

# Mittelstand.

Das Unternehmensmagazin



## Zukunft Mittelstand

Zwischen Krise und Perspektiven  
Seite 30

Sicher durch unruhige Zeiten  
Seite 48

# Wir ~~Sind wir~~ liquide genug?

Nord Leasing Sale & Lease Back:

## Mehr Finanzkraft für den Mittelstand

- ✓ Generiert kurzfristig Liquidität
- ✓ Verbessert die Eigenkapitalquote
- ✓ Hebt stille Reserven für höhere Buchgewinne
- ✓ Rating- und bonitätsunabhängig

[www.nordleasing.com](http://www.nordleasing.com)

# Editorial

Wise Unternehmen,  
klare Unternehmer,



**Christoph Ahlhaus**

Vorsitzender der  
Bundesgeschäftsleitung  
des BVMW

es sind bewegte Zeiten für den deutschen Mittelstand. Zwischen steigenden Kosten, wachsender Bürokratie und dem anhaltenden Mangel an Fachkräften geraten viele Betriebe im dritten Rezessionsjahr zunehmend an ihre Grenzen. Gleichzeitig definieren Digitalisierung, Energiewende und globale Umbrüche die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen in rasantem Tempo neu. Für zahlreiche Unternehmen bedeutet das: Sie müssen sich neu positionieren – nicht nur, um heute noch zu bestehen, sondern vor allem um die Chancen des Wandels aktiv für sich zu nutzen und erfolgreich in die Zukunft zu tragen.

Die Bundesregierung hat mit ambitionierten Ankündigungen und großen Reformversprechen hohe Erwartungen geweckt. Doch auf einen kurzen Hoffnungsschimmer folgt schnell Ernüchterung: Vieles verharrt im Ankündigungsmodus, Reformen werden in die Zukunft vertagt oder bisher zu zaghaft umgesetzt. Ob bei Sozialversicherungen, Energiepreisen oder beim dringend benötigten Bürokratieabbau: Der Reformstau bremst die Wettbewerbs- und damit Zukunftsfähigkeit unseres Wirtschaftsstandorts massiv aus.

Die Herausforderungen sind real und dulden keinen weiteren Aufschub. Nur mit Verlässlichkeit und Planungssicherheit können Unternehmen vor Ort wieder investieren, wachsen und Arbeitsplätze sichern. Dazu gehören schlanke Verfahren, wettbewerbsfähige Kostenstrukturen und ein zeitgemäßer Regulierungsrahmen für Arbeit, der den Bedürfnissen einer dynamischen Wirtschaft gerecht wird. Der Mittelstand ist bereit zum Aufbruch in die Zukunft. Was fehlt, sind die politischen Rahmenbedingungen, die den Weg dorthin ebnen.

Zugleich zeigt sich aber auch: Inmitten aller Unsicherheiten steckt auch enormes Potenzial. Digitalisierung, künstliche Intelligenz, nachhaltige Energieversorgung und neue Formen des Arbeitens er-

öffnen Chancen für mehr Effizienz, Fortschritt und Wachstum. Wer diese Veränderungen aktiv gestaltet, prägt das Morgen des Mittelstands.

Diese Ausgabe unseres Magazins widmet sich daher den Zukunftsthemen des Mittelstands in all ihren Facetten. Wir zeigen, wie Unternehmen die Herausforderungen von heute meistern, ihre Widerstandskraft stärken und neue Perspektiven erschließen: Von der digitalen Transformation über den Generationswechsel bis hin zum erfolgreichen Krisenmanagement. Unsere Autorinnen und Autoren geben praxisnahe Einblicke, wie Gestaltungswille, Verantwortung und unternehmerischer Mut zusammenwirken können, um den Standort Deutschland zukunftsfest zu machen.

Eines bleibt dabei unverändert: Ohne einen starken Mittelstand gibt es keinen Wohlstand, keine wirtschaftliche Dynamik und keinen sozialen Zusammenhalt. Deshalb setzen wir uns mit ganzer Kraft dafür ein, dass die Politik die Anliegen der Leistungsträger in unserem Land nicht nur ernst nimmt, sondern auch entschlossen anpackt.

Mit Zuversicht, Tatkraft und einem klaren Blick auf das Wesentliche kann der Mittelstand auch diese herausfordernde Zeit des Wandels meistern und sie zu einer echten Zukunftschance machen.

Mit besten Grüßen  
Ihr

Christoph Ahlhaus

# In dieser Ausgabe



06

Stimme des Mittelstands in Brüssel



23

Mit der Côte d'Ivoire auf dem Weg nach oben



68

Unternehmensnachfolge als Startpunkt für Digitalisierung

## DEUTSCHLAND

- 6 Stimme des Mittelstands in Brüssel
- 8 Gelbe Karte für die Bundesregierung
- 10 Gemeinsam stark: Wohnquartier für Fachkräfte
- 12 BMW in den Medien

## EUROPA

- 14 Mehr als Worte: Deutschland und das Vereinigte Königreich starten Aktionsprogramm
- 16 An der Spitze der europäischen Volkswirtschaften
- 18 Österreich – innovativ und chancenreich

## INTERNATIONAL

- 20 Australien: Wachstumschancen für den deutschen Mittelstand
- 22 Mit der Côte d'Ivoire auf dem Weg nach oben
- 24 Wachstumspotenzial für deutsche Unternehmen in den VAE
- 26 Premium-Reiseziel Katar

## SCHWERPUNKT

- 28 Zukunft Mittelstand
- 30 Zwischen Krise und Perspektiven
- 32 Keine Wirtschaftswende ohne Sozialreform
- 34 Arbeitsmodelle auf dem Prüfstand
- 36 Entgelttransparentgesetz: Neue Belastungen für den Mittelstand
- 38 Der falsche Chef kann teuer werden
- 40 Innovativ und wirtschaftlich für eine nachhaltige Kreislaufwirtschaft
- 42 Effizienz und Authentizität der KI in der Unternehmenskommunikation
- 44 Mentale Gesundheit im Mittelstand – Muss, Mode oder mehr?
- 46 Im toten Winkel – Geschäftsmodellinnovationen
- 48 Sicher durch unruhige Zeiten
- 50 Prozessmanagement im Zeitalter der KI
- 52 Mit Cloud-Lösungen das Unternehmen krisenfest machen
- 54 Digitale Resilienz als Wettbewerbsvorteil
- 58 Generationswechsel meistern: Übergabefähigkeit als Schlüssel
- 60 Best Practice: Jetzt kommt es auf Experten an
- 61 Best Practice: Und der Weg geht weiter ...
- 62 Wie resilient ist der deutsche Mittelstand?
- 64 Zwischen Formularpflicht, Funkloch und Fachkräftemangel
- 66 Unternehmensnachfolge als Startpunkt für Digitalisierung
- 68 Best Practice: Wie Klimaschutz Unternehmen zukunftsfähig macht



Druckprodukt mit finanziellem

**Klimabeitrag**

[ClimatePartner.com/10389-2509-1009](https://ClimatePartner.com/10389-2509-1009)

## DER BUNDESWIRTSCHAFTSSENAT

- 70 „Handwerk bleibt ein menschliches Geschäft“  
74 Der Bundeswirtschaftssenat in London

## STARKE FRAUEN

- 76 Forschung als Motor für den Mittelstand  
78 Netzwerk von Frauen für Frauen in NRW  
80 Im Portrait: Angela Elis

## SERVICE

- 82 On- und Offboarding: Schlüssel zum erfolgreichen Employer Branding  
84 Familienunternehmen: Zwischen hohen Erwartungen und Burnout  
86 Führung neu denken: Warum Cultural Awareness zur Schlüsselkompetenz wird  
88 Ein Feuermelder, der kein Feuer meldet  
91 Mit digitaler Souveränität die Zukunft sichern  
92 Fünf Jahre Sustainable Impact Award: Die Gewinner 2025  
94 „Es geht um Überzeugung, nicht bloß um Pflichterfüllung“  
96 Führung in schwierigen Zeiten  
98 Neues aus den Kommissionen  
100 Steuern auf den Punkt: Zukunft der Steuer- und Finanzpolitik

## AUS DEN REGIONEN

- 102 Vom Startup zum Weltmarktführer  
104 Sicherheit im digitalen Wandel  
106 News

## KULTUR

- 112 SerienTipp: A Very English Scandal  
114 BuchTipps



**Liebe Leserinnen und Leser,**  
Sie finden das PDF dieser Ausgabe unter diesem QR-Code.  
In der digitalen Fassung sind sämtliche Hyperlinks aktiv.  
Wir empfehlen den Adobe Acrobat Reader für die optimale  
Darstellung und Funktionalität.

Tagesaktuelle Neuigkeiten aus dem Mittelstand finden Sie auf  
unserer Verbandswebsite: [www.bvmw.de](http://www.bvmw.de)

96



Führung in schwierigen Zeiten

112



A Very English Scandal

## Impressum

**Mittelstand.**  
**Unternehmensmagazin**  
**des BVMW**

### Herausgeber

Der Mittelstand. BVMW  
Christoph Ahlhaus (Vorstand i.S.d. § 26 BGB)  
Potsdamer Str. 7  
10785 Berlin  
Tel: 030 533 206 0 | 030 533 206 118  
E-Mail: [mittelstand@bvmw.de](mailto:mittelstand@bvmw.de)

Vereinsregister Berlin-Charlottenburg  
Nr. 19361 Nz  
USt-ID-Nr. 230883382



**WISSEN, WAS ZÄHLT**  
Geprüfte Auflage  
Klare Basis für den Werbemarkt

### Titelbild

Thomas Lindemer

### Redaktion

Tel. 030 533206-160  
[mittelstand@bvmw.de](mailto:mittelstand@bvmw.de)

Lutz Kordges (Chefredakteur,  
Leiter Presse und Kommunikation)  
Lena Jahr (CvD)  
Dario Hecht  
Sarah Zeising  
Thomas Lindemer (Art Director)  
Antje Olschak (Grafikdesignerin)

### Rechnungsstelle

BVMW Servicegesellschaft mbH  
Potsdamer Straße 7  
10785 Berlin  
Tel. 030 533206-27  
[servicegesellschaft@bvmw.de](mailto:servicegesellschaft@bvmw.de)

### Mediadaten und Anzeigen

Der Mittelstand. BVMW  
Potsdamer Str. 7  
10785 Berlin  
Tel. 030 533206-118  
[mittelstand@bvmw.de](mailto:mittelstand@bvmw.de)

### Druckerei

Möller Pro Media GmbH  
Zeppelinstr. 6  
16356 Ahrensfelde  
[info@moellerpromedia.de](mailto:info@moellerpromedia.de)  
[www.moellerpromedia.de](http://www.moellerpromedia.de)

### Stand

November 2025

Falls an einzelnen Stellen nur die männliche  
Form der Schreibweise verwendet wird, wird  
diese als geschlechtsunabhängig verstanden  
und bezieht alle Geschlechtsformen mit ein.

Das Magazin „Mittelstand.“ ist das offizielle  
Organ des BVMW. Mitglieder des Verbandes  
erhalten das Magazin im Rahmen ihrer  
Mitgliedschaft. Die Redaktion übernimmt  
keine Haftung für unverlangt eingesandte  
Manuskripte, Fotos und Illustrationen.  
Namentlich gekennzeichnete Beiträge  
sowie Selbstdarstellungen müssen nicht  
der Meinung der Redaktion entsprechen.  
„Mittelstand.“ übernimmt keinerlei Gewähr  
für den Inhalt der Anzeigen.

ISSN: 2510-425X

# Stimme des Mittelstands in Brüssel

## DEUTSCHLAND

Die MittelstandsAllianz des BVMW suchte in Brüssel den Dialog mit der Europäischen Kommission, um Anliegen und Chancen für kleine und mittlere Unternehmen zu besprechen. Die Gespräche bestätigten: Der Mittelstand ist bereit, aktiv an Europas Transformation mitzuwirken, benötigt jedoch die nötige Unterstützung.

Die Europäische Union durchläuft derzeit tiefgreifende politische, wirtschaftliche und technologische Veränderungen. Klimaneutralität, Digitalisierung und wirtschaftliche Resilienz sind die zentralen Themen, die für kleine und mittlere Unternehmen oft mit konkreten Herausforderungen verbunden sind. Wie lassen sich die Visionen der EU mit der Realität des Mittelstands in Einklang bringen? Um das herauszufinden, reiste die MittelstandsAllianz des BVMW kürzlich nach Brüssel.

### Defizite deutlich machen

Mit Vertreterinnen und Vertretern von sechs Verbänden, Unternehmen und Initiativen suchte die Delegation den direkten Austausch mit sieben Generaldirektionen der Europäischen Kommission. Die Gespräche waren von Offenheit geprägt. Die Delegation brachte praxisnahe Fragen, kritische Beobachtungen und konstruktive Vorschläge ein. Es wurde deutlich, wie sehr europäische Weichenstellungen den Mittelstand beeinflussen – von Klimapolitik und Energieversorgung über Handel und Binnenmarkt bis zu Digitalisierung und Bürokratieabbau.

### Mittelstand als Treiber der Transformation

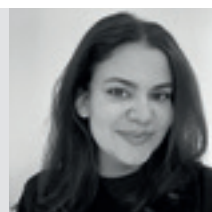
Brüssel zeigte sich gesprächsbereit und interessiert an marktnahen Perspektiven. Gleichzeitig wurde deutlich, dass ehrgeizige Ziele oh-

ne realistische Zeitpläne, praxistaugliche Vorgaben und verlässliche Rahmenbedingungen ins Leere laufen. Während große Konzerne eigene Teams für Regulierung und Fördermittel beschäftigen, tragen mittelständische Betriebe diese Last oft zusätzlich zu ihrem Tagesgeschäft. Was sie benötigen, sind klare Regeln, einfache Verfahren und gezielte Unterstützung, um ihre Innovationskraft voll entfalten zu können.

Das Fazit der Delegation ist eindeutig: Der Mittelstand ist kein Bremsklotz, sondern ein zentraler Treiber für Europas Zukunft. Er ist bereit, Verantwortung zu übernehmen und aktiv an der Transformation mitzuwirken, vorausgesetzt, er wird politisch wie strukturell eingebunden. Die Gespräche in Brüssel haben gezeigt, dass dies möglich ist, wenn der Dialog ernst genommen wird und konkrete Ergebnisse im Fokus stehen.

**Zahra Kalaf**  
BVMW Referentin Politik Inland

[zahra.kalaf@bvmw.de](mailto:zahra.kalaf@bvmw.de)





## Gut zu wissen

Die Arbeit geht weiter: Im März 2026 wird die MittelstandsAllianz erneut nach Brüssel reisen. Mit neuen Themen, frischen Ideen und einer klaren Botschaft: Europa kann seine Ziele nur mit und nicht ohne den Mittelstand erreichen.

Das Europäische Parlament in Brüssel.

Die Delegation der MittelstandsAllianz führte in Brüssel Gespräche mit Vertretern der Europäischen Kommission, so auch mit Michael Hager, Kabinettschef von Valdis Dombrovskis (rechts).



# Gelbe Karte für die Bundesregierung

Der Mittelstand verlangt mehr als Ankündigungen. Welche konkreten Ergebnisse kann die Regierung vorweisen und wie steht es mit dem Versprechen der Regierung, „Verantwortung für Deutschland“ zu übernehmen?

Die Legislaturperiode begann mit hohen Erwartungen. Der Mittelstand erhoffte sich in schwierigen Zeiten umfangreiche Entlastungen. Doch die breitbeinigen Ankündigungen, die wirtschaftlichen Aufschwung beschworen, wurden durch kleine Tippielschritte und nicht erfüllte Zusagen ersetzt. Wie befürchtet, wurde der Finanzierungsvorbehalt viel zu oft als Ausrede genutzt, um wirksame Maßnahmen zu vertagen. In Anbetracht der neu aufgelegten Sondervermögen ist dies unzumutbar. Aus Sicht des Mittelstands fällt die Zwischenbilanz daher ernüchternd aus. Die Folge: eine gelbe Karte für die Bundesregierung. Denn Vertrauen entsteht nicht durch Worte, sondern durch konkrete Ergebnisse.

Im Koalitionsvertrag wurden unter dem Titel „Verantwortung für Deutschland“ große Versprechen formuliert: flächendeckende Entlastungen bei den Energiepreisen, spürbare Fortschritte beim Ausbau der Infrastruktur und Digitalisierung, Bürokratieabbau sowie eine mittelstandsfreundliche Steuerpolitik. Doch wo hat die Regierung tatsächlich Verantwortung übernommen?

## Steuern und Finanzen

Zunächst ist der Investitionsbooster positiv zu bewerten. Die Abschreibungsmöglichkeiten auf Ausrüstungsinvestitionen in Höhe von 30 Prozent gelten bis 2027 und stellen für investierende Unternehmen eine spürbare Entlastung dar. Unternehmen mit geringem Investitionspotenzial werden dabei nicht ausreichend berücksichtigt. Sowohl die Senkung der Körperschaftsteuer auf 10 Prozent als

auch die des Thesaurierungssteuersatzes erfolgen erst sukzessive zwischen 2028 und 2032. Zu spät, um kurzfristig Investitionen anzuregen.

## Energie

Die eingeführte Stromsteuersenkung entlastet energieintensive Branchen und die Landwirtschaft, nicht jedoch wie angekündigt, alle Verbraucher. Damit bleibt für viele Betriebe die erhoffte spürbare Entlastung aus. Die Umsetzung einer Kraftwerkstrategie ist zunächst gescheitert. Eine stark reduzierte Planung von Gaskraftwerken mit zehn statt 20 Gigawatt Leistung scheint nun realistisch. Auch die geplante Umrüstung auf Wasserstoff ist unklar. Bezahlbare und planbare Energiepreise bleiben somit zentrale Probleme.

## Verkehr und Infrastruktur

Mit der Brückenoffensive und dem Masterplan für den öffentlichen Nahverkehr wurden zwar erste wichtige Projekte gestartet, diese greifen aber zu kurz und sind nicht in eine übergeordnete Gesamtstrategie eingebettet. Der Ausschreibungsstopp bei der Autobahn GmbH verzögert notwendige Bauprojekte, die Finanzierung des Deutschlandtickets ist weiterhin ungeklärt und die Nationale „Hafenstrategie“ stellt über einen Zeitraum von vier Jahren nur 400 Millionen Euro bereit. Das ist zu wenig für eine integrierte Infrastrukturstrategie.

## Digitales

Die Einrichtung des Digitalministeriums ist ein überfälliger Schritt. Fortschritte beim Netzausbau und die Einführung des Once-Only-Prinzips können langfristig spürbare Verbesserungen bringen. Viele Maßnahmen befinden sich jedoch noch in der Anfangsphase. Es wird sich zeigen, ob die Erwartungen diesbezüglich erfüllt werden können. Die Umsetzung der NIS-2-Richtlinie und des AI-Act bringt zusätzliche Bürokratie mit sich. Der Mittelstand braucht hier prä-

xisnahe Unterstützung, damit die Digitalisierung zu einem Standortvorteil und nicht zu einer weiteren Belastung wird.

## Innovation

Förderprogramme des Bundes wie das „Zentrale Innovationsprogramm Mittelstand“ und „Energieeffizienz in der Wirtschaft“ sind gesichert und bieten Unterstützung. Allerdings sind sie häufig unübersichtlich und bürokratisch, was den Zugang gerade für kleinere Betriebe erschwert. Die „Hightech-Strategie“ fördert gezielt Spitzentechnologien, berücksichtigt den breiten Bedarf des Mittelstands aber zu wenig. Die geplante zentrale Förderplattform verspricht bürokratische Abhilfe – entscheidend ist eine schnelle Umsetzung.

## Arbeit und Soziales

Reformen der Sozialversicherungen wurden vorerst in Kommissionen ausgelagert. Gleichzeitig haben sich die Lohnnebenkosten zu einem vielseitigen Wohlstandsproblem entwickelt. Der Mittelstand erwartet hier eine priorisierte Behandlung und mutige Reformsätze statt haltloser Versprechungen, die zukünftige Generationen noch mehr belasten. Das geplante Tariftreuegesetz erhöht den bürokratischen Aufwand und könnte die Teilnahme von KMU an öffentlichen Ausschreibungen marginalisieren. Zudem bleiben Maßnahmen zur Fachkräftesicherung vage. Weder Weiterbildung noch gezielte Zuwanderung werden entschlossen vorangetrieben. Maßnahmen in Form von flexiblen Arbeitsmodellen, die auf den demografischen Wandel reagieren, sind ebenfalls nicht erkennbar.

## Vertrauen aufgebraucht – Zeit für Ergebnisse

Der Beginn dieser Legislatur zeigt: Es gibt erste Schritte in die richtige Richtung, etwa bei steuerlichen Entlastungen, Digitalprojekten und Infrastruktur. Gemessen an den Ankündigungen im Koalitionsvertrag bleibt der Ertrag aktuell noch begrenzt.

Die gelbe Karte aus Sicht des Mittelstands ist eine Mahnung. Wer Verantwortung für Deutschland verspricht, muss dieses auch mit spürbaren Ergebnissen einlösen. Dazu gehören weniger Bürokratie, breite steuerliche Entlastungen, verlässliche Energiepreise und eine klare Strategie für Infrastruktur, Digitalisierung und Fachkräftesicherung. Unbedingte Priorität sollte eine Reform der Sozialversicherungen haben.

Der Vertrauensvorschuss ist aufgebraucht. Jetzt braucht es dringend eine Politik, die den Mittelstand nicht nur erwähnt, sondern ihn nachhaltig stärkt.

## Gut zu wissen

- Der BVMW vergibt der Bundesregierung die gelbe Karte: im Mittelstand sind noch zu wenig angekündigte Verbesserungen angekommen.
- Jetzt muss gehandelt werden: von einer nachhaltigen Reform der Sozialversicherungen über eine handfeste Strategie gegen Fach- und Arbeitskräftemangel bis hin zu steuerlichen Entlastungen und Bürokratieabbau.

**David Kreischer**

BVMW-Werkstudent Volkswirtschaft  
[david.kreischer@bvmw.de](mailto:david.kreischer@bvmw.de)



# Gemeinsam stark: Wohnquartier für Fachkräfte

Angesichts des Fachkräftemangels setzt der Deutsche Verband Job & Wohnen, dessen Gründungsmitglied der BVMW ist, auf innovative Lösungen. Eine neu gegründete Genossenschaft schafft bezahlbaren Wohnraum für dringend benötigte Fachkräfte. Erfahren Sie, wie Sie Teil dieser zukunftsweisenden Initiative werden können.

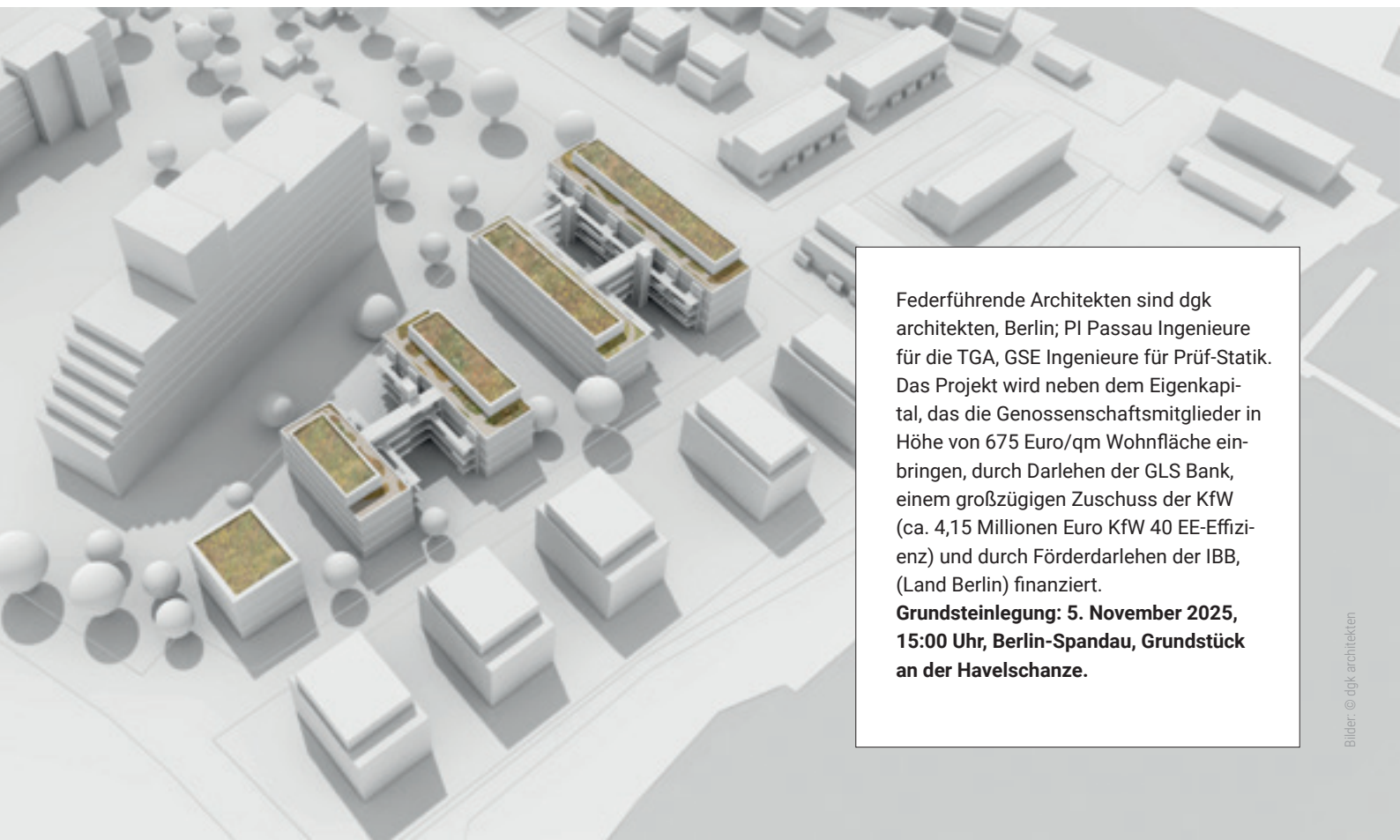
Der Fachkräftemangel ist für viele Unternehmen ein ernstes Problem. Besonders in Ballungsräumen gestaltet sich die Gewinnung und Bindung qualifizierter Mitarbeiter als schwierig. Die neue Genossenschaftsinitiative „Job & Wohnen“ bietet eine vielversprechende Lösung, indem sie ein Wohnquartier für Fachkräfte errichtet.

Unter dem Markennamen „Job und Wohnen“ wurde diese Initiative ins Leben gerufen, die vom BVMW von Anfang an begeistert unterstützt wurde. Ziel ist es, insbesondere BVMW-Mitgliedern die Möglichkeit zu geben, dringend gesuchten Fachkräften neben einem Job auch bezahlbaren Wohnraum anzubieten. Der Verband „Job & Wohnen“ hat das Projekt mit Unterstützung des BVMW initiiert. Investor ist die 2019 gegründete Erste Mitarbeiter Wohnungsbau-

genossenschaft „Job und Wohnen“ Berlin eG, die zunächst vorwiegend aus BVMW-Mitgliedern bestand.

## Havelschanze – Projekt zum Nachahmen

Das Pilotprojekt Havelschanze in Berlin-Spandau ist ein Paradebeispiel für die erfolgreiche Zusammenarbeit von Unternehmen, die sich zusammengeschlossen haben, um bezahlbaren Wohnraum für ihre Mitarbeitenden zu schaffen. Die Genossenschaft hat mittlerweile zahlreiche weitere Unternehmen als Mitglieder gewinnen können. Gemeinsam verfolgen sie das Ziel, ein nachhaltiges und energieeffizientes Wohnquartier mit insgesamt 112 Wohnungen in zwei Wohnhöfen zu errichten, das den Bedürfnissen von Mitarbeitenden mit geringem und mittlerem Einkommen gerecht wird.



Federführende Architekten sind dgk architekten, Berlin; PI Passau Ingenieure für die TGA, GSE Ingenieure für Prüf-Statik. Das Projekt wird neben dem Eigenkapital, das die Genossenschaftsmitglieder in Höhe von 675 Euro/qm Wohnfläche einbringen, durch Darlehen der GLS Bank, einem großzügigen Zuschuss der KfW (ca. 4,15 Millionen Euro KfW 40 EE-Effizienz) und durch Förderdarlehen der IBB, (Land Berlin) finanziert.

**Grundsteinlegung: 5. November 2025, 15:00 Uhr, Berlin-Spandau, Grundstück an der Havelschanze.**

Dieses Grundstück hat das Land Berlin im Rahmen eines Erbbauvertrages der eigens gegründeten Mitarbeiterwohnungsbau-genossenschaft zur Verfügung gestellt. Der Baustart fand Mitte August 2025 auf dem 7.000 Quadratmeter großen Grundstück statt.

### Zukunftsweisende Werkwohnungen

Das Wohnquartier bietet Wohnungen im ersten und dritten Förderweg an, mit Mieten von 7,00 oder 11,50 Euro pro Quadratmeter, je nach Einkommenshöhe des Mitarbeitenden. Besonders angesprochen werden sollen Mitarbeitende mit geringem und mittlerem Einkommen, Azubis und Werkstudierende. Die Wohnungen werden Ende des ersten Quartals 2027 bezugsfertig sein. Ein Kindergarten wird bereits im dritten Quartal des nächsten Jahres eröffnet.

Das Quartier ist nicht nur ein Ort zum Wohnen, sondern auch ein Ort des Miteinanders. Gemeinschaftsflächen wie ein Waschhaus, ein Gemeinschaftscafé, ein Coworking-Bereich, ein kleines Landwirtschaftsprojekt und eine Kindertagesstätte fördern das Zusammen-

leben und erleichtern den Alltag der Bewohner. Ziel ist es, eine lebendige Gemeinschaft zu schaffen, in der Menschen nicht anonym nebeneinanderher leben, sondern einander kennen und aufeinander zählen können.

Alle Mitglieder des BVMW sind herzlich eingeladen, sich dieser Genossenschaft anzuschließen und von den Vorteilen zu profitieren, die das Projekt bietet.

#### Dr. Peter Dietrich

Initiator und Gründer Job & Wohnen  
Deutscher Verband  
Vorstandsvorsitzender Job & Wohnen e. V.  
Vorsitzender der BVMW-Kommission Recht

[www.dsc-legal.com/de/ueber-uns/job-wohnen](http://www.dsc-legal.com/de/ueber-uns/job-wohnen)



Bezahlbare Mieten: 7,00 Euro oder 11,50 Euro pro Quadratmeter

- Baukostenzuschuss je qm – 675 Euro, je Genossenschaftsanteil 250 Euro
- Bezugsfertig: Wohnungen ab Q1 2027, Kindergarten ab Q3 2026
- Gemeinschaftsflächen: KiTa, Café, Coworking, Landwirtschaftsprojekt
- noch sind genügend Wohnungen für BVMW-Mitglieder frei

Informationen zum Pilotprojekt Havelschanze und zur Mitgliedschaft finden Sie unter:

**[www.jobundwohnservice.de](http://www.jobundwohnservice.de)**

Weitere Infos erhalten Sie über Nerea Lopez

**[nerea@jobundwohnen.de](mailto:nerea@jobundwohnen.de)**

und Philip Reto Decurtins

**[phil@jobundwohnen.de](mailto:phil@jobundwohnen.de)**

Kontakt Dr. Peter Dietrich:

**[diedrich@dvjw.de](mailto:diedrich@dvjw.de)** oder **030 88929440**



## BVMW IN DEN MEDIEN

### Mittelstand unter Druck: Aufschwung bleibt aus, Reformen stocken



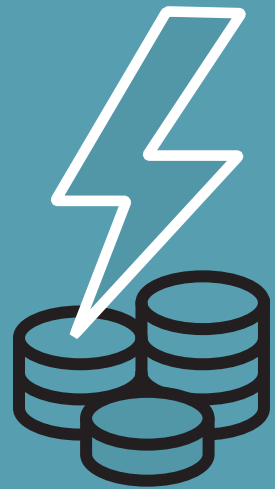
Im Radiointerview mit „SWR Aktuell“ betonte BVMW-Bundesgeschäftsführer Christoph Ahlhaus, die Stimmung im Mittelstand sei nach kurzer Besserung wieder deutlich getrübt. Wichtige angekündigte Maßnahmen, etwa in den Sozialsystemen, seien noch nicht umgesetzt, und viele Unternehmen warteten in einem zunehmend schwierigen Umfeld weiterhin auf wettbewerbsfähige Rahmenbedingungen.

Erschienen in: SWR // „SWR Aktuell“

### BVMW fordert Stromsteuerentlastung für den gesamten Mittelstand

In den ARD-Tagesthemen kritisierte BVMW-Bundesgeschäftsführer Christoph Ahlhaus das Ausbleiben der im Koalitionsvertrag versprochenen Stromsteuerentlastung für alle: „Wenn man in weniger als hundert Tagen der Koalition das Vertrauen der Leistungsträger in diesem Land verspielt, kann die Wirtschaftswende nicht gelingen.“

Erschienen in: ARD // „Tagesthemen“



### Rente mit 70?

Im TV-Interview mit dem RBB sprach sich BVMW-Pressesprecher Lutz Kordges gegen die von Wirtschaftsministerin Reiche geforderte Anhebung des gesetzlichen Renteneintrittsalters auf 70 aus. Angesichts des demografischen Wandels seien Reformen zwar notwendig, doch der Mittelstand setze auf produktivitätssteigernde Maßnahmen statt auf pauschale Altersgrenzen.

Erschienen in: RBB // „Abendschau“

## Trumps Zolldeal mit der EU – Auswirkungen auf den Mittelstand

BVMW-Mitglied und Unternehmer Axel Ebbecke bewertete im „ZDF-Morgenmagazin“ und bei „ZDF heute“ den US-EU-Zolldeal und warnte vor spürbaren Nachfragerückgängen durch fortdauernde Zollunsicherheiten. Neue EU-Handelsabkommen könnten hingegen zu mehr Stabilität in den Handelsbeziehungen sorgen.

Erschienen in: ZDF // „MoMa“ und „ZDF heute“



## Gelbe Karte für 100 Tage Bundesregierung



Der BVMW hat 100 Tage nach Amtsantritt der neuen Bundesregierung eine durchwachsene Bilanz gezogen. Bundesgeschäftsführer Christoph Ahlhaus kritisierte das Überwiegen von Ankündigungen gegenüber konkreten Fortschritten und mahnte: „Der Herbst muss endlich die versprochene Wirtschaftswende bringen.“

Erschienen in: ZDF // „ZDF heute online“

## Was bringt das geplante Tariftreuegesetz?

Im „Deutschlandfunk-Feature“ verwies BVMW-Chefvolkswirt Dr. Hans-Jürgen Völz auf den bürokratischen Mehraufwand, der mit dem neuen Bundestariftreuegesetz einhergeht. Dieser könnte dazu führen, dass sich kleine und mittelständische Unternehmen seltener an öffentlichen Ausschreibungen für Infrastrukturprojekte beteiligen.

Erschienen in: Deutschlandfunk // „Deutschlandfunk Feature“



# Mehr als Worte: Deutschland und das Vereinigte Königreich starten Aktionsprogramm

Geschäftszentrum Docklands in London, Vereinigtes Königreich.

EUROPA



Gemeinsam in die Zukunft schreiten wollen die zwei starken europäischen Akteure und bündeln dafür ihre Stärken in 17 Leuchtturmprojekten für Sicherheit, Innovation und Wachstum. Worum es in diesem Aktionsplan gehen wird, berichtet der BVMW Repräsentant Vereinigtes Königreich und Irland.

**K**ensington Treaty am 17. Juli: mit der Unterzeichnung des Freundschafts- und Kooperationsvertrags schlagen das Vereinigte Königreich und Deutschland ein neues Kapitel bilateraler Zusammenarbeit auf. Der dazugehörige Aktions- und Umsetzungsplan umfasst 17 ambitionierte Leuchtturmprojekte, die konkrete Fortschritte für Sicherheit, wirtschaftliches Wachstum und gesellschaftlichen Austausch bringen sollen.

Zentraler Pfeiler ist eine tiefere Verteidigungspartnerschaft, die beide Länder in die Lage versetzt, zukünftigen geopolitischen Bedrohungen zu begegnen und die NATO durch den im Trinity-House-Verteidigungsabkommen 2024 vereinbarten Rahmen zu stärken. In UK wird dafür ein neuer zentraler Anlaufpunkt eingerichtet, der kleinen Unternehmen Orientierungshilfe bietet, wie sie Zugang zum Beschaffungswesen im Verteidigungsbereich erhalten. Es ist bekannt, dass besonders KMU innovationsstark sind.

### Verteidigung

Innerhalb des Kernthemas der Verteidigungszusammenarbeit gehören hochmoderne Rüstungsvorhaben wie ein neues Deep Precision Strike-System mit über 2.000 km Reichweite, die Kooperation bei unbemannten Luftsystemen sowie eine strategische Landpartnerschaft mit Fokus auf gemeinsame Artillerie- und Kampfsysteme dazu. Auch im maritimen Bereich intensivieren beide Staaten ihre

Zusammenarbeit, etwa durch gemeinsame U-Boot-Abwehrmaßnahmen und die Beschaffung neuer Torpedos.

### Innovation

Neben der Verteidigung steht Innovation im Fokus: Mit einem Strategischen Technologiepakt sollen Schlüsseltechnologien wie Künstliche Intelligenz, Halbleiter, Quantentechnologie, Raumfahrt und nachhaltige Energiesysteme gemeinsam erforscht und zur Marktreife gebracht werden. Auch im Bereich der Bio- und Cybersicherheit wird die Resilienz beider Länder durch Kooperation gestärkt.

### Wirtschaft und Gesellschaft

Das Projektpaket umfasst zudem wirtschaftliche und gesellschaftliche Vorhaben: von einem gemeinsamen Bahnprojekt für eine Direktverbindung London-Berlin über energiepolitische Zusammenarbeit in der Nordsee bis hin zu Erleichterungen bei Reisen, Schulpartnerschaften und einem neuen E-Gate-System. Ein Business-Government-Forum sowie weitere Formen der Zusammenarbeit, wie gemeinsame Besprechungen möglicher weiterer Entwicklungen runden das umfassende Programm ab.

Die bilaterale Freundschaft wird durch den Fokus auf Jugend, Bildung und Kultur gestärkt – darunter schulische Austauschprogramme, Sport- und Kulturpreise sowie eine neu aufgestellte Deutsch-Britische Kultur- und Bildungskommission.

Die British Business Bank, der National Wealth Fund, British International Investment und die deutsche KfW intensivieren ihre Zusammenarbeit, um privates Kapital zu mobilisieren.

## Gut zu wissen

- UK bildet einen SME-Hub für Defence Business:  
[bvmw.info/sme-hub-defence-business](https://bvmw.info/sme-hub-defence-business)
- Lesen Sie, was im Kensington Treaty 17-Punkte-Aktionsplan steht:  
[bvmw.info/kensington-treaty-17](https://bvmw.info/kensington-treaty-17)

**Ralf Lange**  
BVMW Repräsentant Vereinigtes Königreich und Irland

[ralf.lange@bvmw.de](mailto:ralf.lange@bvmw.de)






# An der Spitze der europäischen Volkswirtschaften

Das IMD World Competitiveness Ranking 2025 zeigt, dass Dänemark und Schweden zu den wettbewerbsfähigsten Volkswirtschaften Europas gehören. Dänemark überzeugt durch herausragende Leistungen in Wirtschaft und Verwaltung, während Schweden besonders in den Bereichen Gesundheit, Umwelt und Bildung stark ist.

Die Öresundbrücke hat den Waren- und Dienstleistungsverkehr zwischen Dänemark und Schweden revolutioniert und zu einem starken Wirtschaftswachstum in der Region beigetragen.



**D**as Ranking, das vom International Institute for Management Development (IMD) in der Schweiz seit 1989 veröffentlicht wird, bewertet die Wettbewerbsfähigkeit von Volkswirtschaften. Dabei werden Kriterien wie wirtschaftliche Leistung, Verwaltung, Unternehmensleistung und Infrastruktur berücksichtigt. Es gilt als maßgeblicher Indikator für wirtschaftliche Stärke und Lebensqualität.

### Zweiter Platz für Dänemark

Im Jahr 2025 zählt Dänemark zu den führenden Volkswirtschaften Europas und belegt den zweiten Platz in der Region. Das Land beeindruckt mit einem realen BIP-Wachstum von 3,7 Prozent und einem hohen Pro-Kopf-BIP von 84.539 US-Dollar. In zehn Kategorien erzielt Dänemark Platzierungen unter den besten fünf weltweit. Besonders stark ist das Land in den Bereichen Verwaltung, soziale Struktur und Unternehmensgesetzgebung. Bei der Unternehmensleistung erreicht Dänemark Platz 1 in Produktivität und Effizienz, Platz 3 im Arbeitsmarkt und Platz 2 bei den Managementpraktiken. Auch in der Infrastruktur überzeugt Dänemark mit dem zweiten Platz. Zudem spielt das Land in den Bereichen Gesundheit, Umwelt und Bildung ganz vorne mit. Im Bereich wirtschaftliche Leistung sticht der fünfte Platz in der öffentlichen Finanzwirtschaft hervor.

### Vierter Platz für Schweden

Schweden erreicht den vierten Platz in Europa und beeindruckt durch eine dynamische Wirtschaft mit hoher Innovationskraft und starkem Pro-Kopf-BIP. In vier Kategorien gehört das Land zu den Top 5 weltweit. Im Bereich Verwaltung belegt Schweden den vierten Platz, was auf stabile und effiziente Strukturen hinweist, sowie Platz 5 in Produktivität und Effizienz. Besonders hervorzuheben ist die Spitzenposition im Bereich Infrastruktur. Schweden erzielt den

## Gut zu wissen

**Skandinavien bietet äußerst attraktive Rahmenbedingungen für deutsche Unternehmen:**

- 22 Prozent Körperschaftsteuer
- keine Lohnnebenkosten für Arbeitgeber
- Vorreiter in der Digitalisierung, auch im öffentlichen Sektor

ersten Platz im Bereich Gesundheit und Umwelt und erreicht im Bildungssektor einen starken fünften Platz.

Das IMD World Competitiveness Ranking 2025 bestätigt, dass Dänemark und Schweden zu den stärksten und wettbewerbsfähigsten Volkswirtschaften Europas zählen. Beide Länder profitieren von soliden institutionellen Rahmenbedingungen, hoher Effizienz in Wirtschaft und Verwaltung sowie einer starken Infrastruktur. Deutschland liegt im europäischen Ranking auf Platz 10.

**Benny Engholm Sørensen**  
BVMW Repräsentant Skandinavien

[benny.soerensen@bvmw.de](mailto:benny.soerensen@bvmw.de)





Die Wirtschaftsuniversität in Wien.

# Österreich – innovativ und chancenreich

Wie steht die Alpenrepublik mit 9,2 Millionen Einwohnenden wirtschaftlich da? Welche Handelsmöglichkeiten bietet der Standort Österreich? Um dies und mehr zu beleuchten, sprach BVMW Repräsentant Matthias Raßbach sowohl mit René Trischter, Geschäftsführer der ABA – Austrian Business Agency, als auch mit den Geschäftsführern der aws - Austria Wirtschaftsservice GmbH, Bernhard Sagmeister und Gerfried Brunner.

**D**er Direktor des Österreichischen Institutes für Wirtschaftsforschung (WIFO) Gabriel Felbermayr schreibt in „Der Freihandel hat fertig“, dass nationale Grenzen innerhalb der EU einen handelsabschreckenden Effekt wie ein 30- bis 60-prozentiger Zoll hätten. Was im ersten Moment wie eine Hiobsbotschaft klingt, entpuppt sich als eigentliche Chance. In Europa gibt es noch viel Luft nach oben und enorme Wachstumschancen.

Zum Beispiel in Österreich: Deutschlands Nachbar ist stark in Europa und zählt zu unseren wichtigsten Handelspartnern (bei Exporten liegt Österreich auf Platz 7, bei Importen auf Platz 8 im Ranking). Rund 130 regionale Headquarter deutscher Konzerne steuern von Österreich aus ihre Geschäfte in Mittel- und Südosteuropa. Die Industrie ist breit aufgestellt und ergänzt die deutsche Wirtschaft. Auch im Dienstleistungsbereich, insbesondere durch den starken Tourismussektor, ergeben sich vielfältige Möglichkeiten. Österreich befindet sich unter den Top drei in der EU bei Patenten und Ausgaben für Forschung und Entwicklung.

Den BVMW Auslandsrepräsentanten kommt die Rolle als Vernetzer und Türöffner zu. Märkte zu diversifizieren und Unternehmen zu verbinden, ist ein aktiver Beitrag zur Stärkung der Zukunftsfähigkeit von mittelständischen Unternehmen. Das weltweit gut aufgestellte Netzwerk der Auslandsrepräsentanten ist hierbei ein wichtiges Instrument. Gemeinsam mit zentralen Unterstützern wie der Austrian Business Agency oder dem Austria Wirtschaftsservice steht die Auslandsvertretung des BVMW in Österreich als Anlaufstelle für deutsche Unternehmen zur Verfügung, um sie bei der Beantwortung der Frage zu unterstützen, welche Chancen dem eigenen Unternehmen in Österreich offenstehen.

**Matthias Raßbach**  
BVMW Repräsentant  
Österreich

[matthias.rassbach@bvmw.de](mailto:matthias.rassbach@bvmw.de)



# Der Standort Österreich hat Unternehmen vieles zu bieten

**D**ie **ABA – Austrian Business Agency** ist die Standortagentur der Republik Österreich und unterstützt internationale Unternehmen, Startups und Fachkräfte bei Ansiedlung, Investition und Zuzug. ABA-Geschäftsführer René Trischter wirft im Interview mit dem BVMW einen Blick auf den Standort Österreich.

## **Mittelstand.: Was macht den Standort Österreich besonders interessant für Unternehmen?**

**René Trischter:** Österreich punktet mit zentraler Lage, politischer Stabilität, hoher Lebensqualität und exzellenter Infrastruktur. Unternehmen profitieren von einem verlässlichen Rechtssystem, qualifizierten Fachkräften und einem innovationsfreundlichen Umfeld. Wien zählt zu den lebenswertesten Städten weltweit und zieht internationale Talente an.

## **Welche Bedeutung hat der Standort Österreich in der DACH-Region sowie für Ost- und Süd-Osteuropa?**

Österreich ist ein wirtschaftliches und logistisches Drehkreuz zwischen West- und Osteuropa. Deutsche Unternehmen nutzen den Standort oft als Basis für Aktivitäten in Mittel-, Ost- und Südosteuropa – dank kultureller Nähe, rechtlicher Kompatibilität und guter Erreichbarkeit der CEE-Märkte.

## **In welchen Branchen und Sektoren ist Österreich besonders stark?**

Stärken liegen in Life Sciences, Maschinenbau, Umwelttechnologien, Digitalisierung und Automotive. Unternehmen wie Boehringer Ingelheim, BMW, Fresenius Kabi, Infineon und Siemens betreiben hier bedeutende Entwicklungs- und Produktionsstandorte.



René Trischter, Geschäftsführer von ABA – Austrian Business Agency

# Deutsche Unternehmen und Innovationen in Österreich willkommen

**D**ie **aws - Austria Wirtschaftsservice GmbH** ist die Förderbank Österreichs und spielt eine zentrale Rolle bei der Finanzierung, Absicherung und Unterstützung von Unternehmen. Im Interview legen die aws-Geschäftsführer Bernhard Sagmeister und Gerfried Brunner die Chancen für deutsche Unternehmen auf dem österreichischen Markt dar.

## **Mittelstand.: Unter welchen Bedingungen können deutsche Firmen von aws-Förderungen profitieren?**

**Gerfried Brunner:** Unsere Programme stehen jedem Unternehmen offen, das sich entschließt, in Österreich Wertschöpfung zu generieren. Wenn deutsche Firmen hier eine Niederlassung, Tochtergesellschaft oder ein Startup gründen, also in Österreich Arbeitsplätze schaffen oder Innovation betreiben, können sie von unseren Finanzierungs- und Förderinstrumenten profitieren.

## **Gibt es Beispiele, bei denen deutsche Mittelständler erfolgreich mit aws-Unterstützung in Österreich expandiert haben?**

**Gerfried Brunner:** Ja, insbesondere im Forschungs- und Entwicklungsbereich gibt es zahlreiche Kooperationen deutscher Unternehmen mit österreichischen Forschungseinrichtungen, die von der aws unterstützt wurden. Zunehmend sehen wir auch deutsche Gründerinnen, Gründer und Startups, die sich aufgrund unserer attraktiven Frühphasenprogramme wie aws Preseed und Seedfinancing bewusst für Österreich entscheiden.

## **Welche neuen Instrumente planen Sie, um den Mittelstand zu unterstützen?**

**Bernhard Sagmeister:** Unser Fokus wird weiterhin auf Unterneh-

mensgründungen und Startups liegen sowie auf der Stärkung der Überleitung von Wissenschaft und Forschung in den Markt. Neben Zuschüssen werden wir künftig außerdem noch stärker Garantie- und Kreditinstrumente einsetzen.



Bernhard Sagmeister (li.) und Gerfried Brunner, Geschäftsführer von aws – Austria Wirtschaftsservice GmbH.

*Diese Interviews führte BVMW Repräsentant Österreich Matthias Raßbach.*



## INTERNATIONAL

# Australien: Wachstumschancen für den deutschen Mittelstand

Wer heute nach Wachstumsmärkten für den Mittelstand sucht, sollte Australien im Blick haben. Die Kombination aus unkomplizierten Bedingungen zur Gründung und Verlagerung eines Unternehmens, gesichertem Zugang zu kritischen Rohstoffen sowie milliardenschweren Infrastrukturprojekten im Rahmen der Olympischen Spiele 2032 macht den Kontinent zu einem zunehmend gefragten Standort für internationale Expansion.

Australien zählt zu den gründungsfreundlichsten Ländern weltweit. Eine digitale Unternehmensregistrierung ist in der Regel innerhalb von 48 bis 72 Stunden abgeschlossen. Darüber hinaus überzeugt Australien mit wirtschaftlicher Stabilität, verlässlichen Rechtsstrukturen und einem Arbeitsmarkt, der Fachkräfte aus aller Welt anzieht. Für den deutschen Mittelstand eröffnen sich so weitere Chancen für nachhaltiges Wachstum und Zugang zu zukunftsrelevanten Branchen.

Die regionalen Unterschiede sind ein Schlüssel zum Erfolg. Jeder Bundesstaat bietet eigene Stärken, die den Markteintritt und die Expansion erleichtern. Ob Life Sciences in Victoria, Bergbau in Western Australia oder Infrastrukturprojekte in Queensland - die Vielfalt ermöglicht passgenaue Geschäftsmodelle.

### Schlüsselregionen für den Mittelstand im Überblick: New South Wales (NSW)

Mit der „Trade & Investment Strategy 2035“ setzt NSW auf nachhaltiges Wachstum, Exportsteigerung und Diversifizierung. Zukunftsbranchen wie erneuerbare Energien, Gesundheitswirtschaft, Verteidigung, Raumfahrt und digitale Technologien rücken zunehmend in den Fokus. Die neue Investment Delivery Authority (IDA) unterstützt Unternehmen zentral bei Investitionen.

### Victoria

Als globales Zentrum für Life Sciences, Medizintechnik und Fertigung positioniert sich Victoria mit der „International Investment Strategy“ als attraktiver Standort für internationale Partnerschaften. Invest Victoria bietet über das Frankfurter Büro gezielte Unterstützung bei Förderprogrammen bis hin zum Zugang zu asiatischen Märkten. Besonders Maschinenbau und produzierendes Gewerbe profitieren davon.

### Western Australia

Zwischen 2024 und 2030 verfolgt Western Australia eine systematische Strategie zur Diversifizierung seiner Wirtschaft – mit Schwerpunkt auf Wasserstoff, Batterietechnologie, kritische Mineralien und Raumfahrt.

### South Australia

Der Bundesstaat punktet mit Exportzuschüssen und unterstützt gezielt bei Internationalisierungsvorhaben. Bereits 67 deutsche Unternehmen sind hier aktiv, insbesondere in den Branchen Energie, Gesundheitswesen und Verteidigung.



Skyline von Sydney, Industrie-, Handels- und Finanzzentrum in Australien.

## Queensland

Mit AA+ Kreditrating und einer Wachstumsprognose von 2,75 Prozent bis 2026 gilt Queensland als verlässlicher Standort. Investitionen in Infrastruktur, erneuerbare Energien und Fertigung schaffen Chancen. Trade & Investment Queensland (TIQ) unterstützt deutsche Unternehmen gezielt mit Beratung, Netzwerken und Förderprogrammen.

Auch die übrigen Regionen tragen zur wirtschaftlichen Dynamik Australiens bei. Tasmanien entwickelt sich zu einem Zentrum für nachhaltige Landwirtschaft, Kreislaufwirtschaft und Umwelttechnologien. Das Australian Capital Territory bietet Nähe zu politischen Entscheidern und ist besonders stark in den Bereichen Bildung und Forschung. Das Northern Territory wiederum ist besonders interessant für Projekte in den Bereichen Energie, Logistik und für den Zugang zum asiatisch-pazifischen Raum.

## Rohstoffe, Energie und digitale Transformation

Australien verfügt über 26 der 31 kritischen Mineralien, darunter Lithium und Seltene Erden. Diese sind essenziell für Batterien, Elektromobilität und Hightech-Industrien.

Queensland sticht hervor: Mit 19 kritischen Rohstoffen, 21 Seehäfen und sechs internationalen Flughäfen ist der Bundesstaat ein strategisch wichtiges Drehkreuz im asiatisch-pazifischen Raum. Gleichzeitig treibt Australien die Energiewende voran. Bis 2030 sollen 82 Prozent des Stroms aus erneuerbaren Quellen stammen. Investitionen in Wasserstoff, digitale Infrastruktur und Klimaneutralität (Ziel: 2050) schaffen zusätzliche Geschäftsfelder.

## Olympia 2032: Milliardeninvestitionen in Queensland

Die Olympischen und Paralympischen Spiele 2032 in Queensland wirken als Katalysator für milliarden schwere Investitionen. Geplant sind großangelegte Projekte in Infrastruktur, Stadion- und Wohnungsbau sowie in eine nachhaltige Energieversorgung. Für den deutschen Mittelstand eröffnen sich dabei konkrete Geschäftschancen - von klimafreundlichen Baustoffen über Ingenieursleis-

## Gut zu wissen

- Gründungsfreundlichkeit und wirtschaftliche Stabilität zeichnen Australien aus – auch deswegen sind dort bereits mehrere hundert deutsche Unternehmen vertreten.
- Milliardeninvestitionen durch Olympia 2032 eröffnen dem deutschen Mittelstand konkrete Geschäftschancen.
- NSW zeigt beispielhaft, wie nachhaltiges Wachstum, Exportsteigerung und Diversifizierung künftig umgesetzt werden sollen: [bvmw.info/NSW-Strategy-2035](https://bvmw.info/NSW-Strategy-2035)

tungen bis hin zu Smart-City- und IoT-Lösungen (Internet of Things). Das Programm „QueensLand of Opportunities“ bietet zusätzlich Standortberatung, Förderprogramme und Zugang zu Industrieclustern. Besonders gefragt sind Spezialmaschinenbau, Präzisionstechnologien, Medizintechnik und nachhaltige Energielösungen. Wer früh handelt, profitiert von Olympia-Investitionen und langfristigen Industrieprogrammen.

## Partner für Stabilität, Wachstum und Innovation

Mehrere hundert deutsche Unternehmen sind bereits erfolgreich in Australien aktiv und bilden ein starkes Fundament für neue Marktteilnehmer. Der Standort bietet nicht nur Zugang zu Ressourcen und Zukunftsmärkten, sondern auch konkrete Unterstützung beim Einstieg. Stabile Rahmenbedingungen, Förderprogramme und starke Netzwerke schaffen ideale Voraussetzungen für Wachstum. Wer Strategie und Partner frühzeitig einbindet, sichert sich entscheidende Wettbewerbsvorteile.

Nutzen Sie die Chance, Ihr Unternehmen im australischen Markt zu positionieren und sprechen Sie mit den Auslandsrepräsentanten des BVMW, um Ihre Expansionsstrategie vorzubereiten.

**Norman Sterz**  
BVMW Repräsentant Australien

[norman.sterz@bvmw.de](mailto:norman.sterz@bvmw.de)



# Mit der Côte d'Ivoire auf dem Weg nach oben

Die Côte d'Ivoire gehört zu den am schnellsten wachsenden Volkswirtschaften in Subsahara-Afrika. Politische Stabilität, eine wachsende Mittelschicht und ehrgeizige Reformen schaffen ideale Bedingungen für deutsche Unternehmen.

Seit dem Ende der politischen Krise 2011 hat sich die Côte d'Ivoire als verlässlicher Partner etabliert. Mit kontinuierlichem Wirtschaftswachstum zählt das Land zu den stärksten Volkswirtschaften der Region. Die Regierung fördert konsequent Reformen zur Verbesserung des Geschäftsklimas. Im Oktober wählten die Bürger einen neuen Präsidenten (Ausgang der Wahl war zum Zeitpunkt des Redaktionsschlusses noch nicht bekannt).

Die kulturelle Vielfalt, geprägt durch über sechs Millionen Menschen aus verschiedenen Ländern, schafft neue Geschäftsmöglichkeiten. Als Mitglied der Wirtschaftsgemeinschaft westafrikanischer Staaten (ECOWAS) und der Westafrikanischen Wirtschafts- und Währungsunion (UEMOA) nimmt die Côte d'Ivoire eine führende Rolle in Westafrika ein. Durch internationale Handelsabkommen ist das Land eng mit Europa verbunden, insbesondere mit Deutschland, das seit Jahrzehnten ein wichtiger Partner ist.

## Strategischer Knotenpunkt für Westafrika

Mit 550 Kilometern Atlantikküste, modernen Häfen und einer zentralen geografischen Lage ist die Côte d'Ivoire ein bedeutendes Handelsdrehkreuz für Westafrika. Der Hafen von Abidjan gehört zu den leistungsfähigsten in Afrika und ermöglicht Unternehmen den Zugang zu den Binnenmärkten der Region.

Vor allem kleine und mittlere Unternehmen tragen zur wirtschaftlichen Dynamik bei und machen das Land zu einem stabilen Anker in Westafrika. Deutschen Mittelständlern eröffnet sich hier ein idealer Einstiegspunkt in die regionalen Märkte, hauptsächlich in den Bereichen Landwirtschaft, Infrastruktur, Bauwesen, Energie und Digitalisierung.

## Landwirtschaft und Agroindustrie: Effizienz und Nachhaltigkeit

Die Landwirtschaft bildet das Rückgrat der ivoirischen Wirtschaft. Das Land ist:

- Weltweit größter Produzent von Kakao
- Führender Exporteur von Cashewnüssen
- Bedeutend im Anbau von Kaffee, Baumwolle, Früchten und Rohkautschuk

Für den deutschen Mittelstand eröffnen sich hier zwei zentrale Chancen:

**1. Technologische Lösungen:** Steigerung der Produktivität durch Maschinen, Verarbeitungstechnologien, Lagerung, Logistik.

**2. Nachhaltige Partnerschaften:** Kooperationen mit Genossenschaften und Verarbeitungsbetrieben zur Wertschöpfung im Land. Im Bereich Agro-Processing fördert die Regierung die lokale Verarbeitung von Rohstoffen, um Exporte zu stärken.

## Infrastruktur und Bauwesen: Fundament für Wachstum

Die Côte d'Ivoire investiert massiv in den Ausbau ihrer Infrastruktur. Der Hafen von Abidjan wird kontinuierlich modernisiert. Parallel dazu wird durch Großprojekte der Ausbau von Straßen, Eisenbahnverbindungen, Brücken und Flughäfen vorangetrieben.

Chancen für deutsche Unternehmen:

- Bau- und Ingenieurleistungen für Transport- und Energieinfrastruktur
- Smart-City-Lösungen für die Metropole Abidjan
- Ausrüstung und Technologien für Bauunternehmen und Zulieferer

Durch eine verstärkte Urbanisierung werden zudem Investitionen in Wohnungsbau sowie Wasser- und Abfallwirtschaft gefördert.

## Energie und erneuerbare Energien: Ein Markt im Aufbruch

Die Côte d'Ivoire verfolgt eine Strategie zur Diversifizierung ihres Energiemixes und plant, die Stromproduktion bis 2030 erheblich zu steigern. Besonders interessant für deutsche Unternehmen sind:

- Solarenergie für industrielle, urbane und ländliche Versorgung
- Biomasse und Bioenergie aus landwirtschaftlichen Abfällen (Kakao-, Cashew- und Palmöreste)
- Energieeffizienz-Technologien für Industrie und Haushalte
- Technologielösungen für den wachsenden Öl und Gas-Sektor

Dank der Nutzung der Rohöl- und Gasreserven zur Energieerzeugung und des guten Netzausbaus kann die Côte d'Ivoire auch als Stromexporteur für Nachbarländer agieren – ein zusätzlicher Markt, den deutsche Anbieter erschließen können.

## Digitalisierung und Startup-Ökosystem: Impulse für die Zukunft

Mit einer jungen, technikaffinen Bevölkerung entwickelt sich die Côte d'Ivoire zu einem Zentrum für digitale Innovation. Startups in Bereichen wie FinTech, E-Commerce, E-Health und Agritech suchen Partner und Investoren.

Deutsche Unternehmen können beispielsweise:

- Digitale Plattformen und Softwarelösungen einbringen
- Joint Ventures mit lokalen Startups gründen
- Schulungen und Capacity Building anbieten, um den digitalen Wandel zu unterstützen

Die Côte d'Ivoire bietet deutschen Mittelständlern hervorragende Perspektiven. Das Land bietet politische Stabilität kombiniert mit wirtschaftlicher Dynamik und setzt klare Prioritäten in der Modernisierung seiner Schlüsselbranchen. Unternehmen, die den Schritt wagen, können hier nicht nur wachsen, sondern durch nachhaltige Partnerschaften einen entscheidenden Beitrag zur wirtschaftlichen Entwicklung Westafrikas leisten.

*Der Autor bedankt sich bei René Megela von der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit in Côte d'Ivoire für die wertvollen Informationen.*

## Gut zu wissen

Durch ein gebündeltes Beratungs- und Begleitungsangebot unterstützt die Mittelstandsinitiative Afrika (MIA) deutsche Unternehmen, die auf dem afrikanischen Kontinent wirtschaftlich aktiv werden wollen.

Weitere Infos unter: [www.maa-bvmw.de](http://www.maa-bvmw.de)  
Kontakt: [mor.diop@bvmw.de](mailto:mor.diop@bvmw.de)

### Mor Diop

BVMW Referent Außenwirtschaft – Afrika und frankophone Länder


[mor.diop@bvmw.de](mailto:mor.diop@bvmw.de)



Die Côte d'Ivoire ist weltweit größter Produzent von Kakao.



# Wachstums- potenzial für deutsche Unternehmen in den VAE

A low-angle, upward-looking photograph of the Burj Khalifa in Dubai, showing its iconic tiered structure and glass facade against a clear blue sky. The building's lights are on, reflecting off the glass panels.

## Gut zu wissen

- Die International Free Zone Authority (IFZA) hat sich als bevorzugter Partner für deutsche KMU und Startups etabliert.
- Vereinfachte Lizenzvergabe, die Möglichkeit zur Fernregistrierung und maßgeschneiderte Unterstützungsleistungen.
- Anstieg um bemerkenswerte 64 Prozent bei den Mitgliedern der Handelskammer Dubai im Jahr 2024 zeigt das wachsende Interesse deutscher Unternehmen an Dubai.

**In der dynamischen globalen Wirtschaft suchen Unternehmen nicht nur nach Märkten, sondern nach gesamten Ökosystemen. Diese strategische Wende verändert, wie sie wachsen, innovieren und konkurrieren. Ein herausragendes Beispiel sind die Vereinigten Arabischen Emirate (VAE), die ein vernetztes Geschäftsumfeld bieten, das für deutsche Unternehmen von großem Interesse ist, die über die Grenzen Europas hinaus expandieren möchten.**

**G**lobale Märkte werden zunehmend durch Vernetzung, Flexibilität und Zusammenarbeit definiert. Geschäftsökosysteme wie Freizonen, Accelerators und Innovationszentren fungieren als Wachstumsmultiplikatoren. Sie bieten nicht nur Infrastruktur, sondern auch Zugang zu Talenten, Finanzmitteln und Partnerschaften. Dadurch werden Prozesse beschleunigt und betriebliche Herausforderungen erleichtert.

Die VAE haben dieses Modell perfektioniert. Mit über 40 spezialisierten Freizonen, die unter anderem auf Branchen wie Fintech oder Logistik ausgerichtet sind, schaffen sie ein flexibles Geschäftsumfeld. Dies ermöglicht eine schnelle Integration und Expansion von Unternehmen. In Kombination mit einer innovationsfreundlichen Regierung ergibt sich eine Erfolgsformel für bemerkenswertes Wachstum.

### Warum die VAE ein attraktiver Standort sind

Deutschland genießt internationale Anerkennung für technisches Fachwissen und exzellente Produktionsleistungen. Doch inflationäre Tendenzen und ein reifer Inlandsmarkt verändern die Unternehmenslandschaft. Viele Unternehmen sehen in der globalen Expansion einen strategischen Weg hin zu Wachstum und Innovation.

Die VAE bieten mit ihrer steuergünstigen Politik, ihren rationalisierten Gründungsprozessen und strategischen Lage eine überzeugende Alternative. Vor allem Dubai hat sich als Magnet für deutsche Unternehmen etabliert. Der Wegfall der Einkommensteuer und wettbewerbsfähige Körperschaftsteuersätze (in einigen qualifizierten Freizonen sogar bis zu null Prozent) machen das Land zu einem idealen Standort.

Es geht jedoch nicht nur um Kosteneinsparungen, sondern auch um die Möglichkeiten, die die Region bietet. Deutsche Unternehmen in den Bereichen erneuerbare Energien, Automobiltechnik und fortschrittliche Fertigung profitieren von der nachhaltigen Agenda der VAE. Initiativen wie die Dubai Clean Energy Strategy 2050 und die zunehmende Bedeutung des grünen Bauens schaffen eine Nachfrage nach deutschem Know-how.

Zum ersten Quartal 2025 waren 2.719 deutsche Unternehmen bei der Handelskammer in Dubai registriert. Das verdeutlicht die starke Präsenz Deutschlands in der Region. Unternehmen wie Pfeiderer,

spezialisiert auf nachhaltige Holzwerkstoffe, und EMAG Systems, mit Fokus auf Automatisierung, sind aktive Akteure in dieser dynamischen Umgebung.

Deutschland ist der zweitgrößte Handelspartner der VAE innerhalb der EU und weltweit auf Platz 13. Kürzlich fand in Hamburg das *Dubai Business Forum – Germany* statt, an dem 240 deutsche Wirtschaftsführer und Investoren teilnahmen. Die Gespräche konzentrierten sich auf Dubais ehrgeizige D33-Agenda. Sie zielt darauf ab, das Wachstum zu fördern: im Bereich der fortschrittlichen Industrien, der digitalen Transformation, der Energieversorgung und des globalen Handels. Für die Zukunft wird ein wachsendes Interesse an künstlicher Intelligenz, Nachhaltigkeit, grünen Technologien, Fintech-Kooperationen sowie verstärkten Partnerschaften mit der Industrie erwartet.

### Der Multiplikatoreffekt

Was die VAE auszeichnet, ist ihre Fähigkeit, als Wachstumsmultiplikator zu wirken. Orte wie die Dubai Internet City oder die Silicon Oasis sind keine gewöhnlichen Büroparks, sondern lebendige Ökosysteme, in denen Startups, große Unternehmen und Investoren zusammen innovative Lösungen entwickeln.

Deutsche Tech-Firmen profitieren von einem bestehenden Netzwerk, Finanzmitteln und Mentoren. Initiativen wie „Hub71“ in Abu Dhabi oder die „Dubai Future Accelerators“ fördern internationale Kooperationen und beschleunigen den Markteintritt. Die International Free Zone Authority (IFZA) hat kürzlich Scale360 ins Leben gerufen: einen Startup-Accelerator, der die Kluft zwischen Startups und führenden Unternehmen überbrücken soll. Der Accelerator zielt darauf ab, global agierende Startups, die in den Markt der VAE einsteigen möchten, mit Unternehmen zusammenzubringen, die sich aktiv an aufkommenden Innovationen beteiligen wollen.

Die erstklassige Lage der VAE ist auch für Unternehmen, die Märkte im Nahen Osten, Afrika und Asien erschließen wollen, strategisch vorteilhaft. Eine Logistikinfrastruktur von Weltklasse senkt Kosten und verbessert die Lieferzeiten.

### Eine menschenzentrierte Sichtweise

Im Zentrum dieses Wandels steht der Mensch. In den VAE entdecken deutsche Unternehmer und Fachkräfte nicht nur eine Fülle von Geschäftsmöglichkeiten, sondern auch einen ansprechenden Lebensstil. Die lebendige Kultur, die hohe Lebensqualität und Sicherheit machen das Land zu einem Magneten für Spitzenkräfte. Für viele sind die VAE nicht nur ein Geschäftszentrum, sondern ein Ort, an dem sie sich eine bessere Zukunft aufbauen können.

In einer fragmentierten und wettbewerbsintensiven globalen Wirtschaft stellt sich nicht mehr die Frage „Wohin sollen wir expandieren?“, sondern „Mit wem sollen wir zusammenarbeiten?“. Das Ökosystem der VAE bietet Antworten. Deutsche Unternehmen müssen jedoch die Frage stellen: Können wir uns an ein sich schnell veränderndes, innovationsgetriebenes Umfeld anpassen? Die VAE sind mehr als nur ein Reiseziel. Sie sind Startrampe und Partner in einer Welt, in der Wachstum zunehmend von Ökosystemen abhängt.

# Premium-Reiseziel

## Katar

Mit einer klaren Strategie, die kulturelle Authentizität und nachhaltigen Tourismus in den Fokus stellt, bietet Katar spannende Kooperationsmöglichkeiten für deutsche Unternehmen.

Im Interview mit S.E. Saad Bin Ali Al Kharji, dem Vorsitzenden von Qatar Tourism und Visit Qatar, wird Katars Entwicklung als Premium-Reiseziel beleuchtet.

**M**ittelstand.: Katar positioniert sich zunehmend als Premium-Reiseziel. Welche zentralen Säulen verfolgt Visit Qatar, um insbesondere europäische – speziell deutsche – Touristen und Investoren anzusprechen?

**S. E. Saad Bin Ali Al Kharji:** Unsere Tourismusstrategie richtet sich an 22 priorisierte Quellmärkte, darunter Deutschland, Großbritannien, Frankreich, Italien und Russland. Die Auswahlkriterien waren Nachfrage, Konnektivität und inhaltliche Übereinstimmung. Deutschland ist hierbei besonders wichtig. Im Zentrum unserer Strategie steht ein klarer Mehrwert: kulturelle Authentizität, exzellenter Service und vielfältige Angebote.

Auch strategische Maßnahmen sind entscheidend. Kooperationen mit der UEFA oder Kulturveranstaltungen in Berlin und München stärken Katars Wahrnehmung als touristisches Ziel und Investitionsstandort. Parallel laden wir gezielt europäische Partner ein, sich entlang der touristischen Wertschöpfung – von Unterkünften bis Mobilität – zu engagieren. Dies steht im Einklang mit unserer Vision 2030.

### Wie unterstützt Visit Qatar nachhaltigen Tourismus bei gleichzeitig ehrgeizigem Wachstum?

Nachhaltigkeit ist ein zentraler Bestandteil unserer Strategie und fest in der Qatar National Vision 2030 verankert. Unser Ziel ist es, touristisches Wachstum verantwortungsvoll, inklusiv und umweltbewusst zu gestalten. Alle tourismusbezogenen Investitionen unterliegen Umweltprüfungen. Nachhaltigkeit wird gemeinsam mit öffentlichen und privaten Akteuren entlang des Gastgewerbes, Verkehrs und Services mitgedacht.

Digitale Lösungen wie die Visit Qatar App unterstützen diese Ziele. Sie beinhaltet unter anderem einen KI-Chatbot, Reiseplaner und den Visit Qatar Pass. Die Nutzung reduziert den physischen Ressourcenbedarf und verbessert die Nutzererfahrung. Die Plattform wurde 2024 mit dem Enterprise AI Tech Award für den besten GenAI-Anwendungsfall ausgezeichnet.



## Gut zu wissen

- **Gekürzte Fassung, das vollständige Interview ist abrufbar unter:** [www.bvmw.de/de/aussenwirtschaft/auslandsbueros/katar](http://www.bvmw.de/de/aussenwirtschaft/auslandsbueros/katar)
- **Bei weiteren Fragen steht Ihnen das GCC BVMW Office zur Verfügung unter:** [info@german-sme-gcc.com](mailto:info@german-sme-gcc.com)

### Der deutsche Mittelstand steht für Innovation. Welche Chancen zur Zusammenarbeit bestehen mit Katars Tourismusinitiativen?

Deutschland und Katar verbindet seit über fünf Jahrzehnten eine enge Partnerschaft. Hierauf aufbauend sehen wir großes Potenzial für Kooperation – insbesondere in Bereichen, in denen deutsche KMU technologisch führend und operativ stark sind.

Katars Tourismussektor wächst rasant, getragen von Investitionen in Infrastruktur, Digitalisierung und Angebotsentwicklung. Daraus ergeben sich Chancen für deutsche Mittelständler zum Beispiel im Bereich nachhaltiges Bauen, grüne Technologien, digitale Plattformen oder Mobilitätslösungen.

Bereits heute sind über 300 deutsche KMU in Katar aktiv, zehn Großunternehmen in den Freizonen. Die Eröffnung des BVMW-Büros in Doha stärkt den Zugang zum Markt. Zukünftig sehen wir Potenzial für Joint Ventures, Wissenstransfer und innovative Kooperationen – etwa in Ökotourismus, Gesundheitstourismus oder Eventreisen. Der Beitrag deutscher KMU zur Tourismusstrategie 2030 ist herzlich willkommen.

### Welche Botschaft möchten Sie der deutschen Wirtschaft mitgeben?

Katar bietet eine attraktive Kombination: wirtschaftliche Stabilität, klare Entwicklungsziele und nachhaltiges Wachstum. Tourismus ist



Hamad International Airport in Doha, der Hauptstadt von Katar.

ein Kernbereich der Diversifizierung im Rahmen der Vision 2030 – gestützt von moderner Infrastruktur, globalen Partnerschaften und einem investitionsfreundlichen Umfeld.

Für deutsche Unternehmen – insbesondere für KMU – ist jetzt ein günstiger Zeitpunkt für ein Engagement. Aufbauend auf über 50 Jahren Zusammenarbeit sehen wir konkrete Potenziale wie zum Beispiel: Investitionen in digitaler Besucherlenkung, Servicequalität, Nachhaltigkeitslösungen und Erlebnisdesign.

Katar ist nicht nur Kultur- und Reiseziel, sondern auch Tor zu neuen Märkten – mit guter Anbindung, vorteilhafter Regulierung und internationaler Eventkompetenz. Wir laden deutsche Unternehmen ein, gemeinsam mit uns die Zukunft des Tourismussektors zu gestalten.

**Die Eröffnung des German Mittelstand GCC Office in Katar stärkt die bilateralen Wirtschaftsbeziehungen. Wie möchte Visit Qatar mit dem Büro zusammenarbeiten?**

Die Eröffnung des Büros in Doha ist ein Meilenstein für unsere bilateralen Beziehungen. Sie zeigt das wachsende Interesse deutscher KMU an der Golfregion und Katars Rolle als Zugangspunkt zu GCC-Märkten. Für Visit Qatar ist das Büro eine wertvolle Plattform zur Vertiefung des Austauschs. Wir sehen ein klares Potenzial für ge-



**S.E. Herr Saad Bin Ali Al Kharji**, Chairman of Qatar Tourism und Vorsitzender des Verwaltungsrats von Visit Qatar, steht an der Spitze der katarischen Tourismusstrategie. Zuvor war er stellvertretender Vorsitzender und hatte leitende Positionen im Amt des Premierministers sowie im Außenministerium inne.

meinsame Projekte zur Förderung von Tourismus, kulturellem Austausch und unternehmerischer Kooperation.

**Das Interview führte Christian Tarik Schwippert, Geschäftsführer The German Mittelstand GCC Office LLC.**



**SCHWERPUNKT**

# Zukunft des Mittelstands

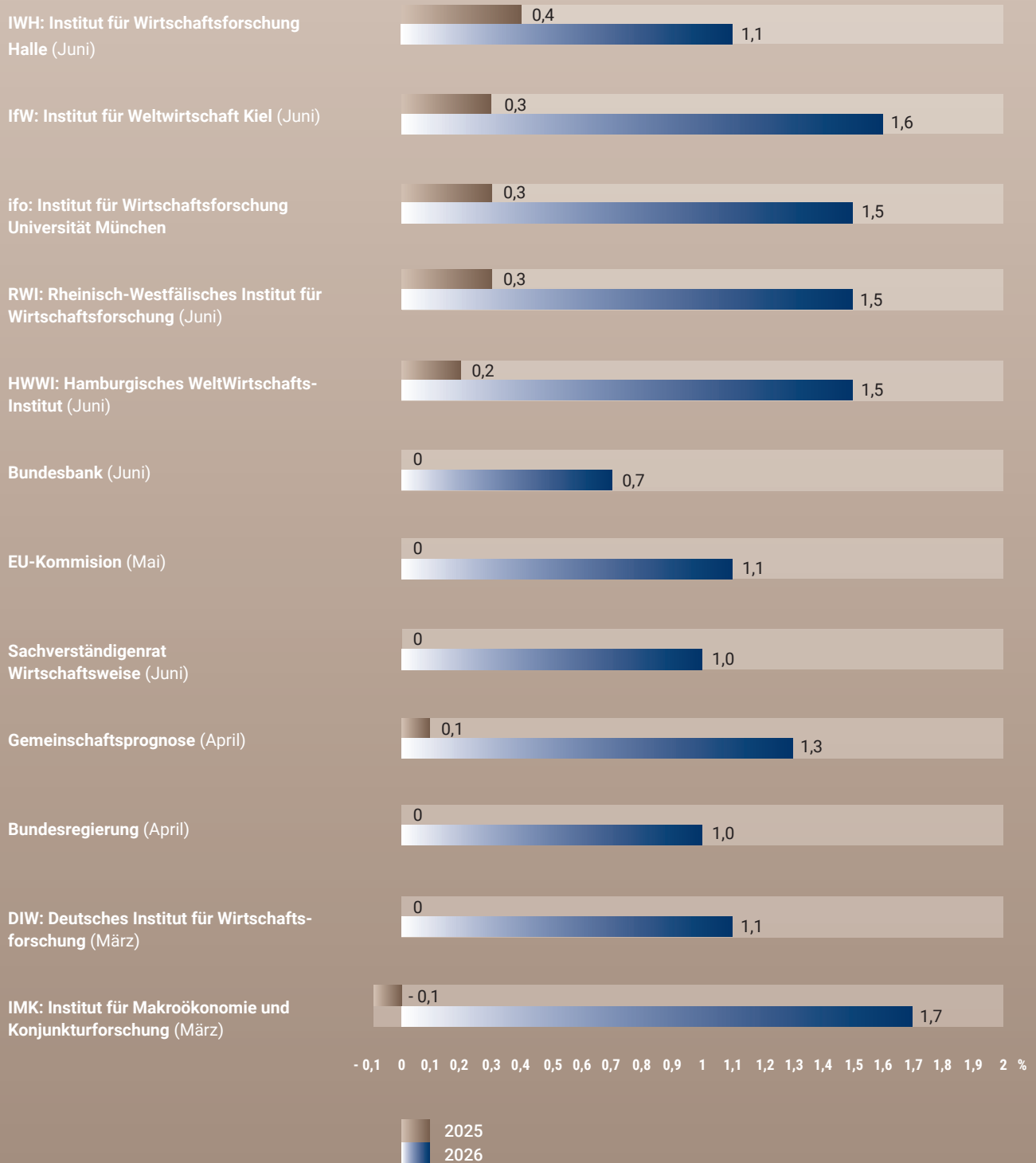
Der deutsche Mittelstand sieht sich mit zahlreichen Herausforderungen konfrontiert – vom digitalen Wandel und der Gewinnung von Fachkräften über den Bürokratieabbau bis hin zu den Auswirkungen globaler Unsicherheiten auf die Energie- und Rohstoffmärkte. In all dem Wandel steckt jedoch auch Potenzial: für neue Ideen, effizientere Prozesse und nachhaltiges Wachstum.

Unser vielseitiger Themenschwerpunkt liefert Ihnen wertvolle Impulse und praxisnahe Einblicke, wie der Mittelstand optimistisch und zukunftsorientiert handeln kann. Erfahren Sie, welche Möglichkeiten sich durch den Einsatz von künstlicher Intelligenz in der Unternehmenskommunikation ergeben und wie sich Online-Marketing auch für lokale Unternehmen effektiv gestalten lässt. Darüber hinaus beleuchten wir, wie ein gelungener Generationswechsel zur nachhaltigen Sicherung der Unternehmensnachfolge beitragen kann und wie ein durchdachtes Krisenmanagement Sie durch unruhige Zeiten bringt.

# Prognosen zur Entwicklung des Bruttoinlandsprodukts (BIP) in Deutschland in 2025 und 2026 (gegenüber Vorjahr)

Die Wirtschaftsinstitute sehen ein Ende der Krise der deutschen Wirtschaft. Mehrere Institute haben ihre Konjunkturprognose erhöht, nennenswert wachsen soll das BIP aber erst im Jahr 2026.

Laut Prognose des ifo-Instituts soll das BIP in diesem Jahr um 0,3 Prozent wachsen. Damit hätte Deutschland die Rezession überwunden, würde aber auch kaum wachsen. Für das Jahr 2026 hebt das Wirtschaftsinstitut die alte Prognose allerdings deutlich an und geht von einem Wachstum von 1,5 Prozent aus (vorher: 0,8 Prozent).



# Zwischen Krise und Perspektiven

Der Mittelstand steckt in der Klemme: Fachkräftemangel, sinkende Nachfrage, hohe Kosten und Bürokratie belasten die Unternehmen. Doch nicht alle Probleme sind gleich hartnäckig. Bei manchen zeichnet sich Besserung ab, andere erfordern politische Lösungen.

Um herauszufinden, wo den Unternehmen der Schuh drückt, sind Umfragen wie die SAFE-Umfragen der Europäischen Zentralbank hilfreich. Diese zeigen, dass der Mittelstand besonders unter Fachkräftemangel, Auftragsmangel, hohen Kosten und Bürokratie leidet.

## Personalmangel

Das Problem, von dem die meisten Unternehmen betroffen sind, ist der Mangel an qualifiziertem Personal. Über ein Drittel der Unternehmen hat Probleme bei der Personalgewinnung, was die Arbeitskosten erhöht und Produktionskapazitäten ungenutzt lässt. Im schlimmsten Fall müssen Aufträge abgelehnt werden. Kurzfristig zeigt sich jedoch eine Entspannung, da der Fachkräftebedarf auch von der Nachfrage abhängt: Wer weniger Aufträge hat, benötigt weniger Personal.

## Sinkende Aufträge in der Industrie

Während in der Bau-, Pflege- und Logistikbranche Personal fehlt, kämpft die Industrie mit einem Mangel an Aufträgen. Durch den Nachfragemangel sind seit 2019 etwa 250.000 Arbeitsplätze in der Industrie verloren gegangen, besonders in der Automobil-, Metall- und Textilbranche. Mehr als ein Drittel der Unternehmen leidet unter Auftragsmangel. Die Umsätze sind im Vergleich zum Vorjahr gesunken und liegen unterhalb des Vorjahreswerts. Um wettbewerbsfähiger zu werden, könnten Unternehmen versuchen, ihre Produkte günstiger anzubieten. Doch höhere Kosten stehen dem entgegen.

## Explodierende Energiepreise

Die Energie- und Materialpreise liegen weiterhin über dem Niveau von 2022. Laut Bundesnetzagentur sind die Strompreise im verarbeitenden Gewerbe ein Drittel höher als vor der Energiepreisexposition. Die Preise für Vorleistungsgüter sind eine stetige Belastung, sie haben nie wieder das Vorkriegsniveau erreicht. Nachdem die Reallöhne während der Energiekrise so stark gesunken sind wie noch nie in der bundesdeutschen Geschichte, sind sie zuletzt wieder kräftig gestiegen. Das kann volkswirtschaftlich gesehen die Nachfrage stützen, drückt aber den Unternehmen auf die Margen, wenn die Umsätze nicht entsprechend steigen, weil die Aufträge fehlen. Hinzu kommen steigende Sozialversicherungsbeiträge. Während wegen weniger Aufträgen weniger Geld in die Unternehmen fließt, fließt durch die erhöhte Kostenbasis mehr Geld ab. Diese gefährliche Mischung erklärt den dramatischen Anstieg der Insolvenzen.

## Bürokratie

Ein weiterer zentraler Problempunkt ist die Überregulierung. Während die Regierung zwar über die Umsetzung von EU-Richtlinien hinaus keine zusätzlichen Belastungen geschaffen hat, blieb der versprochene Bürokratierückbau bislang aus. So wird beispielsweise das Lieferkettengesetz nur abgeschwächt, anstatt wie ursprünglich versprochen, abgeschafft.

## Gut zu wissen

- Der Fachkräftemangel bleibt ein strukturelles Risiko, auch wenn er kurzfristig aufgrund des Auftragsmangels weniger spürbar ist.
- Die Energiepreise sinken, liegen jedoch weiterhin 25 Prozent über dem Niveau vor der Energiekrise von 2022.
- Ab 2026 wird eine Investitionsoffensive von Bund und Ländern neue Aufträge generieren.



## Anlass zur Hoffnung

Wenn die Problemlage sich wie beschrieben gestaltet, stellt sich im nächsten Schritt die Frage, bei welchen Faktoren Besserung zu erwarten ist. Der Fachkräftemangel wird in den kommenden 15 Jahren durch den Ausscheidungsprozess der Babyboomer aus dem Erwerbsleben verstärkt. Knapp ein Drittel der heutigen Erwerbspersonen wird den Arbeitsmarkt verlassen.

Allerdings gibt es Hoffnung hinsichtlich der Energiekosten: Die Erzeugerpreise für Erdgas sind im Fallen begriffen, was sich aufgrund des Merit-Order-Prinzips auch auf die Strompreise auswirken wird. So profitieren auch Unternehmen, die selbst kein Gas verbrauchen, auch wenn die gesunkenen Preise praktisch erst beim Abschluss neuer Verträge wirksam werden. Dennoch bleiben die Energiepreise im historischen Vergleich zu hoch.

Ab 2026 wird erwartet, dass eine Auftragswelle von Bund und Ländern ausgeht. Die neu geschaffenen Spielräume werden voraussichtlich ab dem nächsten Jahr kassenwirksam. Wenn Bund und Länder Geld für Infrastruktur und Verteidigung ausgeben, füllt das die Auftragsbücher der Unternehmen. Die KfW hat ihre Konjunkturprognose für 2026 auf plus 1,5 Prozent angehoben, da der fiskalische Impuls höher ausfallen wird als erwartet. Eine anziehende Inlandsnachfrage könnte zudem den Rückgang bei den Exporten zumindest teilweise kompensieren.

## Notwendige Reformen

Bei Arbeitskosten und Bürokratie ist die Politik gefragt: Eine Reform der Sozialversicherungssysteme ist unumgänglich, um steigende Beiträge in den Griff zu bekommen. Der Staat muss endlich Standorthemmnisse abbauen und den Mittelstand von überhöhten Arbeitskosten und Bürokratie befreien.

### Jasper Lücke

BVMW Referent Steuern, Finanzen  
und Konjunktur

[jasper.lueke@bvmw.de](mailto:jasper.lueke@bvmw.de)



# Keine Wirtschaftswende ohne Sozialreform

Die Bundesregierung hat den Prozess zur Reform der Sozialversicherungen neu geordnet. Seit dem Herbst tagt eine Sozialstaatskommission für steuerfinanzierte Leistungen, während eigene Fachkommissionen Rente, Gesundheit und Pflege vorbereiten. Der Wissenschaftliche Beirat des BVMW bleibt klar: Ohne strukturelle Neuordnung der Sozialversicherungen bleibt die Wirtschaftswende unvollständig.

Die Regierung spricht von einer Wirtschaftswende. Entscheidend sind dafür neben einer Entlastung der Unternehmen bei den Steuern die Senkung der Sozialversicherungsbeiträge. Gemeinsam bestimmen sie die Arbeitskostenhöhe und die Finanzierung von Investitionen. Die Abgabenlast liegt über der früheren Haltelinie von 40 Prozent. Bis 2035 drohen Beitragssätze nahe 50 Prozent, wenn dem Beitragsanstieg kein Einhalt geboten wird. Alterung, medizinischer Fortschritt und politisch zugesagte Leistungen treiben die Ausgaben, während das Erwerbspersonenpotenzi-

al bis dahin um fünf Millionen auf 35 Millionen sinkt. Seit diesem September hat die Sozialstaatskommission beim Arbeitsministerium ihre Arbeit aufgenommen. Sie soll vor allem steuerfinanzierte Leistungen wie Bürgergeld, Wohngeld, Kinderzuschlag, Unterhaltsvorschuss und Elterngeld vereinfachen.

Für die beitragsfinanzierten Systeme sind eigene Fachkommissionen zuständig. In der Pflege arbeitet eine Bund-Länder-Gruppe mit Kommunen an Finanzierung und ambulanter Versorgung. Erste Er-



gebnisse werden noch in diesem Jahr erwartet. Für die gesetzliche Rente soll eine Kommission Anfang 2026 ihre Arbeit aufnehmen und bis zum Frühjahr 2027 berichten. Eine Kommission zur gesetzlichen Krankenversicherung soll bis zum Frühjahr 2027 Vorschläge vorlegen. Diese Architektur klärt Zuständigkeiten, ein Ersatz für Reformen ist sie nicht. Die Bundesregierung hat strukturelle Fragen lange vertagt und vor allem mit Zuschüssen gearbeitet. Das verschob Lasten, löste aber keine Ursachen.

## Mittelstand im Fokus

Der Wissenschaftliche Beirat ordnet die Zukunftssicherung der Sozialversicherungen als Strukturfrage der Wirtschaftspolitik ein. Für den Mittelstand zählt Planbarkeit. Kleine und mittlere Unternehmen tragen den Großteil der Arbeitgeberanteile und beschäftigen die meisten sozialversicherungspflichtigen Mitarbeitenden. Steigende Beiträge verteuern Arbeit, drücken auf Lohnstückkosten und engen Investitionsspielräume ein. Personalintensive Branchen kön-

sundheit und Pflege. Dort geht es um klare Beitragspfade, um Halte- und Pflanzelinien, um die Balance zwischen Leistungsniveau und Beitragsstabilität sowie um eine Bereinigung der Aufgaben. Ohne verbindliche Pfade bleibt die Wirtschaftswende ein Versprechen. Der Mittelstand braucht verlässliche Regeln, verlässliche Beiträge und eine klare Trennung von Zuständigkeiten.

## Reformagenda des Beirats

Der Beirat knüpft an die neue Prozesslogik an und konzentriert sich auf vier Prioritäten:

- Erstens soll das Erwerbspersonenpotenzial wachsen. Nötig sind gleitende Übergänge in den Ruhestand, die Kopplung des Rentenalters an die Lebenserwartung, Qualifizierung ab dem fünfzigsten Lebensjahr und eine schnellere Anerkennung von Abschlüssen.
- Zweitens muss die Finanzierung breiter werden. In der Rentenversicherung sollen Teile der heutigen Umlage in verpflichtende kapitalgedeckte Komponenten überführt werden, orientiert am schwedischen Modell. In der Kranken- und Pflegeversicherung können Demografie und Innovationsfonds Mehrkosten geordnet finanzieren und sinnvolle Neuerungen ermöglichen.
- Drittens braucht das System klare Strukturen. Steuerlich finanzierte, versicherungsfremde Sonderleistungen sollten gestrichen werden, damit Versicherungen strikt ihrem Zweck dienen. Doppelstrukturen im Gesundheitswesen sind abzubauen. Integrierte, digital gesteuerte Versorgungsnetze erhöhen Qualität und Effizienz.
- Viertens sind verbindliche Leitplanken nötig. Automatische Anpassungsmechanismen und transparente Pfade stabilisieren die Beitragssätze und schaffen eine kalkulierbare Basis für Investitionen und private Vorsorge. Das Ergebnis ist mehr Planungssicherheit, mehr Vertrauen und mehr Raum für Produktivität.

Die Regierung hat nun endlich angestoßen, was lange aufgeschoben wurde. Jetzt zählen Entscheidungen und Wirkung. Ohne Reform steigen Beiträge, wanken Investitionen und wächst der Fachkräftedruck. Mit Reformen entstehen stabile Regeln, verlässliche Beiträge und ein moderner Ordnungsrahmen. Der Mittelstand kann wieder investieren, Arbeitsplätze sichern und die wirtschaftliche Erneuerung tragen. Wer die Wirtschaftswende will, muss die Sozialreform entschlossen umsetzen. Entscheidungen brauchen Tempo und Konsequenz.

## Gut zu wissen

Wie sich die Abgabenlast der Sozialversicherungen entwickeln wird:

- **Aktueller Stand (2025):** Die Abgabenlast der Sozialversicherungen liegt bei 42,5 Prozent der beitragspflichtigen Einkommen.
- **Demografischer Druck:** In den kommenden 15 Jahren erreichen rund 13,4 Millionen Menschen das Rentenalter – damit steigt die Zahl der Leistungsempfänger deutlich schneller als die der Beitragszahler.
- **Langfristige Prognose:** Bis 2035 könnte die Abgabenlast auf 48 bis über 50 Prozent steigen, wenn keine Reformen greifen.
- **Reformziel:** Durch die geplante Sozialreform sollen die Beiträge stabilisiert, die Finanzierung gerechter verteilt und die Systeme langfristig zukunftssicher gemacht werden.

nen Kosten nicht einfach durch Automatisierung oder Verlagerung kompensieren.

Je länger Grundsatzentscheidungen ausbleiben, desto unsicherer wird die Kalkulationsbasis. Die Sozialstaatskommission kann Schnittstellen zu steuerfinanzierten Leistungen ordnen. Die großen Stellhebel liegen jedoch bei den Fachkommissionen für Rente, Ge-

**Jasper Lücke**  
BVMW Referent Steuern, Finanzen  
und Konjunktur

[jasper.lueke@bvmw.de](mailto:jasper.lueke@bvmw.de)



# Arbeitsmodelle auf dem Prüfstand

Die Arbeitswelt verändert sich rasant. Demografischer Wandel, wirtschaftlicher Druck und ein veränderter Wertekanon in der Gesellschaft stellen vor allem kleine und mittlere Unternehmen vor bedeutende Aufgaben. Die zentrale Frage lautet: Sind moderne Arbeitsmodelle ein unbezahlbarer Luxus oder eine unverzichtbare Notwendigkeit?

In vielen Branchen fehlen Fachkräfte, während steigende Kosten und unsichere Auftragslagen die Situation verschärfen. Gleichzeitig verändern sich die Erwartungen der Mitarbeitenden: Jüngere Generationen legen mehr Wert auf Sinnhaftigkeit, Flexibilität, Work-Life-Balance und persönliche Entwicklungsmöglichkeiten. Dieser Wertewandel stellt traditionelle Führungsstile und starre Strukturen auf die Probe. Zudem gehen viele erfahrene Mitarbeitende in den Ruhestand, während die nachfolgenden Generationen andere Prioritäten haben. Das schafft Spannungen, bietet aber auch Chancen für Innovation, insbesondere durch flexible Arbeitsmodelle.

## Luxus oder Wettbewerbsvorteil?

Arbeitsmodelle sind längst nicht mehr nur ein internes Thema, sondern Teil einer breiten politischen und gesellschaftlichen Debatte. In Zeiten wirtschaftlicher Unsicherheit wird oft gefordert, dass möglichst viele Erwerbstätige, vorwiegend Mütter, in Vollzeit arbeiten. Doch „mehr Stunden, mehr Leistung“ ist ein Rückgriff auf überholte Wachstumslogiken.

Die Realität zeigt, dass die Bedürfnisse der Beschäftigten vielfältiger denn je sind. Unternehmen müssen ihre Produktivität im Blick behalten und gleichzeitig als attraktive Arbeitgeber auftreten. Flexible Modelle wie die Vier-Tage-Woche, Homeoffice oder Jobsharing stehen damit nicht nur auf der politischen Agenda, sondern bieten konkrete Vorteile. Diese flexiblen Arbeitsmodelle gelten in vielen Unternehmen noch als Luxus großer Konzerne. Studien belegen jedoch, dass sie wirtschaftlich vorteilhaft sind. Mitarbeitende, die flexibel arbeiten, sind produktiver, weniger krank und bleiben länger im Unternehmen. Das senkt Kosten für Recruiting, Einarbeitung und Ausfälle.

## Individuelle Lösungen statt Patentrezepte

Die Theorie klingt einfach – doch wie lässt sich das konkret umsetzen? Starre Schablonen sind nicht zielführend; individuelle Lösungen sind gefragt. Ein Handwerksbetrieb auf dem Land benötigt andere Modelle als ein IT-Dienstleister in der Stadt. Entscheidendes Kriterium ist ein realistischer Blick auf den Arbeitsalltag und die Bereitschaft, an den richtigen Stellen Veränderungen einzuleiten.

## Praxisbeispiele

- **Gleitzeit statt starrer Kernzeit** – mehr Autonomie für Mitarbeitende
- **Mobile-Office-Optionen** – tageweise oder projektbezogen

## Gut zu wissen

### Praxistipps mit großer Wirkung:

- **Feste Bürotage** – zum Beispiel Dienstag und Donnerstag für bessere Abstimmung
- **Offene Sprechstunde mit der Führungskraft** – feste Zeiten für kurze Anliegen, statt ständiger Unterbrechungen
- **Mentoring im Alltag** – erfahrene Mitarbeitende geben Wissen gezielt weiter
- **Wertschätzendes Feedback** – Lob konkret im Alltag platzieren
- **Flexible Pausenregelung** – kurze Auszeiten für Familie oder private Termine ermöglichen

### Merle Ebermann

Projektmanagerin bei FairFuture  
(Förderprojekt des BMW)

[www.fairfuture-unternehmen.de](http://www.fairfuture-unternehmen.de)



- **Lebensphasenorientierung** – mehr Flexibilität für Eltern oder pflegende Angehörige
- **Jobsharing-Modelle** – Verantwortung auf mehrere Schultern verteilen
- **Wertschätzung statt Überstundenkultur** – auch kleine Gesten zählen

### Der Wandel beginnt im Kleinen

Diese Beispiele zeigen, dass moderne Arbeitsmodelle keinen radikalen Umbau erfordern. Oft genügen kleine Schritte, um große Wirkung zu entfalten: regelmäßige Mitarbeitendengespräche, eine

vertrauensvolle Führungskultur und die Offenheit, Routinen zu hinterfragen. Förderprogramme und Netzwerke können KMU dabei zusätzlich unterstützen.

### Zukunftsfähigkeit entsteht durch Anpassungsfähigkeit

Die Frage lautet längst nicht mehr: Können wir uns modernes Arbeiten leisten? Sondern: Was kostet es uns, wenn wir es nicht tun? KMU, die sich frühzeitig mit neuen Arbeitsmodellen auseinandersetzen, schaffen attraktivere Arbeitsplätze und sichern ihre Wettbewerbsfähigkeit. Zukunft der Arbeit bedeutet, das Bestehende passend zu gestalten.



# Entgelttransparentengesetz: Neue Belastungen für den Mittelstand

Die Bundesregierung muss bis zum Sommer nächsten Jahres die EU-Entgelttransparenzrichtlinie umsetzen. Unternehmen sind dann verpflichtet, Entgeltstrukturen zu definieren und regelmäßig über bestehende Entgeltgefälle zu berichten.

Im Bewerbungsprozess wird das Entgelttransparenzgesetz dazu beitragen, den Gender-Pay-Gap zu verringern und einen gleichen Lohn für gleichwertige Arbeit zu gewährleisten. Dieses Ziel bringt jedoch für KMU erheblichen bürokratischen Mehraufwand mit sich. Einige Punkte sind bereits durch die EU-Richtlinie festgelegt, obwohl das Gesetz noch in Arbeit ist.

## Bewerbungsprozess

Unternehmen müssen Bewerberinnen und Bewerber das Einstiegsgehalt oder die Gehaltsspanne in der Stellenanzeige oder spätestens vor dem Vorstellungsgespräch mitteilen. Die Frage nach dem bisherigen Gehalt des Bewerbers oder der Bewerberin ist künftig unzulässig. Unternehmen müssen somit bereits im Auswahlverfahren klare und einheitliche Gehaltsinformationen bereitstellen.

## Transparenz bei der Entgeltentwicklung

Unternehmen mit mehr als 50 Mitarbeitenden müssen die Kriterien für die Festlegung des Entgeltes und dessen Entwicklung zur Verfügung stellen. Es braucht daher eine diskriminierungsfreie Vergütungsordnung, wobei die Kriterien objektiv und geschlechtsneutral

sein müssen. Fraglich ist derzeit, ob das Anwenden eines Tarifvertrages diese Bedingung erfüllt. Unternehmen, die solche Kriterien bisher nicht definiert haben, sollten dies dringend in Angriff nehmen. Die Implementierung einer Vergütungsordnung oder die Anwendung eines Tarifvertrages ist komplex und erfordert eine sorgfältige Planung.

## Auskunftspflichten

Durch die Richtlinie erhalten Mitarbeitende das Recht, Auskünfte über ihre individuelle Entgelthöhe sowie über die durchschnittliche Entgelthöhe in vergleichbaren Gruppen einzufordern. Besonders für kleinere Unternehmen könnte diese Auskunftspflicht zur Offenlegung des Entgelts einzelner Mitarbeitender führen. Der Gesetzgeber muss hier noch eine Regelung schaffen. Da diese Auskunftspflicht ausnahmslos für alle Unternehmen gilt, sind KMU gut beraten, Gruppen von Mitarbeitenden (Jobfamilien), die gleichwertige Arbeit leisten, bereits jetzt klar zu definieren.

## Berichtspflichten

Die in der Richtlinie definierten Berichtspflichten werden mittelständische Betriebe in Zukunft vor erhebliche bürokratische Herausforderungen stellen. Diese umfassen das geschlechtsspezifische Entgeltgefälle im Grundgehalt und bei variablen Gehaltsbestandteilen sowie das Entgeltgefälle zwischen Gruppen von Mitarbeitenden, die gleichwertige Arbeit verrichten. Die Berichtspflichten sind nach Unternehmensgrößen gestaffelt:

- **Unternehmen mit mehr als 100 Mitarbeitenden:**  
ab Sommer 2031 dreijährlich.
- **Unternehmen mit mehr als 150 Mitarbeitenden:**  
ab Sommer 2027 dreijährlich.
- **Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitenden:**  
ab Sommer 2027 jährlich.

Stellt man Entgeltunterschiede von mehr als fünf Prozent fest, die nicht durch objektive, geschlechtsneutrale Kriterien gerechtfertigt sind, muss eine Entgeltbewertung mit Arbeitnehmervertretern durchgeführt werden. Innerhalb von sechs Monaten sind Maßnahmen zur Beseitigung des Entgeltgefälles zu entwickeln. Der Gesetzgeber wird noch definieren müssen, was genau als va-

## Gut zu wissen

- Die Entgelttransparenzrichtlinie der EU muss bis 2026 umgesetzt werden.
- Insbesondere Unternehmen mit mehr als 100 Mitarbeitenden müssen sich auf zusätzliche Berichtspflichten einstellen.
- Vorsorgen können Mittelständler, indem sie transparente Entgeltstrukturen erstellen und HR-Prozesse digitalisieren.
- Der BVMW ist in der Kommission zur bürokratiearmen Umsetzung der Entgelttransparenzrichtlinie vertreten.



Bundesfamilienministerin Karin Prien (vorne Mitte) hat eine Kommission zur bürokratiearmen Umsetzung der Richtlinie einberufen.

riabler Entgeltbestandteil gilt. Fest steht jedoch, dass die Berichtspflichten einen Anstieg der Bürokratie zur Folge haben. Vorbeugen können mittelständische Unternehmen, indem sie HR-Prozesse digitalisieren, um das Reporting zu erleichtern.

## Die nächsten Schritte

Bundesfamilienministerin Karin Prien hat, wie im Koalitionsvertrag vereinbart, eine Kommission zur bürokratiearmen Umsetzung der Richtlinie einberufen. Dieser Kommission gehört als Vertreter des Mittelstands auch BVMW-Bundesgeschäftsführer Christoph Ahlhaus an. Der Bericht der Kommission soll noch in diesem Jahr dem Ministerium vorgelegt werden, gefolgt von einem Gesetzentwurf zur fristgemäßen Umsetzung zum Sommer 2026.

Um eine bürokratiearme Umsetzung zu gewährleisten, muss der Gesetzgeber klar definieren, welche variablen Entgeltbestandteile ausgewiesen werden müssen. Ein Cafeteriazuschlag, der allen Mitarbeitenden angeboten wird, sollte hiervon ausgenommen werden. Die Berichte zur Entgelttransparenz sollten außerdem an bestehen-

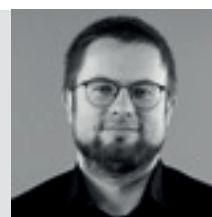
den digitalen Schnittstellen wie DATEV anknüpfen, um den administrativen Aufwand zu minimieren. Zudem setzt sich der BVMW dafür ein, dass die Regierung niedrigschwellige Informationsangebote und Leitfäden für KMU bereitstellt.

Durch die Umsetzung der Richtlinie droht enormer bürokratischer Mehraufwand. Mit unserer Arbeit setzen wir uns für eine bürokratiearme und mittelstandsfreundliche Ausgestaltung ein. Mittelständische Unternehmen können jedoch bereits jetzt vorsorgen, indem sie HR-Prozesse digitalisieren, Kriterien zur Entgeltentwicklung klar und geschlechtsneutral definieren und ihre Mitarbeitenden in sinnvolle Jobfamilien und -profile einteilen.

### Martin Holderied

BVMW Referent Arbeit, Soziales und Gesundheit

[martin.holderied@bvmw.de](mailto:martin.holderied@bvmw.de)



# Der falsche Chef kann teuer werden

2023 hatten rund die Hälfte der Unternehmen Schwierigkeiten, Führungspositionen zu besetzen. Trotz Engpässen sollten Firmen keine Kandidaten einstellen, bei denen Zweifel bestehen, da Fehlbesetzungen im Management sowohl finanziell als auch reputativ erheblich schaden.



**F**ehlbesetzungen entstehen durch überhöhte Ansprüche, fehlende Fokussierung und instinktbasierte Auswahl. Unrealistische Erwartungen schrecken Bewerber ab oder führen zu Schönflunkerei. Falsche Priorisierungen von Kompetenzen stiften Verwirrung, während unklare Vakanzen falsche Jobvorstellun-

gen schüren und Neueinsteiger enttäuschen. Kulturelle Passung ist entscheidend für den langfristigen Erfolg; Diskrepanzen gefährden Team, Workflow und Produktivität.

## Gut zu wissen

- Fehlbesetzungen entstehen mehrheitlich durch überhöhte Ansprüche, unklare Kompetenzprofile und intuitive Auswahl.
- Eignungsdiagnostik erhöht Auswahlqualität und senkt Fehlbesetzungsrisiko.
- Strukturiertes Onboarding stärkt langfristigen Führungserfolg und Engagement.

## Effektive Auswahl- und Onboarding-Strategien

Eine kritische Kandidatenauswahl basierend auf einem realistischen Anforderungsprofil führt zu besseren Ergebnissen, dauert jedoch länger als eine hastige Einstellung. Eine geschätzte Interimskraft kann während der Suche wertvolle Unterstützung bieten. Bricht ein frisch eingestellter Manager mit dem Unternehmen, entstehen größere Schäden als durch eine Personallücke, einschließlich Vertrauensverlust, Imageeinbußen und unüberblickbarer Folgekosten.

Eignungsdiagnostische Verfahren schützen vor Fehlgriffen. Zunächst erfolgt eine umfassende Anforderungsanalyse und multiperspektivische Abstimmung. Psychometrische Verfahren verfeinern die Vorauswahl und fachlich fundierte Tests runden den Prozess ab. Der Tag des Assessments prüft Kernkompetenzen durch Fallstudien, Interviews und Simulationen, während kognitive Leistungstests den IQ ermitteln. Respektvolles und transparentes Verhalten gewährleisten an diesem Tag authentische Interaktionen.

## Langfristige Integration und Kostenersparnis

Im letzten Schritt fließen alle Ergebnisse zusammen. Zwei geschulte Beobachter analysieren die Eindrücke wertfrei; das Vier-Augen-Prinzip minimiert Beurteilungsfehler. Nach Festlegung der Idealbesetzung folgt ein profunder Onboarding-Prozess. Ohne diesen würde selbst der Traumkandidat scheitern. Ein individueller Fahrplan navigiert die neue Führungskraft durch die ersten Wochen. Manager benötigen Zeit, um Strukturen, Dynamiken und Kultur zu erfassen; unrealistische Erwartungen an sofortige Souveränität können zu Frustration führen.

Regelmäßige Check-ins beschleunigen die Integration. Bei begrenzten Budgets helfen von Human Resources definierte Kompetenz-Rankings und strukturierte Interviews, die eine objektive Bewertung und Vergleichbarkeit ermöglichen. Kompakte Assessments durch simulierte Kundengespräche oder Teamaufgaben liefern wertvolle Erkenntnisse. Referenzen von Ex-Arbeitgebern bieten zusätzliche Einblicke. So spart ein durchdachtes Onboarding langfristig Kosten.

**Daniel Salamon**  
Inhaber und Geschäftsführer  
Better People Decisions  
**BVMW-Mitglied**  
[www.danielsalamon.com](http://www.danielsalamon.com)



# Innovativ und wirtschaftlich für eine nachhaltige Kreislaufwirtschaft

Der globale Rohstoffkonsum übersteigt die natürliche Regenerationsfähigkeit der Erde bei Weitem und nimmt weiterhin zu. Ein Schlüssel für ressourcenschonendes Wirtschaften ist die Circular Economy - eine erweiterte Kreislaufwirtschaft, die besonders für den Mittelstand große Chancen eröffnet. Seit vielen Jahren fördert die Deutsche Bundesstiftung Umwelt (DBU) verschiedene Lösungskonzepte.

Für eine nachhaltige Zukunft können kleine und mittlere Unternehmen (KMU) mit innovativen Lösungen und frischen Ideen die Kreislaufwirtschaft voranbringen, neue Geschäftsmodelle entwickeln und Märkte erschließen. Laut einer aktuellen Erhebung des VDI setzen 75 Prozent der KMU Maßnahmen zur Ressourceneffizienz um, jedes zweite Unternehmen schließt innerbetriebliche Stoffkreisläufe.

Circular Economy bleibt auf der Agenda: Die im Jahr 2024 verabschiedete Nationale Kreislaufwirtschaftsstrategie (NKWS) ist auch für die aktuelle Bundesregierung eine wichtige Arbeitsgrundlage. So bietet die Kreislaufwirtschaft große Potenziale für die KMU des verarbeitenden Gewerbes.

## Kreislaufwirtschaft in der Praxis

Die Deutsche Bundesstiftung Umwelt unterstützt bereits seit vielen Jahren technisch innovative und gleichzeitig wirtschaftlich realisierbare Lösungsansätze für mehr Zirkularität im Mittelstand. Dazu zählen insbesondere rohstoffeffiziente und recyclingfreundliche Produktionsverfahren und Produkte.

Die folgenden DBU-geförderten Beispiele zeigen, wie Kreislaufwirtschaft in der mittelständischen Praxis gelingen kann.

### Kunststoffprodukte statt Plastikabfall im Gesundheitswesen

In Gesundheitseinrichtungen wie Kliniken, Laboren, Pflegeheimen oder Arztpraxen fallen große Abfallmengen an. Krankenhäuser sind mit rund fünf Millionen Tonnen Abfall jährlich der fünftgrößte Abfallproduzent in Deutschland. Etwa ein Viertel davon entfällt auf Kunststoffe. Diese Produkte werden zu großen Teilen nach einmaliger Benutzung weggeworfen und verbrannt. Wie lassen sich aus derartigen Einmal-Kunststoffartikeln hygienisch unbedenkliche Rezyklate herstellen, die zu hochwertigen Produkten verarbeitet werden können? An der Lösung dieser Frage arbeitet das Prüflabor für Desinfektionsmittel und Medizinprodukte HygCen Germany GmbH aus Schwerin gemeinsam mit dem Maschinenbauer ERMAFA GmbH

(Chemnitz) sowie dem Institut für Polymer- und Produktionstechnologien gGmbH (Wismar). Das MACS (Machine Autoclave Cutting Sterilization)-System der ERMAFA GmbH bietet eine zuverlässige und effiziente Lösung zur Behandlung von medizinischem Abfall mittels Dampfsterilisation. Am Ende verbleibt ein ungefährlicher und stark volumenreduzierter Abfall, der sicher weiterverarbeitet und recycelt werden kann.

[bvmw.info/kreislaufwirtschaft-gesundheitswesen](https://bvmw.info/kreislaufwirtschaft-gesundheitswesen)

### Digitale Werkzeuge zur Unterstützung der Kreislaufwirtschaft

In der Kreislaufwirtschaft kommt der Digitalisierung eine besondere Bedeutung zu, da oftmals vernetzbare Tools benötigt werden, um Produkte über ihren gesamten Lebenszyklus hinweg (rück-)verfolgen zu können. Doch wie können Unternehmen ihre Geschäftsmodelle auf Kreislaufwirtschaft umstellen? Ein neues DBU-Projekt des Verbands Klimaschutz-Unternehmen e. V. und der Universität Kassel entwickelt konkrete Lösungen, um Klimaschutz und Kreislaufwirtschaft in Einklang zu bringen. An dem Vorhaben sind 13 Unternehmen aus Branchen wie Kunststoff, Logistik, Medizin, Metall und Textil beteiligt. Die Projektpartner erarbeiten mit den Unternehmen Lösungen für zirkuläre Geschäftsmodelle, die in allgemeine Handlungsempfehlungen für ganze Branchen münden. Dabei spielen digitale Produktpässe eine zentrale Rolle. Produktpässe gehören zur europäischen Ökodesign-Verordnung und werden für erste Produktgruppen ab 2027 verpflichtend. Die Projektpartner unterstützen die Unternehmen dabei, ein System aufzubauen, um notwendige Daten bei Zuliefererbetrieben abzufragen. Zu den teilnehmenden Unternehmen gehören unter anderem Allsafe, Fischerwerke und EBM Papst Mulfingen.

[bvmw.info/zirkulaere-geschaeftsmodelle](https://bvmw.info/zirkulaere-geschaeftsmodelle)

### Laser Hightech-Sortiertechnik für das Metallrecycling

Mit Hilfe einer innovativen laserbasierten Sortiertechnik lassen sich Metalle hocheffizient und energiesparend sortieren. Die LIBS-Tech-

nologie (*Laser Induced Breakdown Spectroscopy*) ermittelt blitzschnell die Legierungsanteile jedes Metallschrottstücks und sortiert die Metallteile anschließend mittels Luftdruck. Dadurch werden mehr Altmetalle wiederverwendet, Ressourcen geschont und erheblich weniger Energie verbraucht. Die Entwicklung wurde durch Kooperation der beiden Firmen Clean-Lasersysteme GmbH (Herzogenrath) und cleansort GmbH (Rösrath) sowie der OSR GmbH & Co. KG aus Aalen vorangetrieben. Die erste großtechnische Aluminium-Sortieranlage auf Basis der LIBS-Technologie des Entsorgungs- und Recyclingunternehmens Alba in Hoppegarten bei Berlin läuft erfolgreich im Regelbetrieb.

[www.cleansort.de](http://www.cleansort.de)

#### Ulf Jacob

DBU Zentrum für Umweltkommunikation:  
Leiter Strategische Kommunikation & Großveranstaltungen  
Deutsche Bundesstiftung Umwelt

[www.dbu.de](http://www.dbu.de)



#### Verena Menz

DBU Zentrum für Umweltkommunikation:  
Projektleiterin Newsletter  
Deutsche Bundesstiftung Umwelt

[www.dbu.de](http://www.dbu.de)



## Die Deutsche Bundesstiftung Umwelt

Die DBU mit Sitz in Osnabrück ist eine der größten Stiftungen in Europa: Sie fördert innovative, modellhafte und lösungsorientierte Vorhaben zum Schutz der Umwelt unter besonderer Berücksichtigung der mittelständischen Wirtschaft. Seit der Aufnahme der Stiftungsarbeit im Jahr 1991 (gegründet wurde sie 1990) hat sie mehr als 11.300 Projekte mit rund 2,12 Milliarden Euro Fördervolumen unterstützt. Das Stiftungskapital liegt bei rund 2,93 Milliarden Euro.

Mehr zu Förderung und Antragstellung unter:

[www.dbu.de/foerderung](http://www.dbu.de/foerderung)

Anzeige

MODULINE KONFIGURATOR

# PLANEN SIE IHR BAUPROJEKT

Kombinieren Sie verschiedene Modulgrößen und -typen und gestalten Sie Ihr individuelles ModuLine® Gebäude.

Jetzt konfigurieren:  
[moduline-konfigurator.kleusberg.de](http://moduline-konfigurator.kleusberg.de)

KLEUSBERG 

ZUR MIETE  
UND ZUM  
KAUF!



# Effizienz und Authentizität der KI in der Unternehmenskommunikation

Künstliche Intelligenz ist in der Unternehmenskommunikation angekommen. Die automatisierten Systeme können bereits zahlreiche Aufgaben übernehmen; es stellen sich jedoch Fragen zur Qualität und Authentizität der Inhalte. Wie können Unternehmen den Spagat zwischen technologischer Unterstützung und menschlicher Empathie meistern?

**D**ienstagmorgen, 08:30 Uhr: Während viele Beschäftigte ihren Arbeitstag beginnen, hat das neue KI-System im Unternehmen bereits Dutzende Kundenanfragen bearbeitet, mehrere Social-Media-Beiträge erstellt und eine Produktbeschreibung verfasst. Künstliche Intelligenz kennt keine Pausen, keine Feiertage und keine Erschöpfung – sie ist in zahlreichen mittelständischen Unternehmen längst Teil des Alltags. Was auf den ersten Blick beeindruckend effizient wirkt, wirft bei genauerer Betrachtung Fragen auf – insbesondere hinsichtlich Qualität, Tonalität und Authentizität der Unternehmenskommunikation.

## Chatbots: Beliebt im Einsatz, begrenztes Vertrauen

Rund 80 Prozent der Verbraucherinnen und Verbraucher in Deutschland haben bereits Erfahrungen mit Chatbots gemacht. Doch das Vertrauen in die Technologie hängt stark vom Anwendungsfall ab: Während Standardanfragen in der Regel problemlos akzeptiert werden, möchten lediglich 23 Prozent der Nutzerinnen und Nutzer Beschwerden von einem automatisierten System bearbeiten lassen. Die rund um die Uhr verfügbare Reaktionsfähigkeit wird zwar geschätzt, ersetzt jedoch nicht die menschliche Empathie – vor allem in konfliktbeladenen Situationen. Für Unternehmen bedeutet das: Systeme zur automatisierten Kommunikation sollten so gestaltet sein, dass eine direkte und unkomplizierte Übergabe an menschliche Ansprechpersonen jederzeit möglich ist.

## KI-Inhalte wirken unpersönlich

Auch in den sozialen Medien werden Inhalte zunehmend automatisiert erzeugt. Das spart Zeit, kann jedoch die Authentizität mindern. Einheitliche Tonalität, perfekte Formulierungen und fehlende individuelle Note lassen Inhalte schnell austauschbar wirken. In der Praxis führt das häufig zu geringerer Aufmerksamkeit und weniger Interaktionen. Doch gerade in der digitalen Kommunikation bleibt die persönliche Ansprache ein zentraler Faktor, um Vertrauen aufzubauen und langfristige Kundenbindung zu fördern.

## Praxis-Tipps für den Einsatz von KI

Damit der Einsatz von KI in der Kommunikation erfolgreich und authentisch bleibt, können folgende Maßnahmen helfen:

## Gut zu wissen

Das Mittelstand-Digital Zentrum Berlin startet ab November eine neue, kostenfreie Veranstaltungsreihe zum Einsatz von KI in der Unternehmenskommunikation. Hier finden Sie alle Termine:

[digitalzentrum-berlin.de/veranstaltungen](https://digitalzentrum-berlin.de/veranstaltungen)



Die IW-Studie Mittelstand-Digital: Unterstützungsbedarfe in der digitalen Transformation ist abrufbar unter:

[bvmw.info/iw-studie-mittelstand-digital](https://bvmw.info/iw-studie-mittelstand-digital)

- Routineaufgaben auslagern: Lassen Sie KI standardisierte Tätigkeiten übernehmen, um Kapazitäten für kreative und empathische Arbeit zu gewinnen.
- Inhalte prüfen: Alle KI-generierten Inhalte sollten von Mitarbeitenden überprüft werden, bevor sie veröffentlicht werden.
- Balance wahren: Setzen Sie KI dort ein, wo sie Effizienz steigert, und halten Sie menschliche Kommunikation bei sensiblen Themen aufrecht.
- Individualisieren: Nutzen Sie KI, um Inhalte zielgruppengerecht anzupassen und personalisierte Empfehlungen zu erstellen.



# Hi

## How can I help you?

Entscheidend für den erfolgreichen KI-Einsatz sind transparente Richtlinien: Wo wird KI eingesetzt? Wie werden Inhalte validiert? Wann ist der persönliche Kontakt unerlässlich? Wer KI nicht als Ersatz, sondern als menschliches Werkzeug für menschliche Kommunikation versteht, kann operative Effizienz steigern, ohne die Kundennähe zu verlieren. Unternehmen, die diesen Umgang frühzeitig strategisch verankern, sichern sich einen langfristigen Wettbewerbsvorteil.

### Die Zukunft ist hybrid

Während in Ländern wie China bereits rund jedes zweite Unternehmen auf künstliche Intelligenz setzt, zögern viele mittelständische Betriebe in Deutschland noch. Vor allem kleinere Unternehmen tun sich mit der digitalen Transformation schwer – das verdeutlicht un-

ter anderem eine aktuelle Studie des Instituts der deutschen Wirtschaft.

Dabei zeigt sich gerade in der Unternehmenskommunikation, wie entscheidend ein strategischer KI-Einsatz ist. Wer Automatisierung gezielt einsetzt, gleichzeitig persönliche Ansprache bewahrt und KI-Inhalte transparent kennzeichnet, stärkt das Vertrauen der Kundschaft und verschafft sich so einen klaren Wettbewerbsvorteil.

#### Christel Schmuck

BVMW, stellv. Projektleitung  
Mittelstand-Digital Zentrum Berlin

[christel.schmuck@bvmw.de](mailto:christel.schmuck@bvmw.de)

# Mentale Gesundheit im Mittelstand – Muss, Mode oder mehr?

Mentale Gesundheit im Mittelstand ist keine Modeerscheinung, sondern eine unternehmerische Notwendigkeit. Erfahren Sie, wie KMU flache Hierarchien und pragmatische Lösungen nutzen können, um ein positives Arbeitsklima zu schaffen und mentale Gesundheitsprävention erfolgreich zu implementieren.

In großen Unternehmen gehört Mental Health im Arbeits- und Gesundheitsschutz oft schon zum guten Ton. Kleine und mittlere Unternehmen hingegen gehen mit dem Thema psychische Gesundheit häufig vorsichtig um, obwohl sie in den klassischen Arbeitsschutzbereichen wie Unfallverhütung, Brandschutz und Ergonomie bereits effektive Praktiken etabliert haben. Psychische Gesundheit erscheint vielen als abstrakt und zu komplex. Zudem betrachten viele Verantwortliche psychische Probleme als Privatsache und sehen keinen unternehmerischen Handlungsauftrag. Obwohl das Wohlbefinden und die Motivation der Mitarbeitenden hohe Priorität genießen, fehlen systematische Maßnahmen zur Förderung der psychischen Gesundheit.

## Verunsicherung statt Strategie

Führungskräfte fühlen sich oft nicht als qualifizierte Ansprechpartner für psychische Gesundheit. Sie zögern, in die Privatsphäre ihrer Mitarbeitenden einzugreifen. Mitarbeitende bleiben ihrerseits aus Angst vor Stigmatisierung zurückhaltend. Dieses beidseitige Schweigen verhindert frühzeitige Interventionen. Studien zeigen, dass Prävention oft aus der Sorge, „schlafende Hunde zu wecken“, auf der Strecke bleibt. KMU handeln meist erst, wenn es zu einem Burnout oder Teamkonflikten kommt. Allgemein herrscht Verunsicherung darüber, welche Maßnahmen sinnvoll sind. Es besteht jedoch Interesse an verständlichen, alltagstauglichen und bezahlbaren Lösungen.

## Strukturelle Hürden und unübersichtliche Angebote

Die strukturellen Herausforderungen von KMU werden hier deutlich: Finanzielle Ressourcen und Kapazitäten für ein Betriebliches Gesundheitsmanagement sind begrenzt. Oft ist nur eine Person für das Thema zuständig – und das nebenbei. Zudem ist der Markt für Dienstleistungen und digitale Tools unübersichtlich. Viele Angebote sind wenig bekannt und wirken generisch. Auch fehlen einheitliche Qualitätskriterien, was die Orientierung erschwert.

## Nähe als Vorteil

Die Struktur von KMU bietet jedoch auch Chancen: Flache Hierarchien und die Nähe zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden

## Gut zu wissen

- **Wichtigkeit der mentalen Gesundheit:** Psychische Gesundheit ist entscheidend für Wohlbefinden und Produktivität in KMU.
- **Chancen durch flache Hierarchien:** Offene Kommunikation und schnelle Entscheidungen fördern ein positives Arbeitsklima.
- **Kooperation und Austausch:** Regionale Netzwerke bieten Ressourcen und Unterstützung für effektive Gesundheitsmaßnahmen.

können einen offenen Dialog fördern. Kurze Entscheidungswege beschleunigen pragmatische Lösungen. Dadurch wird das Führungshandeln schnell spürbar und fördert ein sicheres, wertschätzendes Klima – optimale Voraussetzungen für ein positives psychosoziales Sicherheitsklima (PSC). Dieses gilt als wissenschaftlicher Indikator dafür, wie frühzeitig und wirksam eine Organisation psychische Gefährdungen erkennen und reduzieren kann.

### Passgenaue Lösungen für den Alltag

Neben einem unterstützenden Klima braucht es praxistaugliche Tools, die in kleinen Betrieben funktionieren. KMU sind keine Kleinstversionen von Großunternehmen – die Lösungen müssen schnell einsetzbar sein, wenig aufwendig und auf konkrete Themen wie Teamführung, Arbeitszeit oder Stressprävention zugeschnitten sein. Auch die Kommunikation sollte angepasst werden: Begriffe wie „Motivation“ oder „Arbeitsklima“ erzielen meist mehr Resonanz als „psychische Belastung“.

Regionale Gesundheitsnetzwerke bieten bereits Austausch und Orientierung, könnten aber stärker als Plattformen für das Teilen von

Ressourcen agieren. Warum nicht Fachberatung, Coaching oder Präventionsangebote gemeinsam mit anderen organisieren?

### Selbstbewusstsein, Fokus, Offenheit

KMU, die ihre Stärken – Nähe, Pragmatismus, Flexibilität – gezielt für ein gutes psychosoziales Klima nutzen, schaffen eine solide Grundlage für die mentale Gesundheit ihrer Mitarbeitenden. Wer darüber hinaus Kooperationen sucht und Ressourcen mit Gleichgesinnten teilt, kann das Thema strukturell verankern. So wird mentale Gesundheitsprävention von einer ungeliebten Pflicht zu einer strategischen Zukunftsinvestition.

#### Dr. med. Barbara Heiden

Medizinische Beraterin  
PULSAR Medical GmbH  
BVMW-Mitglied

[www.pulsarmed.de](http://www.pulsarmed.de)



# Im toten Winkel – Geschäftsmodellinnovationen

Produktneuheiten sichern den Status quo – aber nicht die Zukunft. Um im Mittelstand nachhaltig zu wachsen, müssen Innovationen strategisch breiter gefasst werden.

**D**er deutsche Mittelstand investiert jährlich rund 34 Milliarden Euro in Innovationen – ein Zeichen für den Gestaltungswillen vieler Unternehmen. Doch ein genauer Blick auf die Verteilung dieser Mittel offenbart ein deutliches Ungleichgewicht: Der Fokus liegt fast ausschließlich auf Produktinnovationen.

## Kurzfristiger Nutzen, langfristiges Risiko

Produktinnovationen sind naheliegend, da sie in bestehenden Strukturen verankert sind, kurzfristige Marktchancen nutzen und mit geringem Aufwand umsetzbar sind. Doch diese Strategie birgt Risiken, wenn sie zur einzigen Innovationsquelle wird. Produktinnovationen richten sich meist an bestehende Kundengruppen und bekannte Anforderungen. Dabei fehlt häufig der strategische Weitblick auf neue Geschäftsmodelle, veränderte Marktmechanismen und digitale Potenziale.

Innovationen jenseits des Produkts – wie digitale Services, neue Erlösmodelle bzw. Prozess- oder Organisationsinnovationen – bieten

oft ein größeres Potenzial für nachhaltige Wertschöpfung. Dennoch werden sie im Mittelstand seltener umgesetzt. Ein zentraler Grund: Diese nicht produktbezogenen Innovationsformen sind komplexer, erfordern langfristige Planung und können zunächst negativ auf das betriebliche Ergebnis wirken. Sie erfordern Veränderungen und Ressourcen, die im Tagesgeschäft häufig fehlen.

Wer Innovation im Mittelstand ganzheitlich denkt, verlässt daher die Komfortzone des Bestehenden. Drei Hebel können helfen, die strategische Flexibilität zu erhöhen:

■ **Innovationsportfolios diversifizieren:** Eine ausgewogene Mischung aus Produkt-, Prozess- und Geschäftsmodellinnovationen stärkt die Resilienz gegenüber Marktdynamiken und eröffnet neue Wachstumspfade.

■ **Mitarbeitende befähigen:** Innovation entsteht, wenn Menschen Ideen einbringen, Verantwortung übernehmen und Veränderungen mitgestalten dürfen. Führungskräfte sollten Freiräume schaffen, Kompetenzen gezielt entwickeln und eine Kultur des Vertrauens fördern.

■ **Innovation als Führungsaufgabe:** Der Wandel beginnt an der Spitze. Wer Innovation aktiv gestaltet und nicht nur delegiert, sendet ein klares Signal und integriert strategische Erneuerung dauerhaft in die Unternehmensführung.

In einem zunehmend unsicheren Umfeld ist dies kein Risiko, sondern eine unternehmerische Notwendigkeit.

## Gut zu wissen

- Die Innovatorenquote im deutschen Mittelstand ist seit Beginn der Coronapandemie gesunken.
- Knapp 4 von 10 Unternehmen realisieren innerhalb von drei Jahren mindestens eine Produkt- oder Prozessinnovation.
- Geschäftsmodellinnovationen sind dagegen selten: Nur etwa jedes zehnte mittelständische Unternehmen verfolgt gezielt neue Erlös- oder Geschäftsmodelle.

**Manuel Kosok**  
Geschäftsführer  
Possehl Consulting  
BVMW-Mitglied

[www.possehl.consulting](http://www.possehl.consulting)



# KENNEN SIE SCHON HeyFLY?

Unser KI-Chat berät Sie im neuen  
FLYERALARM Wissensbereich



Habt ihr außergewöhnliche Give Aways für meine nächste Messe?

Welches Papier empfiehlt ihr für Visitenkarten?

Wie bewerbe ich meinen Handwerksbetrieb am besten?



Jetzt entdecken unter:  
[flyeralarm.com/wissen](https://flyeralarm.com/wissen)

# FLYERALARM

Ihr Marketing- und Druckpartner

# Sicher durch unruhige Zeiten

Material, Energie, Mitarbeiter – alles wird teurer. Gleichzeitig halten sich Kunden mit Bestellungen zurück. Diese Umstände führen schnell zu Liquiditätsengpässen und einem Abschmelzen des Eigenkapitals. Wie überstehen wir solche Krisenzeiten? Was müssen Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer beachten?

In Krisenzeiten stehen Unternehmen vor vielfältigen Herausforderungen. Haftungsfragen und ein durchdachtes Krisenmanagement rücken dann in den Vordergrund.

## 1. Haftung der Geschäftsleiter in Krise und Insolvenz

Die Insolvenzordnung (InsO) belastet Geschäftsleiter mit einer generellen Ersatzpflicht für Zahlungen des Unternehmens nach Eintritt von Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung. Zahlungsunfähigkeit liegt vor, wenn das Unternehmen nicht in der Lage ist, binnen drei Wochen mindestens 90 Prozent aller fälligen Verbindlichkeiten zu erfüllen.

Insolvenzrechtliche Überschuldung besteht aus zwei Komponenten: der rechnerischen Überschuldung und dem Nichtvorliegen einer positiven Fortbestehensprognose über einen Zeitraum von zwölf Monaten. Die rechnerische Überschuldung wird durch den Vergleich realistischer Verwertungserlöse bei einer Veräußerung sämtlicher Vermögensgegenstände und der zu erfüllenden Zahlungspflichten ermittelt.

## 2. Prävention durch Risikofrüherkennung – Liquiditätsplanung als zentrales Element

### a) Liquiditätsmonitoring

Die Geschäftsleitung muss die Liquidität des Unternehmens kontinuierlich planen und überwachen. Nur so ist es möglich, Handlungsbedarf zu identifizieren.

Bei erkennbaren Engpässen muss stichtagsgenau ein Liquiditätsstatus erstellt werden, der die vorhandenen liquiden Mittel den fälligen Verbindlichkeiten gegenüberstellt.

### b) Beseitigung des Insolvenzgrundes oder rechtzeitige Stellung eines Insolvenzantrags

Ergibt der Liquiditätsstatus eine Unterdeckung, müssen kurzfristig Maßnahmen zur Beseitigung der Deckungslücke eingeleitet werden. Mögliche Maßnahmen sind Stundungs- oder Stillhaltevereinbarungen, Gesellschafterdarlehen oder Patronatszusagen.

Reichen diese nicht aus, muss spätestens binnen drei Wochen nach Eintritt der Zahlungsunfähigkeit (bzw. sechs Wochen nach Eintritt der Überschuldung) ein Insolvenzantrag gestellt werden, um zivilrechtliche und strafrechtliche Folgen zu vermeiden.

## Gut zu wissen

Die Erläuterungen in diesem Beitrag sind allgemein gehalten und berücksichtigen keine individuellen Besonderheiten. Bei konkreten Anliegen sind stets eine individuelle Analyse und Beratung notwendig.

Die Insolvenzverordnung ist abrufbar unter: [www.gesetze-im-internet.de/insol/](http://www.gesetze-im-internet.de/insol/)

## 3. Sanierungsoptionen

Eine rechtzeitige Krisenerkennung bietet die Möglichkeit einer Sanierung.

### a) Sanierung außerhalb des Insolvenzverfahrens

Ist das Unternehmen nur drohend zahlungsunfähig, kann eine finanzwirtschaftliche Sanierung über einen Restrukturierungsplan angestrebt werden.

Dieser Plan kann Regelungen zu Forderungsverzichten, Stundungen und Kapitalmaßnahmen enthalten und auch gegen den Willen einzelner Gläubiger umgesetzt werden. Es gibt zudem keine Pflicht, sämtliche Gläubiger an dem Planverfahren zu beteiligen, sodass etwa Forderungsverzichte nur durch Banken geregelt werden können, während Lieferanten und Arbeitnehmer weiter voll bezahlt werden.

### b) Sanierung im Insolvenzverfahren

Ist eine vorinsolvenzliche Sanierung nicht mehr möglich, bleibt die Option der Sanierung im Rahmen eines Insolvenzverfahrens, etwa durch Insolvenz in Eigenverwaltung oder im Insolvenzplanverfahren. Das Insolvenzrecht stellt auch spezielle Sanierungsinstrumente zur Verfügung, wie vorzeitige Kündigungsmöglichkeiten für bestehende Dauerschuldverhältnisse.



#### 4. Steuerliche Aspekte der Sanierung

Steuerliche Aspekte spielen oft eine zentrale Rolle im Sanierungsprozess. Instrumente wie die Anpassung von Steuervorauszahlungen und Verlustrechnungen können vorübergehend Liquidität freisetzen oder Mittelabflüsse vermeiden.

Seit 2022 gelten erweiterte Rücktragsmöglichkeiten für Einkommen- und Körperschaftsteuern. Zudem wurde die Verlustverrechnung in den Veranlagungsjahren 2024 bis 2027 von 60 Prozent auf 70 Prozent erhöht.

Durch die Schaffung von ertragsteuerlichen Organschaften können Ergebnissaldierungen zwischen gewinn- und verlustträchtigen Gesellschaften erzielt werden, was den Steuerabfluss reduziert. Zudem bieten die Anpassung bestehender Verrechnungspreismodelle sowie die Vermeidung ausländischer Quellensteuern weiteres Potenzial zur Liquiditätssteuerung. Umwandlungs- und Umstrukturierungsmaßnahmen ermöglichen es, Sanierungsziele wie Haf-

tungsseparierung oder gezielte Stärkung des handelsrechtlichen Eigenkapitals bei gleichzeitiger Steuerneutralität zu erreichen.

Ein zentraler Aspekt der Unternehmenssanierung ist der Schuldenerlass, der häufig zu einem steuerlichen Ertrag und damit zu einer effektiven Steuerbelastung beim Schuldner führen kann. Ähnlich verhält es sich bei der Umwandlung von Fremd- in Eigenkapital, wo unerwartete Steuereffekte beachtet werden sollten. Dies gilt auch für die präzise Formulierung und Gestaltung von Abtretungs-, Aufrechnungs-, Rangrücktritts-, Patronats- und Stundungsvereinbarungen.

In Sanierungssituationen ist es zudem wichtig, bestehende Sperr- und Nachbehaltefristen zu beachten, insbesondere in Bezug auf die Einhaltung von Lohnsummen (Sanierungsklausel sowie im Kontext der Unternehmensnachfolge). Andernfalls besteht die Gefahr einer rückwirkenden Versteuerung stiller Reserven oder einer Nachversteuerung im Rahmen der Erbschaft- und Schenkungsteuer.

**Dr. Maximilian Hüttel**  
Partner, Rechtsanwalt  
Sonntag & Partner Partnerschafts-  
gesellschaft mbB  
**BVMW-Mitglied**  
[www.sonntag-partner.de](http://www.sonntag-partner.de)



**Christian Schöler**  
Partner, Rechtsanwalt  
Sonntag & Partner Partnerschafts-  
gesellschaft mbB  
**BVMW-Mitglied**  
[www.sonntag-partner.de](http://www.sonntag-partner.de)



# Prozessmanagement im Zeitalter der KI

Im Zeitalter der Künstlichen Intelligenz wird effektives Prozessmanagement für Unternehmen immer entscheidender. Moderne Ansätze und Technologien helfen, Abläufe zu optimieren und die Effizienz zu steigern.

Prozesse sind die Lebensadern jedes Unternehmens. Sie entstehen in Bereichen wie Auftragsbearbeitung, Einkauf und Produktion und beeinflussen maßgeblich die Effizienz eines Betriebs. Besonders im Mittelstand werden Abläufe oft pragmatisch gelebt und lediglich für Zertifizierungen dokumentiert. In Zeiten steigender Kosten, wachsender Regulierung und anspruchsvoller Kundenanforderungen ist es jedoch entscheidend, Ineffizienzen zu vermeiden.

## Die Rolle von Transparenz und Reifegradmodellen

Transparenz spielt dabei eine zentrale Rolle. Kleine Anpassungen können große Effekte haben – sei es durch die Vermeidung von Dop-

pelarbeit, Verkürzung von Durchlaufzeiten oder bessere Nutzung vorhandener Daten. Reifegradmodelle sind ein nützliches Instrument: Sie ermöglichen eine klare Einordnung des Unternehmensstandards von der Prozessidentifikation über aktives Management mit Kennzahlen bis hin zur datenbasierten Analyse und schrittweisen Automatisierung.

Klassische Methoden zur Prozessoptimierung und Arbeitsorganisation wie Lean, Kaizen oder REFA bilden die Grundlage. Mit der Verfügbarkeit digitaler Daten eröffnet Process Mining neue Möglichkeiten, um reale Transaktionen systematisch auszuwerten und Prozesse sichtbar zu machen.

Engpässe, Umwege oder Fehlerquellen werden so transparent. Eine saubere Datenbasis – an der es in vielen Unternehmen mangelt – ist hierfür jedoch Voraussetzung. Datenharmonisierung und Qualitätsmanagement sind daher unverzichtbare Schritte. Zudem gibt es eine Vielzahl von Tools mit unterschiedlichen Ansätzen und Preismodellen – hier den Überblick zu behalten, ist nicht immer einfach.

## Künstliche Intelligenz als Treiber des Wandels

Parallel entwickelt sich die Unterstützung durch Künstliche Intelligenz. KI hilft bereits bei der Prozessdokumentation, erkennt Anomalien und simuliert alternative Prozessvarianten. Mit zunehmender Reife übernimmt sie Aufgaben, die bisher vom Management gesteuert wurden, bis zu automatisierten Arbeitsabläufen, Digital Twins oder Agentic AI, die eigenständig Verbesserungen umsetzt.

Für mittelständische Unternehmen stellt sich weniger die Frage, ob sie diese Technologien nutzen, sondern wann und in welcher Form. Der Einstieg sollte dem eigenen Reifegrad angepasst sein: Schritt für Schritt von Transparenz über Monitoring bis zur Automatisierung. Nur wer seine Prozesse kennt, kann sie verbessern und so die Grundlage für langfristige Wettbewerbsfähigkeit schaffen.

## Gut zu wissen

- **Process Intelligence & Process Mining.**
- **Reifegradmodell: Von Dokumentation bis Automatisierung – klare Orientierung für jeden Stand.**
- **Datenqualität: Saubere und harmonisierte Daten sind das Fundament für Transparenz.**
- **Process Mining: Macht reale Abläufe sichtbar und zeigt Verbesserungspotenziale.**
- **Tool-Vielfalt: Viele Anbieter und Ansätze – neutrale Erfahrungen sind hier besonders wertvoll.**

**Frank Dallmann**  
Geschäftsführer  
Fairmar GmbH  
**BVMW-Mitglied**  
[www.fairmar.com](http://www.fairmar.com)



# freiraum

Für Ihre Botschaft.

30.000 IVW-geprüfte Exemplare.  
Gelesen von Entscheidern aus Mittelstand und  
Politik – vier Mal im Jahr.

Jetzt Werbeplatz sichern und sichtbar werden:  
[mittelstand@bvmw.de](mailto:mittelstand@bvmw.de)

**Mittelstand.**  
Das Unternehmensmagazin



Cloudbasierte SCM-Lösungen optimieren Produktions- und Lieferketten.

# Mit Cloud-Lösungen das Unternehmen krisenfest machen

Die globalen Entwicklungen der letzten Jahre haben die Anfälligkeit von Lieferketten deutlich gemacht. Cloudbasierte Lösungen im Supply Chain Management (SCM) entwickeln sich dabei zunehmend zum strategischen Werkzeug für zukunftsorientierte Unternehmen – weit über die reine Logistikoptimierung hinaus.

Beim digitalen Wandel in der Logistik hinken viele Firmen hinterher. Eine aktuelle Studie von PricewaterhouseCoopers zeigt, dass nur acht Prozent der befragten Unternehmen ihre Lieferketten vollständig transformiert haben. Gleichzeitig rechnen laut einer Untersuchung von Deloitte und BDI 83 Prozent mit einer dauerhaften Belastung ihrer Margen durch Lieferkettenrisiken – zweifellos ein herausforderndes Umfeld für die sichere Versorgung mit Waren und Gütern.

## Umsatzsteigerung mit End-to-End-Ansätzen

Erfolgreiche Unternehmen setzen auf End-to-End-Ansätze. Supply-Chain-Champions erwarten Kostensenkungen von 19 Prozent und Umsatzsteigerungen von 16 Prozent. Dies verdeutlicht das Potenzial der digitalen Transformation. Ein wichtiger Aspekt ist dabei das Risikomanagement: Kritische Lieferketten lassen sich identifizieren und mit zusätzlichen Sicherheitspuffern ausstatten, während bei weniger kritischen Segmenten die Effizienzoptimierung im Vordergrund steht.

Die verbesserte Transparenz führt zu einer deutlich höheren Planungsgenauigkeit und ermöglicht die Reduzierung von Pufferbeständen. Durch die Echtzeitüberwachung der gesamten Lieferkette können Unternehmen schnell alternative Handlungsoptionen bei Planungsabweichungen identifizieren und deren Auswirkungen

analysieren. Dabei unterstützen vorkonfigurierte Analysetools und intelligente Empfehlungssysteme die Entscheidungsfindung und beschleunigen die Reaktion auf unvorhergesehene Ereignisse.

### Transparenz und Entscheidungsunterstützung

Mit steigender Komplexität wachsen auch die Anforderungen an Entscheidungsunterstützung. Cloudbasierte Szenarienanalysen („What-if“) helfen, Risiken zu bewerten und Strategien zu optimieren – unverzichtbar in geopolitisch unsicheren Zeiten. KI-Algorithmen lernen aus historischen Daten und berücksichtigen externe Faktoren wie Wetterbedingungen, Wirtschaftsindikatoren oder Social-Media-Trends. Die resultierenden Vorhersagen übertreffen die Genauigkeit traditioneller statistischer Methoden und passen sich kontinuierlich an veränderte Rahmenbedingungen an. Auch die Nachhaltigkeit profitiert: Cloud-SCM ermöglicht die transparente Integration von Umwelt- und Compliance-Daten, was Unternehmen dabei hilft, regulatorische Vorgaben zu erfüllen und ihre ESG-Ziele umzusetzen. Cloudbasierte SCM-Lösungen sind somit essenziell für resiliente, agile und nachhaltige Lieferketten in einem volatilen Markt.

## Gut zu wissen

- **Cloudbasierte Lösungen im SCM:**  
Strategisches Werkzeug für Unternehmen zur Verbesserung der Lieferkettenresilienz und -effizienz.
- **End-to-End-Ansätze:**  
Erwartete Kostensenkungen von 19 Prozent und Umsatzsteigerungen von 16 Prozent durch integrierte Prozesse und verbessertes Risikomanagement.
- **Transparenz und Entscheidungsunterstützung:**  
Echtzeitüberwachung und KI-gestützte Analysen ermöglichen schnellere Reaktionen auf Planabweichungen und fördern nachhaltige Praktiken.

#### Jürgen Hindler

Senior Manager Sales Development & Strategy  
Supply Chain Management  
ORACLE Deutschland B.V. & Co. KG  
**BVMW-Mitglied**

[www.oracle.com/de/scm](http://www.oracle.com/de/scm)



Anzeige



## Arbeitsräume, die mit Ihrem Unternehmen wachsen

Unsere flexiblen Interimsgebäude können schnell gebaut, vergrößert, verkleinert, verändert oder zurückgebaut werden. Sie sind nachhaltig und wiederverwendbar. Mehr noch: Unsere Raumlösungen binden bei Miete kein Kapital. [adapteo.de](http://adapteo.de)



# Adapteo

# Digitale Resilienz als Wettbewerbsvorteil

Die Bedrohungslage im Cyberraum verschärft sich kontinuierlich. Unternehmen müssen aktiv werden und ihre Daten und Prozesse absichern. Digitale Resilienz bietet hier einen ganzheitlichen Ansatz.

*Fortsetzung auf Seite 56*

## Gut zu wissen

- Krisenmanagement für den Notfall: Eine praktische Checkliste und alle Informationen rund um die kostenfreie CYBERSicher Notfallhilfe finden Sie unter: [transferstelle-cybersicherheit.de/notfall](https://transferstelle-cybersicherheit.de/notfall)
- Wenden Sie das 3-2-1-Prinzip bei Ihren Backups an: drei Kopien erstellen, zwei verschiedene Medientypen nutzen und eine Kopie extern und offline ablegen.



**D**er Glaube, „zu klein für Hacker“ zu sein, ist ein gefährlicher Irrtum. Mittelständische Unternehmen geraten zunehmend ins Visier von Cyberkriminellen, da sie oft über weniger Ressourcen für IT-Sicherheit verfügen, aber dennoch wertvolle Daten besitzen.

### Vom Schutz zur Widerstandsfähigkeit

Was können Unternehmen konkret tun, um sich gegen Hackerangriffe zu schützen? Das Stichwort lautet digitale Resilienz. Dieses Konzept geht über klassische IT-Sicherheit hinaus. Während herkömmliche Cybersicherheit primär auf Prävention setzt, umfasst Resilienz die gezielte Vorbereitung auf Störungen, schnelle Reaktionsfähigkeit und zügige Wiederherstellung von Systemen. Es ist die Fähigkeit eines Unternehmens, auch nach einem erfolgreichen Angriff handlungsfähig zu bleiben und aus Vorfällen zu lernen. Dieser ganzheitliche Ansatz wird zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor, wenn er strategisch angegangen und nachhaltig verankert wird.

### Die Bausteine digitaler Resilienz

Technische Maßnahmen bilden das Fundament eines resilienten Unternehmens. Um Einfallstore für Hacker zu schließen, sollten folgende Schritte konsequent umgesetzt werden:

**1. Starke Passwörter:** Der Schutz von Zugangsdaten beginnt mit starken Passwörtern. Neben komplexen Passwörtern sollte die Zwei-Faktor-Authentifizierung genutzt werden. Diese doppelte Absicherung besteht aus einem Code oder einem biometrischen Merkmal und ist eine ergänzende Verifikationsstufe.

**2. Systematische Backups:** Ohne vorhandene und vor allem vollständige Datensicherung wird ein IT-Vorfall schnell zum Albtraum. Ein umfassendes Backup-Konzept sichert Daten regelmäßig und bringt sie regelmäßig auf den aktuellsten Stand. Backups sollten mindestens zweimal physisch und einmal in der Cloud ab- und angelegt werden.

**3. Regelmäßige Updates:** Auch bei Updates ist es wichtig, dass die Mitarbeitenden dazu angehalten werden, diese kontinuierlich durchzuführen. Nur so kann sichergestellt werden, dass die Systeme und Software auf dem neuesten Stand sind und Sicherheitslücken geschlossen werden.

Ebenso wichtig ist die organisatorische Ebene. Denn ohne aufgeklärtes Personal helfen selbst die besten technischen Maßnahmen nichts. Die Sensibilisierung der Mitarbeitenden ist ein entscheidender Faktor, um ein Unternehmen resilienter zu machen. Schulungen und Trainings helfen, Cybersicherheit als ernstes Thema im Betrieb zu verankern. Eine offene Fehlerkultur trägt außerdem dazu bei, den menschlichen Schutzwall zu stärken. Auch die Geschäftsführung sollte und muss hier mit gutem Beispiel vorangehen.

### Richtig handeln im Ernstfall

Im Falle eines Cyberangriffs zählt jede Minute. Um strukturiert zu reagieren, sollten Unternehmen frühzeitig einen IT-Notfallplan erstellen. Dieser legt klar fest, welche Schritte im Fall eines Hackerangriffs eingeleitet werden müssen, welche Rollen im Team wie aufgeteilt sind und welche Notfallkontakte bereits vorhanden sind. Klare Verantwortlichkeiten sind dabei unabdingbar. Das Incident-Response-Team muss über Rollen und Tätigkeiten informiert werden und bei Bedarf entsprechende Schulungen erhalten. Zusätzlich sollte ein Krisenmodus inklusive Notfallplan geübt werden. Erst in dieser Simulation zeigt sich, ob die Maßnahmen und Rollen tatsächlich greifen oder gegebenenfalls ergänzt werden müssen.

### Compliance als Chance begreifen

Im Bereich Cybersicherheit gibt es gesetzliche Vorgaben, die Unternehmen beachten sollten. Diese Richtlinien und Gesetze sollten nicht nur als lästige Pflicht, sondern als Chance zur Stärkung der eigenen Resilienz verstanden werden. Ein Beispiel dafür ist die NIS-2-Richtlinie. Sie setzt spezielle Anforderungen in den Bereichen Risikomanagement, Aufsichtsmaßnahmen, Meldepflichten und Sanktionsmöglichkeiten. Der Cyberresilienz-Verordnung (CRA) ist ein weiteres Beispiel und fokussiert sich auf vernetzte Geräte, Maschinen und Anlagen. Bis Ende 2027 müssen Hersteller, Importeure und Distributoren ihre Produkte an die Vorgaben dieser Richtlinie anpassen. Compliance-konforme Unternehmen halten sich nicht nur an das Gesetz, sondern sind besser gegen Angriffe gewappnet und reduzieren das Risiko kostspieliger Bußgelder.

### Kontinuierlicher Prozess statt Einmalinvestition

Digitale Resilienz ist kein einmal erreichter Zustand, sondern ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess. Sie erfordert Führungsstärke und die Bereitschaft, regelmäßig in Menschen, Prozesse und Technologie zu investieren. Hilfreiche Angebote wie digitale Selbsttests, branchenspezifische Leitfäden und praxisnahe Unterstützungsangebote erleichtern den Einstieg.

Wer heute handelt, sichert nicht nur sein Unternehmen ab, sondern schafft auch Vertrauen bei Kunden und Partnern – ein entscheidender Wettbewerbsvorteil in der digitalisierten Wirtschaft.

#### Johanna Baldus

BVMW-Projektmanagerin Öffentlichkeitsarbeit  
Transferstelle Cybersicherheit im Mittelstand

[johanna.baldus@bvmw.de](mailto:johanna.baldus@bvmw.de)



# Innovatives Risikomanagement für den Mittelstand

*Wie kann sich der Mittelstand heute verlässlich absichern – übergreifend, zukunftsorientiert und mit minimalem Verwaltungsaufwand? Stephan Geis, Managing Director Germany bei HDI Global SE, erklärt die besonderen Anforderungen mittelständischer Unternehmen an ihren Versicherungspartner – und warum ein ganzheitlicher Blick entscheidend ist.*

## **Herr Geis, warum benötigen mittelständische Unternehmen einen besonderen Versicherungsschutz?**

Mittelständische Unternehmen sind oft spezialisiert, flexibel aufgestellt und international tätig. Sie sind zudem häufig familiengeführt mit teils jahrhundertealter Tradition. Das macht ihre Risikoprofile besonders komplex, vielseitig und interessant. Einzelne Bereiche isoliert zu betrachten, greift deshalb zu kurz: Erst das intelligente Zusammenspiel aller Sparten schafft einen wirkungsvollen Schutz. Dies gilt insbesondere für das Risiko von Betriebsunterbrechungen – denn die daraus resultierenden finanziellen Folgen sind oft gravierender und schmerzhafter als bei börsennotierten Konzernen.

## **Wie gelingt es, solche Risiken im Blick zu behalten und abzusichern?**

Unser Fokus liegt auf systematischer Risikoanalyse. Bei HDI Global prüfen unsere Underwriting-Experten und Risikoingenieure die Risikosituation auf Wunsch direkt vor Ort, bewerten Gefahren realistisch und schaffen eine verlässliche Grundlage für den notwendigen Versicherungsschutz. Auf Basis dieser Wertermittlung vermeiden wir Unterversicherungen und entwickeln übergreifende Konzepte, die genau zu den tatsächlichen Gegebenheiten im Unternehmen passen. Dies ist besonders wichtig, da im Mittelstand oft nur ein eingeschränktes Risiko-Management vorhanden ist.

## **Welche Rolle spielen neue Bausteine wie ESG-Mehrkostenblöcke?**

Nachhaltigkeit und soziale Leistungsindikatoren bewegen viele mittelständische Unternehmen.

Im Schadenfall soll nicht nur ersetzt, sondern nachhaltig, resilient und zukunftsorientierter wiederaufgebaut werden. Deshalb bieten wir ergänzende Leistungen wie klimaangepassten Wiederaufbau, Biodiversitätsmaßnahmen oder ESG-Beratung. Bei HARIS focus etwa, unserer Sach-/Ertragsausfall-Lösung für den Mittelstand, haben wir gezielt ESG-Mehrkostenblöcke integriert, um diese Investitionen zu fördern.

## **Welche Innovationen sehen Sie bei Versicherungslösungen für den Mittelstand?**

Für den Mittelstand wird der Zugriff auf maßgeschneiderte Lösungen immer wichtiger. Deshalb bieten wir den Unternehmen in den Kernsparten Sach-, Haftpflicht-, Kraftfahrt-, Transport- und Technische Versicherungen innovative und passgenaue Konzepte an. Der Versicherungsschutz wird zudem laufend weiterentwickelt. Zwei aktuelle Beispiele: Kfz-Zulieferer können unseren Haftpflichtschutz smartProtect focus jetzt unter bestimmten Bedingungen bei vereinfachter Risikoanalyse nutzen und Engineering concept focus beinhaltet nun eine Maschinenversicherung nicht nur für stationäre, sondern auch für mobile Maschinen.

Des Weiteren stellen wir mittelständischen Unternehmen in anderen zentralen Bereichen bedarfsgerechte Lösungen zur Verfügung. Das gilt beispielsweise hinsichtlich der zunehmenden Gefahren durch Cyber-Angriffe, der umfassenden Absicherung von Auslandsreisenden sowie den steigenden Haftungsrisiken von Unternehmenslenkern und Managern. Darüber hinaus ermöglicht unser Expertennetzwerk in über 175 Ländern einen konsistenten, lokal angepassten Versicherungsschutz aus einer Hand – ohne Schnittstellenprobleme oder Deckungslücken.



Für weitere Informationen QR-Code scannen oder URL eingeben.  
[www.hdi.global/mittelstand](http://www.hdi.global/mittelstand)

Dort finden Sie auch Ihren persönlichen Ansprechpartner, der gern für Sie da ist und Ihre Fragen beantwortet.



Die Mehrwerte unseres Mittelstandskonzepts sowie aktuelle Themen der Versicherungswelt praxisnah erleben?

Nehmen Sie kostenlos an unseren eXperts@HDI Online-Seminaren teil. Einfach QR-Code scannen oder URL eingeben:  
[www.hdi.global/experts-at-hdi](http://www.hdi.global/experts-at-hdi)



# Generationswechsel meistern: Übergabefähigkeit als Schlüssel

Für viele Unternehmerinnen und Unternehmer wird die Nachfolge zum Stresstest. Langfristige Vorbereitung und eine gut geplante Nachfolge können das Weiterbestehen des Unternehmens sichern.

**D**ie Nachfolge regelt man in der Regel nur einmal im Leben. Vorab gibt es eine zentrale Frage, die sich jedes Unternehmen stellen muss: Ist es übergabefähig? Viele glauben, dass gute Zahlen und ein stabiler Geschäftsverlauf

ausreichen, um in einen Nachfolgeprozess zu starten. In der Praxis zeigt sich jedoch oft das Gegenteil: Selbst wirtschaftlich solide Firmen verlieren an Attraktivität, wenn sie strukturell, personell oder kulturell nicht auf eine Übergabe vorbereitet sind.

## Gut zu wissen

Im Kompetenzforum Unternehmensnachfolge des Beratungsnetzwerks Mittelstand findet sich geballtes Wissen und Erfahrung zu diesen Themen sowie stets ein offenes Ohr für vertrauliche Gespräche.





## Übergabefähigkeit ist mehr als eine Bilanzfrage

Die wichtigste Transformation, die ein mittelständisches Unternehmen erleben kann, ist der Generationswechsel oder der Ausstieg aus einer Gesellschafterstruktur. Dabei zeigen sich häufig dieselben Schwächen:

- Wesentliche Prozesse und die relevanten Informationen zu wichtigen Kunden existieren nur im Kopf des Inhabers.
- Strukturen, IT und Prozesse sind historisch gewachsen und nicht zukunftsfähig.
- Das Unternehmen ist stark von wenigen oder einem Großkunden abhängig.
- Gebäude und Betriebsmittel sind funktionsfähig, aber veraltet. Für Käufer oder Familiennachfolger ist dies ein riskanter Mix von Einflussfaktoren, der dazu führen kann, dass selbst erfolgreiche Unternehmen keinen passenden Nachfolger finden.

## Die vier Dimensionen der Übergabefähigkeit

Zukunftsfähigkeit entsteht nicht zufällig – sie lässt sich gezielt entwickeln. Vier Punkte sind dabei entscheidend:

### 1. Personenunabhängigkeit

Ein Unternehmen darf nicht an einer Einzelperson hängen. Klare Rollen- und Verantwortlichkeitsmodelle sowie dokumentierte Kundenbeziehungen sind unerlässlich.

### 2. Transparente Prozesse

Steuerungsgrößen, Zahlenwerke und Reports müssen nachvollziehbar und standardisiert sein.

### 3. Strukturentscheidungen

Skalierbare Prozesse, klare Rechtsbeziehungen und eine diversifizierte Kundenbasis erleichtern den Generationswechsel.

### 4. Diversifizierung von Kunden und Produkten

Ein breiter Kundenstamm, internationale und branchenübergreifende Ausrichtung sowie wettbewerbsfähige Produkte machen das Unternehmen attraktiv.

## Hindernisse vermeiden

Diese Punkte können potenzielle Hindernisse sein, die im schlimmsten Fall eine erfolgreiche unternehmerische Nachfolge verhindern. Die gute Nachricht: All dies lässt sich beheben. Investitionsstaus, Abhängigkeiten von Einzelkunden oder historisch gewachsene Reportingstrukturen können verändert werden. Diese Anpassungen benötigen Zeit, schaffen jedoch Spielräume, machen das Unternehmen zukunftsfähig, erhöhen den Unternehmenswert und ermöglichen eine reibungslose Übergabe.

## Übergabefähigkeit ist eine Daueraufgabe

Übergabefähigkeit ist kein Projekt für die Zukunft, sondern eine kontinuierliche Aufgabe. Ähnlich wie im Innovations- oder Qualitätsmanagement gilt: Wer kontinuierlich daran arbeitet, bleibt handlungsfähig. Unternehmen, die frühzeitig beginnen, haben nicht nur bessere Chancen auf eine erfolgreiche Nachfolge, sondern sind auch widerstandsfähiger gegenüber Krisen. Im schlimmsten Fall sind sie auch vorbereitet, sollte es ungeplant zu keiner Nachfolge beispielsweise durch Krankheit oder Tod kommen.

Zukunftsfähigkeit im Mittelstand beginnt nicht mit einer neuen Strategie oder teuren Investitionen, sondern mit der Frage: Ist mein Unternehmen auch ohne mich überlebensfähig? Wer diese Frage ehrlich beantwortet und die notwendigen Schritte einleitet, stärkt die Chancen auf eine erfolgreiche Nachfolge und sichert die Zukunft seines Unternehmens für die nächste Generation.

**Heiko Irlbacher**  
Geschäftsführer  
ProMade Management Consulting  
**BVMW-Mitglied**  
[www.promade-consulting.com](http://www.promade-consulting.com)



**Volker Lüdemann**  
Geschäftsführender Gesellschafter  
currentis GmbH  
BVMW Leiter Kompetenzforum Unternehmensnachfolge, Beratungsnetzwerk Mittelstand  
[www.currentis.de](http://www.currentis.de)



# Best Practices

Innovative Strategien und die Nutzung neuer Technologien sind entscheidend, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Durch gezielte Nachhaltigkeitsstrategien, den Austausch mit Experten und den Einsatz moderner Softwarelösungen wappnen sich unsere Mitgliedsunternehmen für die Zukunft.

## Jetzt kommt es auf Experten an

Die OMERGY Group ist seit 2009 im Bereich Onlinemarketing und Suchmaschinenoptimierung für lokale Unternehmen aktiv. Agenturen setzen gerne auf große Namen und Marken, denn die haben ein umfangreiches Marketingbudget, mit dem sich viel machen lässt. Wir hingegen haben uns auf die Unterstützung kleiner und mittlerer Unternehmen spezialisiert. Ob Anwaltskanzlei, Bäcker, Schneider oder Zahnarzt – wir machen lokale Unternehmen im Internet sichtbar, die weder die Expertise noch die Zeit für professionelles Onlinemarketing haben und nur über begrenzte finanzielle Mittel verfügen.

### Innovative Software

Als nativ digitales Unternehmen sind wir gut auf Veränderungen im Onlinemarketing vorbereitet. Unsere eigene Softwareplattform ermöglicht es uns, alle Marketingkampagnen effizient zu steuern. So

können wir den Großteil unserer Arbeitszeit der persönlichen Betreuung unserer Kunden widmen. Diese Eigenentwicklung ist die Grundlage für unser hervorragendes Preis-Leistungs-Verhältnis und unsere hohe Kundenzufriedenheit.

### Fokus auf neue Technologien

Für uns ist es wichtig, die richtigen Quellen zu finden, um uns nicht von kurzfristigen Übergangstechnologien fehlleiten zu lassen und bei revolutionären Entwicklungen wie KI immer up to date zu sein. Wir beobachten sehr genau die Trends, um auch weiterhin Innovationen mit hohem Kundennutzen zu entwickeln. Die USA sind hierbei für uns ein echter Vorreiter. Wenn beispielsweise Google eine neue Technologie entwickelt und diese auch in Deutschland einführt, dann wollen wir darauf immer bestmöglich vorbereitet sein.

### Expertenwissen und Weiterbildung

Wir haben einige Maßnahmen ergriffen, die auch für andere Unternehmen sinnvoll sind. So haben wir beispielsweise regelmäßig stattfindende Expertencalls mit Fachleuten aus den USA eingeführt. Hierfür stehen spezielle Plattformen zur Verfügung, wo mittelständische Unternehmen ihre Themen setzen können und im Anschluss Marktexperten aus den USA gebucht werden können, die exakt in dem nachgefragten Themenumfeld arbeiten. Bei uns fließen diese Gespräche in unsere regelmäßig stattfindenden Beiratsmeetings ein, in denen das Thema Zukunft immer mit auf der Agenda steht.

### Transparente Unternehmenskultur

Wir fördern eine Unternehmenskultur, in der Erfolge und Misserfolge offen und transparent kommuniziert werden. Hierzu haben wir unter anderem ein interpretationsfreies Reporting nach internationalen Standards eingeführt. Die mit der Belegschaft entwickelten Werte kommen einmal im Jahr auf den Prüfstand. Dieser Werte-Check stellt sicher, dass unsere Prinzipien nicht nur auf dem Papier stehen, sondern auch gelebt werden.

Mir ist sehr an einem partizipativen Führungsstil gelegen. Ich kann als Firmenchefin nicht alles wissen. Ich kann Leitplanken setzen, aber unsere Ziele können wir nur gemeinsam erreichen. Das gilt insbesondere in herausfordernden Zeiten wie diesen. Wenn Unsicherheit und Dynamik zunehmen, dann müssen wir als Unternehmen stabil und flexibel zugleich sein, unser Umfeld beobachten und aus Erfahrungen lernen.



**Simone Baade-Doerfner**  
Geschäftsführerin OMERGY GmbH  
Firmensitz: Hamburg  
Mitarbeiter: rund 50  
Branche: Onlinemarketing  
**BVMW-Mitglied**  
[www.omergy.de](http://www.omergy.de)

# Und der Weg geht weiter ...

**D**as Haus Melosch wurde 1907 von Peter William Ludwig Melosch gegründet. Ursprünglich fing alles damit an, dass Altpapier in Körben gesammelt, zusammengetragen und für die Papierherstellung vermarktet worden ist – bis heute unser Kerngeschäft. Das Unternehmen wird in vierter Generation vom Urgroßvater des Gründers geführt und bleibt somit fest in Familienhand. Wir sammeln und sortieren Altpapier in unterschiedlichen Qualitäten und liefern es an Papierfabriken in Europa und Asien. Momentan sind wir der größte Altpapierexporteur und beschäftigen rund 400 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an Standorten in Hamburg, Ahrensburg, Pinneberg, Leipzig, Erfurt, Köln und sogar in einem Handelsbüro in den USA.

In einem Unternehmen, das fast 120 Jahre alt ist und über Jahrzehnte gewachsen ist, gibt es keinen Stillstand – und das soll auch so bleiben. Um wettbewerbsfähig und zukunftsfähig zu sein, halten wir uns als Umweltdienstleister an einige zentrale Prinzipien.

## Anpassungsfähigkeit

Wir beobachten die Veränderungen in den Märkten genau und reagieren flexibel darauf. Die Wahrnehmung der Kundenwünsche steht dabei im Vordergrund. Wir versuchen, ganz gezielt auf die Bedürfnisse unserer Kunden zu reagieren und deren Wünsche zu erfüllen. Wir versuchen manchmal sogar, das Unmögliche möglich zu machen. Kundenbindung ist für uns essenziell.

## Mitarbeitergewinnung und -bindung

Wir haben Strukturen geschaffen, die mobiles Arbeiten und Gleitzeit ermöglichen. Durch unsere Ausbildungsprogramme und hohe Übernahmequoten fördern wir langfristige Arbeitsverhältnisse. Viele unserer Mitarbeitenden sind bereits seit vielen Jahren im Betrieb, und wir freuen uns über den Zuwachs von jungen Talenten. Ganz aktuell platzieren wir Stellenausschreibungen nicht mehr über die gängigen Portale, sondern über Social Media – dies hat sich als äußerst erfolgreich erwiesen.

## Digitalisierung

Natürlich beobachten wir die Trends im Bereich der Digitalisierung und überlegen, welche davon für uns von Nutzen sein könnten.

## Nachhaltigkeit

Der verantwortungsvolle Umgang mit Ressourcen ist für uns ein absolutes Muss. Als Teil der Kreislaufwirtschaft versuchen wir, die Produktion klimaneutral zu gestalten. Im Bereich Logistik optimieren wir unsere Abläufe, vermeiden unnötige Fahrten und setzen auf

elektrische Gabelstapler, Papierpressen sowie Photovoltaikanlagen auf unseren Dächern. Auch wenn wir keinen umfassenden Nachhaltigkeitsbericht mehr erstellen müssen, entwickeln wir intern eine abgespeckte Version, um unseren ökologischen Fußabdruck im Blick zu behalten.

## Partnerschaften

Der kontinuierliche Ausbau unseres Netzwerks, sowohl national als auch international, ist für uns von großer Bedeutung.

Am Puls der Zeit zu bleiben, bedeutet auch, ständig zu investieren. Da die Margen oft knapp sind treffen wir Investitionsentscheidungen nicht von heute auf morgen, sondern im Rahmen eines durchdachten Abschreibungsprozesses. Veränderung ist ein Prozess, den wir vorausschauend gestalten müssen, um uns gegen die großen Unternehmen behaupten zu können.



### Jens-Uwe Veit

Geschäftsleitungsmitglied KG Ludwig Melosch  
Vertriebs-GmbH & Co

Firmensitz: Hamburg/Ahrensburg

Mitarbeiter: rund 400

Branche: Umweltdienstleister

**BVMW-Mitglied**

**[www.melosch.de](http://www.melosch.de)**

# Wie resilient ist der Deutsche Mittelstand?

In Zeiten rasanter technologischer Fortschritte und globaler Unsicherheiten wird die Resilienz von Unternehmen immer wichtiger. Der deutsche Mittelstand muss sich an neue Marktbedingungen anpassen, um langfristig erfolgreich zu sein.

Organisationale Resilienz bezeichnet die Fähigkeit eines Unternehmens, Krisen zu überstehen und gestärkt daraus hervorzugehen. Sie umfasst strukturelle, kulturelle und strategische Aspekte – im Gegensatz zur persönlichen Resilienz. Eine aktuelle Umfrage des Fachverbands Organisationsentwicklung + Change Management des BDU, Bundesverband Deutscher Unternehmensberatungen, zeigt, dass viele Unternehmen die Bedeutung von Resilienz erkennen, jedoch oft keine klaren Strategien zur Umsetzung haben:

- 57 Prozent der Unternehmen schätzen ihre organisationale Resilienz als hoch ein
- 36 Prozent sehen erheblichen Nachholbedarf
- 46 Prozent sehen Handlungsbedarf durch professionelle Organisationsentwicklung
- Besonders in der Antizipation und Anpassungsfähigkeit bestehen Defizite.



## Gut zu wissen

Die Broschüre **Organisationale Resilienz: Wie Unternehmen Krisen meistern und nachhaltig erfolgreich bleiben** finden Sie zum Download unter:  
[www.bdu.de/news/positionspapier-organisationale-resilienz](http://www.bdu.de/news/positionspapier-organisationale-resilienz)

## Handlungsempfehlungen

Zusätzlich zur Fähigkeit, auf interne und externe Entwicklungen frühzeitig zu reagieren, sind folgende Maßnahmen besonders wirksam:

### 1. Team-Resilienz und Leistungsfähigkeit

- Eine resiliente Organisation lebt von stabilen Teams mit einer guten Kommunikations- und Informationskultur.
- Die Fokussierung auf Teamentwicklung ist wichtiger als die individuelle Entwicklung einzelner Personen.

### 2. Krisenfeste Führung

- Klare Ziele und Leitplanken zu kommunizieren, ist eine Kernaufgabe der Führungsebene.
- Selbstorganisation zu implementieren ist herausfordernd, aber notwendig, um Verantwortungsübernahme und funktionierende Entscheidungswege zu gewährleisten.

### 3. Flexibilität und Anpassungsfähigkeit

- Crossfunktional arbeitende Teams fördern anpassungsfähige Strukturen und ermöglichen schnelle Reaktionen auf Veränderungen.
- Der positive Umgang mit dauerhafter Veränderung fokussiert die Chance auf langfristige Robustheit.

### 4. Innovationsfähigkeit und Lernbereitschaft

- Der Zugang zu neuen Technologien und die kontinuierliche Förderung von Innovation sollten in alle Prozesse integriert werden.
- Eine Kultur, die kontinuierliches Lernen und Anpassung fördert, kann dauerhaft erfolgreicher sein.

Die organisationale Resilienz hängt maßgeblich davon ab, wie gut es Unternehmen gelingt, eine Kultur der Anpassungsfähigkeit und effektiven Zusammenarbeit zu etablieren. Durch gezielte Maßnahmen für die passende Unternehmenskultur, Führung und Selbstorganisation können Unternehmen nicht nur Krisen besser bewältigen, sondern auch langfristig erfolgreich bleiben.

#### Andrea Maurer-Schlagen

Geschäftsführerin  
 CMMaurer GmbH  
 BVMW-Mitglied

[www.cmmaurer.de](http://www.cmmaurer.de)



# Zwischen Formularpflicht, Funkloch und Fachkräftemangel

Zunehmender Verwaltungsaufwand, fehlende IT-Fachkräfte und langsame Digitalisierungsprozesse setzen den Mittelstand in Deutschland zunehmend unter Druck. Dabei könnten bereits einfache digitale Lösungen und ein praxisnaher, realistischer Einstieg in die Digitalisierung deutliche Entlastung schaffen – auch ohne hohe Anfangsinvestitionen oder externe Spezialisten.

Laut einer ifo-Studie aus dem Jahr 2024 führt der bürokratische Aufwand in Deutschland jährlich zu Wertschöpfungsverlusten von bis zu 146 Milliarden Euro. Gleichzeitig zeigt der Digitalisierungsbericht Mittelstand 2024 der KfW, dass lediglich rund 35 Prozent der mittelständischen Unternehmen im vergangenen Jahr Digitalisierungsprojekte umgesetzt haben. Der anhaltende Mangel an qualifizierten IT-Fachkräften verschärft die Lage zusätzlich.

Vor diesem Hintergrund wird deutlich, dass bürokratische Mehrarbeit und analoge Prozesse zunehmend einen Wettbewerbsnachteil darstellen. Dennoch schreitet die Digitalisierung in vielen mittelständischen Betrieben nur langsam voran. Hemmnisse sind nicht nur hohe Softwarekosten oder fehlendes technisches Know-how. Auch der zeitliche Aufwand, der mit der Umstellung bestehender Prozesse einhergeht, behindert die Modernisierung.

## Digitalisierung smart gestalten

Umso wichtiger ist ein praktikabler und niedrighschwelliger Einstieg in die Digitalisierung. Dieser ist nämlich auch ohne umfassende IT-Infrastruktur oder externe Beratung möglich. Ein erster Schritt kann beispielsweise die Einführung einer digitalen Lösung zur Urlaubsverwaltung, Arbeitszeiterfassung oder Dokumentenverwaltung sein. Solche Anwendungen lassen sich in der Regel schnell implementieren und entlasten die administrativen Abläufe unmittelbar.

Langfristig können so auch komplexere Strukturen digitalisiert werden, indem Unternehmen schrittweise auf modulare Softwarelösungen setzen. Diese erlauben es, einzelne Funktionen bei Bedarf zu erweitern. Dadurch entsteht ein digitaler Baukasten, der sich am tatsächlichen Bedarf und den vorhandenen Ressourcen orientiert.

Auf diesem Weg bietet die Digitalisierung auch einen Hebel im Hinblick auf den Fachkräftemangel. Wiederkehrende manuelle Tätigkeiten lassen sich automatisieren und Mitarbeitende werden von Verwaltungsaufgaben entlastet und können sich auf wertschöpfen-

## Gut zu wissen

- Die ifo-Studie 2024 untersucht die wirtschaftlichen Folgen bürokratischer Belastung und das Entlastungspotenzial durch Digitalisierung: [bvmw.info/ifo-studie-2024](https://bvmw.info/ifo-studie-2024)
- Der KfW-Digitalisierungsbericht Mittelstand 2024 beleuchtet die Digitalisierungsaktivitäten kleiner und mittlerer Unternehmen: [bvmw.info/KfW-Digitalisierungsbericht](https://bvmw.info/KfW-Digitalisierungsbericht)

de Aufgaben konzentrieren. Gleichzeitig steigt die Attraktivität des Arbeitsplatzes für jüngere Fachkräfte, die digitale Tools im Arbeitsalltag als selbstverständlich ansehen. Digitalisierung ersetzt keine Fachkräfte. Sie kann jedoch deren Produktivität steigern, Arbeitsprozesse vereinfachen und dabei helfen, bestehende Engpässe abzufedern. Entscheidend ist, den Einstieg realistisch zu gestalten. Studien belegen, dass besonders kleine und mittlere Unternehmen mit einem klaren Fokus auf einfache und wirksame Maßnahmen ihre Prozesse effektiv digitalisieren können. Wenn sich die Maßnahmen gut in bestehende Abläufe integrieren lassen, wird außerdem der laufende Betrieb nicht gestört. Es braucht dann keine hohen Anfangsinvestitionen oder externe Spezialisten.

**Frederik Neuhaus**  
Co-Gründer und CEO  
clockin  
BVMW-Mitglied  
[www.clockin.de](https://www.clockin.de)



# Widerstandsfähigkeit fängt mit der Wahl des richtigen Partners an.



„Resilienz ist für uns so ziemlich das Wichtigste überhaupt, denn es sichert das Überleben der Firma.“

**Klaus Deutscher**, Geschäftsführer autonox Robotics

**Fachkräftemangel, Cyberkriminalität und Klimawandel – der Mittelstand steht vor großen Herausforderungen.**

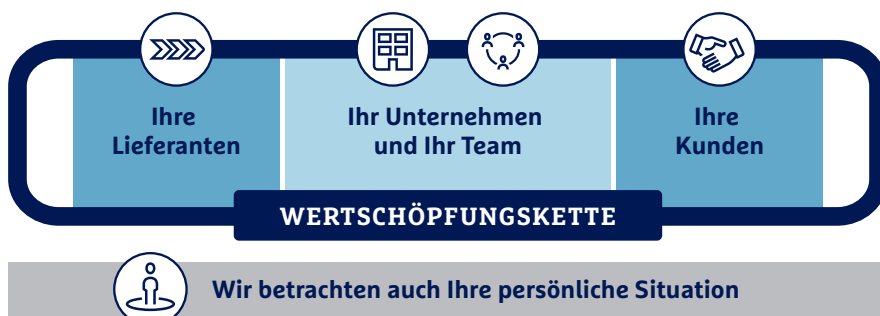
Die Zeiten sind turbulent, die Krise ist das neue Normal. Für Unternehmen ist es jetzt wichtiger denn je, innovative Lösungen für aktuelle

Themen zu finden und sich widerstandsfähig aufzustellen. Die individuelle Beratung der R+V zielt genau darauf ab.

Eine strukturierte Analyse und Bewertung der Risiko- und Vorsorge-situation entlang der Wertschöpfungskette sorgt für Transparenz.

Attraktive R+V-Lösungen tragen dazu bei, Unternehmen gut vorzubereiten und zu schützen. Auch im Schadensfall ist die R+V da und hilft, schnell richtig zu reagieren und erfolgreich zu regenerieren.

**Denn das stärkt die unternehmerische Resilienz.**



Jetzt mehr zum Thema erfahren und das Praxis-Handbuch Resilienz kostenfrei herunterladen:

[resilienz.ruv.de](https://resilienz.ruv.de)



# R+V

**Du bist nicht allein.**

PARTNERSCHAFT FÜR DEN ERFOLG

**Veränderungen  
managen.  
Gemeinsam stark  
bleiben.**

[resilienz.ruv.de](https://resilienz.ruv.de)

Die Versicherung in der

Genossenschaftliche FinanzGruppe  
Volksbanken Raiffeisenbanken



# Unternehmensnachfolge als Startpunkt für Digitalisierung

Eine Unternehmensübergabe erfordert sorgfältige Planung. In der Vorbereitungsphase ist es entscheidend, veraltete Strukturen zu hinterfragen, Prozesse zu modernisieren und das Unternehmen digital aufzustellen. Durch einen gut geplanten Übergabeprozess kann das Unternehmen fit für die Zukunft gemacht werden.

Laut DIHK stehen in den kommenden Jahren über 250.000 mittelständische Unternehmen vor der Frage: Wer führt den Betrieb weiter, wenn der Unternehmensinhaber in den Ruhestand geht? Ist ein geeigneter Nachfolger gefunden, bringt die Übergabe komplexe Aufgaben mit sich: rechtliche und steuerliche Klärungen, kulturelle Veränderungen und die Anpassung veralteter Strukturen an den digitalen Standard. Wird die Digitalisierung erst nach der Übergabe angegangen, können Mehrkosten und ineffiziente Abläufe entstehen, die die Wettbewerbsfähigkeit beeinträchtigen.

## Strategische Weichen für eine reibungslose Übergabe

Ein erfolgreicher Generationswechsel erfordert eine transparente Strategie mit klaren Zielen und Maßnahmen. Dazu zählen die frühzeitige Einbindung potenzieller Nachfolger, die Strukturierung des Übergabeprozesses und eine sorgfältige Due-Diligence-Prüfung.

Der Übergang von einem inhabergeführten Familienbetrieb zu einem „digital optimierten Mittelständler“ bedeutet oft die Neubewertung von Rollen, Kommunikationswegen und Führungsstilen. Das 3-Phasen-Modell nach Kurt Lewin – „Auftauen, Verändern und Sta-

## Gut zu wissen

- Führen Sie einen KI-Readiness-Check durch, um den digitalen Status quo des Unternehmens zu erfassen und Maßnahmen für den Nachfolgeprozess abzuleiten.
- Nutzen Sie externe Beratung als Vermittler zwischen den Generationen, um Konflikte frühzeitig zu lösen und den Übergabe- sowie Digitalisierungsprozess zu steuern.
- Verknüpfen Sie Nachfolge und Digitalisierung von Beginn an, um Kosten zu sparen, doppelte Prozesse zu vermeiden und zukunftsfähige Strukturen zu schaffen.



bilisieren“ – bietet einen Rahmen, um alte Muster bewusst abzubauen und neue Strukturen zu etablieren.

Dabei spielt auch die Einbindung der Mitarbeitenden eine zentrale Rolle:

Veränderungen, die ohne ihre Beteiligung erfolgen, stoßen häufig auf Widerstand. Deshalb ist es wichtig, die Belegschaft frühzeitig zu informieren. Gleichzeitig kann die aktive Einbindung der Mitar-

beitenden wertvolle Potenziale freisetzen. Wer sich im Transformationsprozess eingebunden fühlt, bringt oft praxisnahes Wissen und neue Ideen ein und kann den Kulturwandel unterstützen.

### Der digitale Reifegrad

Nachfolger bringen oft andere Erwartungen mit als die vorherige Generation. Mehr Transparenz, flexible Arbeitsmodelle und datenbasierte Entscheidungen sind häufig zentrale Anliegen. Ein Generationswechsel ist daher ein idealer Zeitpunkt, den digitalen Reifegrad des Unternehmens zu überprüfen.

Dieser beschreibt, wie gut ein Betrieb technisch, organisatorisch und kulturell auf den Einsatz moderner Technologien, insbesondere KI, vorbereitet ist. Wichtige Faktoren sind eine zeitgemäße IT-Infrastruktur, hohe Datenqualität, automatisierte Prozesse und eine Unternehmenskultur, die datenbasierte Entscheidungen fördert. Indem Unternehmen den digitalen Reifegrad verbessern, schaffen sie die Voraussetzungen, anstehende KI-Integrationen schneller und effizienter zu meistern.

### Praxisbeispiel

Ein Beispiel aus dem Handel zeigt, wie Nachfolge und Digitalisierung erfolgreich kombiniert werden können: Ein mittelständisches Unternehmen nutzte den Eigentümerwechsel, um das papierbasierte Bestellwesen auf ein cloudbasiertes ERP-System umzustellen. Diese Modernisierung fand parallel zum Eigentümerwechsel statt, da viele Prozesse ohnehin neu strukturiert werden mussten. Da viele Lieferanten und Kunden bereits digitale Schnittstellen als Voraussetzung für die Zusammenarbeit etabliert hatten, konnte das Unternehmen durch die Umstellung nicht nur Kosten einsparen, sondern sich auch zukunftsfähig aufstellen.

### Nachfolge als Chance für Digitalisierung

Die Unternehmensnachfolge ist ein natürlicher Einschnitt in die Entwicklung von Organisationen und bietet die ideale Gelegenheit, den Betrieb strategisch und technologisch neu aufzustellen. Wer den Übergabeprozess mit gezielten Digitalisierungsmaßnahmen verknüpft, schafft nicht nur einen reibungslosen Übergang, sondern legt auch die Basis für langfristige Wettbewerbsfähigkeit und Wachstum.

**Yasmin Schütte**  
Geschäftsführerin  
IMPAKT GmbH  
**BVMW-Mitglied**  
[www.im-pakt.de](http://www.im-pakt.de)



## Best Practice

# Wie Klimaschutz Unternehmen zukunftsfähig macht

Unternehmerischer Erfolg und Klimaschutz können Hand in Hand gehen und sich gegenseitig stärken. Die Notwendigkeit zum Handeln ergibt sich aus den unvermeidlichen Folgen der Klimaerwärmung und der langfristigen Zukunftsfähigkeit der Unternehmen. Maßnahmen, die Wirtschaftlichkeit und Nachhaltigkeit vereinen, sind der Schlüssel.

Unternehmen sind nicht nur entscheidende Akteure bei der Erreichung des 1,5-Grad-Ziels, sondern auch die größten Profiteure ihres eigenen Klimaschutzensengagements. Doch wie kann das konkret umgesetzt werden? Eine 2024 veröffentlichte Studie des Fachmagazins Nature beziffert den wirtschaftlichen Schaden des Klimawandels: Wenn heute gehandelt wird und das Zwei-Grad-Ziel eingehalten bleibt, sind die Kosten für Klimaschutzmaßnahmen sechsmal günstiger als das Nichthandeln. Laut der wissenschaftlichen Arbeit in Nature ergeben sich zwei wesentliche Empfehlungen:

**1.** Die wirtschaftlichen Schäden müssen im Rahmen des beherrschbaren 2-Grad-Szenarios bleiben.

**2.** Unternehmen müssen sich dringend auf die bis 2050 unvermeidbaren wirtschaftlichen Risiken vorbereiten. Dazu gehören unter anderem steigende Energiekosten, gestörte Lieferketten durch Extremwetter und Produktivitätseinbußen.

Die Hebel für Veränderungen liegen in jedem Unternehmen. Ein Beispiel zeigt, dass sich der Aufwand lohnt: Ein Schreibgeräteherstel-



Zertifizierte Beratung für  
mittelständische Unternehmen



ler arbeitete mit einer Klimaschutz- und Beratungsorganisation zusammen, um Corporate Carbon Footprints (CCF) zu erstellen und Unternehmensstandorte zu analysieren. Der daraus resultierende Maßnahmenplan fokussierte die größten Emissionstreiber in den Bereichen Energie, Material und Verpackung. Dies führte zu einer beeindruckenden Reduktion der CO<sub>2</sub> Emissionen im Energiebereich um 91 Prozent im Vergleich zu den Vorjahren. Solche Einsparpotenziale sind in jedem Unternehmen zu finden, und die benötigten Daten sind oft besser verfügbar als gedacht.

Auch auf Produktebene gibt es erhebliche Potenziale zur Verbesserung bestehender Produkte sowie im Entwicklungs- und Innovationsprozess. Wenn Unternehmen die Emissionstreiber genau kennen, können sie gezielte, kreative Lösungen entwickeln. Im Fall des Schreibwarenherstellers entstand ein neuer Füller aus einem innovativen Materialmix. Im Vergleich zu herkömmlichem erdölbasiertem Kunststoff sparte die Neuentwicklung rund 70 Prozent der materialbedingten Emissionen.

#### Harald Rettich

Bereichsleiter Corporate Partnerships  
Deutschland  
myclimate Deutschland gGmbH

[www.myclimate.org](http://www.myclimate.org)



## Gut zu wissen

- **Wirtschaftliche Vorteile:** Klimaschutzmaßnahmen sind oft kosteneffizienter als das Nichthandeln und können erhebliche Einsparungen bringen.
- **Risiken minimieren:** Unternehmen, die proaktiv handeln, sind besser auf zukünftige wirtschaftliche Risiken wie steigende Energiekosten und gestörte Lieferketten vorbereitet.
- **Innovationsförderung:** Durch gezielte Emissionsreduktion können neue, nachhaltige Produkte entwickelt werden, die Marktchancen eröffnen und die Wettbewerbsfähigkeit stärken.
- Die Studie ist abrufbar unter:  
[bvmw.info/commitment-climate-change](http://bvmw.info/commitment-climate-change)

# DER BUNDESWIRTSCHAFTSSENAT

Der Bundeswirtschaftssenat ist das Spitzengremium des BVMW. Ihm gehören rund **400 herausragende Unternehmerpersönlichkeiten** an, darunter zwei Nobelpreisträger und zahlreiche Marktführer. Die Vorzeigeunternehmen stehen für einen Jahresumsatz von etwa **120 Milliarden Euro** und **1,2 Millionen Beschäftigte**.

Im ‚Bundeswirtschaftssenat im Dialog‘ stellen wir Ihnen herausragende Persönlichkeiten des Bundeswirtschaftssenats vor. Wir befragen Unternehmerinnen und Unternehmer, Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler nach ihren Erfolgsrezepten, Erfahrungen und Erlebnissen im unternehmerischen Alltag.



wirtschaftssenat.de

## „Handwerk bleibt ein menschliches Geschäft“

Im Interview spricht Christina Böhm, Geschäftsführerin der SR Malereiunternehmen GmbH, über familiären und gesellschaftlichen Zusammenhalt und über den Einsatz von Robotik und KI im Handwerk. Sie zeigt, wie technologische Innovation gelingen kann, ohne den Menschen aus dem Blick zu verlieren – und warum politisches Engagement für den Mittelstand wichtiger ist denn je.

**Mittelstand.: Frau Böhm, was macht Ihr Unternehmen, die SR Malereiunternehmen GmbH, besonders?**

**Christina Böhm:** Wir sind ein klassischer Familienbetrieb – und wir leben diesen Begriff wirklich. Unsere Mitarbeiter sind keine Nummern in irgendeiner Tabelle, sondern Teil einer Gemeinschaft. Ich kenne im Regelfall auch die Partner, die Kinder, die Familiengenerationen. Wenn jemand privat Unterstützung braucht, helfen wir – mit Kontakten, mit Erfahrung oder einfach mit Rat. Diese enge Verbundenheit geht weit über den Arbeitsalltag hinaus. Ich glaube, genau das zeichnet uns aus. Wir sind eine enge Gemeinschaft, das prägt uns.

**Das klingt nach Mittelstand pur: familiär, nahbar, verlässlich. Gleichzeitig setzen Sie auf modernste Technologien...**

Ja, das stimmt. Wir haben beispielsweise den Baustellenroboter „Paint Buddy“ früh in Pilotprojekten eingesetzt. Das war durch unser Netzwerk möglich. Wir konnten von Anfang an unsere Erfahrungen einbringen, Kritik äußern und Anregungen geben, die direkt in die Weiterentwicklung eingeflossen sind. Heute gibt es bereits ein zweites Modell, das weitere Einsatzfelder abdeckt. Für uns ist klar: Robotik gehört zur Zukunft des Handwerks, aber nicht, um den Menschen zu ersetzen, sondern um ihn zu unterstützen.

**Ihr Unternehmen ist klassisches Handwerk, zugleich ist vieles im Umbruch. Wo liegen für Sie Chancen und Herausforderungen?**

Spannenderweise sind Chance und Herausforderung für uns fast identisch. Zum Beispiel die Integration und Qualifizierung ausländischer Fachkräfte. Ohne sie könnten wir unseren Bedarf schon heute nicht mehr decken und in Zukunft noch viel weniger. Das ist eine riesige Chance, weil Vielfalt unser Unternehmen bereichert. Aber die Umsetzung ist kompliziert. Auf dem Papier gibt es viele Programme, in der Realität scheitert vieles an Bürokratie. Deshalb engagiere ich mich auch regelmäßig in Berlin und Brüssel, um diese Themen direkt anzusprechen.

**Welche Rolle spielt in diesem Zusammenhang die künstliche Intelligenz?**

KI hat ein enormes Potenzial für das Handwerk. Im Büro nutzen wir erste Anwendungen bereits für Kalkulationen, automatisierte Dokumentationen oder beim Schriftverkehr. Sprachsysteme können außerdem helfen, Sprachbarrieren bei neuen Mitarbeitern zu überwinden. Das erleichtert die Integration enorm. Insgesamt wird KI uns viel Arbeit abnehmen und die Zeit freischaufeln, die wir für das Wesentliche brauchen: die Menschen.

**Bleiben wir bei den Menschen: Wie gelingt es Ihnen, neue Talente für das Malerhandwerk zu begeistern?**

Zum einen arbeiten wir eng mit sozialen Trägern zusammen, zum Beispiel mit Wohngruppen für unbegleitete minderjährige Flüchtlinge. So konnten wir bereits viele junge Menschen für eine Ausbildung gewinnen. Zum anderen ist die beste Werbung unsere eigene Belegschaft. Unsere Mitarbeiter machen in Berufsschulen oder im privaten Umfeld Mundpropaganda – und oft kommt ein Azubi durch eine persönliche Empfehlung. Ein weiterer Faktor ist unsere Vorreiterrolle beim Thema Robotik. Viele junge Leute interessieren sich genau für diese Verbindung von traditionellem Handwerk und moderner Technik.

**Sie haben die Ausbildung angesprochen. Wo sehen Sie hier die größten Baustellen?**

Ausbildung ist für uns zentral, aber das System hängt hinterher. Robotik oder KI sind kaum Teil der Lehrpläne. Azubis lernen nicht,

moderne Maschinen zu bedienen, obwohl diese längst zum Alltag gehören. Ein weiteres Thema ist die Integration. Viele junge Menschen mit Migrationshintergrund sprechen gutes Alltagsdeutsch, scheitern aber an der schriftlichen Gesellenprüfung, weil sie das „Prüfungsdeutsch“ nicht beherrschen. Ein Dolmetscher wäre eine einfache Lösung, aber das ist bisher nicht vorgesehen. Hier muss dringend nachgebessert werden.

**Sie sind Mitglied des Bundeswirtschaftssenats. Was ist Ihre Motivation für dieses Engagement?**

Viele Handwerksbetriebe haben drei, vier Mitarbeiter. Die Inhaber sind unter der Woche auf der Baustelle, am Wochenende bei Angeboten und Abrechnungen – für politisches Engagement fehlt oft die Zeit. Ich habe die Chance, mich einzubringen und nutze sie. Über den BWS sind wir gut vernetzt und können Mittelstands- und Handwerksthemen adressieren – in Berlin und auch mit Blick nach Brüssel. Mir ist klar: Ein Gespräch ändert nicht sofort Gesetze. Aber wenn niemand etwas sagt, ändert sich gar nichts. Der sprichwört-

*Fortsetzung auf Seite 73*

Christina Böhm als Teilnehmerin einer Paneldiskussion.







Baustellenroboter „Paint Buddy“.

liche „Steter Tropfen höhlt den Stein“. Persönlich hat mein Engagement zugenommen, seit Christoph Ahlhaus Bundesvorsitzender ist. Die Zusammenarbeit mit vielen Unternehmerinnen und Unternehmern aus unterschiedlichen Branchen macht große Freude.

#### Welche Wünsche haben Sie an die Politik?

Vor allem Vertrauen. Vertrauen darin, dass wir Unternehmer unsere Betriebe mit Verantwortung führen. Stattdessen werden wir oft durch Bürokratie blockiert. Ein Beispiel: Wir müssen jedes Jahr

durch einen Leiterbeauftragten dokumentieren, welche unserer Leitern noch in Ordnung sind. Grundsätzlich finde ich Sicherheitsprüfungen sinnvoll, aber muss ich wirklich jemanden einen Tag lang auf ein Seminar schicken, damit er ein Zertifikat hat, um eine normale Leiter zu beurteilen? Das ist absurd. Solche Vorschriften kosten uns Zeit und Geld, die wir sinnvoller investieren könnten – etwa in Ausbildung oder Integration.

#### Wie stellen Sie sich die Zukunft des Handwerks in fünf bis zehn Jahren vor?

Der menschliche Aspekt wird bleiben, weil Baustellen nie vollständig standardisiert sind. Aber Robotik und KI werden eine immer größere Rolle spielen, sowohl in der praktischen Arbeit als auch in der Organisation. Maschinen werden kleiner, handlicher, flexibler. KI-gestützte Systeme werden Kalkulation, Dokumentation und Kundenmanagement vereinfachen. Aber am Ende bleibt das Handwerk ein menschliches Geschäft. Innovation und Tradition werden nebeneinander existieren – und genau das macht es so spannend.

#### Und was treibt Sie persönlich an?

Es gibt ein Sprichwort: „Verlasse die Welt ein Stück besser, als du sie vorgefunden hast.“ Das ist mein Anspruch. Ich will nicht nur reagieren, sondern gestalten. Für meine Mitarbeiter, für den Mittelstand, für die nächste Generation. Das ist mein Antrieb und mein Beitrag dazu, dass unser Handwerk eine gute Zukunft hat.

#### Christina Böhm – Geschäftsführerin der SR-Malereiunternehmen GmbH

Christina Böhm steht als Geschäftsführerin der SR Malereiunternehmen GmbH für die Werte des deutschen Mittelstands: Qualität, Verlässlichkeit und Innovationskraft. Ihr Unternehmen verbindet traditionelles Handwerk mit nachhaltigem Wirtschaften und setzt zugleich auf den Einsatz von Robotik und Künstlicher Intelligenz. Als Mitglied im Bundeswirtschaftssenat des BVMW vertritt Böhm die Stimme des Mittelstands – regional verwurzelt, bundesweit vernetzt und mit klarer Haltung zu Fachkräften, Innovation und Zukunft.

[www.sr-malereiunternehmen.de](http://www.sr-malereiunternehmen.de)



Das Interview führte Senator h.c. Frank Schmeichel, Verleger BERLINboxx, Business Network Berlin



# Veranstaltungen des Bundswirtschaftssenats 2025


[wirtschaftssenat.de](http://wirtschaftssenat.de)

## Der Bundeswirtschaftssenat in London



Der BWS besuchte das Abschlusskonzert „The Last Night of The Proms“ in der Royal Albert Hall.

Vom 12. bis 13. September 2025 lud Senator a.D. Christoph Ahlhaus, Vorsitzender der Bundesgeschäftsführung des BVMW, den Bundeswirtschaftssenat nach London ein.

Auf dem Programm stand ein Empfang in der Deutschen Botschaft und Afternoon Tea im „National Liberal Club“. Ein gemeinsames Dinner im „The Rag - Army & Navy Club“ rundete den ersten Tag der Reise ab.

Der exklusive Besuch des britischen Parlaments im Palace of Westminster und das Abschlusskonzert „The Last Night of The Proms“ der Londoner Promenadenkonzerte, dem größten Klassikfestival der Welt, in der legendären Royal Albert Hall waren weitere Höhepunkte der informativen und musikalisch außergewöhnlichen Veranstaltung.

### Weitere interessante in 2025/26 geplante BWS-Veranstaltungen

05.12.2025	Berlin	Adventsgala
04.01.2026	Berlin	Neujahrskonzert im Französischen Dom
08.05. – 10.05.2026	Hamburg	Hamburger Hafengeburtstag

Änderungen vorbehalten



# Digitale Zahlungen: Mehr Chancen, weniger Risiko

Eine aktuelle KMU-Studie zeigt, wie die Wahl des richtigen Zahlungsmittels Kosten senken und Abläufe beschleunigen kann.

Deutschlands Mittelstand steht unter Druck: steigende Kosten, internationaler Wettbewerb, wachsender Fachkräftemangel. Gleichzeitig arbeiten viele Unternehmen noch mit langsamen, fehleranfälligen Abläufen. Rechnungen werden von Hand geprüft, Lieferanten einzeln angelegt, Bestellungen manuell erfasst. Das kostet Zeit und Geld – und limitiert das Wachstum.

## AUTOMATISIEREN LOHNT SICH

Eine aktuelle Mastercard-Studie zeigt: Wer Prozesse **digitalisiert**, steigert sein Ergebnis deutlich. **Automatisierte Zahlungen** verbessern das EBITDA um bis zu **2,3 Prozent pro Jahr**<sup>1</sup>. Schon kleine Schritte wirken: Das vereinfachte, digitale Onboarding von Lieferanten oder die Aufwandsreduzierung in der Datensatzpflege bringen 1,2 Prozent<sup>2</sup>, die Automatisierung von Bestellungen 1,0 Prozent<sup>3</sup>, der Rechnungsabgleich 0,1 Prozent<sup>4</sup>.

Besonders **Firmenkreditkarten** erweisen sich als unterschätztes Werkzeug. Während Überweisungen und Lastschriften dominieren, bieten Karten **klare Vorteile – insbesondere virtuelle Kartennummern**. Sie verbinden Zahlung und Liquiditätsmanagement: Der Lieferant erhält sein Geld sofort, gezahlt wird jedoch erst nach Fälligkeit der Bank – je nach Karte bis zu 60 Tage später. Das stärkt das Betriebskapital und senkt kurzfristige Finanzierungskosten.

Klassische Karten sind zu unflexibel oder bieten nicht die gewünschten Kontrollfunktionen? Kein

Problem: **Virtuelle Karten geben Ihnen die Kontrolle zurück**. Sie lassen sich für einmalige Zahlungen erstellen und nach Land, Händlerkategorie, Betrag oder Einsatzzweck einschränken, sodass Sie sich wieder auf das Wesentliche konzentrieren können: Ihr Geschäft.

## AKZEPTANZ LOHNT SICH

Der Lieferant akzeptiert noch keine Kartenzahlungen? Sprechen Sie ihn an. **Kartenakzeptanz spart Kosten, reduziert manuellen Aufwand und sorgt für pünktliche Zahlungen** – unabhängig von Ihren Bankkonditionen. Akzeptanzgebühren liegen oft auf Höhe gängiger Factoringkosten. Informieren Sie sich jetzt und erweitern Sie Ihre Zahlungsoptionen.

Sind mit der Karte auch Überweisungen möglich? Ja! Über spezialisierte Anbieter mit einem Karte-auf-Konto-Modell lässt sich der Kartenrahmen gegen Gebühr ausschöpfen und das Geld wird wie gewohnt auf das Konto des Lieferanten überwiesen. Fragen Sie dazu Ihre Bank.

## DREI ZAHLEN, DREI ARGUMENTE

- **Bis zu 2,3 % EBITDA-Steigerung** durch automatisierte Zahlungen
- **Ab 2,5 % statt 4 %:** Kartenzahlungen oft günstiger als Factoring
- **Von 35 auf 195 Mrd. €:** Wachstum des Kartenzahlungsvolumens bis 2028

Jetzt die komplette Mastercard Studie herunterladen



STARKE FRAUEN

# Forschung als Motor für den Mittelstand



Mit Mut, Beharrlichkeit und der Überzeugung, dass Forschung kein Luxus für Konzerne sein darf, hat Dr. Anke Skopec in den vergangenen fünfzehn Jahren aus einem kleinen Berliner Datenlabor eine etablierte Stimme des deutschen Mittelstands aufgebaut. Ihr Weg zeigt eindrucksvoll, dass große Transformationen oft mit einer klaren Vision und einem entschlossenen ersten Schritt beginnen.

**W**enn Dr. Anke Skopec auf fünfzehn Jahre Unternehmertum zurückblickt, wird deutlich: Ihr Weg ist geprägt von Mut, Ausdauer und der festen Überzeugung, dass Forschung nicht im Elfenbeinturm verharren darf, sondern ein Impulsgeber für den Mittelstand sein muss. 2010 gründete sie in Berlin ein kleines Datenlabor – ein zunächst unscheinbarer Schritt, der jedoch den Grundstein für eine Entwicklung legte, die heute weit über die Hauptstadt hinaus Akzente setzt. Von Anfang an war ihr Ziel klar: Forschung sollte kein Privileg großer Konzerne bleiben, sondern gerade kleinen und mittleren Unternehmen die Möglichkeit eröffnen, auf Grundlage belastbarer Daten zu wachsen.

### Gezielte Hilfe für KMU

Einer der frühen Erfolgsfaktoren war die geschickte Nutzung von Förderprogrammen wie dem TransferBONUS. Dadurch konnte wissenschaftlich fundierte Marktforschung auch für kleinere Unternehmen erschwinglich werden – ein Alleinstellungsmerkmal, das bis heute wirkt. Zugleich zeigt dieses Beispiel ein wichtiges Prinzip unternehmerischen Handelns: Innovativ zu sein bedeutet nicht nur, neue Ideen zu entwickeln, sondern auch bestehende Rahmenbedingungen klug zu nutzen.

Rückschläge blieben dabei nicht aus. Juristische Auseinandersetzungen und der Ausstieg von Partnern stellten das junge Institut auf die Probe. Doch Skopec wandelte die Krise konsequent in Kraft um. Resilienz, so betont sie heute, sei die wichtigste unternehmerische Kompetenz – die Fähigkeit, auch in schwierigen Phasen Orientierung zu bewahren und mit Klarheit neue Wege einzuschlagen.

### Erfolgsstrategien für Unternehmerinnen

Ihre Erfahrungen verdichtet sie in drei Botschaften für Unternehmerinnen: Netzwerke sind mehr als nur Kontakte – sie bieten Rückhalt, Inspiration und Sichtbarkeit. Beharrlichkeit ist unverzichtbar, da gerade Frauen am Anfang häufig unterschätzt werden. Eine Balance zwischen Beruflichem und Privatem versteht sie nicht als starres Gleichgewicht, sondern als bewusste Priorisierung in veränderlichen Lebensphasen. Schließlich betont sie die Bedeutung von Demut, verstanden als innere Haltung der Offenheit.

Für Skopec bedeutet das, sich jeder Situation und Begegnung mit der Bereitschaft zu begegnen, Neues zu lernen und ungewohnte Perspektiven einzunehmen. Für die kommenden Jahre sieht sie drei Entwicklungen als entscheidend für den Mittelstand: Digitalisierung, nachhaltige Geschäftsmodelle und mehr weibliche Führung. Ihr Ausblick ist klar: „Frauen dürfen im Mittelstand keine Ausnahme bleiben, sondern müssen selbstverständlich Teil seiner Stärke werden.“

*Dieser Artikel wurde von der Redaktion Mittelstand. verfasst.*



**Dr. Skopec** studierte Psychologie und Betriebswirtschaftslehre, bevor sie am Wittener Institut für Familienunternehmen promovierte. Als Geschäftsführerin des Berliner Institut für Innovationsforschung (BIFI) zählt sie heute zu den profiliertesten Stimmen des deutschen Mittelstands. Im Jahr 2023 wurde sie als „Berliner Unternehmerin des Jahres“ ausgezeichnet. Bundesweit berät sie Gremien aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik und ist Mitglied im Unternehmerinnenkomitee des BVMW.

[www.bifi-institute.com](http://www.bifi-institute.com)

# Netzwerk von Frauen für Frauen in NRW

Mit Energie, Leidenschaft und einer klaren Vision wurde Anfang 2023 das BVMW Business Women Networking Event Dortmund ins Leben gerufen. Diese Plattform verbindet, inspiriert und macht Unternehmerinnen, Gründerinnen sowie Führungsfrauen aus Wirtschaft, Wissenschaft, Politik, Kultur und Sozialem sichtbar.



Das Herzstück jeder Veranstaltung des neuen Netzwerks sind die drei Impulspitches: lebendig, praxisnah, facettenreich. Hier treffen Unternehmerinnen aus Startups und etablierten Firmen, Wissenschaftlerinnen sowie Frauen aus verschiedenen Institutionen aufeinander. Gemeinsam schaffen sie Synergien, die weit über den Abend hinaus wirken. Der direkte Austausch fördert Kooperationen und stärkt jede Teilnehmerin in ihrer persönlichen und beruflichen Entwicklung.

## Ideen für die Zukunft

Die Unterstützung von Gründerinnen und Startups steht im Fokus: Wissenstransfer, Kontakte und Mentoring eröffnen wertvolle Chancen. So fließt Know-how unmittelbar „von Frau zu Frau“. Gleichzeitig erhalten etablierte Unternehmerinnen die Möglichkeit, ihre Expertise zu teilen und ihre Unternehmen zu präsentieren.

Seit dem Start fanden bereits sechs erfolgreiche Events statt, und die nächsten sind in Planung. Jährlich werden vier inspirierende Treffen voller Ideen und Energie organisiert. Im Januar 2026 wird mit dem siebten Business Women Networking Event (BWNE) der Jahresauftakt gefeiert. Mit dabei sein werden unter anderem Teilnehmer-



BVMW Dortmund Business Women Networking Event: Unternehmerinnen und Führungskräfte vernetzen sich.

innen aus der Spitzenforschung des Max-Planck-Instituts. Zudem gibt das Christliche Jugenddorfwerk Deutschlands (CJD Nord) Einblicke in seine Arbeit, eine Marketingagentur teilt Praxiswissen und ein Startup präsentiert neueste Erkenntnisse aus dem Bereich der Ernährungsmedizin.

### **Türöffner und Impulsgeber**

Die ersten Kooperationsprojekte mit Mitgliedsunternehmen zeigen eindrucksvoll, wie Wissenschaft und Wirtschaft miteinander verzahnt werden. Gemeinsam mit dem Max-Planck-Institut und Bright-Sync wird Spitzenforschung für die Industrie nutzbar gemacht. Mit Vivamind entsteht ein digitales betriebliches Gesundheitsmanagement. Und mit dem CJD Nord sowie dem Christopherus-Haus Gottessegen setzen die Akteurinnen Akzente bei Berufsförderung, Ausbildung und Inklusion.

Dieses Netzwerk ist mehr als ein Austausch: Es ist ein Mutmacher, Türöffner und Impulsgeber für Frauen, die Wirtschaft gestalten wollen. Jede Unternehmerin, Geschäftsführerin, Führungskraft oder Gründerin ist eingeladen, Teil dieses starken Netzwerks zu werden. Von Frauen für Frauen – gemeinsam sind wir stark.

## **Gut zu wissen**

- Infos, Vorankündigungen und Anmeldung
- LinkedIn, Newsletter oder direkt bei **Petra Rengshausen**, BVMW Repräsentantin Dortmund:  
[petra.rengshausen@bvmw.de](mailto:petra.rengshausen@bvmw.de)

**Petra Rengshausen**  
BVMW Repräsentantin Dortmund

[petra.rengshausen@bvmw.de](mailto:petra.rengshausen@bvmw.de)





# Im Porträt: **Angela Elis**

Wie wird man Unternehmerin? Welche Erfahrungen kennzeichnen diesen Weg? Darüber spricht Angela Elis, Moderatorin und Mentorin für „Überzeugend Reden und erfolgreich Auftreten – egal, ob im kleinen Kreis oder vor der Kamera oder auf der Bühne“.

**M**ittelstand.: Wie sind Sie dazu gekommen, Unternehmerin zu werden?

**Angela Elis:** Das war in den aufregenden Zeiten nach dem Mauerfall. Der neu gegründete Mitteldeutsche Rundfunk bot mir eine spannende Stelle an. Als ich jedoch zurück in den Osten kam, wollte man mich mit einem denkbar schlechten Anfängervertrag abspesen, während sich die Chefs aus dem Westen unfassbare Verträge mit Buschzulage genehmigt hatten. Das empfand ich als ungerecht, und so entschied ich mich gegen die Festanstellung und für die Selbstständigkeit. Diese Entscheidung habe ich bis heute nie bereut.

**Welche Entscheidung würden Sie als die wegweisendste bezeichnen, aus der Sie am meisten gelernt haben?**

Als ich 1988 in den Westen geflüchtet bin, war ich noch sehr schüchtern, habe kaum gesprochen und weil ich kein Geld hatte und meine Eltern noch in der DDR lebten, habe ich mich für Stipendien beworben. Die erste positive Rückmeldung kam von einer journalistischen Nachwuchsförderung. Ich nahm an Seminaren teil, zunächst in Print, dann im Hörfunk und schließlich im Fernsehen. Vor allem das Fernsehen hat mich fasziniert. Man stellte mich vor eine Kamera und dann hieß es: Mach oder stirb! So habe ich mich schließlich überwunden und von da an ging es steil bergauf. Diese Erfahrung hat mich geprägt und mir gezeigt, wie ich Hürde für Hürde nehmen kann. Genau deshalb ist es übrigens auch meine Leidenschaft, jetzt anderen zu helfen, das Beste aus sich herauszuholen.

**Was war die größte Herausforderung, die Ihnen begegnet ist?**

Es gab einige Herausforderungen – an denen wächst man schließlich auch. Spontan denke ich an das Finanzamt, das nach meinem Eindruck ganz gern die kleinen Unternehmer schröpft. Ich schreibe Bücher, und mir wurden alle damit verbundenen Ausgaben aberkannt. Daraufhin bot ich an, meine Werke zu lesen, und bekam zur Antwort: Das sei vergebene Liebesmüh, man lese nicht. Das wegzustecken war eine Herausforderung.

**Womit beschäftigen Sie sich derzeit besonders intensiv?**

Aktuell liegt mein Fokus auf dem Thema Videos. Sie sind vielfach wirksamer als zugetextete Webseiten oder Flyer, die oft im Papierkorb landen. Videos werden gern konsumiert, weil heute kaum noch jemand Zeit zum Lesen hat. Sie berühren und begeistern Menschen und bringen sie schnell zum Handeln. Aber leider sind es ausgerechnet die tüchtigen Mittelständler, die dieses Wirk-Instrument noch viel zu wenig nutzen, weil sie denken, sie seien nicht geeignet oder es sei zu aufwendig und zu teuer – was nicht der Fall sein muss. Ganz im Gegenteil - Videos bieten die Möglichkeit der Mehrfachverwertung und ermöglichen schnell Sichtbarkeit und Reichweite.

**Das Interview können Sie in voller Länge auf unserer Website lesen:**  
[www.bvmw.de/de/unternehmertum/news/angela-elis](http://www.bvmw.de/de/unternehmertum/news/angela-elis)



Angela Elis hat einen Magister Artium in Theologie, Kunstgeschichte und Psychologie erworben und ist seit 1994 als selbstständige Moderatorin und Mentorin tätig. Sie ist darauf spezialisiert, andere zu befähigen, überzeugend zu reden und erfolgreich aufzutreten – egal, ob im kleinen Kreis oder vor der Kamera oder auf der Bühne.

[www.angela-elis.de](http://www.angela-elis.de)

LinkedIn: [www.linkedin.com/in/wertvollangelaelis](https://www.linkedin.com/in/wertvollangelaelis)

# BVMW Adventskalender 2025



Mitmachen  
und Chance auf  
tolle Gewinne  
sichern!



Scannen oder hier teilnehmen:  
[bvmw.info/adventskalender-magazin](https://bvmw.info/adventskalender-magazin)

 Der  
Mittelstand.  
BVMW e.V.  
Bundesverband

Unterstützt von:



BMW  
GROUP



 FLYERALARM

DAK  
Gesundheit  
Ein Leben. Eine Leistung.



 Microsoft



 Zukunftstag  
Mittelstand  
2026

# On- und Offboarding: Schlüssel zum erfolgreichen Employer Branding

Eine Arbeitgebermarke wird nicht nur durch Benefits und Karrierechancen definiert. Auch der direkte Umgang mit neuen und scheidenden Mitarbeitenden spielt eine entscheidende Rolle. Erfahren Sie, warum On- und Offboarding für Ihr Employer Branding unerlässlich sind.



SERVICE

Viele denken bei dem Begriff „Employer Branding“ sofort an ansprechende Karriereportale oder großzügige Benefits. Doch es geht um mehr: Es umfasst, wie ein Unternehmen von aktuellen, zukünftigen und ehemaligen Mitarbeitenden wahrgenommen wird. Beim Aufbau einer Arbeitgebermarke sollte daher immer der direkte Umgang mit den Beschäftigten bedacht werden – insbesondere beim On- und Offboarding. Wie sollen Mitarbeitende das Unternehmen kennenlernen, und mit welchen Gefühlen sollten sie nach dem Ausscheiden auf ihre Zeit im Team zurückblicken?

Ein gelungener Start und ein respektvoller Abschied sind direkte Reflexionen der Unternehmenswerte und -kultur. Unstrukturierte Abläufe oder mangelnde Wertschätzung können die Arbeitgebermarke nachhaltig schädigen, während professionelle und wertschätzende Prozesse ein positives Image fördern. Wer in beiden Phasen mit Authentizität, Respekt und Struktur überzeugt, schafft eine Arbeitgebermarke, die sowohl intern als auch extern Talente überzeugt.

### Onboarding: Der erste Eindruck zählt

Onboarding ist der systematische Prozess, neue Mitarbeitende in das Unternehmen einzuführen. Dabei zeigt sich, ob die im Bewerbungsprozess gegebenen Versprechen auch im Alltag Bestand haben. Onboarding ist dabei weit mehr als nur das Übergeben eines Arbeitsplatzes oder das Einrichten eines Accounts; es ist der erste Schritt zur langfristigen Bindung von Mitarbeitenden und eine Chance, das Employer Branding zu stärken.

Ein klar strukturierter Onboarding-Prozess signalisiert Organisation und Vorbereitung. Mitarbeitende geben diesen positiven Eindruck weiter, was die Reputation des Unternehmens festigt. Ein herzliches Willkommen und aufrichtiges Interesse an der Eingewöhnung – etwa durch Willkommensgeschenke, Rundgänge, Teamvorstellungen oder Buddy-Programme – fördern die Identifikation mit dem Unternehmen, den Teamgeist sowie Loyalität und Engagement.

### Offboarding: Der letzte Eindruck bleibt

Auch das Offboarding sollte gut strukturiert, professionell und respektvoll sein. Ein positiver Abschied führt dazu, dass ehemalige Mitarbeitende eher positiv über das Unternehmen sprechen – sowohl

## Gut zu wissen

- **Onboarding:** Ein strukturierter Prozess fördert die langfristige Bindung von Mitarbeitenden und stärkt das Employer Branding durch positive Erfahrungen.
- **Offboarding:** Ein respektvoller Abschied verbessert die Reputation des Unternehmens und fördert positive Mundpropaganda bei ehemaligen Mitarbeitenden.
- **Wertschätzung:** Der direkte Umgang mit Mitarbeitenden während des On- und Offboarding reflektiert die Unternehmenswerte und -kultur.

im privaten Umfeld als auch auf Plattformen wie LinkedIn oder Kununu. Ein gelungener Abschied ist daher nicht nur eine Frage der Höflichkeit, sondern eine Investition in die langfristige Reputation der Arbeitgebermarke.

Das Offboarding umfasst alles vom ersten Hinweis auf die Beendigung des Arbeitsverhältnisses über Exit-Gespräche und Abschiedsrituale bis zur endgültigen Trennung. Ein respektvoller und organisierter Abschied stärkt das Unternehmensimage nach innen und nach außen. Zudem bleiben ehemalige Mitarbeitende, die das Unternehmen mit einem positiven Gefühl verlassen, oft Teil des Netzwerks und können wertvolle Referenzen oder sogar Kunden werden.

**Nora Körner**  
Senior PR-Consultant  
ABG Marketing GmbH  
BVMW-Mitglied  
[www.abg-marketing.de](http://www.abg-marketing.de)



# Familienunternehmen: Zwischen hohen Erwartungen und Burnout

In Familienunternehmen sind geschäftliche und familiäre Belange oft eng miteinander verknüpft, was zu psychischen Belastungen führen kann. Doch es gibt Strategien zur Förderung der mentalen Gesundheit und zur Schaffung einer harmonischen Work-Life-Balance.

**T**raditionelle Werte und familiäre Erwartungen erhöhen in Familienunternehmen den Druck auf einzelne Mitglieder erheblich, oft verbunden mit dem Anspruch, nach außen Stärke und Erfolg zu zeigen. Ängste vor Versagen und vor der Offenbarung persönlicher Schwächen können dabei leicht in chronischem Stress, Erschöpfung oder sogar Burnout münden.

Wenn der Abendbrottisch zum Ort geschäftlicher Diskussionen wird oder familiäre Konflikte ins Büro getragen werden, leidet die mentale Gesundheit aller Beteiligten. Die Grenzen zwischen Privatem und Beruflichem verschwimmen, was eine gesunde Work-Life-Balance erschwert. Zudem werden oft hohe Erwartungen an die nächste Generation gestellt. Diese Erwartungen können klar definiert oder subtil durch unausgesprochene Annahmen vermittelt werden. Insbesondere jüngere Familienmitglieder fühlen sich dadurch häufig eingeengt und stehen unter Druck, den Vorstellungen der älteren Generation gerecht zu werden. Dies erschwert es ihnen, ihren eigenen Weg zu finden und eigene Stärken authentisch einzubringen.

**Wie können Familienunternehmen diesem Teufelskreis entgegenwirken und eine psychisch gesündere Atmosphäre schaffen?**

**1. Klare Kommunikationskanäle schaffen:** Regelmäßige, gut strukturierte Meetings im Team und innerhalb der Familie sind essenziell, um Probleme frühzeitig anzusprechen und Missverständnisse auszuräumen. Offenheit und ein sachlicher Austausch ermöglichen die konstruktive Lösung von Konflikten.

**2. Externe Beratung einbeziehen:** Neutrale Coaches oder Berater können Konflikte objektiver betrachten und moderieren. Ihre Außenperspektive hilft, Dynamiken zu erkennen, die innerhalb der Familie häufig verborgen bleiben, und sie bietet emotionale Entlastung.

**3. Förderung der Selbstfürsorge:** Die Unternehmensführung sollte eine Kultur etablieren, in der Selbstfürsorge ausdrücklich gewünscht und vorgelebt wird. Regelmäßige Auszeiten und flexible Arbeitszeitmodelle helfen, persönliche Ressourcen aufzufüllen und Burnout vorzubeugen.

**4. Mentoring und Weiterbildungen:** Programme zur persönlichen Entwicklung unterstützen Mitarbeitende und Familienmitglieder und vermitteln Strategien zur Stressbewältigung. Dies stärkt das individuelle Wohlbefinden und die Gesamtstabilität des Unternehmens.

**5. Akzeptanz individueller Arbeitsweisen:** Familienunternehmen sollten Raum für unterschiedliche Perspektiven und Arbeitsweisen schaffen. Die Berücksichtigung individueller Bedürfnisse reduziert Druck und fördert eine Atmosphäre, in der sich jedes Familienmitglied gemäß seiner Talente einbringen kann.

**6. Schaffung klarer Rollen und Grenzen:** Klare Definitionen von Verantwortlichkeiten und Rollen im Unternehmen und in der Familie helfen, emotionale Spannungen zu reduzieren. Diese Klarheit schafft Freiräume für persönliche Entfaltung und verhindert Missverständnisse.

Eine bewusste und proaktive Haltung gegenüber mentaler Gesundheit ist unverzichtbar, um Familienunternehmen langfristig gesund zu erhalten. Offenheit, Empathie und klare Strukturen sind entscheidend, um sowohl das Unternehmen als auch die Familie vor den Folgen psychischer Überforderung zu schützen und eine gesunde, erfolgreiche und nachhaltige Zukunft zu sichern.

## Gut zu wissen

Weitere Informationen zur nachhaltigen Unternehmensführung bietet das Buch „Nachhaltigkeit heißt für uns Verantwortung: Tipps und Mut machende Erzählungen von erfolgreichen Unternehmer:innen und Gründer:innen“, erschienen im Springer Verlag.

**Prof. Dr. Anabel Ternès von Hattburg**  
Leadership-Expertin  
Family Office 360grad AG  
BVMW-Mitglied  
[www.familyoffice-360grad.ch](http://www.familyoffice-360grad.ch)





# Führung neu denken: Warum Cultural Awareness zur Schlüsselkompetenz wird

Der deutsche Mittelstand steht vor tiefgreifenden Veränderungen: Fachkräftemangel, internationale Märkte und zunehmend multikulturelle Teams prägen den Arbeitsalltag. Während Investitionen in Technologie, Digitalisierung und Prozesse selbstverständlich sind, bleibt eine andere Zukunftsfrage oft unbeachtet: Wie können wir Menschen mit unterschiedlichen kulturellen Prägungen so führen, dass sie ihr Potenzial entfalten können?

Viele Unternehmen behaupten noch: „Wir haben keine Probleme mit Diversität.“ Doch die Realität sieht komplexer aus. Missverständnisse, unausgesprochene Spannungen oder ungleiche Chancen werden in Reports selten sichtbar – sie wirken leise im Hintergrund. Wer selbst nicht betroffen ist, nimmt sie oft gar nicht wahr. Studien wie jene von McKinsey & Egon Zehnder (2023) zeigen jedoch, dass Mitarbeitende mit Migrationsgeschichte 50 Prozent mehr Diskriminierung erfahren, 24 Prozent seltener befördert werden und im Schnitt 25 Prozent weniger Gehalt bekommen. Zugleich liegt das volkswirtschaftliche Potenzial gelebter Vielfalt bei über 100 Milliarden Euro jährlich.

## Warum Leadership den Unterschied macht

Ob Vielfalt als Risiko verwaltet oder als Ressource genutzt wird, entscheidet sich im Führungsverhalten. Führungskräfte setzen den Ton – sie gestalten Strukturen, definieren Werte und sind Vorbild im täglichen Miteinander.

Cultural Awareness bedeutet in diesem Zusammenhang nicht, theoretische Modelle auswendig zu lernen. Es bedeutet, die eigene „kulturelle Brille“ zu erkennen, andere Perspektiven bewusst einzubeziehen und Mehrdeutigkeit auszuhalten. Wer diese Haltung einnimmt, schafft psychologische Sicherheit im Team und damit die Grundlage für Innovation, Produktivität und Mitarbeiterbindung.

Unternehmen mit einer diversen Belegschaft sind nachweislich innovativer, treffen bessere Entscheidungen und sind attraktiver für neue Talente. Gerade im Mittelstand, wo persönliche Führung und Teamgeist entscheidend sind, kann Cultural Awareness somit zum entscheidenden Zukunftsfaktor werden.

## Typische Stolperfallen – und wie Führung sie auflöst

### Feedback

Kritik vor dem versammelten Team wirkt in manchen Kulturen wie ein öffentliches Bloßstellen. Folge: Rückzug, Demotivation.

Lösung: Feedback im 1:1 geben, nachfragen, wie Rückmeldungen hilfreich sind.

## Gut zu wissen

- Die Studie von McKinsey & Egon Zehnder (2023) zum „Erfolgsfaktor kulturelle Diversität und faire Teilhabe“ finden Sie hier: [bvmw.info/kulturelle-diversitaet-und-teilhabe](https://bvmw.info/kulturelle-diversitaet-und-teilhabe)

### Nähe und Distanz

Während Small Talk oder persönliche Fragen für manche Menschen verbindend wirken, empfinden andere sie als übergriffig.

Lösung: Respektvoll und professionell bleiben sowie die Beziehungsgestaltung individuell anpassen.

### Zeit und Verbindlichkeit

Für einige steht „Pünktlichkeit“ für Respekt, für andere zählt der inhaltliche Beitrag.

Lösung: Teamwerte transparent machen, anstatt stillschweigende Erwartungen durchzusetzen.

### Kommunikationsstile

Während direkte Ansprache für manche selbstverständlich ist, bevorzugen andere indirekte Signale.

Lösung: Es sollten alternative Kommunikationswege geschaffen werden – schriftlich, anonym oder bilateral.

Diese Situationen zeigen: Es geht nicht darum, alle Unterschiede aufzulösen, sondern sensibel damit umzugehen und Handlungsspielräume aktiv zu nutzen. Schon kleine Anpassungen im Führungsverhalten können verhindern, dass gute Ideen überhört werden oder Talente das Unternehmen verlassen.

## Cultural Awareness in der Praxis: Erste Schritte für Führungskräfte

- 1. Selbstreflexion:** Welche meiner Überzeugungen sind anerzogen, welche sind „ich“?
- 2. Perspektivwechsel:** Situationen bewusst durch die Brille anderer betrachten.
- 3. Empathie zeigen:** Nicht vorschnell bewerten, sondern nachfragen: „Hilf mir zu verstehen...“
- 4. Strukturelles Bewusstsein:** Wer wird systematisch überhört? Räume aktiv öffnen.
- 5. Tools nutzen:** Kleine Übungen reichen oft – zum Beispiel ein Perspektivwechsel im Team, die „Empathy Box“ im 1:1 oder das gemeinsame Klären von Teamwerten.

Diese Schritte sind keine Großprojekte. Sie beginnen bei der Haltung und der Alltagspraxis – und wirken sich direkt auf Motivation, Bindung und Innovationskraft aus. Wer als Führungskraft regelmäßig reflektiert, zuhört und Unterschiede als Ressource begreift, investiert nicht nur in das Team, sondern in die Zukunftsfähigkeit des gesamten Unternehmens.

### Zukunftsfähigkeit beginnt im Mindset

Cultural Awareness ist kein „Nice-to-have“, sondern eine Voraussetzung für modernes Leadership. Sie stärkt die Zusammenarbeit, schafft Vertrauen und macht Unternehmen in einer globalisierten Arbeitswelt resilienter.

Für den Mittelstand heißt das: Zukunftsfähigkeit entsteht nicht allein durch Technologie und Prozesse, sondern durch die Art, wie wir führen. Wer heute lernt, mit Vielfalt bewusst umzugehen, legt den Grundstein für Innovation, Wettbewerbsfähigkeit und langfristigen Erfolg von morgen. Der erste Schritt ist klein – die Wirkung groß.

**Sarah Dyrna**  
Gründerin/Geschäftsführerin  
LingoTeams  
[www.lingoteams.de](http://www.lingoteams.de)



**Maysun Kamal**  
Cultural Awareness Expertin und Consultant  
LingoTeams  
[www.lingoteams.de](http://www.lingoteams.de)



## Anzeige




FIX UND FERTIG

FIX FERTIG

Bürogebäude von ALHO werden von Anfang an integral geplant, seriell vorgefertigt und sind dadurch um 70 Prozent schneller realisiert als in konventioneller Bauweise.

**Bauen mit System: ALHO Modulbau**

Fixe Kosten. Fixe Termine. Fix fertig. [www.alho.com](http://www.alho.com)



# Ein Feuermelder, der kein Feuer meldet

Produkt- und Markenpiraterie verursacht jährlich wirtschaftliche Schäden in Milliardenhöhe, kostet Arbeitsplätze und gefährdet die Sicherheit und Gesundheit von Verbrauchern. Besonders stark betroffen ist der Mittelstand. Im Interview sprechen Christian Klostermann von der Klostermann GmbH und Christine Lacroix vom Museum Plagiarius über die wachsende Bedrohung durch Plagiate und mögliche Gegenmaßnahmen.

Mehr als 350 Originalprodukte und deren dreiste Plagiate bietet die Ausstellung im Museum Plagiarius im Solinger Südpark.



### **Mittelstand.: Frau Lacroix, seit wann gibt es das Museum Plagiarius in Solingen und was wollen Sie damit bezwecken?**

**Christine Lacroix:** Unser Museum wurde 2007 eröffnet. Es zeigt mehr als 350 Originalprodukte und deren Plagiate aus den unterschiedlichsten Branchen im direkten Vergleich. Seit 1977 vergeben wir einmal jährlich den Schmähprijs „Plagiarius“, um die massiven Probleme der Produkt- und Markenpiraterie mit all ihren Schäden, Risiken und Erscheinungsformen in den öffentlichen Fokus zu stellen. Wir motivieren Unternehmer und Kreative, ihr geistiges Eigentum durch Marke, Patent und Design zu schützen und dreiste Nachahmer aus aller Welt konsequent zur Rechenschaft zu ziehen. Gleichzeitig klären wir Verbraucher praxisnah auf und möchten sie zum Umdenken und zu bewusstem Konsum anregen.

### **Allein im vergangenen Jahr hat der Zoll mehr als 150 Millionen Artikel beschlagnahmt. Das wirkt wie ein Kampf gegen Windmühlen.**

**CL:** Ja und Nein. Globalisierung und Digitalisierung spielen definitiv den Fälschern in die Hände und haben das Problem immens verstärkt. Vogel-Strauß-Politik hilft aber nie. Zu den dringendsten Forderungen an die Politik gehören die zeitnahe Abschaffung der Zollfreigrenze von 150 Euro sowie strengere Anforderungen an die Benennung eines gesetzlich vorgeschriebenen Vertreters in der EU.

### **Herr Klostermann, Sie sind Geschäftsführer eines typisch mittelständischen Unternehmens. Wie kam es zur Zusammenarbeit mit dem Museum?**

**Christian Klostermann:** Wir haben uns vor etwa fünf Jahren auf einer Netzwerkveranstaltung kennengelernt. Uwe Steinweh vom BVMW hat uns beide vernetzt. Wir entlarven in der Regel sehr schnell Plagiate. Beispielsweise mit Röntgen und Computertomografie, mit denen wir das Innere von Bauteilen sichtbar machen und so auch Schwächen bildlich darstellen können. Oder mit hochpräziser 3D-Messtechnik, mit der wir nachweisen, dass Bauteile bestimmte Fertigungstoleranzen nicht einhalten, was zu einer schlechteren Produktqualität führt. Das kann oft sehr gefährlich sein.

### **Wie entdeckt man Plagiate? Können Sie mir ein Beispiel geben?**

**CK:** Plagiate erkennt man in vielen Bereichen eigentlich recht schnell. Zum einen durch die Haptik, es fühlt sich nicht wertig an. Hier werden oft billigere Materialien verwendet oder einfachere Fertigungsmethoden eingesetzt, die das Produkt faktisch schlechter machen. Zum anderen sind es Abnutzungserscheinungen, die bei einer Kopie schneller auftreten als bei einem Original. Ein Kreuz-



Christine Lacroix und Christian Klostermann mit Original Stihl Motorsäge (li.) und Fälschung. Auch wenn die Fälschung hier einfach zu erkennen ist, der Gebrauch des Plagiats kann lebensgefährlich sein.

**Christine Lacroix** ist Mitglied des Vereins „Aktion Plagiarius e.V.“, der seit 1977 im Museum Plagiarius jährlich die schlimmsten Plagiate mit einem Schmähprijs medienwirksam auszeichnet. Originale und Fälschungen können im Museum Plagiarius in Solingen besichtigt werden ([www.museum-plagiarius.de](http://www.museum-plagiarius.de)).

**Christian Klostermann**, BVMW-Mitglied, vertreibt seit 1979 in seinem Remscheider Unternehmen Maschinen im Bereich der Messtechnik ([www.klostermann.com](http://www.klostermann.com)).

schlitzschraubendreher wird an den Kanten sehr schnell rund, ein Messer wird durch weichen Stahl schneller stumpf als das Original.

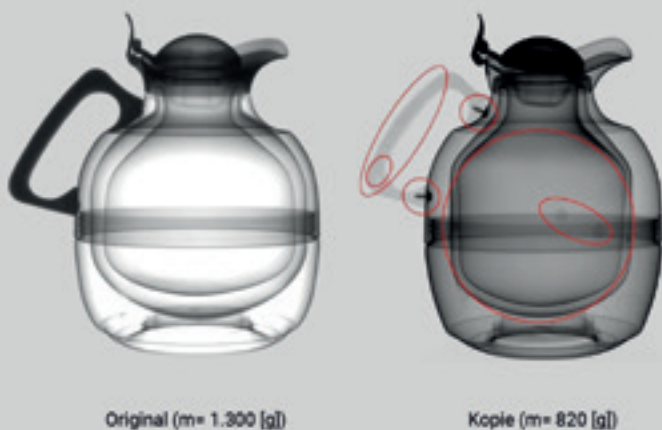
### **Gerade der Mittelstand muss sich gegen Ideenklau schützen. Er übernimmt Verantwortung für Kunden und Mitarbeiter, für Qualität und faire Löhne. Und dann taucht plötzlich ein Plagiat mit dem Markennamen des eigenen Unternehmens auf ...**

**CL:** Dass Trittbrettfahrer Nachahmungen herstellen, lässt sich präventiv leider kaum verhindern. Mit eingetragenen gewerblichen Schutzrechten haben Betroffene jedoch die Möglichkeit, Unterlassungs- und Schadenersatzansprüche sowie Auskunftsrechte geltend zu machen. Ein weiterer wichtiger strategischer Partner im Kampf gegen Plagiate ist der Zoll. Zur eindeutigen Identifikation des

*Fortsetzung auf Seite 90*

## Praxisbeispiel Kaffeekanne

Mittels Röntgentechnik lassen sich deutliche Unterschiede sekundenschnell erkennen:



Die Alfi-Isolierkanne im Original und als Fälschung. Mit der Röntgentechnik der Klostermann GmbH werden die Unterschiede deutlich sichtbar. Die Fälschung hat weniger Fassungsvermögen, isoliert deutlich schlechter. Sehr gefährlich ist der schlecht angeschraubte Griff in porösen Kunststoff: Fällt dieser ab, besteht die Gefahr von Verbrühungen durch heiße Flüssigkeiten.

Originals und zur Abwehr unberechtigter Produkthaftungsklagen können Firmen technische Sicherheitsmerkmale oder Farbcodes einsetzen.

**Fälschungen sind ja nicht nur billig und ruinieren Unternehmen, sie können auch gefährlich sein. Ein Feuermelder, der kein Feuer meldet, eine Creme, die nicht pflegt, sondern die Haut angreift.**

**CL:** Das stimmt. Viele unterliegen der Illusion, dass gleiches Aussehen von Original und Plagiat auch gleiche Qualität und Funktionalität bedeute. Mitnichten. Zur Profitmaximierung verwenden die Nachahmer oftmals billigste Materialien, verzichten in ihren Fälscherwerkstätten auf Qualitätskontrollen und auf Sozialstandards. Die unschönen Seiten eines vermeintlichen Schnäppchens zeigen sich beispielsweise in kurzer Lebensdauer, mangelhafter Elektronik, eingeschränkter Funktionalität oder in Form von bedenklich hohen Schadstoffbelastungen. So befinden sich unter den Plagiaris-Preisträgerprodukten nachgemachte Motorsägen, bei denen der

## Gut zu wissen

**Wer gefälschte Waren kauft, unterstützt oft unbewusst organisierte Kriminalität. Allein der Zoll hat im vergangenen Jahr mehr als 150 Millionen Artikel mit einem Wert von mehr als drei Milliarden Euro beschlagnahmt.**

Auslösehebel für die Kettenbremse bereits in der Verpackung abgebrochen war. Oder gefälschte Autofelgen, die beim TÜV-Belastungstest nach kurzer Zeit auseinandergebrochen sind. Sprachlos gemacht haben uns auch funktionsunfähige Notfall-Beatmungsgeräte sowie wirkungslose Medikamente und Impfstoffe

**Kann man nicht gegen die großen Plattformen vorgehen, auf deren Kanälen diese Plagiate angeboten werden?**

**CL:** Firmen können, sofern sie über eingetragene gewerbliche Schutzrechte verfügen, rechtsverletzende Angebote melden und einen Antrag auf Löschung stellen. Bei vielen Plattformen funktioniert das mittlerweile gut und schnell. Die Einhaltung der AGB wird von den Plattformbetreibern aber meist nur nachlässig überprüft, Verstöße haben kaum Konsequenzen.

**Viele junge Leute kaufen die preiswerten Nachahmerprodukte. Wie könnte eine Aufklärung aussehen?**

**CL:** Möglichst praxisnah, mit Fakten und konkreten, abschreckenden Beispielen. Optimal wäre es, wenn Influencer Fälschungen nicht noch empfehlen und verharmlosen, sondern sie öffentlich als plump und peinlich bewerten würden. Jedes Handeln hat Konsequenzen – auch darüber müssen junge Menschen aufgeklärt werden. Die junge Generation spricht von Authentizität und Nachhaltigkeit, kauft aber größtenteils Billigware aus China.

**Wünschen Sie sich ein härteres Durchgreifen gegen diese kriminellen Fälscher?**

**CL:** Definitiv. Fälscher schädigen die Wirtschaft und die Umwelt, untergraben den legalen Handel und setzen Verbraucher billigend erheblichen Risiken aus. Bislang sind die Strafen meist viel zu gering. Härtere Strafen könnten abschreckend wirken und ein klares Signal an die Täter senden.

**Das Interview führte Herbert Beinlich.**

# Mit digitaler Souveränität die Zukunft sichern

Um die eigene Wettbewerbsfähigkeit langfristig zu sichern, ist es entscheidend, dass Unternehmen modernste Technologien effizient und zugleich rechtssicher einsetzen. So können Innovationen neue Spielräume in einem zunehmend herausfordernden Marktumfeld eröffnen.

**W**er mit Führungskräften des deutschen Mittelstands über das Thema Digitalisierung spricht, merkt schnell, dass ein Aspekt immer im Mittelpunkt steht: die digitale Wettbewerbsfähigkeit und damit die Effizienz von Arbeitsabläufen.

Der Mittelstand kennt seine Stärken, zu denen das Fachwissen der Belegschaft, die Qualität der Produkte und die Innovationskraft zählen. Gleichzeitig stehen kleine und mittlere Unternehmen aber vor der Herausforderung, digitale Tools wie Cloud-Datenverarbeitung und künstliche Intelligenz sinnvoll einzusetzen, um agiler, produktiver und effizienter zu werden. Cyber-Sicherheit, Datenschutz und die volle Kontrolle über die eigenen Daten stehen ganz oben auf der Agenda.

## Die Rolle der Anbieter

Mittelständische Unternehmen müssen sich daher fragen, welche digitalen Technologien für eine wettbewerbsfähige und zukunfts-sichere Datenverarbeitung, für die Cloud-Speicherung und KI-gestützte Tools geeignet sind. Hier rücken die Anbieter in den Fokus: Denn Wirtschaftswachstum und Wettbewerbsfähigkeit erfordern mehr als technische Kapazitäten. Anbieter müssen klare Zusicherungen geben, wie sie ihren Kunden Sicherheit und volle Datenhoheit über die digitalen Tools gewährleisten.

Microsoft steht seit mehr als 40 Jahren an der Seite der deutschen Wirtschaft. Wir kennen unsere Kunden und können ihnen so passgenaue Lösungen anbieten – von modernster Cloud-Technologie bis zur vollständigen Datensouveränität. Erst kürzlich hat Microsoft CEO Satya Nadella weitere Zusicherungen angekündigt: Microsoft

ermöglicht es Europa, die volle Kontrolle über seine digitale Zukunft zu sichern. Unsere Software und Dienstleistungen bilden bereits heute das Fundament eines starken europäischen Cloud- und KI-Ökosystems. Kunden können ihre Daten sicher innerhalb der europäischen Data Boundary speichern, transparent und unter Einhaltung aller nationalen und europäischen Regelungen.

## Zukunftsorientierte Datensicherheit

Datensicherheit beginnt jedoch beim Cloud-Server und bei den Kunden selbst.

Microsoft bietet daher eine umfassende Bandbreite an Optionen für die Datenverschlüsselung. Wir haben souveräne Lösungen entwickelt, die es europäischen Unternehmen ermöglichen, ihr digitales Potenzial voll auszuschöpfen. Gleichzeitig behalten sie die volle Kontrolle und den Zugang zur gesamten Bandbreite modernster digitaler Technologien.

Mehr denn je steht Microsoft bereit, um Deutschlands Wirtschaft zusammen mit Kunden und Partnern digital wettbewerbsfähig und zukunftssicher zu machen.

**Oliver Gürtler**  
Leiter des Mittelstandsgeschäfts  
Microsoft Deutschland

[www.microsoft.com/de](http://www.microsoft.com/de)





# Fünf Jahre Sustainable Impact Award: Die Gewinner 2025

Mit dem Sustainable Impact Award (SIA) zeichnet die Generali Deutschland AG gemeinsam mit der WirtschaftsWoche bereits seit 2021 mittelständische Pioniere für ihre besonderen Nachhaltigkeitsinitiativen aus. Unterstützt wird die Initiative von den Partnern Der Mittelstand, BVMW und Lavazza. Der SIA hat sich inzwischen zu einer bedeutenden Plattform für nachhaltiges Unternehmertum entwickelt. Bis heute beteiligten sich mehr als 450 Unternehmen aus den verschiedensten Branchen.

**C**ornelsen Group, ELSCHUKOM, Abnoba, CWS Workwear International sowie FERALPI STAHL – diese fünf mittelständischen Unternehmen wurden am 16. Oktober 2025 in München für ihr besonderes unternehmerisches Engagement in den Bereichen Umwelt und Soziales mit dem Sustainable Impact Award,

kurz SIA, ausgezeichnet. Lernen Sie die Unternehmen kennen, die die Jury mit ihren innovativen Ideen überzeugten.

„Die Unternehmen, die sich für den SIA beworben haben, zeigen mit ihren zukunftsweisenden Konzepten, was es heißt, wirtschaft-



Preisverleihung des Sustainable Impact Award 2025.

lich, sozial und ökologisch Verantwortung zu übernehmen“, sagt Franziska Eder, Head of Sustainability und Menschenrechtsbeauftragte der Generali Deutschland AG. „Sie leisten damit einen wichtigen Beitrag zu einer nachhaltigen Gesellschaft. Herzlichen Glückwunsch an alle Teilnehmenden und ganz besonders an die mit dem SIA-Award ausgezeichneten Preisträgerinnen und Preisträger. Mit ihrem Einsatz für Umwelt- und Klimaschutz sowie einem gleichberechtigten Miteinander nehmen sie eine Vorbildrolle ein. Und sie ermutigen auch andere Unternehmen, den Kurs für mehr nachhaltiges Handeln einzuschlagen.“

### Der Award wurde in den fünf folgenden Kategorien vergeben:

**„Generali SME EnterPrize“:** Auszeichnung von KMU mit bis zu 250 Mitarbeitenden für ihre umfassende ökologische und soziale Strategie. Das Rennen um den Generali Sonderpreis machte die ELSCHUKOM GmbH, Spezialist für Feindrahttechnologie, die in vielerlei Hinsicht überzeugte: Das Firmengebäude wird mit regenerativen Energien betrieben und es gibt Maßnahmen für mehr Biodiversität, wie Vogel- und Insektenschutzflächen. Bei der Produktion von Feinstahl setzt das Unternehmen auf Kreislaufwirtschaft, ein durchdachtes Entwässerungssystem und innovative Prozesse, um um-

welt- und klimaschädliche Einflüsse zu minimieren. Gleichzeitig legt ELSCHUKOM großen Wert auf hohe soziale Standards und nachhaltige Mobilität, bietet vielfältige Weiterbildungsmöglichkeiten für Mitarbeitende und engagiert sich aktiv in der Region. ELSCHUKOM wird Deutschland auch beim europäischen Nachhaltigkeitspreis der Generali Group, dem „SME EnterPRIZE“, vertreten, der im Frühjahr 2026 in Brüssel vergeben wird..

**„Generali NewComer EnterPrize“:** In dieser Kategorie werden Startups mit bis zu 30 Mitarbeitenden ausgezeichnet, die sich mit einer Geschäftsidee beispielsweise in den Bereichen der Energie- und Ressourceneffizienz oder durch soziales Engagement für benachteiligte Bevölkerungsgruppen besonders hervorheben. Hier konnte das 2024 gegründete Technologieunternehmen Abnoba punkten. Das Unternehmen ist auf Recycling und die Entwicklung regenerativer Systeme (Kreislaufwirtschaft) spezialisiert und entwickelt eine KI-Lösung zur automatischen Erkennung und Sortierung von Wertstoffen direkt im laufenden Betrieb. Die Technologie sorgt für Echtzeit-Transparenz bei Materialflüssen, reduziert manuelle Arbeit und steigert die Effizienz in Recyclinganlagen. Das modulare System hilft Unternehmen, Kosten zu senken und CO<sub>2</sub> zu sparen.

Darüber hinaus wurde der Sustainable Impact Award in den folgenden Kategorien verliehen:

**„Impact on Earth“:** Auszeichnung von Unternehmen mit ganzheitlichen und innovativen Lösungsansätzen für ein nachhaltiges Wirtschaften. Hier überzeugte die Cornelsen Group, die innovative Lösungen für die Sanierung und Wasseraufbereitung entwickelt und sich insbesondere auf die Beseitigung von Mikroschadstoffen, wie beispielsweise PAFS, aus Böden und Gewässern spezialisiert hat.

**„Corporate Sustainable Governance“:** Die Auszeichnung für Unternehmen, die eine fundierte strategische Auseinandersetzung mit dem Thema Nachhaltigkeit aufweisen, geht an den Berufsbekleidungshersteller und -dienstleister CWS Workwear International GmbH.

**„Impact of Product“:** Auszeichnung von Unternehmen, die ökologische und soziale Auswirkungen beim Design, dem Einkauf von Rohstoffen, Produktion und Vertrieb ihrer Produkte berücksichtigen und nachhaltigen Konsum mit ökologisch und fair hergestellten Produkten ermöglichen. Der Gewinner ist FERALPI STAHL. Das Unternehmen wurde für sein Umwelt- und Energiemanagement bei der Produktion von Stahlerzeugnissen für die Bauindustrie ausgezeichnet.

Sie alle sind angetreten, um unsere Welt ein bisschen besser zu machen. Herzlichen Dank dafür und herzlichen Glückwunsch.

#### Schirin Dammjakob

Corporate Communications und Sponsorship  
Generali Deutschland AG

[www.generali.de](http://www.generali.de)



# „Es geht um Überzeugung, nicht bloß um Pflichterfüllung“

Zwischen wachsendem globalen Gegenwind und strengen EU-Vorgaben: Wie gelingt glaubwürdiger Einsatz für Nachhaltigkeit? Franziska Eder, Head of Sustainability und Menschenrechtsbeauftragte der Generali Deutschland AG, und Julia Hartmann, Professorin für Management und Nachhaltigkeit an der EBS Universität Oestrich-Winkel, teilen im Interview ihre Einschätzungen und Erfahrungen.

**Mittelstand.: Nachhaltigkeit ist ein Thema, das viele bewegt, aber längst nicht mehr überall nur positiv besetzt ist. Welche Veränderungen beobachten Sie aus Ihrer Perspektive?**

**Franziska Eder:** Wir stellen fest, dass Nachhaltigkeit in den Schlagzeilen zunehmend ambivalent diskutiert wird. Bei Generali positionieren wir uns dennoch klar dazu: Nachhaltigkeit ist ein wesentlicher Baustein unserer Unternehmensstrategie. Beim Lieferkettensorgfaltspflichtgesetz haben wir zum Beispiel stabile Prozesse etabliert. In ESG-Initiativen sehen wir eine Chance, unsere Strategie konsequent voranzutreiben.

**Julia Hartmann:** Ich beobachte derzeit eine große Spannweite im unternehmerischen Umgang mit Nachhaltigkeit. Einige Unternehmen – etwa in Branchen, die unmittelbar von Klimarisiken betroffen sind – treiben ihre Aktivitäten konsequent voran, weil sie die Auswirkungen bereits heute direkt spüren. Andere Unternehmen sehen sich aktuell jedoch stark durch gesamtwirtschaftliche Herausforderungen wie Inflation, schwächelnde Exportmärkte oder eine sinkende Nachfrage gebunden. Dort verschiebt sich der Fokus kurzfristig stärker auf akute wirtschaftliche Fragen, und Nachhaltigkeitsthemen verlieren an Priorität, was langfristig allerdings problematisch ist, weil sich ökologische Probleme nicht aufschieben lassen und Unternehmen sie in Zukunft umso deutlicher spüren werden.

**Bedeutet nachhaltiges Handeln für Unternehmen in Europa noch einen echten Wettbewerbsvorteil? Oder macht man es, weil man muss?**

**Julia Hartmann:** Unsere ökologischen Probleme sind gekommen, um zu bleiben. Europa ist stark von Importen abhängig – sei es bei seltenen Erden, Öl oder Gas – und gleichzeitig massiv von den Folgen des Klimawandels betroffen, etwa durch Dürren oder Brände. Nachhaltigkeit kann hier zur Lösung beitragen: Zirkularität reduziert Abhängigkeiten von Rohstoffen, erneuerbare Energien verringern die Abhängigkeit von Energieimporten, und eine bessere Nutzung europäischer Stärken macht uns widerstandsfähiger gegen Klimafolgen. Das eigentliche Problem liegt weniger bei den Unternehmen als bei der Politik: Partikularinteressen und ein ständiges Hin und

Her verhindern verlässliche Rahmenbedingungen. Für Unternehmen wird es dadurch extrem schwierig, langfristige Strategien zu entwickeln und durchzuhalten.

**Franziska Eder:** Wir sehen in nachhaltigem Handeln ganz klar einen Wettbewerbsvorteil. Regulierung, wie beispielsweise das Reporting nach CSRD, hilft uns zu erkennen, wo noch Verbesserungspotenziale liegen – sei es bei Dienstreisen, Papierverbrauch oder CO<sub>2</sub>-Emiss-



**Franziska Eder**, Head of Sustainability und Menschenrechtsbeauftragte der Generali Deutschland AG, ist ausgebildete Wirtschaftsberaterin mit einem Master in Human Resource Management und Arbeitsrecht.

sionen. Als verantwortungsvoller Versicherer, Investor, Arbeitgeber und Corporate Citizen wollen wir dabei nicht nur selbst nachhaltiger werden, sondern auch unsere Kundinnen und Kunden sowie Partnerinnen und Partner zu nachhaltigem Verhalten motivieren. Es geht um Überzeugung, nicht bloß um Pflichterfüllung.

#### **Nachhaltigkeit lebt von interner und externer Kommunikation. Wie setzen Unternehmen diese glaubwürdig um?**

**Franziska Eder:** Wir achten sehr stark auf Transparenz und Sensibilität. Intern legen wir zudem einen großen Fokus auf regelmäßigen Austausch. So haben wir beispielsweise ein Nachhaltigkeitsnetzwerk mit eigenem Teams-Kanal sowie ein Botschafterprogramm, bei dem sich engagierte Mitarbeitende neben ihren regulären Aufgaben für Nachhaltigkeitsthemen im Unternehmen einsetzen. Zudem besucht unser Vorstandsteam zweimal im Jahr alle unsere

Standorte, um sich mit den Mitarbeitenden zu wichtigen Unternehmensthemen auszutauschen, wozu auch unsere Nachhaltigkeitsstrategie zählt. Nach außen kommunizieren wir unsere ESG-Aktivitäten und Ziele ebenfalls sehr bewusst und klar.

**Julia Hartmann:** Ich sehe, dass Unternehmen ihre Kommunikation heute stärker differenzieren. Richtung Mitarbeitende sowie Kundinnen und Kunden bleibt Nachhaltigkeit zentral. Richtung Politik oder Öffentlichkeit sind manche vorsichtiger geworden. Das bedeutet aber nicht, dass das Engagement sinkt – eher, dass die Unternehmen bewusster steuern, was nach außen geht.

#### **Welche Eckpunkte kennzeichnen heute eine glaubwürdige und resiliente ESG-Strategie und welche Entwicklungen erwarten Sie in den nächsten fünf Jahren?**

**Julia Hartmann:** Das große Thema ist Impact-Messung. Unternehmen und Wissenschaft arbeiten daran, Wirkungen transparenter zu belegen, etwa ob ein Projekt tatsächlich Emissionen reduziert oder Menschenrechte stärkt. Wenn das gelingt, können Unternehmen wieder selbstbewusster kommunizieren und geraten weniger in den Verdacht, bloß Greenwashing zu betreiben.

**Franziska Eder:** Für uns ist eine ESG-Strategie glaubwürdig, wenn sie nicht isoliert neben den Unternehmenszielen steht, sondern in alle Bereiche integriert ist – in Produkte, Dienstleistungen und Per-



**Julia Hartmann** ist Professorin für Management und Nachhaltigkeit an der EBS Universität Oestrich-Winkel. Als Expertin unter anderem für Klimaschutzstrategien, Lieferketten und Energiewende berät sie Unternehmen zu Themen wie ESG-Leadership und Transformation.

## **Gut zu wissen**

**ESG steht für Environmental, Social und Governance – also Umwelt, Soziales und Unternehmensführung. ESG-Kriterien stellen ein unternehmerisches Instrument und Regelwerk dar, um die Bemühungen im Bereich Nachhaltigkeit zu erfassen, zu analysieren, messbar zu machen und zu beurteilen.**

sonalarbeit. Bei der Generali ist Nachhaltigkeit ein wichtiger Bestandteil der Strategie und spiegelt sich so in allen Geschäftsbereichen wider.

*Dieses Interview führte Iris Quirin, freie Journalistin.*

# Führung in schwierigen Zeiten



**Führung ist selbst in guten Zeiten nicht einfach. Aber was tun, wenn Krisen alles komplizierter machen? Hier sind einige Tipps, um Ihr Team wieder auf Kurs zu bringen und unerwartete Probleme zu lösen.**

**N**egative Ereignisse wie Wirtschaftskrisen, ins Stocken geratene Lieferketten oder Cyberangriffe, ebenso wie positives, unerwartetes Wachstum, stellen das Management vor enorme Herausforderungen. Wie reagieren, wenn scheinbar nichts mehr planbar ist? Und wie schafft man Orientierung in einem Team, das durch Wandel und Krisen verunsichert ist? Diese Fragen betreffen nicht nur die oberste Führungsebene; oft spüren alle Teammitglieder die Belastungen.

#### **Tipps für gute Führung in schwierigen Zeiten:**

- **Offene und frühzeitige Kommunikation:** Es mag verlockend sein, erst einmal abzuwarten, doch Mitarbeitende sind schnell verunsichert. Informieren Sie Ihr Team frühzeitig über Probleme, um sie als Mitstreiter in der Krisenbewältigung zu gewinnen.
- **Ehrlichkeit:** Die Situation nicht einschätzen zu können, verunsichert maximal. Informieren Sie daher realistisch über mögliche Auswirkungen der Krise. Besser schlechte Nachrichten teilen als gar keine. Überlegen Sie, welche Maßnahmen ergriffen werden können, um das Feuer zu löschen, und welche Auswirkungen das mög-

licherweise auf die Arbeitssituation hat. So vermeiden Sie Gerüchte und Spekulationen.

- **Erfolge feiern:** Eine Negativnachricht jagt die andere, nichts klappt. Feiern Sie in schlechten Zeiten erst recht jeden kleinen (Teil-) Erfolg! Das motiviert und vermittelt das Gefühl, auf dem richtigen Weg zu sein.
- **In Kontakt bleiben:** Abgetauchte Führungskräfte verunsichern. Zeigen Sie weiter Präsenz im Arbeitsalltag und bleiben Sie im Gespräch mit Ihren Mitarbeitenden.
- **Vertrauen statt Kontrolle:** In Krisenzeiten ist die erste Reaktion von Führungskräften häufig, mehr Meetings abzuhalten, öfter Reports anzufordern und genauer zu kontrollieren. Mitarbeitende empfinden das oft als Zeichen von Misstrauen. Setzen Sie besser auf Vertrauen, Eigenverantwortung und Kompetenz.
- **Beziehungen pflegen:** Am Teambuilding zu sparen, ist eine schlechte Idee. Langfristig leidet die Leistung und Mitarbeitende wandern ab. Betriebsausflüge und ein einfühlsamer Umgang miteinander sind kein unnötiger Kostenfaktor. Beziehungsarbeit ist vielmehr ein essenzieller Bestandteil des Krisenmanagements.

## **Gut zu wissen**

### **So bleiben Sie und Ihr Team krisenfest:**

- **In unsicheren Zeiten ist klare Kommunikation für Führungskräfte entscheidend, um Vertrauen und Orientierung zu schaffen.**
- **Offene Diskussionen und gemeinsame Lösungsstrategien fördern Stabilität und Zusammenhalt im Team.**
- **Erfolge sollten gefeiert und aus Rückschlägen sollte gelernt werden, um Resilienz und langfristige Perspektiven zu stärken.**

#### **Führungsseminar „Gesund führen“**

Stärken Sie Ihre Führungskräfte und fördern Sie eine gesunde Führungskultur in Ihrem Unternehmen.

Weitere Infos:

Christine Endle-Krieger

0172 5216715

[christine.endle-krieger@dak.de](mailto:christine.endle-krieger@dak.de)

**Christine Endle-Krieger**

Premiumpartner und Top-Kooperationen  
DAK-Gesundheit

[www.dak.de](http://www.dak.de)



# Neues aus den Kommissionen

In den zehn Kommissionen des BVMW engagieren sich Mitglieder, die den Verein ehrenamtlich mit ihrer Expertise beraten. Sie sind ein wichtiges Sprachrohr der mittelständischen Unternehmen und gestalten die Arbeit des BVMW aktiv mit. In dieser Rubrik stellen wir aktuelle Ergebnisse aus den Kommissionen vor und geben Einblicke in die inhaltliche Arbeit unseres Verbandes.

## Kommission Bundeswehr und Behörden und Organisationen mit Sicherheitsaufgabe (BOS)

Die Kommission Bundeswehr und BOS richtet sich an den Auftraggeber Bundeswehr. Im Fokus stehen dabei die Chancen für Unternehmen im Bereich Rüstung und Infrastruktur. Wenn in Deutschland über Verteidigungspolitik gesprochen wird, dominieren Großprojekte wie Eurofighter, Puma oder Fregatte 126 die Schlagzeilen. Dahinter steht jedoch ein komplexes System, das vom Kugelschreiber bis zum U-Boot, von Uniformen bis zu Möbeln alles für die Truppe beschafft. Wer dieses System versteht, kann vom Milliardenmarkt profitieren. Ein wichtiger Schritt ist daher das Angebot an unsere Mitglieder, ihre Produkte und Dienstleistungen in einem Unternehmenssteckbrief zu präsentieren. Neben Milliardenprojekten benötigt die Bundeswehr auch Lebensmittel, Kleidung und Ersatzteile. Gerade Mittelständler punkten mit Flexibilität und regionaler Nähe – ein Vorteil in fragilen Lieferketten.

Für den Personal- und Materialbedarf ist die zivile Bundeswehrverwaltung zuständig. Militärische Führung und Einsatzbereitschaft sind von Beschaffung und Infrastruktur getrennt. Herzstück ist das Bundesamt für Ausrüstung, Informationstechnik und Nutzung (BA-AINBw) in Koblenz. Es verantwortet Entwicklung, Erprobung, Beschaffung und Nutzung von Wehrmaterial – von Waffensystemen bis zur persönlichen Ausrüstung. Unterstützt wird es von wehrtechnischen und wissenschaftlichen Dienststellen sowie dem Marinearsenal.

Während Großprojekte über das BAAINBw und das Bundesamt für Infrastruktur, Umweltschutz und Dienstleistungen (BAIUDBw) laufen, werden regionale Bedarfe über die Dienstleistungszentren gedeckt. Gerade für den Mittelstand ist die dezentrale Beschaffung der Türöffner, da sie passgenaue, regionale Lösungen ermöglicht. Das BAIUDBw ist zuständig für Liegenschaften, Verpflegung, Brandschutz oder Reisen. Mit 42 Dienstleistungszentren bildet es den Serviceapparat der Streitkräfte. Davon profitieren oft regionale Bauunternehmen, Handwerksbetriebe und Caterer.

Die Wege zum Auftrag sind digitalisiert und im Vergaberecht verankert. Insbesondere KMU profitieren von den schnellen Verfahren und der fairen Verteilung. Viele Aufträge sind geheimhaltungsbe-

dürftig. Entsprechende Zulassungen erfordern zwar Investitionen, eröffnen aber zugleich den Zugang zu einem exklusiven Markt.

Das Beschaffungssystem der Bundeswehr ist formalisiert, zugleich aber offen für Kooperationen. Unternehmen finden hier Chancen vom Kleinauftrag bis zum Großprojekt. Für die Truppe ist eine funktionierende Beschaffung die Grundlage für Einsatzbereitschaft und Sicherheit. Mittelständische Firmen leisten dazu einen zentralen Beitrag. Der BVMW unterstützt dabei seine Mitglieder aktiv. So war der BVMW beispielsweise an der Erstellung des „Konzept des Bundesministeriums der Verteidigung zur Stärkung des wehrtechnischen Mittelstands“ beteiligt.

## Kommission Internet und Digitales

Nico Lüdemann, Vorsitzender der Kommission Internet und Digitales, und Martin Holderied, Referent für Arbeit und Soziales, vertraten den BVMW bei einem von OpenAI und Allied for Startups in Brüssel organisierten Hackathon. Rund 70 Expertinnen und Experten aus Wissenschaft, Politik, Verwaltung und Wirtschaft erarbeiteten dort politische Handlungsempfehlungen zu aktuellen Fragen rund um künstliche Intelligenz. Der BVMW brachte die Perspektive des Mittelstands in zwei Arbeitsgruppen ein: Im ersten Track stand die Frage im Mittelpunkt, wie Politik Anreize für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sowie deren Arbeitgeber schaffen kann, gezielt KI-Kompetenzen aufzubauen. Der zweite Track fokussierte sich darauf, wie durch Gesetzesinitiativen die Verbreitung von KI-Tools in der Wirtschaft gestärkt werden kann, um zusätzliche Produktivitätspotenziale für Unternehmen zu erschließen. Besonders wertvoll war, dass die Veranstalter ausdrücklich die Sichtweise kleiner und mittelständischer Unternehmen interessierte und so die Stimme des Mittelstands in die Diskussion einfluss. Wir bedanken uns herzlich für die Möglichkeit zur Mitwirkung und freuen uns auf die weitere Zusammenarbeit.

## Kommissionssitzung in Berlin: Rechtspolitischer Austausch im Herzen der Demokratie

Nach ihrer Neuaufstellung zu Jahresbeginn kam die Kommission Ende September zu ihrer ersten Präsenzsitzung in Berlin zusam-

men. Den Auftakt bildete am Vorabend ein geselliges Kennenlernen im Hopfingerbräu am Brandenburger Tor, bevor am folgenden Morgen die inhaltliche Arbeit in der Bundeszentrale begann.

Im Mittelpunkt des Tages stand der Dialog mit hochrangigen Vertretern der Bundespolitik. Als ersten Gast begrüßte die Kommission Dr. Günter Krings, den stellvertretenden Fraktionsvorsitzenden der CDU/CSU-Bundestagsfraktion für den Bereich Recht und Verbraucherschutz. Er bot der Kommission wertvolle Einblicke in aktuelle rechtspolitische Entwicklungen. Der Fokus lag dabei auf Themen wie Arbeitszeitregulierung und Firmenbestattungen.

Am Nachmittag besuchte die Kommission das Paul-Löbe-Haus, wo Daniel Rinkert, stellvertretender rechtspolitischer Sprecher der SPD-Bundestagsfraktion, für einen weiteren konstruktiven Austausch zur Verfügung stand. Zum Abschluss stand eine ausführliche Führung durch den Deutschen Bundestag auf dem Programm, die den Mitgliedern spannende Einblicke in die Arbeit des Parlaments ermöglichte. Mit vielfältigen Eindrücken und wertvollen Impulsen für ihre weitere Arbeit traten die Kommissionsmitglieder am späten Nachmittag die Heimreise an.

**Dieser Beitrag wurde von der BVMW-Abteilung Volkswirtschaft verfasst.**

Anzeige

BANGLADESCH: Die Krankenpflegerin Zannatul Arafat von **ÄRZTE OHNE GRENZEN** bereitet den 4-jährigen Shofi für einen chirurgischen Eingriff vor. Er lebt wie eine Million weitere Rohingya im größten Geflüchteten-camp der Welt.  
© Ante Bußmann/MSF



## MIT IHRER SPENDE

## VERSCHENKT IHRE FIRMA PRÄSENTE, DIE LEBEN RETTEN

Mit der Weihnachtsaktion von **ÄRZTE OHNE GRENZEN** verschenkt Ihre Firma Spenden für Menschen in Not – und ein Pflastermännchen an Ihre Mitarbeitenden, Kundschaft und Partner\*innen. Mehr Infos unter:  
[www.aerzte-ohne-grenzen.de/weihnachtsspende](http://www.aerzte-ohne-grenzen.de/weihnachtsspende)

♥ Jetzt mitmachen



Ihr Team  
„Unternehmen Weihnachtsspende“  
030 700 130 134  
[weihnachtsspende@berlin.msf.org](mailto:weihnachtsspende@berlin.msf.org)

  
**MEDECINS SANS FRONTIERES**  
**ÄRZTE OHNE GRENZEN e.V.**  
Träger des Friedensnobelpreises

# Steuern auf den Punkt

## Zukunft der Steuer- und Finanzpolitik

Der Mittelstand mit seinen 3,4 Millionen kleinen und mittleren Unternehmen bildet das Rückgrat der deutschen Wirtschaft. Doch der Motor gerät zunehmend ins Stocken. Grund hierfür ist insbesondere, dass die Steuer- und Finanzpolitik von wahltaktischen Erwägungen geprägt ist, wodurch Fehlentwicklungen eher verstärkt als korrigiert werden.

**D**ie deutsche Steuerpolitik wird stark von den Interessen großer Unternehmen bestimmt. Im Rahmen der internationalen Reform zur Besteuerung von Großunternehmen wurde ein grenzüberschreitender Konsens angestrebt, um sicherzustellen, dass alle Unternehmen einen fairen Beitrag zur Finanzierung des Gemeinwesens leisten.

Diese Reform ist die Antwort darauf, dass Großunternehmen durch trickreiche, aber legale Gestaltungsmöglichkeiten oft nur einen Bruchteil des nominalen Steuersatzes zahlen. Vereinbart wurde, dass international tätige Großunternehmen mindestens 15 Prozent Steuern auf ihre Gewinne zahlen müssen. Im Gegensatz dazu werden deutsche Mittelständler jedoch mit Steuersätzen zwischen 30 und 45 Prozent zur Kasse gebeten. Die Mindestbesteuerung offenbart den politischen Willen, bei der Steuerlast unterschiedlich zu verfahren und wurde sogar gesetzlich verankert. Die erst ab 2028 in Gang kommende Senkung des Körperschaftsteuersatzes sowie die Verbesserung der Thesaurierungsbegünstigung sind viel zu spät und führen nicht zu einer Gleichstellung von KMU und Großunternehmen.

### Bürokratie: Tendenz weiter steigend

Auch beim Thema Bürokratie zeigt sich eine nachteilige Entwicklung für KMU. Während große Unternehmen sowohl Budget als auch Kapazität haben, um aufwendige bürokratische Maßnahmen zu bewältigen, stellen die formalen Anforderungen kleine und mittlere Unternehmen vor existenzielle Schwierigkeiten. Die bürokratischen Belastungen haben in den letzten Jahren eher zugenommen. Besonders besorgniserregend ist, dass die öffentliche Verwaltung aufgrund personeller Engpässe und eklatanter Mängel im Bereich der Digitalisierung nicht in der Lage ist, die gesammelten Daten effizient auszuwerten. Die staatlich angeordneten Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen bringen keinen Mehrwert für die Volkswirtschaft, stellen jedoch eine erhebliche Belastung für KMU dar.

### Reform des Rentensystems ist überfällig

Auch in der Finanzpolitik zeigen sich strukturelle Defizite. Schon in den 60er Jahren war absehbar, dass das Rentensystem nicht nachhaltig und zukunftssicher ist. Trotzdem wurde versäumt, eine staat-

## Gut zu wissen

### Was ist zu tun?

- Die Steuerbelastung und Bürokratie müssen zugunsten der Standortattraktivität abgebaut werden.
- Für Unternehmen aller Größenklassen müssen gleiche Bedingungen gelten.
- Das Renteneintrittsalter muss angehoben werden, um das System finanzierbar und Arbeitskräfte im Markt zu halten.

lich geförderte individuelle Altersversorgung aufzubauen. Dass die aktuelle Diskussion zur Erhöhung des Renteneintrittsalters von vielen Politikern im Keim erstickt wird, ist fahrlässig. Erstens ist es grotesk, dass die steigende Lebenserwartung im Rentensystem nicht berücksichtigt wird. Zweitens schafft nur ein späterer Renteneintritt eine nachhaltige Entlastung der Rentenfinanzierung. Drittens werden erfahrene Arbeitnehmer mehr denn je benötigt, um dem Fachkräftemangel zu begegnen und die deutsche Wirtschaft im internationalen Wettbewerb zu stärken.

**Dr. Sebastian Krauß**

Steuerberater, Fachberater für Internationales Steuerrecht und Unternehmensnachfolge (DStV e. V.)

concepta Steuerberatungsgesellschaft mbH

**BVMW-Mitglied**

[www.concepta-steuern.de](http://www.concepta-steuern.de)





## AUS DEN REGIONEN

Mit rund 300 Geschäftsstellen sind unsere Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner in den Wirtschaftsregionen des BVMW vertreten:

- |                                  |                           |
|----------------------------------|---------------------------|
| 1 Schleswig-Holstein             | 18 Nordhessen             |
| 2 Hamburg                        | 19 Thüringen West         |
| 3 Mecklenburg-Vorpommern         | 20 Thüringen Ost          |
| 4 Bremen/Oldenburg               | 21 Chemnitz               |
| 5 Berlin/Brandenburg Nord-Ost    | 22 Dresden                |
| 6 Berlin/Brandenburg Süd-West    | 23 Köln/Rhein-Erft-Kreis  |
| 7 Niedersachsen-West             | 24 NRW Südwest            |
| 8 Hannover                       | 25 Rheinland-Pfalz        |
| 9 Münsterland/Ostwestfalen-Lippe | 26 Rhein-Main             |
| 10 Sachsen-Anhalt                | 27 Mainfranken            |
| 11 Brandenburg Süd-Ost           | 28 Bayern Nord            |
| 12 Ruhrmetropole Ost             | 29 Saarland               |
| 13 Ruhrmetropole West            | 30 Nordbaden-Rhein-Neckar |
| 14 Leipzig                       | 31 Württemberg            |
| 15 Düsseldorf                    | 32 Schwarzwald/Bodensee   |
| 16 Südliches NRW                 | 33 Bayern Süd             |
| 17 Südwestfalen                  |                           |



6 Berlin/Brandenburg Süd-West

# Vom Startup zum Weltmarktführer

Vor vierzig Jahren gründete der Hochschullehrer Günter Faltin in Berlin die Teekampagne. Er wollte beweisen, dass man mit einer guten Geschäftsidee auch vor etablierten Handelsstrukturen keine Angst haben muss. Mittlerweile hat sich die Teekampagne zum Weltmarktführer für den Import hochwertigen Darjeeling-Tees entwickelt.

**M**ark Twain hat einmal geschrieben: „Menschen mit einer neuen Idee gelten so lange als Spinner, bis sich die Sache durchgesetzt hat.“ Professor Dr. Faltin, heute 81 Jahre alt, huscht ein Lächeln über das Gesicht. Bereits in den frühen 1980er Jahren hatte er sich Gedanken darüber gemacht, warum Tee in Deutschland so exorbitant teuer ist. Er reiste nach Indien, dort kostete eine Tasse Tee weniger als einen Pfennig, während er in einer Teestube am Berliner Kurfürstendamm zwei Deutsche Mark dafür bezahlen musste. Wer verdiente daran?

Nach seinen Recherchen stellte sich heraus, dass weder Frachtkosten, Versicherungen noch die Margen der Kaufleute die Preistreiber waren, sondern die vielen Zwischenhändler und die unzähligen Um-

verpackungen, bis der Tee in den hiesigen Teeläden landete. Faltins Idee: Direkt bei der Teeplantage kaufen, nur eine Sorte, die sich gut verkauft, und ausschließlich in höchster Qualität. Also bester Darjeeling Tee, angeboten in Ein-Kilo-Beuteln, in einheitlicher Verpackung, fairer Handel und ohne Pestizidrückstände.

Als er 1985 die Teekampagne ins Leben rief, war er als Professor für Wirtschaftspädagogik an der Freien Universität Berlin damit beschäftigt, den Bereich „Entrepreneurship“ aufzubauen. Nach dem Motto „Ihr werdet jetzt Teil einer neuen Geschäftsidee“ wollte er gemeinsam mit seinen Studierenden erarbeiten, welche Schritte nötig sind, um eine Idee in die reale Wirtschaftswelt zu übertragen. Die Teekampagne bot sich als Pilotprojekt an.

Die erste Informationsveranstaltung verlief enttäuschend. Die Mehrzahl der Studierenden war skeptisch bis feindselig. Die Vorwürfe gingen bis zu „der versucht hier an der Uni Kapitalisten heranzuziehen.“ Lediglich vier von den Studierenden blieben, nachdem sie sich versichert hatten, dass sie für diese Übung einen Schein erhalten würden. Doch Faltin trug es mit Fassung.

### Es sollte der First Flush sein

Faltin hatte anfangs Schwierigkeiten, eine Plantage zu finden, die der Teekampagne Tee verkaufen wollte. Auch in Indien klang die Idee zu verrückt. Und es sollte ja hochwertiger Tee sein. Darjeeling wächst meist in hohen Lagen und die Teebüsche machen im Winter eine Pause, um dann neu auszutreiben mit ganz besonders aromatischen Trieben: dem berühmten First Flush. Genau diesen wollte Faltin.

Nachdem er unzählige Hürden überwunden hatte, hielt er die ersten Kilobeutel Darjeeling mit dem Aufdruck Teekampagne in den Händen. An der Universität verkaufte er den Tee an einem kleinen Marktstand, schon hier war der Erfolg absehbar. Der beste Darjeeling Tee für ein Drittel des Preises der Konkurrenz, da griffen sogar seine Hochschulkollegen zu, obwohl bei denen im Vorfeld die Idee mit dem Tee als theoretisch interessant, aber als nicht durchsetzbar eingeschätzt worden war.

Den Durchbruch brachte eine Blindverkostung bei Lehrern in der Kantine einer Bremer Berufsschule. Die Qualität überzeugte, und der Erfolg sprach sich schnell herum, weil jetzt auch die Medien darüber berichteten.

Auf seiner nächsten Indien-Reise besuchte Faltin die Teeplantage und die Pflückerinnen. Ein fairer Lohn war für ihn einer der wichtigsten Aspekte. Auch die gesamte Region sollte etwas zurückbekommen. 1992 initiierte Faltin ein Projekt zur Wiederaufforstung der Region Darjeeling, mit dem der nachhaltige Anbau von Tee gefördert werden sollte. Finanziert von der Teekampagne wurde das Projekt im Jahr 1996 an den WWF übertragen. Seit dem Start wurden mehr als drei Millionen Bäume auf einer Fläche von 500 Hektar gepflanzt. Schon 1986 bescheinigte das „Teaboard von Kalkutta“ der Teekampagne, der weltweit größte Importeur von hochwertigem Darjeeling Tee zu sein. Echten Darjeeling in der Tasse zu haben, ist längst nicht immer der Fall, wenn man Darjeeling kauft. Das Teaboard verkündete, dass die registrierte Jahresproduktion des Darjeeling bei 10.000 Tonnen liegt. Weltweit werden jedoch 40.000 Tonnen mit der Bezeichnung Darjeeling Tee verkauft. Jeder war sich sicher: Hier wird wild gemischt.

### Chemische Aromen aus dem Labor

In dieser Zeit beschleunigten überraschenderweise juristische Niederlagen die Popularität der Teekampagne. Dabei ging es um die naturidentischen Aromen für den Tee. „Das heißt, man baut die Hauptkomponente des Aromas chemisch im Labor nach. Die vielen weiteren Komponenten der natürlichen Aromen fallen weg“, erläutert Faltin, der sich an dem Wort naturidentisch stört. „Was hat das denn mit Natur zu tun?“ Er startete mit der Teekampagne einen Protest mit dem Slogan „Schluss mit dem naturidentischen Aroma“. Daraufhin wurde die Kampagne wegen herabsetzender Werbung mehrmals verklagt.

Unternehmensgründer  
Prof. Dr. Günter Faltin.



### Visitenkarte

**Projektwerkstatt – Gesellschaft für  
kreative Ökonomie GmbH**

Gründung: 1985

Firmensitz: Potsdam

Geschäftsführender

Gesellschafter: Prof. Dr. Günter Faltin

Geschäftsführer:

Thomas Räuchle-Gehrig

Mitarbeitende: 15

[www.projektwerkstatt.com](http://www.projektwerkstatt.com)

Die Teekampagne verlor alle Prozesse, naturidentische Aromen gab es weiter. Doch durch die Berichterstattung in den Medien konnten die Verbraucher diese Prozesse mitverfolgen. Letzten Endes war der Erfolg im Gegenzug viel größer. Die kleine Teekampagne wies auf die Machenschaften in Sachen Naturidentität hin. Chemie im Tee und von Identität keine Spur. „Wir haben zwar tausende Mark an Prozesskosten zahlen müssen, aber die Bestellungen gingen danach durch die Decke“, erinnert sich Faltin.

Seit einiger Zeit hat das BVMW-Mitglied Teekampagne auch andere Teesorten im Angebot. In Darjeeling gibt es zunehmend Probleme mit dem Nachwuchs bei den Pflückerinnen, da die Arbeit durch die steilen Hänge erschwert wird. Zudem erlebt Indien als aufstrebendes Industrieland eine steigende Landflucht. „Die Erntemengen bei Darjeeling gehen stark zurück, deshalb müssen auch wir diversifizieren. Aber wir sind auf einem guten Weg.“

### Herbert Beinlich

BVMW Pressereferent Berlin, Brandenburg,  
Rheinland-Pfalz, Nordrhein-Westfalen, Hessen,  
Thüringen, Sachsen, Sachsen-Anhalt, Saarland  
und Baden-Württemberg

[herbert.beinlich@bvmw.de](mailto:herbert.beinlich@bvmw.de)





Bayern Süd

# Sicherheit im digitalen Wandel

**B**evor der Gräfelfinger Unternehmer Philipp Pollems in der Sicherheitsbranche Fuß fasste, sammelte er fast ein Jahrzehnt Erfahrung bei einer führenden Unternehmensberatung. 2001 wechselte der studierte Sozioökonom zu einer Tochtergesellschaft der Bayerischen Landesbank, wo er als gefragter Experte für Bankensicherheit acht Jahre lang die Geschäftsführung der HVB Secur GmbH übernahm. 2017 unterschrieb er den Kaufvertrag für Secur Solutions, ein Unternehmen, das seit 2014 bestand und aus der HVB Secur ausgegründet wurde.

## Start mit Vollgas

„Die Anfänge waren besonders spannend“, erinnert sich Pollems. „Die Firma hat von null auf hundert angefangen – mit fünf großen Kunden aus der Finanz- und Lebensmittelindustrie.“ Und die kamen von der HypoVereinsbank. „Die HVB Secur GmbH sollte sich auf den Konzern als Kunden konzentrieren und die externen Kunden geräuschlos abbauen“, sagt er. „Also haben wir einen Spin-off gemacht, und sowohl Kunden als auch Personal sind einfach mitgegangen – aus der HVB Secur raus und in Secur Solutions rein. Es waren die gleichen Leute, nur unter einem anderen Logo.“

## Visitenkarte

### Secur Solutions GmbH

Gründung: 2014, Übernahme: 2017  
Firmensitz: Gräfelfing (Bayern)  
Geschäftsführer: Philipp Pollems  
Anzahl Mitarbeiter: 187  
BMW-Mitglied

[www.secur-solutions.de](http://www.secur-solutions.de)

Philipp Pollems hat Secur Solutions zu einem der modernsten Sicherheitsdienstleister Deutschlands entwickelt. Sein Erfolgsrezept: digitalisierte Prozesse, ehrliche Kommunikation und absolute Zuverlässigkeit.

Zwischen 2014 und 2017 beobachtete Pollems die Entwicklungen und beschreibt die Anfänge als „Chaosmanagement“. Erst nach dem Kauf konnte er mit der strategischen Umstrukturierung beginnen und seine Stärken ausspielen: Prozesse optimieren, Firmen sanieren und „von Grund auf aufbauen“, wie er selbst sagt.

Zunächst digitalisierte er sämtliche Arbeitsschritte – von der Personalverwaltung über die Einsatzplanung bis zur Rechnungsstellung. Selbst die Telefonanlage des Unternehmens wurde virtualisiert. Auch Dienstpläne und Sicherheitsberichte wurden online erstellt und verwaltet. So machte Pollems Secur Solutions zu einem Sicherheitsdienstleister, bei dem alles vollständig digital abläuft.

### Mit Digitalisierung durch Corona

Der Fokus auf technologische Fortschritte half Secur Solutions während der Coronapandemie, ohne große Unterbrechungen weiterzuarbeiten. Als 2020 die ersten Lockdowns kamen, war die Firma bereit, die gesamte Verwaltung aus dem Homeoffice zu organisieren. Der Objektschutz war auch während der Pandemie für die Unternehmen essenziell und konnte ohne Unterbrechung gewährleistet werden – ein starkes Signal.

Pollems ergänzt stolz: „In der Zeit von 2017 bis 2025 haben wir uns verdreifacht.“ Inzwischen zählt der Betrieb knapp 187 Mitarbeitende. Alle Kunden seit dem Spin-off von 2017 sind geblieben.

### Haltung als Markenzeichen

Dabei vertraut Pollems – neben seinem Team – vor allem auf Kernpfeiler, die sein Unternehmenskonzept stützen: Zuverlässigkeit, Ehrlichkeit und Haltung. „Wir sagen, was wir tun, und tun, was wir sagen“, erklärt er. Abstriche in der Qualität gibt es nicht. Das sei in der Sicherheitsbranche nicht immer selbstverständlich.

„Einmal rief ein Finanzdienstleister an, der brauchte sofortige Unterstützung“, erinnert sich Pollems. Unrasiert und in Jogginghosen ließen dessen Sicherheitskräfte den Vorstand am Wochenende vor der Tür stehen – was den sofortigen Rausschmiss des Dienstleisters zur Folge hatte. Für Pollems ein Beispiel, wie es in der Sicherheitsbranche häufig zugeht.

„Wir sind ehrlich, geben unser Bestes und ziehen keine Kunden über den Tisch.“ Das schätzt man. Auch Kunden aus der Zeit vor Secur Solutions fragen immer wieder an. „Das Deutsche Theater betreue ich seit fast 30 Jahren, nach dem Umbau sind auch noch Garderobendienstleistungen und Gebäudeschutz dazugekommen.“

### Sicherheit im Unternehmensalltag

Secur Solutions bietet eine Vielzahl von Dienstleistungen an, von klassischer Unternehmenssicherheit bis zu Personallösungen. „Wir haben jemanden, der im Objekt vor Ort ist, der sowohl als Empfangskraft arbeitet als auch für Notfälle bereitsteht und zum Beispiel einen Krankenwagen ruft.“



Geschäftsführer Philipp Pollems mit Roboterhund „Spooky“ im Einsatz

Bei einem Münchner Brauereiriesen lautet der Auftrag beispielsweise klassischer Werkschutz. „Dort lassen wir keine Leute rein, die keinen Termin oder Ansprechpartner haben. Außerdem kümmern wir uns um die Lkw-Logistik.“ Die Mitarbeitenden kontrollieren täglich rund 250 Lkw-Bewegungen, überwachen dutzende Kameras und kennen die individuellen Anforderungen des weitläufigen Geländes ganz genau. So kommt niemand Unbefugtes aufs Gelände.

### Sicherheit durch Robotik

Für den Technikfan Pollems endet die Digitalisierung nicht bei den Arbeitsabläufen. Sein jüngster Streich ist der Kauf von „Spooky“, einem Roboterhund von Boston Dynamics. Seit 2020 verfolgt er dessen Entwicklung und vor zwei Jahren entschied er, den vierbeinigen Roboter ins Team zu holen.

„Spooky“ wird nie krank und ist Tag und Nacht im Einsatz. Wärme und Kälte stören ihn nicht, und er meistert auch unwegsames Gelände. „Alle großen Spieler der Branche versuchen inzwischen, Sicherheit und Technik zu verknüpfen“, erklärt der Firmenchef. „Einfach auch, weil man das notwendige Personal nicht mehr bekommt.“ So gehen Robotik und Sicherheit Hand in Hand und ebnen den Weg für eine moderne Arbeitswelt.

**Achim von Michel**  
BVMW Leiter Presse und Politik,  
Leiter Kreisverband München

[achim.von.michel@bvmw.de](mailto:achim.von.michel@bvmw.de)





Golfen für einen guten Zweck im brandenburgischen Kallin.

**Berlin Brandenburg Nord-Ost****BVMW-Golfturnier: Gemeinsam für die Kinderhilfe**

„Es ist schöner, mit den richtigen Menschen durch den Regen zu laufen, als mit den falschen in der Sonne zu liegen.“ Diese Weisheit bewahrheitete sich beim 10. BVMW-Jubiläumsgolfturnier im brandenburgischen Kallin, als ein kurzer Regenschauer die Teilnehmer überraschte. Neben dem sportlichen Aspekt stand vor allem das soziale Engagement im Fokus. Zu den Besonderheiten zählten die 36 Schnuppergolfer, die von ausgebildeten Trainern die ersten Schritte zum Profi erlernten und wertvolle Erfahrungen auf dem Grün sammelten. Ein weiterer Höhepunkt war die große Tombola, die beeindruckende 2.800 Euro für den Verein „Kinderhilfe – Hilfe für krebs- und schwerkranke Kinder“ einbrachte. Dies wurde ermöglicht durch 280 gestiftete Preise von BVMW-Mitgliedsunternehmen.

**Berlin****PC-College wird 40**

Das BVMW-Mitglied PC-College feiert sein 40-jähriges Bestehen. Seit der Gründung im Jahr 1985 hat sich das Unternehmen von einem Pionier der IT-Weiterbildung zu einem führenden Anbieter für IT-Schulungen mit 31 Standorten in der gesamten DACH-Region entwickelt. Damals steckte die IT-Welt noch in den Anfängen – heute prägen Cloud-Computing, Künstliche Intelligenz und hybride Arbeitswelten den Sektor. PC-College hat diese Entwicklung von Beginn an begleitet und sein Schulungsangebot kontinuierlich an neue Technologien angepasst. Heute umfasst das Portfolio über 850 Schulungsthemen. Das Unternehmen legt Wert darauf, Wissen praxisnah zu vermitteln und IT-Experten für die Herausforderungen der Zukunft zu qualifizieren.

**Brandenburg Süd-Ost****Wirtschaft trifft Kultur**

Auf dem Campus des Stifts Neuzelle wurde der Deutsch-Polnische Wirtschaftspreis 2025 verliehen. Ausgezeichnet wurde die Elektro Jahn GmbH & Co. KG aus Frankfurt/Oder für ihr Projekt „Praktikum bei Elektro Jahn“. Ebenfalls geehrt wurde BRANDMED – Euversity Sp. z o.o. aus Słubice für ihren Beitrag zum Abbau von Barrieren im deutsch-polnischen Gesundheitswesen. Andreas Jahn (BVMW) betonte die Bedeutung innovativer Partnerschaften in Europa, gerade in herausfordernden Zeiten. Zu den Ehrengästen zählte unter anderem der polnische Gesandte Jakub Wawrzyniak. Das Projekt wurde von der Region FFO-LOS, KS Stal Gorzów und den Brandenburgischen Sommerkonzerten initiiert und mit Unterstützung aus dem Kleinprojektfonds der EU umgesetzt.

Mariusz Rzeznikiewicz (BVMW), Wiesław Pucek, Joanna Józefiak (Brandmed), Michał Wasilewski (KS Stal Gorzów), Marvin Jahn (Elektro Jahn) und der Musiker Wolfram Korr (v. li.).

**Leipzig****Bürokratie: Kostensenkung durch KI**

Dr. Jens-Uwe Meyer, Vorstand der Innolytics AG und Mitglied des Leipziger BVMW, war zu Gast bei der BVMW-Fachgruppe Recht und Führung in Potsdam. Seiner Einschätzung nach sind neue Vorschriften und Gesetze ein wesentlicher Umsatztreiber für Beratungsunternehmen, Steuerberater, Juristen und Dienstleister.

Doch wie können mittelständische Unternehmen die damit verbundenen Bürokratiekosten reduzieren? Meyer sieht große Potenziale im Einsatz von KI, durch diese lassen sich bis zu 90 Prozent an Aufwand und Kosten einsparen. Insbesondere kleinere Unternehmen können mithilfe von KI kostengünstig und effizient ISO-zertifiziert werden, erklärt Meyer. Solche Zertifizierungen werden bei Ausschreibungen zunehmend gefordert.

### 13 Ruhrmetropole West

## Nachhaltigkeitskongress Ruhrgebiet begeistert Unternehmer

Im MC-Schulungszentrum Bottrop veranstalteten der BVMW Ruhrmetropole West und das „Forum Nachhaltigkeit Ruhrgebiet“ den zweiten Nachhaltigkeitskongress Ruhrgebiet unter dem Motto „Die resiliente Stadt“. Gastgeber war unser Mitgliedsunternehmen Botament, Teil der MC-Gruppe, die sich für Themen rund um Innovation und nachhaltige Entwicklung im Baubereich einsetzt. Rund 120 Unternehmer und Teilnehmer hörten Grußworte von Gabriele Masthoff (BVMW), Dr. Jörg Ernst (FONARU), Roland Schepers (Botament) und Bottrops Oberbürgermeister Bernd Tischler.

Der Kongress bot Infostände, Speaker, eine Panelrunde und die Versteigerung des Graphic-Recording-Kunstwerks. Vorträge zu Themen wie Energie, Finanzen oder KI lieferten wertvolle Impulse.



V. li.: Ute Poerschke (ELSCHUKOM GmbH) Mario Suckert (Thüringer Staatssekretär für Wirtschaft), Dr. Karen Römpler (BVMW-Landeswirtschaftssenat).



### 19 Thüringen West

## ELSCHUKOM feiert 35. Jubiläum

Seit 1990 entwickelt und produziert die ELSCHUKOM GmbH aus dem thüringischen Veilsdorf – Mitglied im BVMW-Landeswirtschaftssenat – innovative Feinddrahtlösungen. Die Produkte finden weltweit Anwendung in Branchen wie Sensorik oder Medizintechnik und gelten besonders in der Sicherungsindustrie als wegweisend. In diesem Jahr feierte das familiengeführte Unternehmen sein 35-jähriges Bestehen mit zahlreichen Gästen und Mitarbeitenden. Staatssekretär Mario Suckert vertrat das Thüringer Wirtschaftsministerium bei den Feierlichkeiten. Im Rahmen des Jubiläums wurden auch der neu errichtete Unternehmensneubau und das neue „Compliance Cockpit“ vorgestellt, eine Lösung zur Reduzierung des bürokratischen Aufwands.

### 20 Thüringen Ost

## TAG Wohnen erhält Europamedaille

Für ihr besonderes Engagement in den Bereichen nachhaltige Quartiersentwicklung und soziale Verantwortung wurde TAG Wohnen mit der Europamedaille der EVP-Fraktion ausgezeichnet. Die Nominierung erfolgte durch die Thüringer EU-Abgeordnete Marion Walsmann (CDU). Das Unternehmen ist seit 2024 Mitglied im BVMW und wird von Ralph Walter, Leiter der Wirtschaftsregion Thüringen Ost, persönlich und mit großem Einsatz betreut. Mit Projekten wie den „Aktiv-Treffs“ und der engen Zusammenarbeit mit Sozialpartnern schafft TAG Wohnen Orte der Begegnung, Generationenbrücken und echten Lebensraum.

V. li.: Claudius Oleszak, Claudia Hoyer (beide Immobilienmanagement TAG Immobilien AG) und Marion Walsmann (Mitglied des EU-Parlaments).



### 33 Bayern Süd

## Mensch und Sicherheit im Mittelpunkt

Das Familienunternehmen Munk Group (Mitglied im Bundeswirtschaftssenat) hat an seinem Heimatstandort in Günzburg ein neues Kundenzentrum eröffnet. Die Feier wurde von über 100 Gästen aus Politik, Kirche und den am Bau beteiligten Firmen begleitet. Herzstück des Zentrums ist die 540 Quadratmeter große Ausstellungshalle, in der Besucherinnen und Besucher zentrale Sortimentsbereiche der Munk Group wie Steig-, Rettungs- und Profitechnik sowie diverse Sonderlösungen kennenlernen und testen können. Direkt an die Ausstellung im Kundenzentrum schließt ein neuer Schulungsraum an. Dadurch können die Exponate zu jeder Zeit in die Lehrinhalte der Schulungen und Seminare einbezogen werden. Zudem wurde mit einer umfassenden energetischen Modernisierung ein wichtiger Schritt in Richtung CO<sub>2</sub>-Neutralität gemacht.

21

## Chemnitz

## Investitionen in die Zukunft

Anlässlich ihres 35-jährigen Bestehens plant die DPFA Investitionen von einer Million Euro in Gebäude und technische Ausstattung sowie weitere 155.000 Euro für die Entwicklung pädagogischer Konzepte. Der freie Bildungsträger setzt auf Berufsorientierung ab Klasse 5, selbstorganisiertes Lernen und einen altersgerechten Umgang mit Künstlicher Intelligenz. Ziel ist eine stärkere Vernetzung von Schule und Wirtschaft. Die DPFA Akademiegruppe zählt zu den führenden privaten Bildungsträgern in Sachsen und im polnischen Verwaltungsbezirk Niederschlesien. An elf Standorten arbeiten 600 Mitarbeitende in allgemein- und berufsbildenden Schulen sowie in der Erwachsenenbildung. Das familiengeführte Bildungsunternehmen steht für Gemeinschaft, Wertschätzung und Weltoffenheit.

35 Jahre erfolgreiche Bildungsarbeit: DPFA-Gründer Professor Clauß Dietz und Tochter Catrin Liebold (geschäftsführende Gesellschafterin).



Ehrung für das Lebenswerk: Verleihung des Heracles Awards an Just Fit Gründer Frank Böhme.

23

## Köln/Rhein-Erft-Kreis

## Frank Böhme für sein Lebenswerk geehrt

Beim Deutschen Gesundheitsball 2025 in Offenbach wurde Frank Böhme, Gründer von Just Fit und BVMW-Mitglied, mit dem erstmals vergebenen Heracles Award für sein Lebenswerk geehrt. In der Begründung wurde sein prägender Beitrag zur deutschen Fitnesslandschaft gewürdigt, die er in den vergangenen 40 Jahren mit innovativen Inhalten prägte. Böhme entwickelte unter anderem moderne Studiokonzeppte wie Just Fit und übernahm eine Vorreiterrolle im Bereich der betrieblichen Gesundheitsförderung. Mit seinem aktuellen Projekt NEXT DOOR hat er ein innovatives, digitales Premium-Gym ins Leben gerufen. Seit zwei Jahrzehnten ist Böhme Mitglied des TÜV-Expertenbeirats und war maßgeblich an der Entwicklung der DIN-Norm für Fitnessstudios beteiligt.

31

## Württemberg

## Mittelstand besucht Stuttgarter Landtag

Der BVMW hatte zum Besuch des Stuttgarter Landtags eingeladen. Das Programm umfasste eine Führung, die Teilnahme an einer Parlamentssitzung und eine abschließende Diskussion mit dem Landtagsabgeordneten Winfried Mack (CDU). Im Fokus standen wirtschaftspolitische Themen wie Bürokratieabbau, Konzepte für eine moderne und preiswertere Energieerzeugung sowie die Strompreissteuer. Besonderes Interesse galt dem Vorhaben der Bundesregierung, über 100 Milliarden Euro an die Bundesländer zu verteilen. Dabei wurde ausführlich diskutiert, wie viel Geld in den Kommunen ankommt und



Besucherguppe des BVMW mit dem Landtagsabgeordneten Winfried Mack (vorn Mitte) im Plenarsaal des Stuttgarter Landtags.

nach welchem Muster es verteilt wird. Nach Einschätzung von Winfried Mack werden etwa 15 Milliarden nach Baden-Württemberg fließen, die Verteilung wird nach einem anerkannten gerechten Schlüssel erfolgen.

26

## Rhein-Main

## Optanium gewinnt mit Cleanli internationalen Award

Die Optanium GmbH aus dem hessischen Karben (BVMW-Mitglied) präsentierte auf der Hospex Healthcare Expo in Indien ihr Produkt Cleanli, das die Dokumentation von Hygienenachweisen vollständig digitalisiert. Papierbasiertes Ablegen, Archivieren und Vorhalten von Nachweisen wird damit überflüssig – alle Nachweise sind per App, Tablet oder Computer sofort abrufbar. Ein besonderer Höhepunkt war die Auszeichnung von Optanium mit dem Medical Technology Award 2025 für Cleanli. Geschäftsführer Marcel Nebel sieht diese Auszeichnung als einen Beweis für das kontinuierliche Engagement seines Teams für Innovationen in den Bereichen Krankenhaushygiene, Überwachung und digitale Automatisierungslösungen.

[www.optanium.com/cleanli/products/](http://www.optanium.com/cleanli/products/)

Marcel Nebel, Geschäftsführer der Optanium GmbH (vorn re.), bei der Übergabe des Medical Technology Awards 2025.



33

## Bayern Süd

## Neuer Vizepräsident für die LMU München

Im Oktober übernahm Dr. Philipp Baaske, Senator im Bundeswirtschaftssenat des BVMW, das Amt des Vizepräsidenten für Entrepreneurship an der Ludwig-Maximilians-Universität München (LMU). Dr. Baaske ist Mitgründer und Executive Chairman von NanoTemper Technologies, einem weltweit führenden Biotechnologieunternehmen, das er ohne Wagniskapital aufgebaut hat. An der LMU will er Innovation, Gründung und Technologietransfer fakultätsübergreifend stärken. Geprägt durch den Mittelstand, setzt Baaske auf werteorientiertes Unternehmertum und verfolgt das Ziel, mehr Ausgründungen aus der Exzellenzforschung der LMU zu ermöglichen.

28

## Bayern Nord

## Jahresempfang im Forum Südwestpark

Eine spannende Keynote, wertvolle Denkanstöße und engagierte Sponsoren – so erlebten rund 170 Gäste den BVMW-Jahresempfang 2025 im Nürnberger Forum Südwestpark. Bei der von Edgar Jehnes organisierten Veranstaltung erläuterte Dr. Gregor Gysi (MdB, Die Linke) in gewohnt pointierter Art seine Sicht auf die aktuelle wirtschaftspolitische und gesellschaftliche Lage in Deutschland. Aya Jaff, Unternehmerin und Bestsellerautorin, sprach über digitale Nachhaltigkeit und Technologieethik. Mahsa Amoudadashi, Speakerin und Trainerin bei COMMUNICO, schilderte, wie Wertschätzung echte Unternehmenswerte schafft und Begeisterung fördern kann. Den Abend ließen die Gäste bei Häppchen, Getränken und anregenden Gesprächen ausklingen.



V. li.: Edgar Jehnes (Leiter BVMW-Kreisverband Nürnberg) mit Dr. Gregor Gysi (MdB, Die Linke) und Daniel Pfaffer (Geschäftsführer Südwestpark Management).



## Bayern Süd

### BVMW-Sommerfest im Osmium-Institut

Die BVMW-Region München-Oberland veranstaltete unter der Leitung von Mechthild Heppe ihr Sommerfest in diesem Jahr im Osmium-Institut in Murnau. Das Institut, seit 2023 Mitglied im BVMW, ist bekannt für seine Expertise rund um Osmium – das seltenste und kostbarste Edelmetall der Welt. Gastgeber und Institutsgründer Ingo Wolf führte die Teilnehmenden zunächst durch die Geschichte des Metalls, beginnend mit dem Moment seiner Entdeckung vor rund zweihundert Jahren, über den ersten industriellen Einsatz hin zu vielfältigen Anwendungen in der Gegenwart. Nach einem Rundgang durch das Museum nutzten die Gäste die Gelegenheit zum Netzwerken und ließen bei selbst gemachter Pizza den Abend ausklingen.

BVMW-Kreisleiterin Mechthild Heppe mit Gründer und Teilhaber des Osmium-Instituts, Ingo Wolf.



IT-Expertinnen und Experten mit Ingrid Janssen (3. v. li.) vom BVMW München/Freising.



## Bayern Süd

### Cybersicherheit für den Mittelstand

Die Yarix GmbH lud gemeinsam mit Ingrid Janssen vom BVMW München/Freising zu einer Kundenveranstaltung in die Münchner Highlight Towers ein. Im 17. Stock mit Blick über die Stadt standen die NIS2 Richtlinie und der Cyber Resilience Act im Mittelpunkt des Abends – zwei Themen, die für kleine und mittlere Unternehmen von entscheidender Bedeutung sind. Die Yarix-Experten, Geschäftsführer Hartmut Mersch und Cybersicherheitsingenieur Reinhold Zauner, gaben konkrete Überblicke in die aktuelle Gesetzeslage und praxisnahe Umsetzungsstrategien für Betriebe. Im Anschluss nutzten zahlreiche Gäste die Gelegenheit zum Austausch und stärkten die Partnerschaft zwischen dem BVMW, dem Mittelstand und IT-Experten.

## 23 Köln/Rhein-Erft-Kreis

### Politischer Scheunen-Talk in Hürth mit Strack-Zimmermann

Nach dem erfolgreichen Auftakt im Frühjahr mit der CDU-Politikerin Serap Güler fand im Oktober der zweite politische Scheunen-Talk des BVMW Köln/Rhein-Erft-Kreis auf dem Erlebnisbauernhof Gertrudenhof in Hürth mit Europa-Politikerin Dr. Marie-Agnes Strack-Zimmermann (FPD) statt. Das Format soll Politik und Mittelstand in entspannter Atmosphäre in den Dialog bringen. Auf der Bühne begrüßten Margit Schmitz, Leiterin der BVMW-Wirtschaftsregion, und Peter Zens, geschäftsführender Inhaber des Gertrudenhofs, die zahlreichen Gäste.

Inhaltlich ging es um wirtschafts- und sicherheitspolitische Fragen, die weit über die Verteidigungspolitik hinausreichen –



Margit Schmitz (Leiterin des BVMW Köln/Rhein-Erft-Kreis) mit Europa-Politikerin Dr. Marie-Agnes Strack-Zimmermann (FPD).

von europäischer Resilienz über Standortbedingungen bis zu Chancen für den Mittelstand in Zeiten globaler Umbrüche.



tradition  
& innovation

15. APRIL 2026 > STATION-BERLIN

# Weil Zukunft kein Zufall ist.

Werden Sie Teil des Zukunftstags Mittelstand. 15. April 2026 in der STATION-Berlin

Digitalisierung, Fachkräftemangel, Nachhaltigkeit: Drei Themen, die kein Unternehmen mehr ignorieren kann. Der Zukunftstag Mittelstand 2026 bringt Menschen mit Verantwortung, Ideen und Erfahrung zusammen – aus Wirtschaft, Politik und Wissenschaft. Hier entstehen Partnerschaften, Impulse und Lösungen, die Unternehmen wirklich voranbringen. Wer 2026 gestalten will, darf nicht warten, sondern muss handeln.

Hier erleben Sie, was Zukunft bedeutet:

- > Top-Speaker mit **praxisnahen Strategien für Wachstum** und Wandel
- > **Innovationsarena** mit den neuesten Technologien für KMU
- > **Networking mit Unternehmen** aus ganz Deutschland
- > **Workshops** für konkrete Umsetzungsideen
- > Exklusive Einblicke in **Förderprogramme und Markttrends**

Der Mittelstand steht an der Schwelle einer neuen Ära. Machen Sie den nächsten Schritt – mit uns: [www.zukunftstag-mittelstand.de](http://www.zukunftstag-mittelstand.de)



Jetzt QR Code  
scannen &  
**Early-Bird-Ticket**  
sichern!



KULTUR

## SerienTipp

Zum Auftakt des Prozesses präsentiert sich Norman Scott (Ben Whishaw) selbstbewusst der Presse.

### A VERY ENGLISH SCANDAL

Die dreiteilige Serie „A Very English Scandal“ basiert auf wahren Begebenheiten und dem gleichnamigen Roman des englischen Journalisten und Drehbuchautors John Preston. Ein erschreckend reales Drama über Macht und Doppelmoral in der britischen Politik.

Es sind die 1960er Jahre, Homosexualität steht nicht nur in Deutschland unter Strafe, sondern auch im Vereinigten Königreich. Viele homosexuelle Männer leben im Verborgenen, werden verfolgt und verhaftet aufgrund ihrer sexuellen Orientierung.

So auch der britische Abgeordnete Jeremy Thorpe (Hugh Grant), ein charismatischer Politiker der Liberalen Partei mit großen Ambitionen und vielversprechenden Aussichten auf eine politische Karriere. Als Mitglied der Oberschicht vertraut er nur seinen Gleichge-

Jeremy Thorpe (Hugh Grant, re.) beendet die Beziehung zu seinem Liebhaber Norman Scott (Ben Whishaw).



sinnten. Thorpe beginnt eine heimliche Affäre mit dem deutlich jüngeren Stallburschen Norman Scott (Ben Whishaw). Diese leidenschaftliche Beziehung ist geprägt von Eifersucht und emotionalen Turbulenzen und endet schließlich in einer hässlichen Trennung. Der labile Norman Scott, der zur Selbstdarstellung neigt, fühlt sich im Stich gelassen. Nachdem Thorpe ihm die finanzielle Unterstützung entzogen hat, lebt er in prekären Verhältnissen und bittet um seine Sozialversicherungskarte, die er seinem Ex-Geliebten einst anvertraut hatte. Thorpe ignoriert diese Bitte, da er sonst offiziell als Arbeitgeber in Erscheinung treten würde. Er fürchtet um seine politische Karriere und zieht es vor, seinen Ruf zu schützen. Um das Bild des seriösen Politikers zu untermauern, heiratet er und führt eine scheinbar harmonische Ehe.

### Ein wichtiges Dokument

Die verweigerte Karte wird zum zentralen Konflikt der Geschichte: Sie symbolisiert Scotts finanzielle Abhängigkeit und die un-



Der Politiker Jeremy Thorpe (Hugh Grant) gerät zunehmend unter Druck.

gleiche Machtverteilung in ihrer Beziehung. Ohne Karte ist es praktisch unmöglich, legal eine Beschäftigung oder Arbeitslosenhilfe zu erhalten. Scott droht, Thorpes Geheimnis öffentlich zu machen. Thorpe versucht vergeblich, ihn zum Schweigen zu bringen, und zieht sogar einen Mord in Erwägung. Scott bleibt trotz Bezahlung eine Bedrohung. Schließlich wendet er sich an die Polizei und übergibt eindeutige Liebesbriefe als

Beweismaterial. Seine Anschuldigungen erscheinen bizarr und grotesk, und wer glaubt schon einem „dahergelaufenen Schwulen“? Die Briefe landen unter Verschluss, da Thorpe auch bei der Polizei Verbündete hat.

### Stümperhafter Mordanschlag

Scott gibt nicht auf und bleibt eine Zeitbombe. Inzwischen ist Thorpe zum Vorsitzenden seiner Partei aufgestiegen und sieht nur noch einen Ausweg: Norman Scott muss sterben. Er zieht seinen alten Freund Peter Bessell (Alex Jennings) ins Vertrauen. Bessell, ein ehemaliger Soldat, hat Verständnis für Thorpes Dilemma. Doch der von Bessells Komplizen ausgeführte Mordanschlag misslingt. Die Situation eskaliert, die Geschichte gelangt nun mit allen Details an die Öffentlichkeit, und in den Medien entbrennt eine Schlammschlacht. Als Thorpe in den späten 1970er Jahren vor Gericht steht, ist Homosexualität längst nicht mehr strafbar. Die gesellschaftlichen Umstände hatten Thorpe sowohl zum Opfer als auch zum Tä-

ter gemacht. Glücklicherweise ist es heute – zumindest in der westlichen Welt – möglich, in der Politik unabhängig von der sexuellen Identität erfolgreich zu sein.

Hugh Grant verfolgte einst als Teenager diesen sehr englischen Skandal. Für die Rolle des Jeremy Thorpe hielt er sich eigentlich für zu alt. Dennoch liefert er eine bemerkenswerte Darstellung: smart, manipulativ, überheblich und clever, stets wissend, dass er zur Elite gehört. Sein Partner Ben Whishaw brilliert als Norman Scott. Regie-Großmeister Stephen Frears hat diese Story großartig in Szene gesetzt, erzählt sie tragikomisch, faszinierend und packend.

### A Very English Scandal

**Mit:** Hugh Grant, Ben Whishaw, Alex Jennings u.a.

**Regie:** Stephen Frears

MagentaTV+ sowie als Download bei Amazon Video und Apple TV  
Miniserie, 3 Folgen à 56 Minuten  
Großbritannien 2018  
Krimi, Drama  
2,99 Euro/Folge, Staffel 5,99 Euro

**Friederike Pfann**  
BVMW Redaktion  
Mittelstand.

**friederike.pfann@  
bvmw.de**



# BuchTipps

## AUFBRUCH MITTELSTAND

### Eine Zukunftsvision für die deutsche Wirtschaft

Die deutsche Wirtschaft steht an einem Wendepunkt. Globale Krisen, geopolitische Umbrüche und strukturelle Herausforderungen setzen den Mittelstand unter Druck. Dieses Buch analysiert die drängendsten Probleme und zeigt konkrete Wege auf, um Deutschlands wirtschaftliche Zukunft nachhaltig zu sichern. Ein fundierter Weckruf für Unternehmerinnen und Unternehmer, politische Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger und die gesamte Gesellschaft.

Steigende Energiepreise, globale Unsicherheiten, digitale Transformation und ein sich verschärfender Fachkräftemangel bei stetig steigender Bürokratielast stellen den deutschen Mittelstand vor immense Herausforderungen. Führende Expertinnen und Experten analysieren in diesem Band die Ursachen dieser Krisen und skizzieren praxisnahe Lösungsansätze, um die Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Wirtschaft

zu erhalten. Sie liefern fundierte Impulse für wirtschafts- und gesellschaftspolitische Debatten und bieten konkrete Strategien für eine zukunftsfähige Neuaufstellung des Mittelstands. Ein unverzichtbarer Leitfaden für Unternehmerinnen und Unternehmer, politische Akteurinnen und Akteure und alle, die an der wirtschaftlichen Resilienz Deutschlands interessiert sind.

Das neue Buch *Aufbruch Mittelstand* des Herausgebers Der Mittelstand. BVMW ist nun erschienen und ab jetzt für Sie erhältlich. Auf 224 Seiten kommen unter anderem Stimmen der Mitglieder der Mittelstandsallianz des BVMW zu Wort und berichten über ihre Einschätzung sowie Perspektiven auf die aktuelle Lage.



### Aufbruch Mittelstand

Eine Zukunftsvision für die deutsche Wirtschaft

Der Mittelstand. BVMW e.V. (Hg.)  
Verlag J.H.W Dietz Nachf.  
224 Seiten

**28,00 €**



### Zukunft Mittelstand

Zurück zu klaren Perspektiven –  
Ein Weckruf aus der Wirtschaft

Der Mittelstand. BVMW e.V. (Hg.)

Verlag J.H.W Dietz  
Nachf.  
224 Seiten

**26,00 €**



### Innovationen

Frauen schaffen Zukunft

Claudia Rankers,  
Kerstin Rücker (Hg.)

Frankfurter Allgemeine  
Buch  
424 Seiten

**26,00 €**



### Zukunft Stadt: Die globale und lokale Bedeutung von SDG 11

A. Hildebrandt, M. Krieger,  
P. Bachmann (Hg.)

Springer Gabler Berlin,  
Heidelberg  
630 Seiten

**54,99 €**



### Kaputt

Das Ende des deutschen  
Wirtschaftswunders

Wolfgang Münchau

Verlag Herder  
256 Seiten

**22,00 €**



### Von der Idee zum Startup in 100 Minuten

M. O. Opresnik, K. Krentz,  
S. Strauss

Opresnik Management  
Consulting  
100 Seiten

**19,90 €**



### Die Pflegekatastrophe

...und wie wir sie durch gute Konzepte  
in der Altenpflege verhindern können

Kaspar Pfister

Ullstein Taschenbuch  
304 Seiten

**12,99 €**





# DAK BUSINESS CONSULTING

UNSERE EXPERTISE FÜR IHR  
GESUNDES UNTERNEHMEN.

Profitieren Sie von einer maßgeschneiderten Lösung für den Bereich Gesundheit in Ihrem Unternehmen.

- Beratung und Begleitung bei Maßnahmen zur betrieblichen Gesundheitsförderung
- Beratung zur Auswertung von Kennzahlen, AU-Datenanalyse und Mitarbeiterbefragung
- Schulung und Beratung von Führungskräften
- Unterstützung beim betrieblichen Eingliederungsmanagement

Weitere Angebote und Informationen erhalten Sie von



**Christine Endle-Krieger**  
Premiumpartner und Top-Kooperationen  
Mobil: 0172 5216715  
[christine.endle-krieger@dak.de](mailto:christine.endle-krieger@dak.de)

**DAK**  
Gesundheit  
*Ein Leben lang.*



THE X7

BAYERISCHE MOTOREN WERKE

