

Mittelstand.

Das Unternehmensmagazin

Europa



EU-Binnenmarkt: Erfolgsgeschichte
aus drei Jahrzehnten
Seite 22

Innovationen statt Datenberge
Seite 28

 Der
Mittelstand.
BVMW



THE iX

MIT BIS ZU 701 KM REICHWEITE.*



Mehr erfahren



Freude am Fahren.

* BMW iX xDrive60: Energieverbrauch kombiniert: 21,9 kWh/100 km (WLTP); CO₂-Emissionen kombiniert: 0 g/km (WLTP); Elektrische Reichweite: 564–701 km (WLTP); CO₂-Klasse(n): A

Editorial

*Waise Unternehmen,
Allein Unternehmer,*



Christoph Ahlhaus

Vorsitzender der
Bundesgeschäftsführung
des BVMW

zu Beginn des Jahres 2026 haben sich die wirtschaftlichen und politischen Herausforderungen Europas weiter verdichtet. Geopolitische Spannungen, der anhaltende Krieg in der Ukraine, veränderte globale Machtverhältnisse und wachsende wirtschaftliche Abhängigkeiten wirken heute längst auf Investitionsentscheidungen, Lieferketten und Absatzmärkte unserer mittelständischen Unternehmen ein. Wirtschaftliche Stabilität, politische Handlungsfähigkeit und europäische Zusammenarbeit sind heute enger miteinander verknüpft denn je.

Für den Mittelstand ist der europäische Binnenmarkt ein zentraler Wachstums- und Stabilitätsfaktor. Zu häufig ist dieser jedoch noch immer von bürokratischen Hürden, nationalen Sonderregelungen und Doppelstrukturen geprägt. Der konsequente Abbau überbordender Berichtspflichten ist Voraussetzung dafür, dass Unternehmen investieren, wachsen und Arbeitsplätze sichern können. Auch wenn mit der Reformierung der europäischen Lieferkettenrichtlinie die Zeichen der Zeit in Brüssel inzwischen erkannt worden sind, so gilt nach wie vor: Wer Europas Wettbewerbsfähigkeit sichern will, muss den Mittelstand weiter gezielt entlasten.

Zugleich zeigt sich: Wirtschaftliche Stärke entsteht nicht durch Abschottung, sondern durch offene und verlässliche Handelsbeziehungen. Resiliente Wertschöpfungsketten, strategische Partnerschaften und ausgewogene Handelsabkommen sind entscheidend, um Abhängigkeiten zu reduzieren und neue Märkte zu erschließen. Internationale Abkommen wie Mercosur eröffnen insbesondere mittelständischen Unternehmen neue Export- und Wachstumsperspektiven – vorausgesetzt, sie werden praxisnah umgesetzt.

Diese Ausgabe unseres Magazins richtet den Blick bewusst auf Europa. Wir zeigen, wie Unternehmen ihre Lieferketten widerstandsfähiger aufstellen, regulatorische Herausforderungen bewältigen und Chancen im Binnenmarkt besser nutzen können. Ein besonderer Schwerpunkt dieser Ausgabe ist das Interview mit Marion Walsmann, Mitglied des Europäischen Parlaments (MdEP). Sie erläutert, welche konkreten Stellschrauben auf europäischer Ebene entscheidend sind, um Unternehmen wieder mehr Handlungsspielraum zu geben.

Fest steht: Ohne einen leistungsfähigen Mittelstand gibt es kein wirtschaftlich starkes Europa. Und ohne ein handlungsfähiges Europa fehlen dem Mittelstand die verlässlichen Rahmenbedingungen, um im globalen Wettbewerb zu bestehen. Beides ist untrennbar miteinander verbunden.

Mit klaren Prioritäten, wirtschaftlicher Vernunft und einem pragmatischen europäischen Ansatz kann der Mittelstand auch in herausfordernden Zeiten Zukunft gestalten.

Mit besten Grüßen

Ihr

Christoph Ahlhaus

In dieser Ausgabe



06

Das Innovationspotential des Wirtschaftsstandorts Deutschland



14

Marokko im Aufwind



22

EU-Binnenmarkt: Erfolgsgeschichte aus drei Jahrzehnten

POLITIK

- 6 Auftraggeber Bundeswehr: Chancen für KMU
- 8 Das Innovationspotenzial des Wirtschaftsstandorts Deutschland
- 10 DAK-Gesundheit fordert Neustart für Gesundheit und Pflege
- 12 BVMW in den Medien

INTERNATIONAL

- 14 Marokko im Aufwind
- 16 Der Schritt ins Ausland gehört zur Lebensplanung
- 18 Treffpunkt 2026: Web-Summit Qatar

SCHWERPUNKT

- 20 Europa
- 22 EU-Binnenmarkt: Erfolgsgeschichte aus drei Jahrzehnten
- 24 Der Preis der Stabilität
- 26 Photovoltaik auf Gewerbedächern
- 28 Innovationen statt Datenberge
- 30 Digitale Souveränität: Aufbruch zur Zukunft Europas
- 32 Transparenz per Code: Europas digitaler Produktpass kommt
- 34 The European Mittelstand
- 36 Wettbewerbsfähig in Europa
- 38 Best Practice: Neue Wege durch europäische Lösungen
- 40 Best Practice: Entwicklung wirtschaftlicher Dekarbonisierungsstrategien
- 42 EU-Omnibusverfahren – weniger Bürokratie, mehr Wirkung
- 44 Entgelttransparenzrichtlinie: Was Arbeitgeber jetzt wissen müssen

DER BUNDESWIRTSCHAFTSSENAT

- 46 In Generationen denken
- 49 Architektur mit Weitblick
- 52 Warum die Bauwirtschaft ein neues Vergabedenken braucht
- 55 Der BWS beim Neujahrskonzert im Französischen Dom in Berlin

Druckprodukt mit finanziellem
Klimabeitrag
 ClimatePartner.com/10389-2601-1001

STARKE FRAUEN

- 56 Patriarchen in der Chefetage: Erfolgs- oder Auslaufmodell?
- 58 Zwischen Teilzeit und Gründung: Frauen im ländlichen Raum
- 62 Im Porträt: Dr. Alena Kirchinger

SERVICE

- 64 Unternehmensnachfolge frühzeitig vorbereiten
- 66 Hybrid statt Abhängigkeit: IT-Kostenkontrolle für KMU
- 68 Das 365-Tage-Prinzip: Die Messe als Jahresanker
- 70 Netzwerken leicht gemacht
- 72 Europa.Mittelstand.Zukunft.
- 74 Kompetenzforum Unternehmensnachfolge: Lebenswerke erhalten
- 76 Neues aus den Kommissionen
- 78 Steuern auf den Punkt: Mehr Europa im Steuerrecht

AUS DEN REGIONEN

- 80 Ein Filmemacher mit vielseitigen Perspektiven
- 82 Innovationen ohne Altersgrenze
- 84 Von Geisterjägern und Heilstätten
- 88 Internationale Gastfreundschaft mit hanseatischer Seele
- 90 News

KULTUR

- 96 SerienTipp: The White Lotus
- 98 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

Impressum

Mittelstand.
 Unternehmensmagazin
 des BVMW

Herausgeber
 BVMW-Servicegesellschaft mbH
 Christoph Ahlhaus (Vorstand i.S.d. § 26 BGB)
 Potsdamer Str. 7
 10785 Berlin
 Tel. 030 533 206 0 | 030 533 206 160
 E-Mail: mittelstand@bvmw.de

Vereinsregister Berlin-Charlottenburg
 Nr. 19361 Nz
 USt.-ID-Nr. DE814670096

WISSEN, WAS ZÄHLT
 Geprüfte Auflage
 Klare Basis für den Werbemarkt

Titelbild
 Thomas Lindemer

Redaktion
 Tel. 030 533206-160
mittelstand@bvmw.de

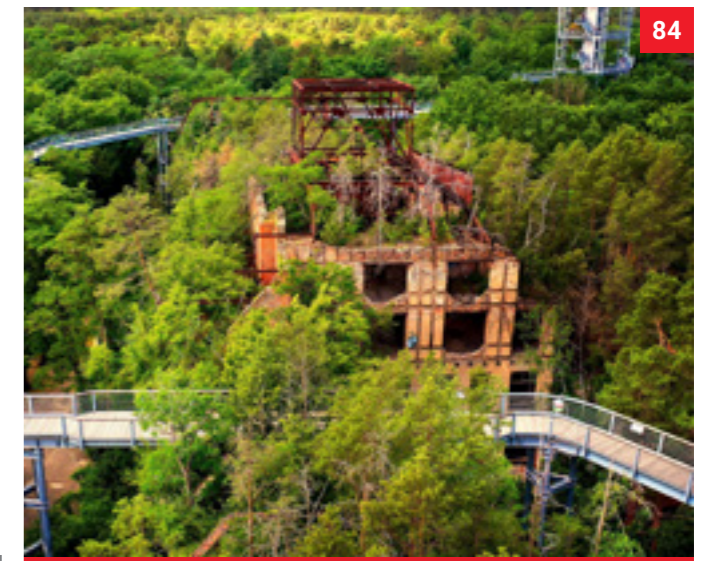
Lutz Kordges (Chefredakteur,
 Leiter Presse und Kommunikation)
 Lena Jahr (CvD)
 Dario Hecht
 Sarah Zeising
 Thomas Lindemer (Art Director)
 Antje Olschak (Grafikdesignerin)

Rechnungsstelle
 BVMW-Servicegesellschaft mbH
 Potsdamer Straße 7
 10785 Berlin
 Tel. 030 533206-27
servicegesellschaft@bvmw.de



74

Kompetenzzentrum Unternehmensnachfolge:
 Lebenswerke erhalten



84

Von Geisterjägern und Heilstätten

Mediadaten und Anzeigen
 BVMW-Servicegesellschaft mbH
 Potsdamer Str. 7
 10785 Berlin
 Tel. 030 533206-160
mittelstand@bvmw.de

Druckerei
 Möller Pro Media GmbH
 Zeppelinstr. 6
 16356 Ahrensfelde
info@moellerpromedia.de
www.moellerpromedia.de

Stand
 Februar 2026

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

BUNDESWEHR

POLITIK

Auftraggeber Bundeswehr: Chancen für KMU

In Deutschland stehen bei der Verteidigungspolitik oft Großprojekte wie der Eurofighter, der Schützenpanzer Puma oder die Fregatte 126 im Rampenlicht. Doch hinter den Schlagzeilen verbirgt sich ein komplexes System zur Ausstattung der Bundeswehr. Um dieses System zu verstehen, ist ein Blick in die Strukturen der Beschaffungsorganisation notwendig, die Unternehmen den Zugang zu einem Milliardenmarkt ermöglicht.

Verfassungsrechtlich ist die Bundeswehrverwaltung für den gesamten Sachbedarf der Streitkräfte zuständig. Artikel 87b des Grundgesetzes regelt klar, dass Personal- und Materialbedarf nicht von der Truppe selbst, sondern von einer zivilen Verwaltung gedeckt werden. Diese Trennung ist historisch gewachsen: einerseits militärische Führung und operative Einsatzbereitschaft, andererseits eine zivile Organisation, die Beschaffung, Infrastruktur und Dienstleistungen steuert.

Herzstück dieser Verwaltung ist das Bundesamt für Ausrüstung, Informationstechnik und Nutzung der Bundeswehr (BAAINBw) in Koblenz, verantwortlich für die Entwicklung, Beschaffung und das Management – von Waffensystemen bis hin zur Ausrüstung der Soldaten. Sechs wehrtechnische Dienststellen, zwei wehrwissenschaftliche Einrichtungen, das Marinearsenal sowie eine Verbin-

dungsstelle in den USA arbeiten dem BAAINBw zu. Es ist ein organisatorisches Geflecht, das sowohl Hightech als auch Detailtreue im Blick behalten muss.

Infrastruktur, Umweltschutz und Dienstleistungen

Das Bundesamt für Infrastruktur, Umweltschutz und Dienstleistungen (BAIUDBw) in Bonn befasst sich mit der alltäglichen Funktionsfähigkeit der Streitkräfte, einschließlich Neubau und Instandhaltung von Liegenschaften sowie Verpflegung und Dienstreisen. Die 42 Bundeswehr-Dienstleistungszentren arbeiten dabei mit regionalen Unternehmen zusammen. Viele Aufträge gehen an Bauunternehmen, Handwerksbetriebe oder Catering-Dienstleister – also an mittelständische Firmen, die ihre Kompetenz und Nähe zu den Standorten einbringen.

Bild: © Brigit Reitz-Hofmann auf stock.adobe.com

Portale und Informationsquellen

- **TED (Tenders Electronic Daily)** – Europäisches Ausschreibungsportal
www.ted.europa.eu/de/
- **Service.Bund.de** – Deutsches Ausschreibungsportal
www.service.bund.de
- **eVergabe-Online** – Elektronische Vergaben des Bundes
www.evergabe-online.de
- **Auftraggeber Bundeswehr (DE)** – Infos zu Vergaben durch das BAAINBw
www.bundeswehr.de/de/organisation/ausruistung-baaibw/vergabe
- **Contract Awards (EN)** – Informationen für internationale Unternehmen
www.bundeswehr.de/en/organization/equipment/contract-award

Zentrale und dezentrale Beschaffung

Das Beschaffungssystem der Bundeswehr verläuft zentral und dezentral. Die zentrale Beschaffung koordiniert Großprojekte, während regionale Stellen wie die Bundeswehr-Dienstleistungszentren den direkten Bedarf decken. Dies ermöglicht Flexibilität, birgt jedoch auch die Gefahr von Reibungsverlusten zwischen zentraler Steuerung und lokaler Eigenständigkeit. Gerade für den Mittelstand ist die dezentrale Beschaffung oft der Einstieg in die Zusammenarbeit als Lieferant der Bundeswehr.

Zugang für Unternehmen

Die Bundeswehr stellt einen attraktiven Auftraggeber dar. Ausschreibungen werden auf Plattformen wie TED, service.bund.de und der Plattform [eVergabe-online](http://evergabe-online.de) veröffentlicht. Hier finden mittelständische Unternehmen zahlreiche Möglichkeiten, an Aufträgen zu partizipieren – vom mehrjährigen Großprojekt bis zur Lieferung von Verbrauchsmaterial.

Gerade mittelständische Unternehmen finden hier eine Vielzahl von Liefermöglichkeiten. Ob Spezialtextilien, Fahrzeugteile, IT-Dienstleistungen oder Bauaufträge – viele Segmente sind so zugeschnitten, dass KMU konkurrenzfähig mitbieten können. Die Nutzung des Gemeinsamen Vokabulars für öffentliche Aufträge (CPV-Code) hilft, passende Ausschreibungen zu identifizieren.

Rechtliche Grundlagen

Wie jede öffentliche Stelle unterliegt auch die Bundeswehr den Vorschriften des Vergaberechts. Es existieren allerdings Sonderregelungen. Kleinere Aufträge bis 15.000 Euro netto können direkt vergeben werden, was kleinen und mittleren Unternehmen zugutekommt. Damit die Chancen fair verteilt werden, greift hier das Rotationsprinzip, also der regelmäßige Wechsel zwischen Auftragnehmern.

Das Bundeskabinett hat im vergangenen Jahr Vorschriften beschlossen, die bis 2035 gelten. Sie sollen die Vergabe von Liefer-, Dienstleistungs- und Bauaufträgen erleichtern und Verfahren beschleunigen.

Normen – Qualität – Geheimschutz

Für die Bundeswehr sind VG-Normen und Technische Lieferbedingungen (TL) entscheidend. Diese Standards sichern Interoperabilität und Qualität. Mittelständische Zulieferer müssen diese Normen erfüllen, um sich als verlässliche Partner zu etablieren.

Hinzu kommt das strenge Qualitätsmanagement, das sich an NATO-Standards orientiert. Vor Ort überwachen Prüfer der amtlichen Qualitätssicherung die Einhaltung der vertraglich vereinbarten Standards. Unternehmen, die mit kurzen Entscheidungswegen und hoher Spezialisierung punkten, können ihre Stärken ausspielen.

Ein weiterer zentraler Aspekt ist der Geheimschutz. Viele Vergaben sind als Verschlusssachen eingestuft. Unternehmen, die solche Aufträge annehmen wollen, müssen besondere Sicherheitsüberprüfungen durchlaufen. Dies ist zunächst eine Investition, doch diese Zulassungen ermöglichen den Anbietern den Eintritt in einen weniger wettbewerbsintensiven Markt.

Kleine Aufträge, große Wirkung

Neben Großprojekten benötigt die Bundeswehr auch alltägliche Güter wie Lebensmittel, Kleidung und Ersatzteile. Hier bieten kleinere, regional verwurzelte Unternehmen oft schnellere und flexiblere Lösungen. Gerade in Zeiten mit anfälligen Lieferketten sind es häufig kleinere Anbieter, die die Bundeswehr zuverlässig versorgen und einen wesentlichen Beitrag zur Resilienz leisten.

Ein System zwischen Effizienz und Chancen für KMU

Das Beschaffungssystem der Bundeswehr ist komplex und geprägt von legalen Formalitäten, gleichzeitig aber auch offen für Innovationen und Kooperationen mit der Wirtschaft. Der Markt reicht von kurzfristigen Lieferungen bis zu langfristigen Projekten. Insbesondere mittelständische Betriebe können profitieren, wenn sie Vergabeverfahren nicht scheuen und die Normen einhalten.

Für die Truppe wiederum ist eine funktionierende Beschaffung entscheidend für ihre Einsatzbereitschaft, besonders in Zeiten geopolitischer Spannungen. Letztlich hängt die Fähigkeit, militärische Aufgaben zu erfüllen, nicht nur von der Strategie der Militärs ab, sondern auch von den Unternehmen, die Lieferverträge einhalten, Materialien liefern und dafür sorgen, dass Soldatinnen und Soldaten bestmöglich ausgestattet sind.

Kontaktmöglichkeiten

- **Konkrete Vergaben:** Ansprechpartner laut Ausschreibung
- **Allgemeine Fragen:** BAAINBwJ1@bundeswehr.org
- **Innovationen und Ideen:**
innovation@bundeswehr.org
industriekontakt.planungsamtbundeswehr.org

Dr. Hans-Jürgen Völz
BVMW Bundesgeschäftsführer Volkswirtschaft

hans-juergen.voelz@bvmw.de



Das Innovationspotenzial des Wirtschaftsstandorts Deutschland

Der Mittelstand macht 55 Prozent der Wirtschaftsleistung, 70 Prozent der Arbeitsplätze, 80 Prozent der Ausbildungsplätze und über 80 Prozent des gewerblichen Steueraufkommens am Wirtschaftsstandort Deutschland aus. Damit das Land seine Wettbewerbsfähigkeit sichern kann, muss es vielfältigen Herausforderungen mit Innovationen und gezielten Investitionen begegnen.

Gut zu wissen

- Die Ergebnisse des Jahresgutachtens 2022 der Expertenkommission Forschung und Innovation: bvmw.info/Jahresgutachten-2022-Expertenkommission
- Mehr Informationen zur Metastudie „Zukunft Deutschland 2050“ des VDI: bvmw.info/VDI-Metastudie

Familien- und inhabergeführte Unternehmen sind gleichermaßen stark in ihren Regionen verwurzelt wie sie weltweit vernetzt sind. Sie prägen nicht nur das Bild unserer Wirtschaft, sondern waren in den vergangenen Jahrzehnten auch ein Motor für Innovation, Beschäftigung und gesellschaftliche Stabilität.

Doch der weltwirtschaftliche Fokus hat sich verschoben: Zwei Drittel des globalen Bruttosozialprodukts entstehen dort, wo auch zwei Drittel der Menschen leben. Insbesondere durch die stark global

und exportorientierte Ausrichtung der deutschen Wirtschaft entstehen für mittelständische Unternehmen in einem Zeitalter der Transformation, das von Protektionismus, Handelskonflikten und realen Kriegen geprägt ist, neue Risiken und Aufgaben. Zugleich eröffnen sich enorme Zukunftschancen.

Zukunftsbranchen mit hohem Potenzial

Eine Bestandsaufnahme zeigt ein durchaus positives Bild: Mit einem BIP von über 4,5 Billionen Dollar ist Deutschland knapp vor Japan die drittgrößte Volkswirtschaft der Welt. In den klassischen Industriebranchen verfügt Deutschland über eine hohe technologische Leistungsfähigkeit und ist zukunftsfähig aufgestellt. Dies belegen beispielsweise die Ergebnisse der Expertenkommission Forschung und Innovation (EFI) aus dem Jahresgutachten 2022 oder auch die Daten zur Patentaktivität, die der Verein Deutscher Ingenieure (VDI) in seiner Metastudie „Zukunft Deutschland 2050“ unter die Lupe genommen hat.

Als Zukunftstechnologien werden unter anderem autonomes Fahren, Elektromobilität, Robotik oder die private Raumfahrt genannt. Diese Technologien weisen einen engen Bezug zum bisherigen Branchenmix auf. Darüber hinaus werden die Medizintechnik bzw. die Lebenswissenschaften, auch vor dem Hintergrund des demografischen Wandels – Stichwort „Longevity“, die Fähigkeit zur Langlebigkeit – als zukunftsstrahlende Schlüsselbranchen des 21. Jahrhunderts beschrieben.

Die EFI stellt jedoch auch Schwächen fest: Deutschland schneidet gerade im Bereich digitaler Technologien und sogenannter disruptiver Innovationen (Innovationen, die in der Lage sind, bestehende Technologien oder Geschäftsmodelle zu ersetzen oder gar vom Markt zu verdrängen) zunehmend schlechter ab. In den Kategorien „Big Data“ und künstliche Intelligenz wurde etwa ein besonderer Handelsvorteil für China festgestellt, ebenso wie bei Robotik und Mikroelektronik zugunsten Südkoreas. In beiden Staaten ist eine weitaus dynamischere Entwicklung zu konstatieren.

Mittelstand als Innovationsmotor

Der Wirtschaftsstandort Deutschland steht damit vor einer wichtigen Weggabelung. Denn entscheidend für die Zukunft wird sein, ob wir weiterhin die Fähigkeit besitzen, Innovation, Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung zu vereinen. Gerade der Mittelstand ist hier in vielen Bereichen Pionier und Innovationstreiber und könnte somit auch in Zukunft seine Rolle als verlässlicher Stabilitätsanker und Innovationsmotor ausfüllen. Für den Bereich der Gesundheitswirtschaft hat dies etwa der Impfstoffentwickler Biontech vorgemacht, der erst 2008 gegründet wurde und noch Jahre später mit nur weni-

gen hundert Mitarbeitern operierte. Während der Pandemie lieferte das Unternehmen ein Paradebeispiel dafür, welche enorme Innovationskraft hierzulande verborgen liegt und nur darauf wartet, gehoben zu werden.

Überregulierung bremst Wachstum

Deutschland kann also auch weiterhin zur Weltspitze gehören – vorausgesetzt, wir wollen es und lassen es auch zu. Dafür sind jedoch entsprechende Weichenstellungen nötig, die Deutschland wieder zu einem attraktiveren Standort für Investitionen und damit auch für Innovationen machen. Neben einer Senkung der hohen Steuer- und Abgabenlast sowie der hohen Energiepreise gehören hier vor allem die Bewältigung des Fachkräftemangels und der Abbau der überbordenden Bürokratie zu den Großbaustellen Deutschlands, die Wachstum und Wettbewerbsfähigkeit hemmen.

Vor allem die Überregulierung wird zunehmend zum Hemmschuh – insbesondere die Zahl der EU-Rechtsakte zeigt nach wie vor eine starke Zunahme. So wurden etwa im Jahr 2024 insgesamt 631 EU-Rechtsakte erlassen und nur 132 außer Kraft gesetzt. Vom Prinzip „one in – one out“, wonach für jede neu geschaffene Regel eine andere entfallen soll, kann bei einem Verhältnis von fast „five in – one out“ keine Rede sein. Und laut dem diesjährigen Frühjahrgutachten der Wirtschaftsweisen entstehen in Deutschland allein durch die Erfüllung bundesrechtlicher Informationspflichten Bürokratiekosten in Höhe von 65 Milliarden Euro – jedes Jahr.

Zukunft braucht Vertrauen

Um die Herausforderungen der Zukunft zu meistern, braucht es nicht immer weitreichendere Berichts- und Dokumentationspflichten, sondern ein neues Bewusstsein für Unternehmerwertschätzung, das mit Vertrauen beginnt. Vertrauen darauf, dass Unternehmer, Gründer und Startups etwas Positives ermöglichen, wenn sie die Chance dazu erhalten. Dazu gehört, dass Überregulierung reduziert wird und der Standort durch Entbürokratisierung entlastet wird.

Prof. Dr. Wolfgang Reinhart

Landtagsabgeordneter und Vizepräsident
Landtag von Baden-Württemberg

www.reinhart-kober.de



DAK-Gesundheit fordert Neustart für Gesundheit und Pflege

Andreas Storm ist seit dem 1. Juli 2016 im Vorstand der DAK-Gesundheit. 2017 hat er Prof. Dr. h.c. Herbert Rebscher als Vorsitzender des Vorstands abgelöst, der sich in den Ruhestand verabschiedet hat. Andreas Storm verantwortet bei der DAK-Gesundheit die Bereiche Finanzmanagement und Controlling sowie diverse Stabstellen. Storm macht die Kundenbedürfnisse und eine hohe Qualität in der medizinischen Versorgung zum Maßstab seines unternehmerischen Handelns.

Der CDU-Politiker gehörte 15 Jahre lang dem Deutschen Bundestag an und war zwischen 2005 und 2009 parlamentarischer Staatssekretär im Bundesministerium für Bildung und Forschung. Von 2009 bis 2011 war er beamteter Staatssekretär im Bundesministerium für Arbeit und Soziales, anschließend Chef der saarländischen Staatskanzlei und danach bis 2014 Gesundheitsminister im Saarland.



Bild © DAK-Gesundheit

Mit dem Jahreswechsel 2026 tritt eine erneute Erhöhung von Zusatzbeiträgen in der gesetzlichen Krankenversicherung in Kraft, die 56 Prozent aller Versicherten betreffen wird – und damit wächst die Kritik an der Gesundheits- und Pflegepolitik der Bundesregierung. Wie werden die Krankenkassen nun dagegen vorgehen?

Der durchschnittliche Zusatzbeitrag in der gesetzlichen Krankenversicherung (GKV) hat erstmals die 3-Prozent-Marke deutlich überschritten. „Diese Zahlen zeigen, ein bloßes Weiter-so ist mittlerweile unmöglich. Wir brauchen bei Gesundheit und Pflege einen Neustart“, sagt Andreas Storm, Vorstandsvorsitzender der DAK-Gesundheit.

Klar ist: Das Ende 2025 durch Bundesrat und Bundestag genehmigte kleine Sparpaket der Bundesregierung reicht bei weitem nicht aus, um die Zusage stabiler Beitragssätze einhalten zu können. Die Konsequenzen sind gravierend: Zusatzbeiträge steigen, Unternehmen werden belastet, und Beschäftigten bleibt weniger Netto vom Brutto. Gerade der Mittelstand leidet unter dieser Entwicklung. Höhere Sozialabgaben bedeuten steigende Lohnnebenkosten, die die Wettbewerbsfähigkeit gefährden. Für viele Betriebe summieren sich die Mehrbelastungen schnell auf fünfstelligen Beträge pro Jahr – Geld, das für Investitionen, Digitalisierung oder Fachkräfte fehlt.

Konzertierte Aktion für einen starken Wirtschaftsstandort

„Was derzeit kaum weiterhilft, ist die Vielzahl einzelner, oft unkoordinierter Reformvorschläge. Es gilt, alle Akteure an einen Tisch zu bringen und echten Reformwillen zu zeigen. Auch für den Wirt-

schaftsstandort Deutschland ist eine konzertierte Aktion in der Gesundheitspolitik entscheidend – darunter ist ein politisch geführter, strukturierter Dialog aller relevanten Akteure zu verstehen. „Aufgabe des Bundeskanzlers und der Bundesgesundheitsministerin wäre es, diesen Prozess anzustoßen, zu moderieren und ihm politische Verbindlichkeit zu geben“, betont Andreas Storm. In einer solchen konzertierten Aktion müssten Kranken- und Pflegeversicherungen, Kassenärztliche Vereinigungen, Ärztekammern, die Deutsche Krankenhausgesellschaft, die Pharmaindustrie und Akteure aus dem Pflegebereich gemeinsam mit Patientenvertretern beraten, welchen Beitrag jede Seite zu einer nachhaltigen Stabilisierung leisten kann. „Dabei muss gelten: Die Ausgaben dürfen im Gesundheitswesen nicht mehr schneller steigen als die zur Verfügung stehenden Einnahmen“, so Storm.

Bekanntes Problem – gebrochene Versprechen

Seit Jahren ist die Gesundheitsversorgung von Bürgergeldbeziehenden chronisch unterfinanziert. Der Bund zahlt hierfür eine Pauschale von derzeit rund 133 Euro pro Monat – das deckt nur etwa ein Drittel der tatsächlichen Ausgaben. Die Folge: Eine Finanzierungslücke von rund zehn Milliarden Euro jährlich, die allein die Krankenkassen und damit die Beitragszahler schließen müssen. Die Politik hat diese Finanzierung seit Jahren zugesagt – in Koalitionsverträgen und öffentlichen Erklärungen. Doch die Versprechen wurden nicht eingehalten. Deshalb begehren die Krankenkassen jetzt den Klageweg.

Die DAK-Gesundheit hat am 01.12.2025 Klage beim Landessozialgericht Nordrhein-Westfalen eingereicht. „Wir fordern eine auskömmliche Finanzierung der Zuweisungen für Bürgergeldempfangende. Beitragszahler dürfen nicht länger Kosten tragen, die aus Steuermitteln zu decken sind“, so Storm.

Dieser Artikel wurde von Andreas Storm, Vorstandsvorsitzender der DAK-Gesundheit, verfasst.

Gut zu wissen

Die DAK-Gesundheit

Mit rund 5,4 Millionen Versicherten und über 10.000 Mitarbeitenden gehört die DAK-Gesundheit zu den größten Krankenkassen Deutschlands. Die Kasse steht für über 250 Jahre Erfahrung, bundesweite Präsenz und moderne digitale Services.

BVMW IN DEN MEDIEN

Strukturreformen statt Aktionismus



In einem Live-Kommentar zur Vorstellung des Gutachtens der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung erklärte BVMW-Bundesgeschäftsführer Christoph Ahlhaus angesichts der krisenhaften Wirtschaftssituation: „Wir müssen wegkommen vom Placebo-Aktionismus einzelner Maßnahmen, die nicht wirklich tiefgreifend wirken, hin zu echten Strukturreformen!“

Erschienen in: phoenix// „phoenix: der Tag“

Deutschlandfonds: Unternehmer skeptisch

Mit dem Start des Deutschlandfonds soll mehr privates Kapital für den Standort mobilisiert werden. BVMW-Unternehmer Philip Knuth, Geschäftsführer von Knuth Werkzeugmaschinen, warnt jedoch: „Am Ende des Tages ändert der Fonds nichts an den Rahmenbedingungen am Wirtschaftsstandort Deutschland. Solange dieser Fonds nicht durch Reformen flankiert wird, befürchte ich ein Strohfeuer.“

Erschienen in: ZDF // „ZDF: heute“



Stimmung im Mittelstand zum Jahresbeginn



Die Jahresendumfrage unter BVMW-Mitgliedsunternehmen zeigt eine getrübe Aussicht auf 2026: Mehr als die Hälfte der befragten mittelständischen Unternehmen erwartet einen wirtschaftlichen Abschwung im neuen Jahr. 42 Prozent planen zudem, ihre Investitionen zurückzufahren. Die Umfrage wurde breit in den Medien aufgegriffen.

Erschienen u.a. in: „welt.de“ // „B.Z.“ // „Lausitzer Rundschau“ // „Südwest Presse“

Offener Brief zum Rentenpaket

Unter dem Titel „Dieses Rentenpaket ist untragbar“ hat der BVMW gemeinsam mit über 30 weiteren Unterzeichnern in einem offenen Brief an die Bundesregierung appelliert. Aus Sicht des Mittelstands überdehnen die prognostizierten Zusatzbelastungen die Tragfähigkeit des Rentensystems und verschärfen die demografische Schieflage weiter.

Erschienen in: BILD // tagesschau.de



Bitte kein Klassenkampf

Mehr Respekt gegenüber dem Mittelstand hat der BVMW gemeinsam mit 15 weiteren Verbänden in einem offenen Brief an Bundesministerin Bärbel Bas gefordert. BVMW-Bundesgeschäftsführer Christoph Ahlhaus warnte im TV-Interview vor polemisch-populistischen Debatten in der Öffentlichkeit.

Erschienen in: ARD // „tagesthemen“ und „Bericht aus Berlin“

Zukunft der Lohnfortzahlung

Soll die Lohnfortzahlung im Krankheitsfall künftig eingeschränkt werden? Darüber diskutierte Dr. Hans-Jürgen Völz, Bundesgeschäftsführer Volkswirtschaft beim BVMW, im Live-Streitgespräch mit ver.di-Vorsitzendem Frank Werneke. Dr. Völz machte deutlich: „Für mehr Produktivität braucht Deutschland eine grundlegende Reform der Lohnfortzahlung im Krankheitsfall.“

Erschienen in: ZDF // „moma“



INTERNATIONAL

Marokko im Aufwind

Die feierliche Eröffnung des BVMW-Büros in Rabat markiert einen bedeutenden Schritt in der deutsch-marokkanischen Zusammenarbeit. Investitionsminister Karim Zidane, Vertreter der deutschen Botschaft und BVMW-Bundesgeschäftsführer Christoph Ahlhaus und zahlreiche Mittelständler würdigten den neuen Standort.

Zur Eröffnung des neuen BVMW-Büros in Rabat waren zahlreiche deutsche mittelständische Unternehmen sowie hochrangige Vertreter der marokkanischen Investitionsbehörde, der Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit, der Kreditanstalt für Wiederaufbau, des Goethe-Instituts und der in Marokko vertretenen deutschen politischen Stiftungen eingeladen. Dieser Anlass unterstreicht die aktuelle Dynamik bei der Beschleunigung von Energie- und Infrastrukturprojekten in der Region.

Marokkos Energieziele

Im Energiesektor hat Marokko seine Zielmarke angehoben: Die Regierung strebt bis 2030 eine erneuerbare Erzeugungskapazität von 56 Prozent an und beschleunigt dafür Netzausbau und private Erzeugungsmodelle. Herzstück der industriepolitischen Agenda ist die 2024 veröffentlichte „Offre Maroc“ für grünen Wasserstoff. Diese bietet Investoren nicht nur Steuer- und Zollvorteile, sondern auch großflächigen, abgesicherten Flächenzugang sowie einen koordinierten, vertraglich strukturierten Projektpfad mit der Moroccan Agency for Sustainable Energy (MASEN) als zentralem Ansprechpartner. MASEN ist die marokkanische Behörde für die Entwicklung und Steuerung von Projekten im Bereich der erneuerbaren Energi-

en. Bis zu eine Million Hektar wurden für Projekte im Bereich grüner Wasserstoff identifiziert.

Internationale Kooperationen und Infrastrukturprojekte

Im vergangenen Jahr wählte der Steuerausschuss fünf Konsortien für sechs Großprojekte mit einem Gesamtvolumen von rund 319 Milliarden Marokkanische Dirham (etwa 30-32 Milliarden Euro) aus, an denen internationale Gruppen aus mehreren Ländern beteiligt sind. Diese Projekte konzentrieren sich auf grünen Ammoniak, E-Fuels und industrielle Anwendungen, während parallel die nötige Infrastruktur vorbereitet wird.

Das Fundament bildet die Investitionscharta, die unternehmerische Freiheit, Wettbewerb, Transparenz und Gleichbehandlung verankert. Diese Prinzipien werden in ein mehrstufiges Anreizsystem übersetzt, das einen wesentlichen Teil förderfähiger Investitionen abdeckt. Hinzu kommen Konvertibilitätsgarantien für Gewinne, ein verstärkter Schutz geistigen Eigentums und die Teilnahme an internationaler Schiedsgerichtsbarkeit. Die Planbarkeit über den gesam-

ten Projektzyklus ist hiermit gegeben. Mit einem neuen Gesetz hat Marokko sein Schiedsrecht dem UNCITRAL-Modell angeglichen. Bilaterale Abkommen und das Doppelbesteuerungsabkommen mit Deutschland unterstützen diesen Rahmen zusätzlich.

Im Herbst 2025 fand in Marrakesch der „World Power-to-X Summit“ statt, an dem auch eine BVMW-Unternehmerdelegation teilnahm. Diese Plattform förderte den Dialog und die Innovation im Bereich grüner Energie. Das Programm umfasste Gespräche mit Regierungsvertretern sowie die Teilnahme an hochrangigen Diskussionsrunden zu Wasserstoff- und erneuerbaren Technologien. Zudem hatte die Delegation Gelegenheit, die Labore und Gebäude der Polytechnischen Universität Mohammed VI zu besichtigen und potenzielle Kooperationen im akademischen und technologischen Bereich, insbesondere im Hinblick auf Forschungstransfer und Talentförderung, zu erkunden.

Stärkung der Autonomieinitiative

Angesichts der jüngsten Entwicklungen im Rahmen der Vereinten Nationen zur Sahara gewinnt die marokkanische Autonomieinitiative als realistische und nachhaltige Lösung zunehmend an Profil, was die internationale Position Rabats festigt. Für den deutschen Mittelstand bedeutet diese diplomatische Unterstützung mehr Klarheit, ein deutlich reduziertes geopolitisches Risiko und eine solide Grundlage für langfristige Investitionen, vor allem in den Bereichen erneuerbare Energien, Wasserstoff, Automotive- und Luftfahrtzulieferung sowie Logistik und Infrastruktur.

Fußballweltmeisterschaft als Katalysator

Der Zuschlag für die FIFA-Weltmeisterschaft 2030 in Marokko fungiert als Katalysator, der weit über den Sport hinaus wirkt. Er treibt eine umfassende Modernisierung von Verkehr und Logistik voran,



Eröffnung des BVMW-Büros in Rabat: (v. li.) Ali Seddiki (Generaldirektor der marokkanischen Investitions- und Exportförderungsagentur AMDIE), Karim Zidane (Ministry of Investment, Convergence and Evaluation of Public Policies – MICEPP) und Christoph Ahlhaus (BVMW-Geschäftsführer).

indem er öffentliche Ausschreibungen und private Investitionen bündelt. Zu den Maßnahmen zählen die Aufwertung von Stadien, der Ausbau von Bahn- und Straßeninfrastruktur sowie die Modernisierung zentraler Luft- und Seeverkehrsknotenpunkte.

Für deutsche Unternehmen entstehen verlässliche Geschäftsmöglichkeiten, die von Baustoffen und Anlagentechnik über intelligente Mobilitätslösungen hin zu Event- und Sicherheitsinfrastruktur reichen und auch über das Jahr 2030 hinaus Bestand haben. Deutsche Bahntechnik und Ingenieursleistungen sind bereits vor Ort vertreten und profitieren von einem beschleunigten Projektstart.

Neue Partnerschaften und Investitionen

Bereits zum Jahresanfang 2026 reiste eine weitere BVMW-Delegation nach Marokko, um auf der aktuellen Dynamik aufzubauen und gezielt neue Partnerschaften zu knüpfen. Vor Ort standen neben den Investitionsbehörden insbesondere Energie- und Wasserstoffcluster sowie innovative regionale Ökosysteme im Fokus. In Rabat wurden Gespräche mit großen Konzernen und öffentlichen Auftraggebern geführt, in denen es darum ging, konkrete Projekte zu erweitern.

Ziel ist es, mittelständische Entscheidungsträger mit marokkanischen Partnern zusammenzubringen, investitionsreife Projekte zu identifizieren, gemeinsame Innovations- und Ausbildungsinitiativen anzustoßen und Wertschöpfungsketten für afrikanische und internationale Märkte zu stärken. Deutschland und Marokko verfolgen dabei gemeinsame strategische Interessen, die von der Zukunft der Energieversorgung über resilientere Lieferketten und nachhaltige Industrialisierung bis zur Fachkräftesicherung und dem Zugang zu Wachstumsmärkten reichen.

Gut zu wissen

- **Energieziele Marokkos: Marokko strebt bis 2030 eine erneuerbare Erzeugungskapazität von 56% an und fördert gezielt Projekte im Bereich grüner Wasserstoff**
- **Internationale Zusammenarbeit: Sechs Großprojekte im Gesamtwert von etwa 30-32 Milliarden Euro wurden ausgewählt, um grüne Technologien und Infrastruktur auszubauen**
- **Investitionscharta: Marokko bietet einen stabilen rechtlichen Rahmen mit Anreizsystemen und Schutz für Investitionen, um ein sicheres Geschäftsumfeld für ausländische Unternehmen zu schaffen**

Weitere Infos und Kontakt BVMW-Auslandsbüro Marokko: Zakaria Korte
zakaria.korte@bvmw.de

Amira Mastour
Associate
Korte Law
BVMW-Repräsentanz Marokko

www.korte-law.com



Der Schritt ins Ausland gehört zur Lebensplanung

Es wird für deutsche Unternehmen zunehmend schwieriger, genügend geeignete Fachkräfte zu finden. Das BVMW-Mitglied India Works aus Freiburg verspricht Abhilfe und hat bereits über 600 junge Inderinnen und Inder erfolgreich in deutsche Unternehmen integriert.

Mittelstand: Frau Banerjee und Herr Dr. von Ungern-Sternberg, Sie geben mit Ihrer Firma India Works jungen Inderinnen und Indern die Chance, in Deutschland eine Ausbildung zu absolvieren oder als Facharbeiter Fuß zu fassen. Gleichzeitig unterstützen Sie mittelständische und städtische Unternehmen dabei, Engpässe zu überwinden. Wie finden Sie die Talente in Indien?

Aditi Banerjee: Unser indisches Team übernimmt die Vorauswahl direkt vor Ort und orientiert sich dabei an den Anforderungen deutscher Unternehmen. Neben klassischer Online-Rekrutierung arbeiten wir mit über 30 Bildungsinstituten in ganz Indien zusammen. Dadurch erreichen wir junge Talente direkt an der Quelle. Wichtig ist uns eine ethische, faire Anwerbung von Menschen, die nach Deutschland kommen möchten, um hier zu arbeiten.

Wie lange müssen die jungen Menschen Deutsch lernen und wie werden sie auf die kulturellen Herausforderungen in Deutschland vorbereitet?

Dr. Handirk von Ungern-Sternberg: Nach der Aufnahme in unsere Programme lernen die Kandidatinnen und Kandidaten mindestens sechs Monate Deutsch an unseren eigenen Sprachschulen und schließen den Spracherwerb dann mit anerkannten Zertifikaten ab. Zusätzlich bereiten wir sie durch regelmäßige Workshops, Informationsveranstaltungen und interkulturelle Trainings gezielt auf ihren Start in Deutschland vor. Es ist uns wichtig, dass die indischen Auszubildenden und Fachkräfte keinen Kulturschock erleben.

Wie viele Personen haben Sie schon nach Deutschland gebracht?

Banerjee: In den vergangenen Jahren konnten wir rund 650 Kandidatinnen und Kandidaten nach Deutschland begleiten – mit einer stark steigenden Tendenz. Dabei handelt es sich häufig um Auszubildende, aber auch um Fachkräfte mit Berufserfahrung und anerkannten Abschlüssen.

Warum wollen junge Inder und Inderinnen nach Deutschland? Was versprechen sie sich davon?

Ungern-Sternberg: Deutschland gilt in Indien als modernes, technologieorientiertes Land mit attraktiven Karriereperspektiven und einem hervorragenden Ausbildungssystem. Dazu kommen stabile Arbeitsbedingungen, eine ausgeprägte Work-Life-Balance, höhere Gehälter und mehr Urlaub als in Indien. Für viele ist Deutschland deshalb eines der attraktivsten Migrationsziele. Auch wenn Deutsch keine einfache Sprache ist.

Dr. Handirk von Ungern-Sternberg:
Geschäftsführer von India Works.



Wie läuft der Prozess hier in Deutschland ab? Ein Unternehmen, eine Stadt oder ein Verband kommt auf Sie zu und sagt, dass beispielsweise zehn Krankenschwestern benötigt werden. Was passiert dann?

Banerjee: Wir prüfen zunächst gemeinsam mit dem Arbeitgeber, welche Qualifikationen benötigt werden und erstellen passende Kandidatenprofile. Anschließend bereiten wir die Bewerbenden in mehreren internen Gesprächen auf das offizielle Interview mit dem Unternehmen vor. Alle Zeugnisse und Zertifikate werden vorab intensiv geprüft.

Nach einer Zusage erstellt der Arbeitgeber den Vertrag, und wir übernehmen den kompletten Anerkennungs- und Visaprozess. Parallel dazu empfehlen wir den Unternehmen, frühzeitig persönlichen Kontakt zu ihren zukünftigen Mitarbeitenden aufzubauen – das fördert bereits vor der Einreise Bindung und Motivation.

Gibt es auch Personen, die hier nicht klarkommen und schnell wieder nach Hause wollen? Wie hoch ist die Abbrecherquote?

Banerjee: Das ist eine wichtige Frage, die viele Betriebe umtreibt. Wir können sagen, dass Abbrüche vorkommen, aber sehr selten sind. Sollte es in Einzelfällen nicht passen, sorgen wir ohne zusätzliche Kosten für Ersatzkandidaten. Unsere Erfahrung zeigt aber, dass indische Auszubildende und Fachkräfte überdurchschnittlich motiviert und loyal sind, wodurch sie eine größere Verweilquote aufweisen als deutsche Vergleichsgruppen. In unserem ersten Jahrgang hatten wir sogar eine Abschlussquote von 100 Prozent – alle erhielten zudem direkt Anschlussverträge.

Welche Branchen können Sie bedienen?

Banerjee: Nahezu alle. Der Fachkräftemangel macht vor keiner Branche halt. Aktuell konzentrieren wir uns auf Berufskraftfahrer, Elektriker, Pflegekräfte und Köche. Wir vermitteln aber auch Auszubildende in die Gastronomie, ins Handwerk oder in Kindergärten.

Gibt es genügend Inderinnen und Inder, die nach Deutschland wollen und bereit sind, die damit verbundenen Strapazen zu meistern?

Banerjee: Absolut. Indien ist einer der dynamischsten Talentmärkte der Welt – jung, gut ausgebildet, international ausgerichtet. Für viele junge Menschen gehört der Schritt ins Ausland ganz selbstverständlich zur Lebensplanung. Aber Deutschland muss sich auch im Wettbewerb mit anderen Zielländern beweisen. Nicht jeder Inder ist bereit, die schwierige Sprache zu lernen, und besonders Hochqualifizierte haben viele Optionen.

Aditi Banerjee:
Geschäftsführerin von India Works.

Ungern-Sternberg: Man kommt an der Auslandsrekrutierung heute schlicht nicht mehr vorbei. Die demografische Realität lässt uns keine andere Wahl, und Indien ist dabei der Zukunftsmarkt für die Zuwanderung. Das Land wird nicht ohne Grund als *Skill Capital of the World* bezeichnet. Wenn wir die bestehenden Prozesse weiter beschleunigen und den Weg nach Deutschland einfacher machen, kann dieses Potenzial vollständig ausgeschöpft werden. So wird internationale Rekrutierung nicht nur eine Lösung des Fachkräftemangels, sondern ein echter Wettbewerbsvorteil für unseren Standort: nachhaltig, planbar und für alle Beteiligten gewinnbringend.

Dieses Interview führte Herbert Beinlich, BVMW Pressereferent Berlin, Brandenburg, Rheinland-Pfalz, Nordrhein-Westfalen, Hessen, Thüringen, Sachsen, Sachsen-Anhalt, Saarland und Baden-Württemberg.



Treffpunkt 2026: Web-Summit Qatar

Sheikh Jassim bin Mansour bin Jabor Al Thani spielt eine zentrale Rolle bei der Positionierung Katars als globales Innovationszentrum. Als Director des Government Communications Office (GCO) und Chairman des Permanent Web Summit Organising Committee treibt er die Vision des Web Summit Qatar voran.

Unter der Leitung von Sheikh Jassim bin Mansour bin Jabor Al Thani hat der Summit seit der Premiere 2024 ein bemerkenswertes Wachstum erfahren. Die zweite Ausgabe 2025 markierte das Debüt des German Startup Pavilion, organisiert vom

German BVMW GCC Office, und brachte über 100 deutsche Startup-Gründer, Investoren und Entscheidungsträger sowie Vertreter des Bundesministerium für Wirtschaft und Energie zusammen. In 2026 geht es darum, die deutsche Präsenz weiter zu stärken und die Technologie- und Investitionsbeziehungen auszubauen.

Mittelstand.: Nach dem Erfolg der Web Summit Qatar -Veranstaltungen 2024 und 2025: Welche Vision verfolgen Sie für 2026?

Sheikh Jassim bin Mansour bin Jabor Al Thani: Die Nachfrage für 2026 hat unsere Erwartungen übertroffen. Bereits die zweite Ausgabe in 2025 verzeichnete einen Anstieg der Teilnehmer um 72 Prozent, einen Zuwachs katarischer Startups um 90 Prozent und eine Steigerung der Partner-Anmeldungen um 115 Prozent. Wir wollen

BVMW Bundesgeschäftsführer Christoph Ahlhaus (li.) bei der Unterzeichnung der bilateralen Vereinbarungen mit Qatar.



مراسم توقيع اتفاقية شراكة Partnership Agreement Signing Ceremony



diese Dynamik nutzen und strategische Partnerschaften schaffen, die globale Pioniere mit regionalen Ambitionen verbinden. Web Summit Qatar wird zu einem zentralen Treffpunkt für Kooperationen, an dem globale Unternehmer Ideen testen, skalieren und Zugang zu Märkten von den MENA-Staaten bis Südostasien erhalten. Wichtig ist uns, dass die Qualität der Interaktionen hoch bleibt.

Welche zentralen Erkenntnisse beeinflussen Strategie und Prioritäten für 2026?

Wir haben gesehen, dass sich die Wirkung vervielfacht, wenn talentierte Menschen zusammenkommen. Deshalb konzentrieren wir uns auf kuratierte Möglichkeiten, die Branchen, Unternehmer und Investoren enger verbinden und gleichzeitig katarische Innovatoren mit globalen Technologieführern zusammenbringen. Beim Web Summit Qatar 2025 registrierten sich über 1.600 Unternehmen, und es wurden mehr als 150 Lizenzen ausgestellt. Zudem begrüßten wir die weltweit größte deutsche Wirtschaftsdelegation. Für 2026 haben sich weitere Delegationen angekündigt, darunter aus der Schweiz, Italien und den Niederlanden.

Welche Rolle spielt der German Startup Pavilion, organisiert vom German BVMW GCC Office?

Der German Startup Pavilion hat gezeigt, welches Potenzial internationale Zusammenarbeit entfalten kann. 2025 brachte er über 100 deutsche Gründer, Investoren und Branchenführer nach Doha und erzeugte eine spürbare Dynamik. Die prominente Präsenz der BVMW-Delegation betont nicht nur die Qualität der bilateralen Beziehungen, sondern auch die Attraktivität Katars als Standort für Wachstum und Investitionen. Im Jahr 2026 erhalten deutsche Startups und Mittelständler direkten Zugang zu regionalen Partnern und

Märkten, während sich katarische Gründer stärker mit dem deutschen Innovationsökosystem vernetzen können.

Welche Maßnahmen stellen sicher, dass Verbindungen in dauerhafte Partnerschaften münden?

Es braucht Nachverfolgung, eine solide Infrastruktur und die richtigen Partner. Das katarische Ökosystem bietet dies mit Initiativen wie dem Startup Qatar Program. Ergänzt wird dies durch das Fund-of-Funds-Programm der Qatar Investment Authority. Die Ergebnisse 2025 – darunter mehr als 50 während des Events unterzeichnete Memorandum of Understanding – zeigen die nachhaltige Wirkung.

Welche Botschaft möchten Sie internationalen Unternehmern mitgeben?

Betrachten Sie Qatar als strategischen Startpunkt für den Zugang zu einigen der global am schnellsten wachsenden Märkte. Wir erwarten 30.000 Teilnehmer, von denen 90 Prozent internationale Startups sind, die das lokale Ökosystem Katars nutzen möchten. Dies schafft eine Dynamik, in der jede Begegnung internationalen Talenten Zugang zu Märkten, Kapital und Expansionswegen eröffnet. Qatar bietet eine strategische Lage, ein optimiertes regulatorisches Umfeld und spezialisierte Wirtschafts- und Freizonen. Wer Qatar als Standort wählt, wird Teil einer Gemeinschaft, die Exzellenz in Bildung, Gesundheitswesen und Lebensqualität schätzt.

Dieses Interview führte Christian Tarik Schwippert, Geschäftsführer The German Mittelstand GCC Office LLC im Januar 2026.



Sheikh Jassim bin Mansour bin Jabor Al Thani (re.) ist seit 2021 Direktor des Government Communications Office von Qatar. In seiner Rolle als Vorsitzender des Permanent Web Summit Organising Committee koordiniert er die strategische Zusammenarbeit mit dem BVMW GCC Office, dem Organisator des German Startup Pavilions beim Web Summit Qatar. Damit stärkt er Katars internationale Position im Bereich Technologie und Innovation.



SCHWERPUNKT

Europa

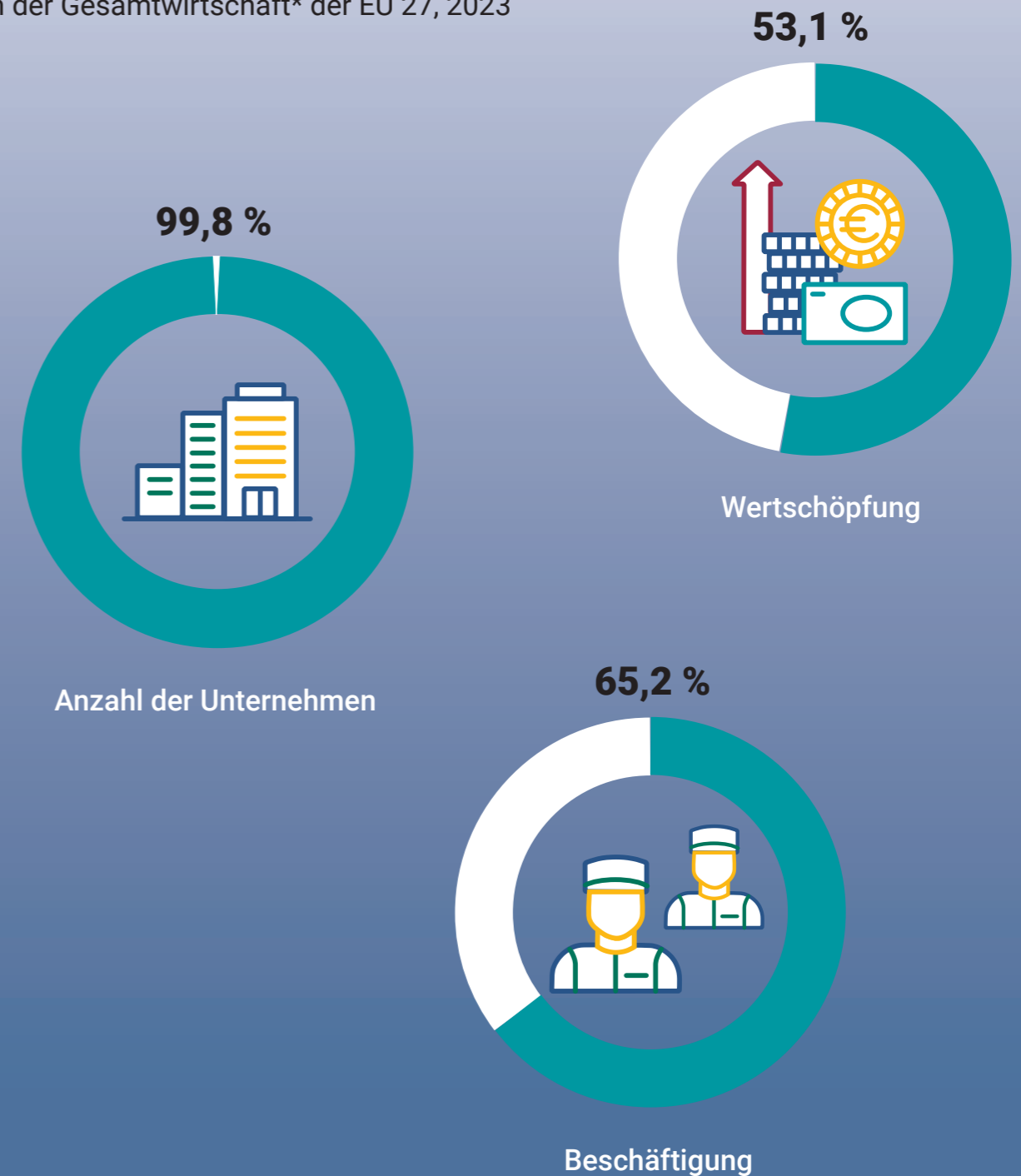
Der Europäische Wirtschaftsraum spielt heute eine zentrale Rolle für den deutschen Mittelstand. Er eröffnet nicht nur neue Absatzmärkte, sondern stärkt zugleich Wettbewerb, Innovationskraft und wirtschaftliche Stabilität. Die Erfahrung aus über 30 Jahren EU-Binnenmarkt zeigt, wie entscheidend ein funktionierender gemeinsamer Markt für die Zukunftsfähigkeit mittelständischer Unternehmen ist und welche Chancen entstehen können – wenn die Rahmenbedingungen stimmen.

Unser Themenschwerpunkt spannt den Bogen von den wirtschaftlichen Erfolgen des EU-Binnenmarktes bis zu den Herausforderungen, vor denen Europa heute steht. Welche Konflikte prägen den Wirtschaftsraum und wie kann er im globalen Wettbewerb bestehen? Darüber sprechen wir mit der Europaabgeordneten Marion Walsmann, die erläutert, wo politischer Handlungsbedarf besteht und welche Reformen aus Sicht des Mittelstands notwendig sind. Ergänzend zeigen wir, welches Potenzial Instrumente wie der digitale Produktpass für Unternehmen bieten und wie europäische Zusammenarbeit in der Praxis erfolgreich funktionieren kann.

Bild: © Thomas Lindemer/BVMW

Europäische KMU sind führend bei Arbeitsplätzen und Wertschöpfung

Anteil kleiner und mittlerer Unternehmen an der Gesamtwirtschaft* der EU 27, 2023



*exklusive Finanzsektor

Quellen:
Europäische Kommission | Joint Research Centre
© Statista

EU-Binnenmarkt: Erfolgsgeschichte aus drei Jahrzehnten

Seit seiner Einführung prägt der EU-Binnenmarkt die wirtschaftliche Landschaft Europas. Er hat nicht nur Handelsbarrieren abgebaut, sondern auch dem Mittelstand neue Wachstumschancen eröffnet. Eine Bestandsaufnahme der wichtigsten Meilensteine und Erfolge – von der Schaffung eines einheitlichen Marktes bis hin zu digitalen und grünen Innovationen.

Vor mehr als 30 Jahren, am 1. Januar 1993, trat der EU-Binnenmarkt in Kraft. Sein Ziel war ambitioniert: den freien Verkehr von Waren, Dienstleistungen, Personen und Kapital zwischen den Mitgliedstaaten zu gewährleisten und so einen der größten und attraktivsten Wirtschaftsräume der Welt zu schaffen. Für den Mittelstand in Deutschland und Europa markierte dieser Schritt den Beginn einer neuen Ära – geprägt von erweiterten Absatzmöglichkeiten, vereinfachten Geschäftsprozessen und einem bisher unbekanntem Maß an wirtschaftlicher Integration.

Abbau von Handelsbarrieren und Wachstumschancen

Die Abschaffung von Zöllen, die Harmonisierung von Normen und die gegenseitige Anerkennung von Qualifikationen und Standards reduzierten die Kosten für Unternehmen deutlich. Dadurch konnten mittelständische Betriebe ihre Produkte und Dienstleistungen ohne bürokratische Hürden in 27 Ländern anbieten. Besonders profitierten Branchen wie der Maschinenbau, die Chemieindustrie und der Handel, die ihre Exportzahlen innerhalb weniger Jahre deutlich steigerten. Studien zeigen, dass der Binnenmarkt seit seiner Einführung das Bruttoinlandsprodukt der EU-Mitgliedstaaten um schätzungsweise 8 bis 9 Prozent erhöht hat – ein Erfolg, der maßgeblich auf die gestiegene Produktivität und die erweiterten Marktchancen für Unternehmen zurückzuführen ist.

Stärkung des Wettbewerbs und Innovation

Der Binnenmarkt zwang Unternehmen, sich dem europäischen Wettbewerb zu stellen – und förderte so Innovation und Effizienz.

Durch den erhöhten Druck, sich gegen Konkurrenten aus anderen EU-Ländern zu behaupten, investierten viele Mittelständler in neue Technologien, Prozessoptimierungen und die Entwicklung hochwertigerer Produkte. Gleichzeitig ermöglichte der Zugang zu einem größeren Markt die Skalierung von Innovationen. Programme wie Horizon 2020 und seine Nachfolger unterstützten gezielt Forschungs- und Entwicklungsprojekte, von denen besonders kleine und mittlere Unternehmen profitierten.

Digitalisierung und Dienstleistungsfreiheit

Mit der fortschreitenden Digitalisierung entwickelte sich der Binnenmarkt weiter. Die Dienstleistungsrichtlinie von 2006 vereinfachte es für Unternehmen, grenzüberschreitend Dienstleistungen anzubieten – ein entscheidender Schritt für Sektoren wie IT, Beratung und Logistik. Die Einführung des digitalen Binnenmarkts ab 2015 schuf zudem Rahmenbedingungen für den freien Datenverkehr und die Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle. Heute nutzen Mittelständler europaweit Cloud-Dienste, E-Commerce-Plattformen und digitale Zahlungssysteme, die ohne die Harmonisierung der EU nicht denkbar wären.

Nachhaltigkeit und grüne Wirtschaft

In den letzten Jahren hat der Binnenmarkt auch eine Vorreiterrolle in der Transformation hin zu einer nachhaltigen Wirtschaft übernommen. Der European Green Deal und die damit verbundenen Initiativen – von der Kreislaufwirtschaft bis hin zu strengen CO₂-Vorgaben – setzen klare Rahmenbedingungen für Unternehmen. Für den Mittelstand ergeben sich daraus nicht nur Herausforderungen, sondern auch Chancen: neue Märkte für grüne Technologien, Förderprogramme für nachhaltige Innovationen sowie eine wachsende Nachfrage nach umweltfreundlichen Produkten und Dienstleistungen.

Ein Erfolgsmodell mit Strahlkraft

Der EU-Binnenmarkt hat sich als eines der erfolgreichsten Integrationsprojekte der europäischen Geschichte erwiesen. Für den Mittelstand bedeutet er nicht nur erweiterte Absatzmärkte, sondern auch mehr Wettbewerb, Innovation und Resilienz. Die Bilanz der letzten 30 Jahre zeigt: Der Binnenmarkt ist kein starres Konstrukt, sondern ein dynamischer Wirtschaftsraum, der sich ständig weiterentwickelt – zum Vorteil der Unternehmen, die ihn aktiv gestalten. Seine Errungenschaften bilden heute die Grundlage für die Bewältigung zukünftiger Herausforderungen, die im zweiten Aufmacher dieses Heftes thematisiert werden.

Foto: © Vadim auf stock.adobe.com



Gut zu wissen

- Der EU-Binnenmarkt wurde am 1. Januar 1993 ins Leben gerufen
- Durch den Abbau von Handelsbarrieren erhielten mittelständische Unternehmen den Zugang zu 27 EU-Märkten, was das wirtschaftliche Wachstum steigerte
- Der verstärkte Wettbewerb im Binnenmarkt förderte Innovation, Effizienz und technologische Investitionen im Mittelstand
- Die Digitalisierung und der Green Deal schufen neue Chancen für digitale Geschäftsmodelle und nachhaltige Technologien

Reinhold von Ungern-Sternberg
BVMW Leiter Außenwirtschaft

reinhold.ungern@bvmw.de



Der Preis der Stabilität

Ist das Schlimmste überstanden? Trotz moderatem Wachstum steht der exportorientierte Mittelstand vor neuen Hürden durch Währungsverschiebungen und US-Zölle. Erfahren Sie, warum der Fokus 2026 nicht auf Expansion, sondern auf Produktivität und der Sicherung der eigenen Substanz liegen sollte.

Der Blick auf die makroökonomischen Fundamentaldaten des Euroraums im Herbst 2025 lädt auf den ersten Blick zu einer vorsichtigen Entwarnung ein. Die Inflation, über Jahre das Damoklesschwert der europäischen Geldpolitik, hat sich im Oktober 2025 bei 2,1 Prozent eingependelt und liegt damit fast punktgenau auf dem Zielwert der Europäischen Zentralbank (EZB). Auch die Konjunktur sendet Lebenszeichen: Das Bruttoinlandsprodukt (BIP) im Euroraum legte im dritten Quartal 2025 um 0,3 Prozent zu.

Diese aggregierten Zahlen suggerieren eine Rückkehr zur Normalität. Doch wer tiefer in die Daten blickt erkennt, dass wir es nicht mit einem breiten Aufschwung zu tun haben, sondern mit einer fragilen Stabilisierung, die massive strukturelle Divergenzen verdeckt. Für den deutschen Mittelstand stellen sich die Weichen für 2026 komplexer dar. Wir sehen eine Zweiteilung der Wirtschaft: Während die Dienstleistungsproduktion im Euroraum stabilisierend wirkt, kämpft die Industrie mit einer volatilen Auftragslage. Bezeichnend ist hier der Blick auf Deutschland: Während die Eurozone insgesamt wuchs, verzeichnete die deutsche Wirtschaft im dritten Quartal 2025 lediglich eine schwarze Null.

Die Zinswende und die neue Realität der Kapitalkosten

Ein entscheidender Faktor für Investitionsentscheidungen im kommenden Jahr bleiben die Finanzierungskosten. Die EZB hat den Zinserhöhungszyklus beendet, was sich in einer Stabilisierung der Kreditkosten niederschlägt. Im Oktober 2025 lag der gewich-

tete Zinssatz für neue Unternehmenskredite bei 3,5 Prozent. Dies schafft zwar Planungssicherheit, doch das Zinsniveau bleibt im Vergleich zur Niedrigzinsphase der 2010er Jahre spürbar erhöht.

Für den Mittelstand bedeutet dies: Die Zeit des „billigen Geldes“ kehrt so schnell nicht zurück. Investitionen müssen sich nun durch echte Produktivitätsgewinne rechnen, nicht durch günstige Finanzierung. Auf der Kostenseite gibt es jedoch Entlastung: Die Erzeugerpreise in der Industrie sanken im Oktober 2025 um 0,5 Prozent gegenüber dem Vorjahr, primär getrieben durch einen Rückgang der Energiekosten um 3,9 Prozent. Diese Deflation auf der Erzeugerebene schafft kurzfristig Margenspielraum, der jedoch durch Lohnsteigerungen teilweise wieder aufgezehrt wird.

Das Währungsdilemma: Starker Euro, schwacher Export?

Ein unterschätztes Risiko für 2026 liegt in der Währungspolitik. Der US-Dollar verliert global tendenziell an Dominanz – sein Anteil an

den weltweiten Zentralbankreserven ist seit 2015 von über 60 Prozent auf unter 50 Prozent gesunken. Politische Unsicherheiten in den USA könnten diesen Trend verstärken und den Euro aufwerten lassen.

Für den binnenmarktorientierten Mittelstand ist ein stärkerer Euro eine gute Nachricht: Er verbilligt Importe, insbesondere Energie und Rohstoffe, und dämpft so die importierte Inflation. Für die exportorientierte deutsche Industrie ist dies jedoch ein zweischneidiges

Gut zu wissen

- Die Inflationsrate im Euroraum ist im Oktober 2025 auf 2,1 Prozent gesunken, was primär auf sinkende Energiepreise und eine moderatere Preisentwicklung bei Industriegütern zurückzuführen ist
- Der Zinssatz für neue Firmenkredite hat sich bei rund 3,5 Prozent stabilisiert. Banken verschärfen jedoch teilweise die Vergaberichtlinien aufgrund geopolitischer Risiken
- Trotz globaler Spannungen verzeichnete der Euroraum im September 2025 einen Handelsüberschuss von 19,4 Milliarden Euro, getrieben durch den Chemiesektor



Schwert. Deutsche Güter werden auf dem Weltmarkt teurer. In einem Szenario, in dem der Euro gegenüber dem Dollar deutlich aufwertet, könnten europäische Exporte spürbar zurückgehen, während Importe günstiger werden und zunehmen. Dies erhöht den Wettbewerbsdruck auf heimische Hersteller massiv, da ausländische Konkurrenten Preisvorteile nutzen können.

Geopolitik und Handelshemmnisse als Wachstumsbremse

Die makroökonomische Lage wird durch geopolitische Realitäten verschärft. Die USA bewegen sich auf ein protektionistisches Handelsregime zu. Dies betrifft nicht nur China, sondern trifft als Kollateralschaden auch europäische Exporteure. Modellrechnungen zeigen, dass US-Zölle das BIP-Wachstum der EU dämpfen könnten, da Handelsströme umgeleitet werden.

Gleichzeitig bleibt die Abhängigkeit von China bei kritischen Rohstoffen ein strategisches Klumpenrisiko. Deutschland bezieht beispielsweise fast 90 Prozent seiner Permanentmagnete – essenziell für Windkraft, Robotik und E-Mobilität – direkt aus China. Zwar sanken die Preise für Seltene Erden zuletzt aufgrund eines Überangebots, doch die physische Verfügbarkeit bleibt politisch verwundbar. China kontrolliert weiterhin über 90 Prozent der globalen Raffination bei Seltenen Erden. Exportkontrollen zeigen, wie schnell Lieferketten politisiert werden können. Eine Diversifizierung ist theoretisch möglich, aber langwierig: Bis 2030 könnten zwar bis zu 13 Kilotonnen Produktionskapazität für Magnete in Europa entstehen, doch das deckt nur einen Bruchteil des Bedarfs.

Konsolidierung statt Boom

Für das Jahr 2026 zeichnet sich kein selbsttragender Boom ab, sondern eine Phase der Konsolidierung. Die sinkende Inflation und stabile Zinsen bieten zwar ein Fenster für Investitionen in die eigene Substanz, doch dieses Fenster ist klein. Der Außenhandel wird durch Währungseffekte und protektionistische Tendenzen zum Gegenwind. Erfolgreich werden jene Unternehmen sein, die die aktuell stabilen Erzeugerpreise nutzen, um ihre Effizienz zu steigern, statt auf ein Anziehen der globalen Nachfrage zu wetten. Die Daten zeigen unmissverständlich: Wachstum kommt nicht mehr automatisch durch Exportüberschüsse, sondern muss durch Produktivität im Binnenmarkt erarbeitet werden.

Jasper Lücke
BVMW Referent Steuern, Finanzen
und Konjunktur

jasper.lueke@bvmw.de





Photovoltaik auf Gewerbedächern

Profitieren von der Energiewende: Der Green Deal der EU und der Boom im Bereich Photovoltaik bieten Unternehmen jetzt die Chance, nachhaltig Kosten zu senken und unabhängig von steigenden Strompreisen zu werden.

Wir haben pünktlich das Tageslicht, viel Energie und die Photovoltaik-Technologie. Unternehmen sollten zeitnah Förderungen für Dachflächen sichern und Teil der Solar-Allianz des BVMW werden.

Entwicklung in der Europäischen Union

Mit dem Green Deal und REPowerEU verfolgt die Europäische Union das klare Ziel, den Ausbau der Stromerzeugung aus erneuerbaren Energien schnell, massiv und dezentral voranzutreiben. Zeitgleich steigen CO₂-Preise und Transparenzpflichten; viele Mitgliedstaaten führen Solarpflichten für neue und sanierte Nichtwohngebäude ein.

Für Unternehmen bedeutet dies: Wer eine eigene erneuerbare Energieerzeugung aufbaut, sichert sich jetzt Förderungen, stabile Rahmenbedingungen und kann zukünftig kostspieligen Anpassungsdruck vermeiden.

Kurze Geschichte der Photovoltaik

Die Photovoltaik hat ihren Ursprung in den 1950er-Jahren in der Raumfahrt. Zunächst waren Solarmodule teuer und nur für Nischenanwendungen interessant. Mit dem Inkrafttreten des Erneuerbare-Energien-Gesetzes (EEG) im Jahr 2000 wurden Investitionen in Solarstrom in Deutschland wirtschaftlich attraktiv. Seitdem

sind die Kosten für Module und Wechselrichter um ein Vielfaches gesunken, während die Wirkungsgrade deutlich gestiegen sind. Aus wenigen Vorzeigeprojekten entwickelte sich ein professioneller Markt mit standardisierten Komponenten, ausgereifter Planungstechnik und verlässlichen Erträgen.

Heute ist Photovoltaik eine der kostengünstigsten Formen der Stromerzeugung weltweit und ein zentraler Baustein der europäischen Energieversorgung – zuverlässig und über 30 Jahre und länger planbar.

Warum Unternehmen jetzt ihre Dächer nutzen sollten

Für den Mittelstand ist Photovoltaik längst kein reines Imageprojekt mehr, sondern ein betriebswirtschaftliches Instrument. Wer seine großen Dachflächen nutzt, senkt nachhaltig Stromkosten und macht sich unabhängig von Preissprüngen an der Börse. Besonders attraktiv ist der hohe Eigenverbrauch: Jede selbst erzeugte Kilowattstunde stärkt die Marge und mindert das Risiko zukünftiger Tarifsteigerungen. Langfristige Stromgestehungskosten aus eigener Erzeugung bieten über Jahrzehnte Planungssicherheit.

In Kombination mit Batteriespeichern lassen sich Lastspitzen glätten, teure Leistungspreise reduzieren und kritische Prozesse bei Netzausfällen absichern. Für produzierende Unternehmen ist dies ein wichtiger Beitrag zur eigenen Versorgungssicherheit. Ergänzt um die Ladeinfrastruktur für Elektrofahrzeuge entsteht ein vollständiges Energiesystem auf dem eigenen Firmengelände: Mitarbeiter- und Firmenfahrzeuge laden mit Solarstrom, Flotten werden elektrifiziert, und die CO₂-Bilanz verbessert sich. Zudem können Kühlung, Wärmepumpen oder IT-Infrastruktur intelligent integriert werden. Gleichzeitig steigt der Wert der Immobilie, die Resilienz des Geschäftsmodells und die Attraktivität als Arbeitgeber.

Die Rolle der Solar-Allianz

Die Solar-Allianz des Mittelstands bündelt diese Interessen und unterstützt Unternehmen von der ersten Potenzialanalyse über Wirtschaftlichkeitsberechnungen bis zur Umsetzung von Photovoltaikanlagen, Batteriespeichern und Ladeinfrastruktur mit qualifizierten Fachbetrieben.

Auf unserer Website stehen dafür zwei zentrale Formulare zur Verfügung:

■ **Interessenten-Mitgliedschaft:** Für Unternehmen, die jetzt handeln wollen und einen strukturierten, unabhängigen Ansprechpartner für ihr Solarprojekt benötigen – von der Idee bis zur fertigen Anlage.

■ **Experten-Mitgliedschaft:** Für qualifizierte Photovoltaik-Anbieter und Installateure, die sich verbindlichen Qualitätsstandards annehmen und somit zur verlässlichen Umsetzung im Mittelstand beitragen.

So entsteht ein Netzwerk, das mittelständischen Unternehmen schnellen Zugang zu geprüfter Expertise bietet, während Fachbetriebe qualifizierte Anfragen aus ihrem Zielmarkt erhalten. Die Solar-Allianz vereint beide Seiten, sodass ungenutzte Gewerbedächer in zukunftssichere Energie- und Wirtschaftskraft umgewandelt werden.

Gut zu wissen

- 25 Jahre Photovoltaik-Solarwirtschaft in Deutschland - international hoch anerkannt in ihrer Umsetzung
- Derzeit betreiben in Deutschland rund 360.000 mittelständische Unternehmen (etwa 12 Prozent) gewerbliche Photovoltaik-Anlagen mit Speichertechnologie

Für weitere Informationen wenden Sie sich gerne an Karla Steinecke, Referentin Energie, Nachhaltigkeit, Mobilität und Logistik:
karla.steinecke@bvmw.de
www.bvmw.de/de/energie-und-nachhaltigkeit/solar-allianz

Fred Kehler
 Vorsitzender der Solar-Allianz des BVMW

www.bvmw.de/de/energie-und-nachhaltigkeit/solar-allianz



Innovationen statt Datenberge

Bürokratie, Binnenmarkt, Digitalisierung: Der europäische Mittelstand steht vor großen wirtschaftlichen und geopolitischen Herausforderungen. Marion Walsmann, Mitglied des Europäischen Parlaments, erläutert, wie die EU Unternehmen entlasten, den Binnenmarkt stärken und Europas Wettbewerbsfähigkeit sichern kann.

Mittelstand.: Frau Walsmann, Sie wurden 2024 als Spitzenkandidatin der CDU Thüringen erneut in das Europäische Parlament gewählt. Als Sprecherin des Parlamentskreises Mittelstand (PKM Europe) setzen Sie sich für mittelständische Themen ein. Warum stellen Sie den Mittelstand ins Zentrum Ihrer politischen Arbeit?

Marion Walsmann: Der Mittelstand, das sind 23 Millionen Unternehmen in Europa, die das wirtschaftliche Rückgrat bilden und von denen etwa 80 Millionen Arbeitsplätze abhängen. Im Osten Deutschlands kommt dem Mittelstand zudem eine noch bedeutendere Stellung zu. Das muss sich auch in der Politik widerspiegeln. Als langjährige Kommunalpolitikerin rede ich gerne Klartext und mag es, wenn mit mir genauso ehrlich gesprochen wird. Das erlebe und schätze ich Woche für Woche bei meinen Besuchen in mittelständischen Unternehmen.

Ein entscheidender Faktor für KMU ist der europäische Binnenmarkt. Welche Bedeutung hat er für den Mittelstand?

Die Bedeutung des Europäischen Binnenmarktes für den Mittelstand ist enorm, denn Deutschland ist eine Exportnation. Gerade kleine und mittlere Unternehmen profitieren von offenen Märkten – jede Handelsbarriere bedeutet Kosten und bürokratischen Aufwand. Der Schlüssel für mehr Wachstum liegt daher in einem stärkeren Binnenmarkt. Berechnungen des Internationalen Währungsfonds verdeutlichen, was ich meine: Die Hürden im Binnenmarkt kommen einem Zoll von 44 Prozent bei Industriegütern gleich. Im Dienstleistungsbereich sind es noch mehr. Als EVP setzen wir uns deshalb für ein „28. Regime“ ein – eine optionale, einheitliche, europäische Unternehmensform, die grenzüberschreitende Tätigkeiten erleichtert, den Kapitalzugang verbessert und Wachstum im Binnenmarkt ermöglicht.

Neben Handelsbarrieren wirken auch Berichtspflichten belastend. Welche Entlastungen erwarten Sie hier?

Viele Berichtspflichten werden schon bald mit dem Vereinfachungspaket Omnibus I wegfallen, weitere Omnibus-Pakete werden folgen. Mittelständler sollen keine Stellen nur für Berichterstattung blockieren müssen, die nicht zur Wertschöpfung beitragen. Ich wünsche mir, dass dadurch mehr Raum für Innovationen entsteht anstelle von unbrauchbaren Datenbergen.

Wie lässt sich Bürokratie in Europa grundsätzlich reduzieren?

Gerade für Mittelständler wirkt die EU-Gesetzgebung oft wie ein Dschungel. Die komplexen Prozesse zwischen Kommission, Parlament und den Mitgliedstaaten haben zwar ihre Berechtigung, aber das Ergebnis muss für alle klarer werden. EU-Regularien müssen viel besser miteinander verzahnt werden. Außerdem verlange ich schon lange von der Europäischen Kommission eine detailliertere Folgenabschätzung von Gesetzentwürfen. Also nicht Gesetze verabschieden und im Nachgang korrigieren, sondern nur regeln, was notwendig ist. Mit dem PKM Europe wollen wir unseren KMUs Licht ins Dunkel bringen – und ihnen bei Abgeordneten und Vertretern der EU-Kommission Gehör verschaffen.

Der Green Deal soll Europa bis 2050 klimaneutral machen. Wie kann die EU sicherstellen, dass Klimaziele und Wettbewerbsfähigkeit nicht im Widerspruch zueinander stehen?

Das ist ein Balance-Akt. Mit dem Green Deal wurden hehre Ziele verabschiedet, ohne dabei zu genau an die Folgen für die europäische Wirtschaft zu denken. Wir brauchen beides, eine prosperierende Wirtschaft und Nachhaltigkeitsziele. Wir müssen den Klimawandel verlangsamen, aber gleichzeitig den Menschen in Europa Arbeit bieten. Das gelingt, indem wir Innovationen fördern, aus denen neue umweltfreundliche Technologien hervorgehen. Aber das schaffen wir nicht, wenn wir unseren Unternehmen mit immer mehr Auflagen jeglichen Erfindergeist nehmen.



Marion Walsmann (CDU) ist seit 2019 Mitglied des Europäischen Parlaments und Sprecherin des Parlamentskreises Mittelstand (PKM Europe). Als regelmäßige Teilnehmerin an BVMW-Veranstaltungen in Thüringen setzt sie sich seit Jahren für mittelständische Themen ein. Die Juristin und gebürtige Erfurterin war zuvor unter anderem Justiz- und Finanzministerin in Thüringen. Im Europaparlament ist sie Co-Vorsitzende im Rechtsausschuss und Mitglied im Ausschuss für Binnenmarkt und Verbraucherschutz.

Der Mittelstand muss sich zudem digital behaupten – was braucht es, um wettbewerbsfähig zu bleiben?

Viele KMU kämpfen mit der komplexen Umsetzung der Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) – es braucht praxistaugliche Leitlinien und KMU-Ausnahmen. Zudem sollen mehrere europäische Datenregelungen innerhalb des Data Act gebündelt werden. Ziel ist ein zentrales europäisches Datennutzungsgesetz. Berechnungen der Kommission zufolge soll der derzeit diskutierte Digital-Omnibus bis 2029 bei Unternehmen durch weniger bürokratischen Aufwand fünf Milliarden Euro an Wirtschaftskraft freisetzen.

Besonders wichtig ist mir die Einführung eines Digitalen Business Wallets. Unternehmen sollen damit effizient und digital etwa Dokumente unterschreiben oder beglaubigte Dokumente sicher bearbeiten. Das Potential ist enorm. Manche Mittelständler könnten mehrere zehntausend Euro pro Jahr einsparen. Die Nutzung für Unternehmen muss natürlich freiwillig bleiben.

Geopolitische Risiken treffen auch den Mittelstand. Wie kann die EU unterstützen?

Der russische Angriffskrieg in der Ukraine und die zweite Präsidentschaft Trumps markierten in kurzer Zeit gleich zwei historische Wendepunkte. Als Reaktion darauf sind zwei Dinge wichtig: Erstens muss Europa stärker wirtschaftlich zusammenwachsen. Wenn wir unsere Wirtschaft noch besser verzahnen – insbesondere den Mittelstand – könnte Europa in der Folge auch politisch noch enger zusammenrücken. Zweitens: Wir müssen unsere Beziehungen mit anderen Weltregionen vertiefen. Die Handelsabkommen mit Indonesien und Indien sind ein guter Schritt in diese Richtung, ebenso das Mercosur-Abkommen. Europa muss offen sein für Partnerschaften, die Zugang zu Rohstoffen und neuen Absatzmärkten sichern. Selbstverständlich, ohne dabei unsere eigene Wirtschaft zu schwächen.

Dieses Interview führte Dario Hecht, Volontär der Redaktion Mittelstand.

Digitale Souveränität: Aufbruch zur Zukunft Europas

Während geopolitische Spannungen zunehmen, wächst die Abhängigkeit von globalen Tech-Konzernen. Für Unternehmen geht es um mehr als nur IT: Um Sicherheit, Kontrolle und langfristige Wettbewerbsfähigkeit zu sichern, wird digitale Souveränität zum entscheidenden Faktor.

Digitale Souveränität ist kein neues Schlagwort. Doch aufgrund aktueller geopolitischer Entwicklungen und Bedrohungen erhält der Begriff eine neue Bedeutung. Vor allem amerikanische und chinesische IT-Dienste und Lösungen werden zunehmend kritischer betrachtet. Die Fähigkeit, digitale Infrastrukturen und Dienste selbstständig, selbstbestimmt und sicher zu gestalten und zu betreiben, ohne Abhängigkeiten von Dritten, ist deshalb fester Bestandteil der EU-Digitalstrategie. Das Ziel ist klar: Bürger, Unternehmen und Staaten sollen digital handlungsfähig bleiben. Denn von der Cloud über Betriebssysteme und Office-Anwendungen bis hin zu KI-Modellen kann jede dieser Ebenen zum Einfallstor für Abhängigkeiten werden und die digitale Resilienz der deutschen Wirtschaft gefährden.

Herausforderungen auf dem Weg zur Eigenständigkeit

Die Bedrohungen sind real: Cyberangriffe, Datenmissbrauch und Industriespionage gehören zum Alltag vieler Unternehmen. Die Abhängigkeit von Microsoft, Google und Amazon birgt zusätzliche Risiken. Der US Cloud Act ermöglicht US-Behörden den Zugriff auf Daten amerikanischer Cloud-Provider, selbst wenn diese in europäischen Rechenzentren liegen.

Eine BITKOM-Studie bestätigt die angespannte Lage der deutschen Unternehmen: 89 Prozent der deutschen Unternehmen, die digitale Güter oder Leistungen importieren, sehen sich davon abhängig. Mehr als die Hälfte stuft diese Abhängigkeit sogar als stark ein. Unternehmen dürfen sich jedoch nicht abschotten. Bei digitaler Souveränität geht es um europäische Zusammenarbeit, um Handlungsfähigkeit in Krisensituationen und die Möglichkeit, eigene Regeln durchzusetzen.

Open Source als europäische Antwort

Open Source ist das Gegenmodell zu den geschlossenen, proprietären Systemen aus den USA und China. Es ist ein wichtiger Bestandteil des Fundaments der digitalen Souveränität. Offener Quellcode ermöglicht Transparenz und entlarvt versteckte Hintertüren. Unternehmen können die Software an ihre eigenen Anforderungen anpassen und IT-Dienstleister haben die Möglichkeit, Fehler direkt zu beheben. Niemand muss mit sogenannten Black Boxes arbeiten

und auf Updates aus dem Silicon Valley warten, um Sicherheitslücken zu schließen. Das ist ein enormer Vorteil mit Blick auf die Cybersicherheit von Betrieben.

Kooperation als Erfolgsfaktor

Wie digitale Souveränität groß gedacht werden kann, zeigt die Initiative Gaia-X. Über 500 Hersteller und Organisationen aus unterschiedlichen Ländern arbeiten gemeinsam an einer europäischen Dateninfrastruktur. Das Projekt setzt auf offene Standards und Interoperabilität. Ziel der Initiative ist es, dass Kontrolle, Datenhoheit und Compliance in europäischen Händen bleiben und kritische Daten unter europäischer Governance stehen.

Ein weiteres Beispiel für europäische Zusammenarbeit sind die gemeinsamen Anstrengungen Deutschlands und Frankreichs für eine strategische Unabhängigkeit Europas. So wurde im Februar 2025 eine Absichtserklärung zur Stärkung der Zusammenarbeit im Bereich der digitalen Souveränität der öffentlichen Verwaltung unterzeichnet. Im November 2025 fand in Berlin auf Einladung des deutschen und französischen Digitalministeriums der Europäische Gipfel zur digitalen Souveränität statt. Unternehmer nehmen diese Anstrengungen positiv wahr: 92 Prozent der in der BITKOM-Studie befragten Unternehmen sind der Meinung, dass Deutschland und Frankreich eine Führungsrolle bei der Stärkung der digitalen Souveränität Europas einnehmen sollten.

Ausblick für den Mittelstand

Gerade mittelständische Unternehmen profitieren von digitaler Souveränität, denn die praktischen Vorteile sind deutlich erkennbar. Sie umfasst mehr Sicherheit durch transparente Systeme, volle Kontrolle über eigene Daten, Unabhängigkeit von Anbietern, die unter fremden Rechtssystemen agieren, sowie die Möglichkeit, Innovationen nach eigenen Vorstellungen zu entwickeln. Digitale Souveränität ist somit ein entscheidender Faktor, um Betriebe resilienter zu machen und ihre Wettbewerbsfähigkeit zu sichern.



Gut zu wissen

Eine digitale Lösung gilt als souverän, wenn sie:

- rechtssicher und DSGVO-konform betrieben werden kann
- Wechselfähigkeit ermöglicht (d. h. kein Vendor-Lock-in besteht)
- Kontrolle sichert auch bei Ausfall oder Wechsel von Dienstleistern
- Transparenz bietet (z. B. durch einsehbaren Quellcode)
- anpassbar bleibt (z. B. durch Community-Weiterentwicklung)

xisnahe Unterstützung, Weiterbildungsangebote und Zugang zu sicheren europäischen Cloud- und KI-Lösungen bieten. Digitale Souveränität wird damit nicht nur zu einem politischen, sondern auch zu einem wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Zukunftsprojekt Europas.

Ulrich Ahle, CEO von Gaia-X, fasst es passend zusammen: „Digitale Souveränität ist von einem politischen Schlagwort zu einem strategischen Imperativ für Europa geworden.“ Initiativen, Projekte, Gesetze und politische Bemühungen zeichnen den Weg vor. Jetzt ist entscheidend, die Umsetzung konsequent anzugehen, um die deutsche und europäische Wirtschaft für die Zukunft abzusichern.

Digitale Souveränität verlangt für die Unternehmen aber mehr als politische Strategien. Sie braucht Kompetenzen, Investitionen und kulturellen Wandel. Besonders im Mittelstand zeigen sich die Hürden: Fehlendes Fachpersonal, unsichere Förderrichtlinien und begrenzte Ressourcen bremsen die Umsetzung. Initiativen wie die European Digital Innovation Hubs oder nationale Programme wie Mittelstand-Digital sollen hier Abhilfe schaffen, indem sie pra-

Johanna Baldus
Projektmanagerin Öffentlichkeitsarbeit
Transferstelle Cybersicherheit im Mittelstand

johanna.baldus@bvmw.de



Transparenz per Code: Europas digitaler Produktpass kommt

Mit dem digitalen Produktpass schafft die EU mehr Transparenz über Materialien, Herkunft und Umweltauswirkungen von Produkten. Ziel ist es, Rohstoffe effizienter zu nutzen, Abhängigkeiten zu reduzieren und eine funktionierende Kreislaufwirtschaft aufzubauen. Für kleine und mittlere Unternehmen wird das zu einem Thema, das künftig zentrale Prozesse entlang der gesamten Wertschöpfungskette betrifft.

Der digitale Produktpass (DPP) ist ein Kernbaustein des Green Deal der EU, der Informationen digital und strukturiert bereitstellen soll: von der Materialzusammensetzung über Reparaturhinweise bis hin zu Recycling- und Entsorgungsmöglichkeiten. Abrufbar wird er über QR- oder Barcodes direkt am Produkt oder der Verpackung. Damit werden bislang schwer zugängliche Informationen entlang der Lieferkette sichtbar. Unternehmen können nachvollziehen, welche Bestandteile ein Produkt enthält, wie gut es reparierbar ist und wie sich Ersatzteile beschaffen lassen. Gerade für Branchen wie Elektronik, Textilien und Maschinenbau entsteht so ein klarer Rahmen, um Produkte länger im Kreislauf zu halten – durch Reparatur, Wiederverkauf oder Wiederaufbereitung.

Für Europa ist dies ein strategischer Schritt: Eine höhere Wiederverwendung bedeutet weniger Abhängigkeit von kritischen Rohstoffen, stabilere Lieferketten und geringere Umweltbelastungen. Für den Mittelstand eröffnet sich die Chance, nachhaltigere Produktstrategien nicht nur zu planen, sondern erstmals datenbasiert umzusetzen.

Was auf Unternehmen zukommt

Der digitale Produktpass wird stufenweise eingeführt – mit klaren Zeitpunkten, die für Unternehmen unmittelbar relevant sind. Für bestimmte Industrie- und Fahrzeugbatterien gilt der digitale Batteriepass ab Februar 2027 verpflichtend. Voraussichtlich ab 2027 werden auch Textilien sowie Produkte aus Eisen und Stahl einbezogen, sobald die entsprechenden delegierten Rechtsakte verabschiedet sind und die jeweiligen Übergangsfristen auslaufen. Weitere Pro-

duktgruppen werden schrittweise bis 2030 hinzukommen. Perspektivisch soll der Produktpass für nahezu alle physischen Produkte gelten, die in der EU in Verkehr gebracht werden.

Die EU plant, bis Mitte 2026 ein zentrales Register für digitale Produktpässe in Betrieb zu nehmen. Der genaue Zeitpunkt kann sich je nach Fortschritt der Umsetzung noch ändern. Unternehmen müssen daher bereits 2026 erste Datenstrukturen aufbauen, um Pro-

Gut zu wissen

Der BVMW leitet das Mittelstand-Digital Zentrum Berlin, das kleine und mittlere Unternehmen dabei unterstützt, Digitalisierung und Künstliche Intelligenz zu verstehen, einzuordnen und gezielt für betriebliche Zwecke zu nutzen – etwa mit Workshops, Fachgesprächen und projektbegleitenden Angeboten. Weitere Informationen: www.digitalzentrum-berlin.de

duktinformationen rechtzeitig digital bereitstellen zu können. Die technische Infrastruktur ist dabei nicht festgelegt: Der digitale Produktpass wird nicht zwangsläufig auf Blockchain-Systemen basieren, auch wenn solche Technologien in einzelnen Pilotprojekten diskutiert werden. Vorgesehen ist ein standardisierter, systemübergreifender Datenaustausch – unabhängig von der eingesetzten Plattform.

Mit der Einführung des DPP steigt der Bedarf an strukturiertem Produktdatenmanagement. Für KMU bedeutet das: Lieferanten müssen eingebunden, interne Abläufe angepasst und Informationen wie Materialdaten, Garantien, Aktualisierungen oder die Verfügbarkeit von Ersatzteilen konsistent gepflegt werden. Gut organisierte Produktdaten schaffen allerdings auch Vorteile – etwa weniger Rückfragen im Service, präzisere Dokumentation oder fundiertere, nachhaltigere Produktentscheidungen.

Ein praxisnahes Beispiel: Ein mittelständischer Textilhersteller wird voraussichtlich für jedes Produkt hinterlegen müssen, aus welchen Fasern es besteht, wie hoch der Recyclinganteil ist und welche Informationen zu Ersatzteilen oder Reparatur zur Verfügung stehen – die genauen Pflichtangaben werden jedoch noch in delegierten Rechtsakten festgelegt. Die Daten werden im DPP zentral gepflegt und stehen Handel, Reparaturbetrieben und Verbraucherinnen und Verbrauchern einheitlich zur Verfügung. Zwar entsteht für das Unternehmen zunächst Aufwand bei der Datenerfassung, langfristig sinken jedoch die Retourenquoten und nachhaltige Produktlinien lassen sich transparenter kommunizieren.

Unterstützung durch Mittelstand-Digital

Für viele Unternehmen ist der digitale Produktpass noch ein abstraktes Zukunftsthema. Gleichzeitig zeigen Gespräche und Anfragen im Mittelstand-Digital Zentrum Berlin, dass der Informationsbedarf bereits heute spürbar wächst. Viele Unternehmen möchten verstehen, welche Anforderungen konkret auf sie zukommen, welche Daten künftig benötigt werden und wie sie sich organisatorisch auf die neuen Transparenz- und Dokumentationspflichten vorbereiten können. Häufig fehlt eine Einschätzung, welche Produktin-

formationen bereits vorliegen, welche Prozesse angepasst werden müssen und wo strukturiertes Produktdatenmanagement erst aufgebaut werden sollte.

Die Mittelstand-Digital Zentren unterstützen Unternehmen dabei, diese Fragen frühzeitig zu klären. Von Grundlagenimpulsen über fachliche Einordnungen bis hin zu praxisnahen Workshops vermitteln die Expertinnen und Experten verständlich, wie der digitale Produktpass funktioniert und welche Schritte sinnvoll sind, um sich rechtzeitig vorzubereiten. So stellt unter anderem das Mittelstand-Digital Zentrum Smarte Kreisläufe einen Lieferketten-Demonstrator bereit, der aufzeigt, wie KMU die Anforderungen der EU-Regulierung praktisch umsetzen können:

bvmw.info/Mittelstand-Digital-Zentrum-Smarke-Kreisläufe

Alexander Krug
BVMW Projektmanager
Förderprojekte
alexander.krug@bvmw.de



Anzeige



FUTURE braucht SKILLS

Zukunft gestalten beginnt mit maßgeschneiderter Weiterbildung.

Ob Zertifikat oder berufsbegleitendes Studium - wir eröffnen beruflich Qualifizierten flexible Bildungspfade für ihren nächsten Karriereschritt.

Entdecken Sie unsere Angebote im Bereich IT, Digitalisierung und Wirtschaft, zum Beispiel:

- B. Eng. Fahrzeugtechnik
- B. Eng. Wirtschaftsingenieurwesen-Management
- B.A. Betriebswirtschaft
- Zertifikat "Basis Computer Science"

Zukunftsbooster KI

Das Projekt AI@ProSuccess entwickelt im berufsbegleitenden M.Sc. "Angewandte Künstliche Intelligenz" KI-gestützte Entwicklungspfade – für Weiterbildung, die Zukunft gestaltet.



Gefördert durch:



th Technische Hochschule
Ingolstadt
Campus für Weiterbildung

The European Mittelstand

European Entrepreneurs CEA-PME formt seit Jahrzehnten die Stimme des Mittelstands und ist eng mit dem BVMW verbunden: gegründet aus der Idee freiwilliger Selbstorganisation, wirkt es bis heute auf Wettbewerbsfähigkeit, offene Märkte und politische Rahmenbedingungen ein – als Bindeglied zwischen Unternehmen, Institutionen und Europas Zukunft.

Der europäische Dachverband European Entrepreneurs CEA-PME wurde 1992, vor 34 Jahren, in Deutschland gegründet, mit der Idee, sich mit einer Vereinigung von europäischen Mittelstandsverbänden in Brüssel für den freiwillig organisierten Mittelstand einzusetzen.

Das Kürzel CEA-PME steht für „Confédération Européenne des Associations des Petites et Moyennes Entreprises“ (deutsch: Europäische Vereinigung der Verbände kleiner und mittlerer Unternehmen). Von 2003 bis 2020 prägte Mario Ohoven den Verband wie kein Zweiter. Sein Nachfolger wurde Prof. Maurizio Casasco, der Präsident des größten italienischen Mittelstandsverbandes CONFAPI, bis dann 2023 Senator a.D. Christoph Ahlhaus übernahm.

Walter Grupp war der Gründervater und Generalsekretär des Verbands bis September 2021. Ihm folgte in dieser Rolle der langjährige CEA-PME Geschäftsführer und Leiter des BVMW Europabüros

seit 2014, Stefan Moritz. Der „Club des europäischen Mittelstands“ erweiterte sich in den 2010er Jahren und zuletzt vor allem in der ersten Hälfte der 2020er Jahre deutlich: Mit heute 30 Mitgliedsverbänden bildet European Entrepreneurs CEA-PME ein Netzwerk aus Unternehmen in allen anderen EU-Mitgliedsstaaten, und weit darüber hinaus.

Eine starke Stimme für den Mittelstand in Europa und der Welt

European Entrepreneurs CEA-PME vertritt als Dachverband den freiwillig organisierten Mittelstand erfolgreich gegenüber den europäischen Institutionen. CEA-PME ist als Beobachter in der *SME Envoy Group*, Mitglied der *Small Business Act Follow-up* Arbeitsgruppe der GD Binnenmarkt, Industrie und Mittelstand sowie in der *Global Gateway Business Advisory Group*, um nur die Wichtigsten zu nennen. Thematisch setzt sich der Verband von Beginn an für einen gut funktionierenden, offenen europäischen Binnenmarkt ein. Eine der ersten Forderungen des neu gegründeten Verbandes war schon in den 1990er Jahren die Einführung einer einheitlichen Währung und die Durchsetzung der Dienstleistungsfreiheit im europäischen Binnenmarkt. Aber auch Industriepolitik oder der Zugang von KMU zu Finanzierungsmöglichkeiten wurden damals ebenso intensiv diskutiert wie heute.

Nach wie vor setzt CEA-PME Akzente in der europäischen Politik: der Aufruf zur Rettung der Europäischen Industrie vom Dezember 2025 ist schon in der Europäischen Kommission angekommen, so etwa beim Industriekommissar und Exekutiven Vize-Präsident der Kommission Stéphane Séjourné.

Ein Auszug der Impulse aus dem vergangenen Jahrzehnt zeigt das Engagement, das European Entrepreneurs in der politischen Arbeit einsetzt: Sei es beim „Europäischen Jugendgipfel“ zur Bekämpfung von Jugendarbeitslosigkeit und Fachkräftemangel, mit dem EU-Parlamentspräsident Martin Schulz als Keynote-Speaker, mit Vize-Kommissionspräsident Jyrkki Katainen während der 25-Jahrfeier des Verbandes 2017 im Brüsseler Palais d’Egmont, der CEA-PME auch als Keynote-Speaker beim 1. EU-Afrika Mittelstandsgipfel 2019 vor über 300 Gästen beehrte.

Seit 2020 treibt der europäische Dachverband die Digitalisierung – auch innerhalb der eigenen Organisation – voran, so etwa mit der

Gut zu wissen

- Mehr Informationen finden Sie auf der Website von CEA-PME: www.european-entrepreneurs.org
- Zur SME Trade and Networking Platform: www.sme2b.partnerall.eu
- Zum Greener SME Funding Monitor: www.european-entrepreneurs.org/greener sme
- Zum EU SME Policy Digest: www.european-entrepreneurs.org/benefits-for-our-members-associates/

European Entrepreneurs



SME2B Trade and Networking Platform zur europa- und weltweiten Ermittlung neuer Geschäftspartner für KMU, der Website www.european-entrepreneurs.org und verschiedenen Publikationen. Darunter etwa der zweiwöchentlich erscheinende Newsletter *EU SME Policy Digest*, der einen Überblick über aktuelle EU-Gesetzgebungen gibt, dem *GreenerSME Funding Monitor*, anhand dessen Mittelständler Finanzierungsmöglichkeiten im Rahmen von nachhaltigen Innovationen erhalten können, und dem Newsletter über CEA-PME-Lobbyaktivitäten in Brüssel. Weitere Erneuerungen sind das „Sommerfest des Europäischen Mittelstandes“ und das „SME2B Business Forum Europe“ in Brüssel, zu denen alle BVMW-Mitglieder immer herzlich willkommen sind.

Zukunft und Visionen

Ein zentrales Zukunftsthema von *European Entrepreneurs CEA-PME* wird weiterhin die Wettbewerbsfähigkeit des Europäischen Mittelstandes sein. Diese wurde 2023 mit Nachdruck im „Manifest der Realwirtschaft für eine realistische Industriepolitik“ formuliert, welches als wichtiger Impulsgeber für das Arbeitsprogramm des 2024 neugewählten Europaparlaments sowie der neuen EU-Kommission diente.

Hier kann erfreut festgestellt werden, dass die EU-Kommission seit 2024 die gesamteuropäische Wettbewerbsfähigkeit wieder mehr ins Auge fasst, was Anfang 2025 schon zu ersten positiven Ergeb-

nissen wie dem Wettbewerbskompass, der Omnibus-Verordnung zur Vereinfachung der Nachhaltigkeitsberichterstattung sowie dem neuen Wettbewerbsfond geführt hat. Durch stetigen Druck auf die Institutionen an vielen Stellen, darf behauptet werden: diese signifikanten Ergebnisse sind auf die starke Zusammenarbeit des Verbundes mit den europäischen Freunden zurückzuführen. Der BVMW hat dabei von Anfang an eine entscheidende und kraftvolle Führungsrolle eingenommen, was gerade deshalb zu bekräftigen ist, da 80 Prozent der wirtschaftspolitischen Gesetzgebung in Brüssel und Straßburg entschieden wird.

Das Erreichen der Klimaneutralität bis Mitte des Jahrhunderts, digital und industriell mit dem Rest der Welt mitzuhaltend, europäischen Unternehmen noch mehr Lust auf Herausforderungen zu machen, und dafür Bürokratie so klein und Chancen so groß wie möglich zu halten – das sind die Visionen in einem starken Verbund erfolgreicher Unternehmer aus ganz Europa.

Stefan Moritz
Leiter der BVMW-Geschäftsstelle Brüssel/
Verbandsorganisation
Generalsekretär von European Entrepreneurs
CEA-PME

www.european-entrepreneurs.org



Wettbewerbsfähig in Europa

Für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen im internationalen Geschäft spielen Verrechnungspreise eine entscheidende Rolle. Die angemessene Dokumentation und Einhaltung steuerlicher Vorgaben sind unerlässlich, um Risiken zu minimieren.

Verrechnungspreise sind Preise für grenzüberschreitende Lieferungen und Leistungen zwischen verbundenen Unternehmen. Als verbunden gelten Unternehmen, die zu mindestens 25 Prozent aneinander oder über die Gesellschafter beteiligt sind. Dies betrifft nicht nur Großkonzerne, sondern alle Unternehmen, die internationale Geschäftsbeziehungen mit verbundenen Gesellschaften unterhalten.

Bedeutung von Verrechnungspreisen

Bei Geschäften zwischen verbundenen Unternehmen fehlt oft der freie Wettbewerb, wodurch die Gefahr der Gewinnverlagerung entsteht. Um dem entgegenzuwirken, gilt international der Fremdvergleichsgrundsatz: Transaktionen zwischen nahestehenden Personen müssen zu Bedingungen erfolgen, die auch für unabhängige Dritte gelten. Die Einhaltung dieses Grundsatzes wird durch nationale und internationale Regelungen sichergestellt und ist regelmäßig Bestandteil steuerlicher Außenprüfungen.

Typische VP-relevante Geschäftsvorfälle im Mittelstand

- **Warenlieferungen:** Ein deutsches Unternehmen beliefert seine Vertriebsstochtergesellschaft in Polen.

- **Dienstleistungen:** Die Muttergesellschaft bietet zentrale Unterstützungsleistungen für ihre ausländischen Tochtergesellschaften an.
- **Lizenzierung:** Überlassung von Nutzungsrechten an Plattformen, Software oder Marken.
- **Finanzierung:** Gewährung von Darlehen oder Garantien an verbundene Unternehmen.

Mitwirkungspflichten bei Verrechnungspreisen

Für alle Unternehmen, die grenzüberschreitende Geschäftsbeziehungen mit verbundenen Unternehmen unterhalten, gelten umfassende Mitwirkungspflichten im Bereich der Verrechnungspreise.

Bei steuerlichen Außenprüfungen müssen sie nachweisen, dass die gewählten Verrechnungspreise angemessen sind und dem Fremdvergleichsgrundsatz entsprechen. Dies erfordert eine strukturierte und nachvollziehbare Dokumentation, die folgende Aspekte umfasst:

- Darlegung der Geschäftsbeziehungen
- Funktions- und Risikoanalyse
- Nachweis der Angemessenheit der (Verrechnungs-)Preise

Die Dokumentationspflichten sind für alle betroffenen Unternehmen verbindlich und ein integraler Bestandteil der steuerlichen Compliance. Die Finanzverwaltung erwartet, dass diese Unterlagen zeitnah und vollständig vorgelegt werden können.

Verrechnungspreise sind weit mehr als eine steuerliche Pflicht: Sie reflektieren die wirtschaftliche Realität und Wertschöpfungskette eines Unternehmens. Die Wahl sachgerechter Verrechnungspreise ist betriebswirtschaftlich sinnvoll und schützt vor steuerlichen Risiken. Ein Gespräch mit dem Steuerberater ist daher empfehlenswert.

Lorenz Kurrek
Geschäftsführer
TPC Transfer Pricing Compliance Steuerberatungsgesellschaft mbH
BVMW-Mitglied
www.tp-compliance.de



Gut zu wissen

- **Verrechnungspreise sind auch für den Mittelstand relevant, wenn internationale Geschäftsbeziehungen mit verbundenen Unternehmen bestehen**
- **Maßstab ist der Fremdvergleichsgrundsatz: Transaktionen zwischen verbundenen Unternehmen müssen zu Bedingungen erfolgen, die auch für unabhängige Dritte gelten**
- **Die Dokumentation von Verrechnungspreisen ist verpflichtend und bildet einen zentralen Bestandteil der steuerlichen Compliance**



BVMW begrüßt neuen Kooperationspartner Lufthansa, die 2026 ihr 100-jähriges Bestehen feiert

Im Jahr 2026 begeht Lufthansa ein besonderes Jubiläum: Am 6. Januar 1926 wurde vor 100 Jahren die erste „Luft Hansa“ gegründet, am 6. April folgte der Erstflug. Das Jubiläum ist nicht nur ein Rückblick auf die Geschichte einer der bekanntesten Marken der Luftfahrt, sondern auch ein Blick nach vorn. Es würdigt Pioniergeist, Innovation und die Verbindung von Menschen, Kulturen und Volkswirtschaften, die Lufthansa seit einem Jahrhundert prägen.

Die Geschichte beginnt mit dem Zusammenschluss von Junkers Luftverkehr und Deutscher Aero Lloyd. Diese Fusion legte den Grundstein für eine internationale Erfolgsgeschichte, die jedoch von Herausforderungen, Unterbrechungen und Neuanfängen geprägt war. Das dunkelste Kapitel stellt die Zeit des Nationalsozialismus dar, in der Lufthansa Teil des Regimes war und Verantwortung trug. Zum 100-jährigen Jubiläum nimmt das Unternehmen dies zum Anlass, seine Rolle kritisch aufzuarbeiten. Die Jahre von der Gründung bis zum Niedergang der ersten Lufthansa gehören ebenso zur Unternehmensgeschichte wie die Zeit danach.

Mit der Neugründung der „zweiten Lufthansa“ im Jahr 1953 wurde das rechtliche Fundament der heutigen Deutsche Lufthansa AG gelegt. 1955 nahm sie den Flugbetrieb wieder auf – ein Neustart, der erneut großen Pioniergeist erforderte.

Das Jubiläum ist ein Moment des Stolzes und der Reflexion, zugleich aber auch der Start in das zweite Jahrhundert des Unternehmens. Gefeierte wird unter dem Motto „We are the Journey“, das die gemeinsame Reise von Mitarbeitenden, Gästen und Fans der Marke in den Mittelpunkt stellt. Ohne das Vertrauen und die Loyalität der Kundinnen und Kunden wäre diese Erfolgsgeschichte nicht möglich gewesen.

Eine besondere Rolle spielen die Mitarbeitenden: Heute arbeiten rund 40.000 Menschen aus 122 Nationen für die Kernmarke Lufthansa, rund 100.000 aus über 160 Nationen für die Lufthansa Group.

Im Jubiläumsjahr 2026 wird Lufthansa zahlreiche Aktivitäten umsetzen, darunter eine permanente Ausstellung im Lufthansa Group Hangar One, Veranstaltungen, Publikationen, Film- und Videoformate, Mitarbeiter- und Kunden-Events sowie Marketing- und Produktaktionen. Das Jubiläum wird ab Januar sichtbar – unter anderem durch ein spezielles „100 Jahre Lufthansa“-Signet und eine Poster-Kampagne.

Fliegende Botschafter des Jubiläums sind sechs Flugzeuge mit Sonderlackierung, ergänzt durch zwei Retro-Designs. Der ikonische Kranich von Otto Firlie bleibt dabei das weltweite Symbol der Marke.

Best Practice

Neue Wege durch europäische Lösungen

Geopolitische Unsicherheiten und steigende Kosten zwingen Unternehmen zum Umdenken in Produktion und Einkauf. Ein mittelständisches Unternehmen reagiert mit einer strategisch neu aufgestellten Beschaffung und setzt auf europäische Wertschöpfung.



V.l.: Rositsa Ivanova (Wirtschaftsattachée Botschaft der Republik Bulgarien in Berlin), Nikolai Boldt (Geschäftsführer Qeridoo GmbH), Ivan Tihov (BVMW Repräsentant Bulgarien), Ivan Ivanov (Inhaber Irely Ltd), Ivo Trendafilov (Geschäftsführer Irely Ltd) und Irena Ivanova (Assistenz der Geschäftsführung Irely Ltd)

Seit vielen Jahren produziert die Qeridoo GmbH hochwertige und funktionale Produkte, die Familien im Alltag unterstützen und die Entwicklung von Kindern fördern. Dabei verfügt das Unternehmen über eigene Entwicklungs- und Konstruktionskompetenz am Standort Deutschland. Um den Qualitätsanspruch langfristig zu sichern und zukunftssicher aufgestellt zu sein, hat das Unternehmen seine Produktionsstruktur überprüft. Angesichts volatiler globaler Rahmenbedingungen wurden die Bereiche Einkauf, Lieferantensuche und Beschaffung strategisch neu ausgerichtet.

Globale Risiken, europäische Antworten

Bislang erfolgte die Fertigung überwiegend außerhalb der Europäischen Union. Geopolitische Risiken, steigende Transport- und Energiekosten sowie fragile Lieferketten haben gezeigt, dass eine europäische Produktion klare Vorteile für Resilienz, Kundennähe und nachhaltiges Sourcing bietet. Die Zukunft liegt in einer starken europäischen Beschaffung und Produktion.

Fotos: © Qeridoo GmbH

Ziel war es, zuverlässige Zulieferer und Fertigungspartner in Europa zu finden, die eine flexible, planbare und nachhaltige Lieferkette ermöglichen. Für einen EU-basierten Produktionsstandort sprachen vor allem kürzere Lieferwege, geringere Abhängigkeiten, der Wegfall externer Komplexität, schnellere Durchlaufzeiten und eine bessere Steuerbarkeit der Wertschöpfung. Geschäftsführer Nikolai Boldt formulierte die Zielsetzung klar: Es galt, einen Fertigungspartner zu identifizieren, der hohe Standards erfüllt, zuverlässig ist und qualitativ führend. Gemeinsam sollten Innovationspotenziale für ein effizientes, zukunftsfestes Einkaufs- und Sourcing-Modell gehoben werden.

Der passende Produktionspartner

Für die Auswahl passender Lieferanten wandte sich Qeridoo-Geschäftsführer Nikolai Boldt an das BVMW-Auslandsbüro Bulgarien unter Leitung von Ivan Tihov. Dank lokaler Marktkenntnisse, eines belastbaren Netzwerks von Produzenten und einer strukturierten Partnerbewertung konnten geeignete europäische Zulieferer gefunden werden. Bulgarien überzeugte als Produktionsstandort durch stabile Rahmenbedingungen, hervorragende logistische Anbindung und hohe industrielle Kompetenz. Mit rund zwei Flugstunden oder etwa 48 Stunden per Lkw von Deutschland bietet der Standort Bulgarien kurze Reaktionszeiten und hohe Transparenz in der Lieferkette. Mit der Einführung des Euro im Januar 2026 entfällt zudem das Währungsrisiko im Einkauf. Damit ist die Kostenplanung langfristig stabil und vollständig im europäischen Wirtschaftsraum abgesichert.

Technische Abstimmungen, Audits vor Ort und Einblick in die Produktionsprozesse zeigten moderne Anlagen, klar definierte Qualitätsprozesse und eine gemeinsame Vision hinsichtlich Produktqualität und Weiterentwicklung. Schritt für Schritt entstand so ein neues Produkt – ein innovativer Kinder-Lernturm, der nach höchsten Standards gestaltet wurde.

Vom Projekt zur nachhaltigen Lösung

Für die Produktion setzt Qeridoo ausschließlich auf europäische Wertschöpfung: Das Holz stammt aus nachhaltiger estnischer Forstwirtschaft. In Bulgarien erfolgen Fertigung, Qualitätsprüfung und Verpackung durch den neuen strategischen Zulieferer. Anschließend wird die Ware nach Deutschland transportiert. Von dort aus erfolgt der europaweite Vertrieb. Die Wertschöpfungskette ist damit vollständig europäisch, transparent und auf kurze Wege ausgerichtet. Das stärkt Liefersicherheit, ökologische Verantwortung und partnerschaftliche Zusammenarbeit innerhalb des europäischen Binnenmarktes.

Mit der Entscheidung für eine europäische Produktion setzt das Unternehmen ein klares Zeichen für Verantwortung, Stabilität und



Bei der Produktion setzt die Qeridoo GmbH auf europäische Wertschöpfung.

Kundennähe. Kürzere Logistikwege reduzieren ökologische Belastungen, regionale Kooperationen stärken den europäischen Mittelstand und eine agile Lieferkette erhöht die Innovationsgeschwindigkeit am Markt. Die neu ausgerichtete Beschaffung ermöglicht es, flexibel auf Kundenbedürfnisse zu reagieren und hochwertige Produkte anzubieten.

Die enge Kooperation mit dem BVMW-Auslandsbüro Bulgarien und dem Team um Ivan Tihov zeigt exemplarisch, welchen Mehrwert strategische europäische Partnerschaften bieten. Aus einer Herausforderung wurde eine Zukunftsperspektive, aus einer Idee ein marktreifes Produkt und aus einer ersten Zusammenarbeit entstand der Ausgangspunkt für weitere gemeinsame Erfolge.

Ivan Tihov
BVMW Repräsentant Bulgarien

ivan.tihov@bvmw.de



Best Practice

Entwicklung wirtschaftlicher Dekarbonisierungsstrategien

Im Rahmen eines Projekts unterstützte ein Konsortium der Fraunhofer-Gesellschaft ein deutsches Unternehmen bei der Erstellung einer zukunftsorientierten Strategie zur Verringerung von CO₂-Emissionen in der gesamten Wertschöpfungskette. Hierbei wurde eine Methode zur ökologisch-ökonomischen Bewertung von Emissionsreduktionsmaßnahmen weiterentwickelt.

Die dauerhafte Reduzierung von CO₂-Emissionen zählt zu den großen Aufgaben der Industrienationen. Unternehmen weltweit stehen vor erheblichen Investitionen, um ihre Prozesse, Produkte und Lieferketten klimaneutral auszurichten. Gleichzeitig verschlechtern sich die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, wodurch finanzielle und personelle Ressourcen oft reduziert oder in andere Bereiche verlagert werden.

In der Folge geraten Klimaziele und Emissionsstrategien ins Stocken oder werden zeitlich verschoben. Eine effektive Reduktion von Treibhausgasemissionen muss nicht zwangsläufig mit hohen Kosten verbunden sein. Wenn Unternehmen geeignete Werkzeuge nutzen, können sie Klimastrategien effizient und datenbasiert entwickeln.

Die entwickelte Methode

Vor diesem Hintergrund haben die Fraunhofer-Institute für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik IPK, für Produktionstechnik und Automatisierung IPA sowie für Schicht- und Oberflächentechnik IST eine neue Bewertungsmethode entwickelt. Diese Methode ermöglicht die Analyse von Emissionsreduktionsmaßnahmen unter verschiedenen wirtschaftlichen und ökologischen Szenarien und wurde in Zusammenarbeit mit einem Elektrogerätehersteller getestet.

Ziel war die Entwicklung einer möglichst wirtschaftlichen Dekarbonisierungsstrategie für die sogenannten Scope-3-Emissionen. Dies sind indirekte Emissionen, die entlang der gesamten Wertschöpfungskette entstehen. Aufgrund globaler Lieferketten sind geeignete Maßnahmen zur Emissionsreduzierung oft schwer zu identifizieren.

Ein zentrales Element der Methode sind die Emissionsvermeidungskostenkurven. Sie zeigen, welche Kosten pro vermiedener Tonne CO₂-Äquivalent durch einzelne Maßnahmen entstehen oder eingespart werden können, und machen damit deren ökologisch-ökonomische Effizienz vergleichbar. Bisherige Ansätze waren statisch und berücksichtigten Unsicherheiten sowie Wechselwirkungen zwischen den Maßnahmen nicht ausreichend.

Gut zu wissen

- **Scope-3-Emissionen:** Das sind alle indirekten Treibhausgasemissionen, die außerhalb der direkten Kontrolle eines Unternehmens entstehen. Dazu gehören Emissionen, die aus der vor- und nachgelagerten Wertschöpfungskette resultieren. Diese Emissionen machen je nach Branche bis zu 80 Prozent der Emissionen eines Unternehmens aus.
- **Emissionsbilanzierung:** Eine vollständige und detaillierte Bilanzierung in allen drei Scopes ist unerlässlich für eine glaubhafte Klimastrategie.
- **Differenzierung von komplexen Wertschöpfungsketten:** Bei großen und komplexen Wertschöpfungsketten ist es hilfreich, Emissionen und Maßnahmen nach Standorten, Geschäftsbereichen und Produktgruppen zu differenzieren. Dies führt zu einer effizienteren Dekarbonisierung.
- **Emissionsvermeidungskostenkurven:** Diese Kurven zeigen die Kosten pro vermiedener Tonne CO₂-Äquivalent für verschiedene Maßnahmen. Sie machen die ökologisch-ökonomische Effizienz von Dekarbonisierungsmaßnahmen vergleichbar.
- **Interessierte Unternehmen können sich gerne unter [nachhaltige-produktion.fraunhofer.de](https://www.nachhaltige-produktion.fraunhofer.de) weiter über das Modell informieren und zur Unterstützung an nachhaltigkeit@produktion.fraunhofer.de wenden.**

Dynamische Ansätze für die Zukunft

Um diese Schwächen zu überwinden, entwickelte das Fraunhofer-Team einen dynamisierten und szenarienbasierten Ansatz. Hierbei werden verschiedene Zukunftsszenarien modelliert, die Faktoren wie CO₂-Preise, Energiepreise und Materialverfügbarkeit berücksichtigen. Es wurden drei Szenarien erstellt:

- **Konservatives Szenario:** Ungünstige Bedingungen für den Klimaschutz (niedrige CO₂-Preise, hohe Kosten für erneuerbare Energien).
- **Business-as-usual-Szenario:** Fortführung aktueller Trends.
- **Progressives Szenario:** Positive Bedingungen und politischer Rückenwind für Dekarbonisierung.

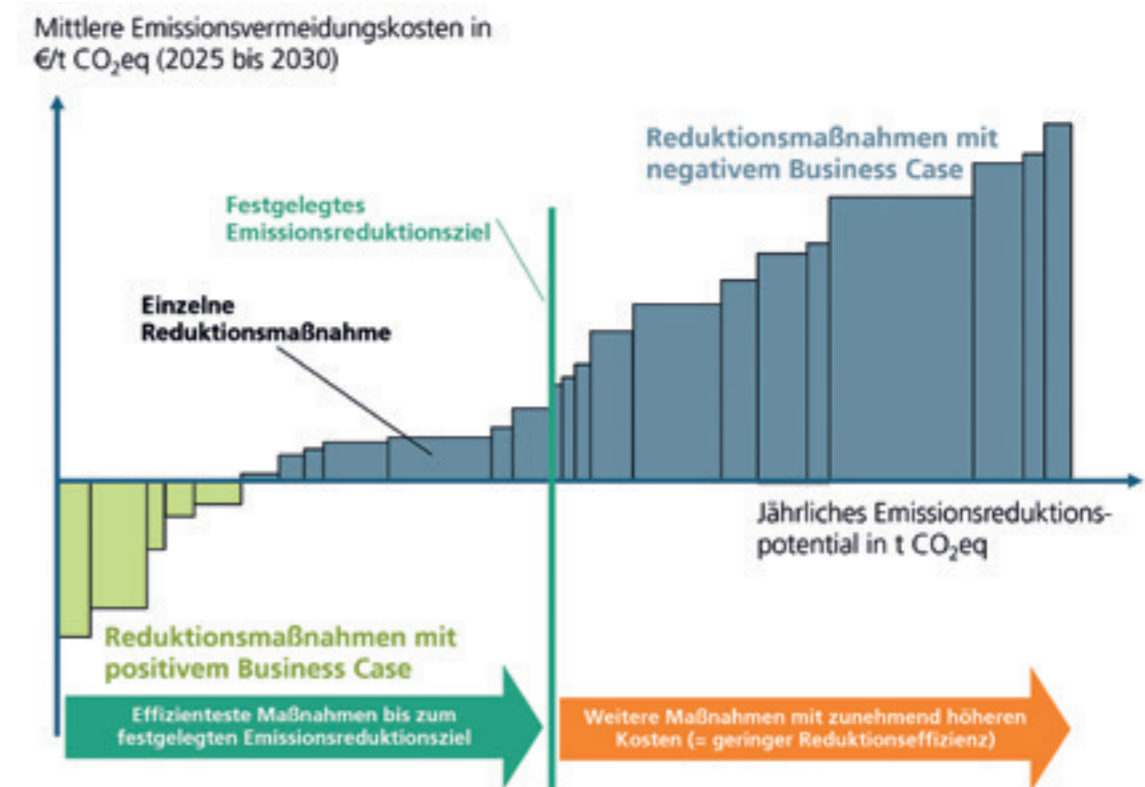
Die Analysen zeigten, dass in jedem Szenario einige Maßnahmen sowohl wirtschaftlich als auch ökologisch vorteilhaft sind. Obwohl ihr individuelles Reduktionspotenzial begrenzt ist, schaffen sie durch Kosteneinsparungen eine wichtige Grundlage für die Finanzierung weiterer, teurerer Maßnahmen.

Im Business-as-usual-Szenario konnten über 20 Prozent der Scope-3-Emissionen kostenneutral reduziert werden. Im konservativen Szenario lag dieser Anteil bei rund 15 Prozent, während im progressiven Szenario bis zu 40 Prozent der Emissionen wirtschaftlich vermeidbar waren. Besonders effektiv waren Maßnahmen im Materialeinsatz und Produktdesign. Auch die Vermeidung von Transporten oder der Einsatz alternativer Transportmittel zeigten deutliche Kostenvorteile. Die größte Emissionsreduktion im Anwendungsbeispiel erzielte der Ersatz von Hochofenstahl durch Elektrolichtbogenstahl.

Übertragbares Modell für Unternehmen

Auf Basis der Erkenntnisse wurde ein übertragbares Modell entwickelt, das Unternehmen unterstützt, ihre Emissionsvermeidungskosten systematisch zu berechnen und zu bewerten. Dieses Modell kann branchenübergreifend eingesetzt werden, um Dekarbonisierungsstrategien wirtschaftlich zu gestalten.

Aktuell wird an einer Erweiterung des Ansatzes gearbeitet, um auch weitere Umwelt- und soziale Indikatoren in die Bewertung einzubeziehen. Dies trägt zur glaubwürdigen Umsetzung nachhaltiger Veränderungen in Wirtschaft und Industrie bei.



Die Emissionsvermeidungskostenkurve vergleicht Klimaschutzmaßnahmen nach Kosten pro vermiedener Tonne CO₂ und ihrem Reduktionspotenzial.

Felix Budde

Wissenschaftlicher Mitarbeiter
Abteilung Business Excellence Methoden
Fraunhofer-Institut für Produktionsanlagen
und Konstruktionstechnik IPK

www.ipk.fraunhofer.de



Michael Rentschler

Wissenschaftlicher Mitarbeiter
Forschungsteam Sustainability Modeling
and Analytics
Fraunhofer-Institut für Produktionstechnik
und Automatisierung IPA

www.ipa.fraunhofer.de



EU-Omnibus- verfahren – weniger Bürokratie, mehr Wirkung

Seit Beginn 2025 verfolgte die EU mit dem Omnibusverfahren und einem Kompass für Wettbewerbsfähigkeit auf Veranlassung der Mitgliedsstaaten das Ziel, die Unternehmen der EU im Wettbewerb zu stärken und die Berichtspflichten deutlich zu verschlanken. Wie wird sich die Nachhaltigkeitsberichterstattung auf mittelständische Innovationsaussichten auswirken?

Entlastungen zu erwarten

Unterm Strich zeichnen sich für den Mittelstand spürbare Erleichterungen ab, da vollumfängliche CSRD-Reports künftig nur noch für einen deutlich engeren Unternehmenskreis vorgesehen sind. In der Praxis bleibt laut Umfragen jedes zweite Unternehmen auf dem bereits begonnenen Pfad der Nachhaltigkeitsberichterstattung, weil es vom Erkenntnisgewinn und besseren Entscheidungen mittels Daten überzeugt ist. Zunehmend nutzen diese mittelständischen Unternehmen den von der EU unterstützten VSME-Standard (Voluntary Sustainability Reporting Standard for SMEs) als freiwilliges Instrument zur strukturierten Erfassung und Positionierung ihrer Nachhaltigkeitsaktivitäten. Studien zufolge erfordert diese Bestandsaufnahme der CSRD-relevanten Themen rund 40 Prozent weniger Aufwand als eine Berichterstattung nach den bislang geltenden ESRS (European Sustainability Reporting Standards).

Unternehmen ab 250 Beschäftigte und 50 Millionen Euro Umsatz standen seit 2023 unter permanentem Druck, die Daten für eine Nachhaltigkeitsberichterstattung nach Regeln der ESRS (European Sustainability Reporting Standards) aufzubereiten. In Zeiten globaler Lieferkettenverschiebungen und verschärften Wettbewerbsbedingungen wirkt das bremsend und bedeutet Kosten in mindestens fünfstelliger Höhe.

Nicht zu unterschätzen war der sogenannte Trickle-Down-Effekt, der dazu geführt hätte, dass Zulieferunternehmen in der Lieferkette den berichtspflichtigen Unternehmen Daten hätten zur Verfügung stellen müssen. Diese indirekten Berichtspflichten hätten den Bürokratieaufwand für kleine mittelständische Unternehmen spürbar erhöht. Das soll sich nun mit gründlicher Überarbeitung der Regulatik und Entscheidung im EU-Parlament ändern.

Die Berichtspflicht nach der CSRD (Corporate Social Responsibility Directive) gilt nur noch für Unternehmen mit mehr als 1.000 Beschäftigten und über 450 Millionen Euro Umsatz und die Schwelle der CSDDD (Corporate Sustainability Due Diligence Directive) wurde auf 5.000 Beschäftigte und 1,5 Milliarden Euro Umsatz angehoben. Im Dezember 2025 stimmte die Mehrheit im EU-Parlament für die Anhebung dieser Schwellenwerte. Zudem entfallen die zivilrechtliche Haftung und Klimatransitionspläne. Durch die ebenfalls beschlossene starke Reduktion der Datenpunkte sinkt künftig der bürokratische Aufwand.

Gut zu wissen

- Mit den neuen Schwellenwerten fallen mehr als 75 bis 80 Prozent rund 11.500 Unternehmen in Deutschland aus der CSRD-Berichtspflicht.
- Die EU hat die Einführung der CSRD für große Unternehmen um bis zu zwei Jahre verschoben und die Anwendung der CSDDD um ein Jahr auf 2029 vertagt, um Unternehmen mehr Umsetzungszeit zu geben.
- Nachfrage an ESG-Daten besteht weiterhin aufgrund von Anforderungen aus Markt, Finanzierung und Lieferkette.
- Mitgliedsunternehmen erhalten im Kompetenzforum Nachhaltigkeit Auskunft zu relevanten Nachhaltigkeitsthemen.
www.beratungsnetzwerkmittelstand.de/berater/armin-schuetz

Der neue pragmatische Referenzrahmen wird von Banken und Großkunden als strukturierter Nachweis zunehmend akzeptiert und die EU stellt die Erkenntnisse aus dem Omnibus in einer Plattform als einfaches Werkzeug für das Berichtswesen kostenfrei zur Verfügung. Für Unternehmen ist dies ein echter Zeitgewinn mit transparenten ESG-Kriterien.

Nachhaltigkeitsdaten mit Marktlogik

Für den Mittelstand eröffnet sich mit der Verschlinkung und dem Kompass für Wettbewerbsfähigkeit der EU eine einzigartige Chance, die Datenlage pragmatisch zu verbessern. Es gilt nicht alles kleinteilig zu berichten, sondern eine Struktur anzuwenden, die für Kunden, Banken und Großunternehmen aussagekräftig ist und maßgeblich für die Zukunftssicherung mit Fachkräften und Innovationsfähigkeit steht.

Nicht regulatorische Anforderungen entscheiden über Wettbewerbsfähigkeit, sondern bewusster Ressourceneinsatz, Marktlogik und Verantwortung in einem nachhaltigen Geschäftsmodell. Im Beispiel eines Maschinenbauunternehmens mit 420 Beschäftigten und 85 Millionen Euro Umsatz als Tier2-Lieferant konnte der

interne Personalaufwand durch den Umstieg auf vereinfachte Berichte nach VSME erheblich gesenkt werden. Durch die Reduktion der Datenpunkte von 1.200 auf 300 und einer Fokussierung auf klare Kennzahlen zu Energie, Emissionen und Arbeitssicherheit betrug die Einsparung als 56.000 Euro. Die freiwerdenden Mittel sollen zur Stärkung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit eingesetzt werden. Mit dem aktuellen Nachhaltigkeitswissen des Unternehmens gilt es nun, bei Kunden und Lieferanten zu punkten und Aufträge zu sichern. Soll die Nachhaltigkeitsstrategie aufgehen, müssen auch Vertrieb und Einkauf klimarelevante Potenziale entlang der Wertschöpfungskette identifizieren. So wirkt der EU-Compass richtungsweisend im Wettbewerb.

Die EU-Gremien setzen damit einen Kurs um, der, wie auch vom BVMW schon lange gefordert, auf schlankere Rahmenbedingungen für KMU und mehr Eigenverantwortung abzielt. Der Competitive Compass zeigt die Richtung. Den Weg zu beschreiten und ihn mit zukunftsfähigen Maßnahmen auszugestalten bleibt Aufgabe der Unternehmen. Innovation und Investition bleiben die Treiber für die Entwicklung. Deshalb sollten bei der Erhebung von Nachhaltigkeitsdaten vor allem solche Aspekte berücksichtigt werden, die Unternehmen im Wettbewerb voranbringen.

Das Kompetenzforum Nachhaltigkeit des Beratungsnetzwerk Mittelstand stellt seine Expertise den Unternehmen des BVMW zur Verfügung. Armin Schütz von DNAllianz ist als Leiter des Kompetenzforums Ansprechpartner für Anfragen der Mitglieder.

Armin Schütz
Inhaber der DNAllianz Deutsche Nachhaltigkeit
Leiter des Kompetenzforums Nachhaltigkeit

armin.schuetz@DNAllianz.de
www.dnallianz.de



Entgelttransparenz- richtlinie: Was Arbeitgeber jetzt wissen müssen

Der Countdown läuft: Ab Juni 2026 tritt in Deutschland eine neue EU-Richtlinie in Kraft, die weitreichende Folgen für nahezu alle mittelständischen Unternehmen hat. Die EU-Entgelttransparenzrichtlinie verpflichtet Arbeitgeber zu mehr Offenheit bei Vergütungsstrukturen – und das früher, als viele denken.

Trotz jahrzehntelanger Gleichstellungsbemühungen verdienen Frauen in der EU im Durchschnitt 13 Prozent weniger als Männer bei gleicher oder gleichwertiger Arbeit. In Deutschland lag der unbereinigte Gender Pay Gap 2024 laut Statistischem Bundesamt sogar bei 16 Prozent – nach vier Jahren konstant 18 Prozent zwischen 2020 und 2023. Obwohl Deutschland damit erstmals seit 2006 einen deutlichen Rückgang verzeichnet, belegt es im EU-Vergleich nur den drittletzten Platz.

Ein wesentlicher Grund für die anhaltende Lohnlücke ist die mangelnde Transparenz bei Gehältern. Wer nicht weiß, wie viel Kolleginnen und Kollegen in vergleichbaren Positionen verdienen, kann Ungleichbehandlung kaum erkennen oder rechtlich geltend machen.

Genau hier setzt die EU-Entgelttransparenzrichtlinie an. Ihr Ziel: Den Grundsatz „gleiches Entgelt für gleiche oder gleichwertige Arbeit“ durchzusetzen – durch verbindliche Transparenzmaßnahmen, klare Auskunftsrechte für Beschäftigte und wirksame Sanktionen bei Verstößen. Bis zum 7. Juni 2026 müssen alle EU-Mitgliedstaaten die Richtlinie in nationales Recht umsetzen.

Warum Abwarten keine Option ist

Viele Arbeitgeber denken: „Wir warten ab, bis die deutsche Gesetzgebung steht.“ Ein gefährlicher Trugschluss aus drei Gründen:

1. Der Berichtszeitraum: Unternehmen mit 100 oder mehr Mitarbeitenden müssen bereits am 7. Juni 2027 ihren ersten Bericht vorlegen – basierend auf den Gehaltsdaten aus 2026. Wer erst dann anfängt, kann die Frist nicht mehr einhalten.

2. Sofortige Arbeitnehmerrechte: Ab 7. Juni 2026 gilt der individuelle Auskunftsanspruch für alle Beschäftigten. Das heißt: Mitarbeitende können Auskunft über Vergleichsentgelte verlangen. Arbeitgeber müssen innerhalb von zwei Monaten antworten. Wer keine transparenten Kriterien vorweisen kann, gerät in Beweisnot.

Gut zu wissen

- **Frühzeitig starten:** Der erste Bericht 2027 bezieht sich auf 2026 – Ihre Systeme müssen dann funktionieren und die sieben geforderten Kennzahlen liefern.
- **Auskunftsanspruch:** gilt ab Juni 2026 für Beschäftigte und Bewerbende. Geheimhaltungsklauseln in Arbeitsverträgen werden unwirksam.
- **Beweislast beim Arbeitgeber:** Wer Transparenzpflichten nicht erfüllt, muss ab Juni 2026 beweisen, dass keine Diskriminierung vorliegt.



3. Beweislastumkehr: Ab Juni 2026 muss der Arbeitgeber beweisen, dass keine Diskriminierung vorliegt, wenn er seine Transparenzpflichten nicht erfüllt hat. Ohne nachvollziehbare Vergütungssystematik drohen Nachzahlungen, Schadensersatz und Geldbußen.

Was kommt konkret auf Unternehmen ab Juni 2026 zu?

- Objektive, geschlechtsneutrale Kriterien für Gehaltsfestsetzung
- Individueller Auskunftsanspruch für Beschäftigte (Antwortfrist: 2 Monate)
- Jährliche Information der Belegschaft über Auskunftsrechte durch den Arbeitgeber



- Gehaltstransparenz vor dem Erstgespräch im Bewerbungsprozess und Verbot der Frage nach bisherigem Einkommen
- Streichung von Geheimhaltungsklauseln zu Gehältern in Arbeitsverträgen

Berichtspflichten ab 100 Mitarbeitenden:

Unternehmen müssen sieben Kennzahlen zum Entgeltgefälle offenlegen. Für den ersten Bericht am 7. Juni 2027 sind die Daten aus 2026 maßgeblich. Unternehmen mit 150–249 Mitarbeitenden berichten danach alle drei Jahre, ab 250 Mitarbeitenden jährlich.

5-Prozent-Schwelle:

Zeigt die Berichterstattung ein ungerechtfertigtes Entgeltgefälle von mindestens 5 Prozent, muss innerhalb von sechs Monaten eine gemeinsame Entgeltbewertung mit einer Zentralstelle erfolgen. Sonst können Geldbußen und Ausschluss von öffentlichen Ausschreibungen drohen.

Nutzen Sie jetzt die Zeit, um Diskrepanzen zu schließen. So gehen Sie vor:

1. Bestandsaufnahme: Analysieren Sie Ihre Entgeltstruktur geschlechtsspezifisch.

- 2. Vergleichsgruppen definieren:** Legen Sie fest, welche Tätigkeiten gleichwertig sind. Nutzen Sie dabei vier Kernfaktoren: Kompetenzen, Belastungen, Verantwortung, Arbeitsbedingungen
- 3. Objektive Kriterien entwickeln:** Überprüfung der Eingruppierungskriterien.
- 4. Vergütungssystematik aufbauen:** Entwickeln Sie Entgeltgruppen mit einer nachvollziehbaren Dokumentation.
- 5. Prozesse etablieren:** Schaffen Sie klare Abläufe für Auskunftsanfragen, Bewerbermanagement sowie externen Informationspflichten und überarbeiten Dokumentenvorlagen.
- 6. Führungskräfte vorbereiten:** Schulen Sie Ihre Führungsebene für Vorstellungs- und Gehaltsgespräche.

Chance statt Bedrohung

Trotz aller Herausforderungen bietet die EU-Entgelttransparenzrichtlinie (EU 2023/970) eine strategische Chance: Unternehmen, die faire Vergütungsstrukturen schaffen, positionieren sich als attraktive Arbeitgeber. Transparenz schafft Vertrauen – bei Mitarbeitenden und Bewerbenden. Wer jetzt handelt, vermeidet rechtliche Risiken und baut eine zukunftsfähige Unternehmenskultur auf.

Annette Näher ist vom Beratungsnetzwerk Mittelstand zertifiziert. Informationen für Beratungssuchende und alle Beratenden, die an einer Mitgliedschaft im Beratungsnetzwerk interessiert sind, finden Sie unter: www.beratungsnetzwerkmittelstand.de oder über Nick Willer: nick.willer@bvmw.de

Annette Näher
Geschäftsführende Gesellschafterin
Die Personalmanufaktur GmbH
BVMW Kompetenzforum Personal und Führung

www.diepersonalmanufaktur.de



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

In Generationen denken

Als geschäftsführende Gesellschafterin der MEKRA Lang Gruppe führt Susanne Lang eines der traditionsreichsten Familienunternehmen der deutschen Automobilzulieferindustrie. Mit über 90 Jahren Firmengeschichte, Standorten auf mehreren Kontinenten und einer konsequenten Ausrichtung auf Innovation prägt das Unternehmen den internationalen Markt für Sichtsysteme im Nutzfahrzeugbereich.

Mittelstand.: Sie führen die MEKRA Lang Gruppe heute in der dritten Generation. Wie haben Ihr Werdegang und Ihre Erfahrungen Sie auf die strategische Unternehmensführung vorbereitet?

Susanne Lang: Natürlich hat mir der solide Start als Industriekaufrau dabei geholfen, den Einstieg zu finden. Das BWL-Studium an der Wirtschaftsuniversität Wien war da eine logische Folge, aber was mir wirklich den entscheidenden Schub gab – neben der Tatsache, dass ich schon als Kind im Unternehmen mit dabei war, am Band gearbeitet und die Prozesse nebenbei erlernt habe – war mein Soziologiestudium. Bei einer Magistra der Soziologie denkt man nicht sofort an eine Unternehmenslenkerin, aber gerade die Inhalte, die ich mir im Studium aneignen konnte, etwa die systemtheoretischen Managementansätze, sind mir im täglichen Umgang mit Führungskräften und Mitarbeitenden eine wertvolle Hilfe.

Wenn Sie heute zurückblicken: Welcher Moment war für Sie der entscheidende Schritt vom Familienunternehmen zum Global Player?

Zunächst einmal ist es mir wichtig, dass wir auch als Global Player ein Familienunternehmen geblieben sind. Das ist unsere DNA. Für mich bedeutet das nach wie vor, eine nahbare Führungsmannschaft zu haben und auch die Familien der Mitarbeitenden bei vielen Entscheidungen im Hinterkopf zu behalten. Es bedeutet aber auch, dass ich nicht in Quartalszahlen denke, sondern in Generationen.

Die Globalität war für uns eine logische Konsequenz der Arbeitsplatzsicherung in Deutschland. Denn unsere Kunden sind global, also müssen wir da sein, wo sie sind.

Sie haben die Führungsstruktur bei MEKRA Lang neu geordnet. Spürt man schon, dass Entscheidungen dadurch schneller und klarer werden?

Das würde ich schon so sagen. Wir leben eine große Offenheit, scheuen nicht vor klaren Worten zurück – für uns sind Aufrichtigkeit und Authentizität wesentliche Werte. Wir haben die Aufgaben klar verteilt, ergänzen uns bestens und können so sehr schnell Entscheidungen treffen.

„Lernende Organisation“ – so beschreiben Sie Ihr Unternehmen gern. Was heißt das konkret für Ihre Mitarbeitenden im Alltag?

Dass sich Mitarbeitende weiterentwickeln wollen und dass Vorhandenes auf den Prüfstand gestellt werden darf und soll. Es bedeutet auch, dass das interne Verbesserungswesen einen höheren Stellenwert genießt. Wir schätzen das Know-how an den einzelnen Arbeitsplätzen und wollen uns mit den guten Ideen der Mitarbeitenden stetig weiterentwickeln.

Fortsetzung auf Seite 48

Foto: © Mekra Lang GmbH & Co. KG



Susanne Lang | MEKRA Lang

Susanne Lang ist geschäftsführende Gesellschafterin der MEKRA Lang Gruppe, einem weltweit führenden Hersteller von Sichtsystemen für Nutzfahrzeuge mit Stammsitz in Egersheim. Mit Studienanschlüssen in BWL und Soziologie sowie langjähriger Leitungserfahrung steht sie für wertebasierte Führung, technische Innovation und gesellschaftliches Engagement. Neben ihrer Rolle als Unternehmerin engagiert sich Lang seit vielen Jahren gesellschaftlich: Sie ist Vizepräsidentin der IHK Nürnberg für Mittelfranken und Senatorin h.c. im Bundeswirtschaftssenat, ehrenamtliche Richterin am Arbeitsgericht Nürnberg sowie Gründerin des Frieda Lang Hauses für Kinder.

www.mekra.de/de





Qualität bei jedem Arbeitsschritt und bis ins kleinste Detail – Hier prüft eine Mitarbeiterin noch in der Produktion die Spaltmaß-Konformität.

Familienfreundlichkeit ist bei Ihnen keine Floskel, sondern gelebte Kultur – sichtbar am Frieda Lang Haus...

Das Frieda Lang Haus ist ein Herzensprojekt von mir. Bereits mein Vater wollte immer eine Kinderbetreuung einrichten, aber die staatlichen Vorgaben haben dies lange verhindert. Erst mit dem Bayerischen Kinderbildungs- und Betreuungsgesetz konnten wir eine Kinderbetreuung auch mit kleinen Gruppen eröffnen. Uns war von Anfang an wichtig, dass der Kernsatz von Maria Montessori – „Hilf mir, es selbst zu tun“ – dabei Leitsatz werden sollte, und dass unser Angebot eine Art „Wünsch Dir was“ für Eltern widerspiegeln sollte. So sind für mich bedarfsorientierte Öffnungszeiten ebenso wichtig wie ein guter Betreuungsschlüssel mit ausgebildeten pädagogischen Kräften. Da war es nur eine logische Konsequenz, dass der Kindertagesstätte eine Grundschule folgte, die von Anfang an als Ganztagsgrundschule mit nahezu durchgehender Ferienbetreuung angelegt ist. Jedes Elternteil weiß, vor welche Herausforderung die langen Ferienzeiten Familien stellen und was es bedeutet, nach einem langen Arbeitstag noch Hausaufgaben mit Kindern machen zu müssen. Dies nehmen wir den Eltern ab, wodurch diese den Kopf frei für ihre Tätigkeit bei uns haben und mit ihren Kindern infolgedessen mehr Qualitätszeit verbringen können.

Auf welche Innovation aus Ihrem Haus sind Sie im Moment besonders stolz?

Ich bin stolz darauf, dass wir das erste Spiegellersatzsystem in Serie auf den Markt bringen konnten. Aber man darf sich nie ausruhen. Ich freue mich über eine sehr junge Elektronikabteilung ebenso wie

über die stabile Mannschaft in der Spiegelproduktion. Ursprünglich kamen wir vom Einglasen von Fenstern – später Kosmetikspiegel, dann Nutzfahrzeugspiegel. Wir haben die Sicht rund um das Fahrzeug kontinuierlich erweitert.

Künstliche Intelligenz verändert gerade ganze Branchen. Wo sehen Sie Chancen, aber auch Grenzen für MEKRA Lang?

Für unsere Entwickler ist der Einsatz selbstverständlich. KI funktioniert aber nicht von selbst. Es sind nach wie vor die Menschen, die festlegen müssen, wo KI tägliche Routine-Arbeit übernehmen kann und wo dem Grenzen gesetzt sind.

Im Bundeswirtschaftssenat vertreten Sie die Interessen des Mittelstands. Welche Themen möchten Sie dort mit Nachdruck vorantreiben?

Der Mittelstand ist und bleibt das Rückgrat der deutschen Wirtschaft. Gerade im ländlichen Raum sichern mittelständische Unternehmen Arbeitsplätze. Mir ist wichtig, die Sichtbarkeit des Mittelstands zu stärken. Gleichzeitig finden immer mehr Betriebe keinen Nachfolger – das bereitet mir Sorgen. Das wirtschaftsfeindliche Umfeld verstärkt diesen Trend. Zwar ist bei Familienunternehmen die Hemmschwelle, aufzugeben, traditionell hoch, getragen von einem besonderen Werteverständnis. Wenn diese Schwelle jedoch immer häufiger überschritten wird, ist es höchste Zeit, gegenzusteuern. Dafür will ich mich im Bundeswirtschaftssenat einsetzen. Denn nur mit einer starken Wirtschaft kann ein Sozialstaat auf Dauer nachhaltig existieren.

Wenn Sie an die nächsten zehn Jahre denken: Was braucht der deutsche Mittelstand, um in Europa stark und selbstbewusst zu bleiben?

Vor allem braucht der Mittelstand eines: Verlässlichkeit in der Politik. Er braucht aber auch Rahmenbedingungen, die ein wirtschaftliches Handeln ermöglichen. Auch bezahlbare Energie, konkurrenzfähige Lohnnebenkosten und Bürokratieabbau sind entscheidend. Nicht jede EU-Regelung muss in Deutschland verschärft werden. Wir brauchen Verständnis dafür, was der Mittelstand in Deutschland und Europa leistet, um die Rahmenbedingungen zu schaffen, die die deutsche und europäische Wirtschaft wieder auf Erfolgskurs bringen und die Wettbewerbsfähigkeit gegenüber der weltweiten Konkurrenz sichern.

Foto: © Mekra Lang GmbH & Co. KG

Architektur mit Weitblick

Er hat die Baukultur in Deutschland und weit darüber hinaus geprägt: Seit der Gründung seines Büros im Jahr 1966 steht Prof. Eckhard Gerber für eine Architektur, die Landschaft, Stadtbild und gesellschaftliche Verantwortung zusammenführt. Mit Projekten von Hagen bis Riad zeigt Gerber Architekten, wie sich Tradition, Innovation und Nachhaltigkeit zu einer Haltung verbinden, die über Jahrzehnte trägt.

Mittelstand.: Herr Professor Gerber, gibt es Projekte, die Ihnen persönlich besonders am Herzen liegen, vielleicht weil sie sinnbildlich für Ihre Haltung zu Architektur und Stadtentwicklung stehen?

Prof. Eckhard Gerber: Ja, vielleicht die Stadthalle Hagen, die in einem alten Steinbruch zu realisieren war, wodurch eine innige Verknüpfung von Architektur und Landschaft möglich wurde. Oder auch das Harenberg-Hochhaus in Dortmund: ein „Zu-Ende-Bauen“ eines wichtigen Ortes am Bahnhofplatz, nämlich die westliche Begrenzung als Formulierung zweier Sprachlichkeiten – der Gründerzeit und der Nachkriegsmoderne in einem zeichenhaften Archi-

tekturensemble. In München ist gerade das Gebäude der Geo- und Umweltwissenschaften der LMU im Bau. Es formuliert mit seiner Mäanderform eine Blockrandergänzung neu und öffnet sich gleichzeitig in den schmalen Stadtplatz mit einer einladenden, offenen Halle. Topaktuell ist auch der 16 Quadratkilometer große King-Salman-Park in Riad, die Revitalisierung eines ehemaligen Flughafenareals mitten in der Hauptstadt.

Was macht aus Ihrer Sicht den besonderen Wert des Mittelstands für die Bau- und Architekturbranche aus?

Gute, anspruchsvolle Architektur kann nur aus dem agilen Mittelstand entstehen, der offen für Innovationen ist - nicht aus einer konzerngeformten Industriestruktur. Baukultur braucht eine gut ausgebildete Handwerkerschaft sowie die absolute Zuneigung von Architekten und Handwerkern zu ihrer Bauaufgabe - vom Gesamtkonzept bis zur kleinsten Detaillösung. Das gelingt am besten mit kleineren Unternehmenseinheiten, die Eigentümergeführt sind.

Wo sehen Sie heute die größten Transformationsaufgaben im Bauwesen?

Die größte Transformation kommt sicherlich im Zuge der Digitalisierung, während Nachhaltigkeit und Verdichtung schon immer wichtige Aspekte der Baukultur waren. Nachhaltigkeit umfasst Effizienz und Sparsamkeit im Sinne des Prinzips: „So viel wie nötig, so wenig wie möglich“. Dies gilt hinsichtlich des Energieverbrauchs, aber auch durch die gezielte Ausrichtung eines Gebäudes zur Sonne sowie für die Verwendung von regionalen Materialien mit geringen Transportkosten. Das sind alles keine neuen Überlegungen, aber angesichts des Klimawandels heute aktueller und notwendiger denn je.

Wie gelingt es Ihnen, ökologische Verantwortung in Ihren Entwürfen mit Ästhetik und Funktionalität zu verbinden?

Ästhetik und Funktionalität waren nie Feind der Nachhaltigkeit. Alle unsere Projekte berücksichtigen diese drei Faktoren vom Grundkonzept her. So besteht die neue Nationalbibliothek in Riad aus einem großen Quadrat, das in seiner Mitte das alte Bibliotheksgebäude umfängt und sich wie eine schützende und schattenspendende Klimahülle um den Altbau legt.

Welche Unterschiede erleben Sie in den Erwartungen an Architektur und Stadtentwicklung zwischen Deutschland, Europa und dem internationalen Kontext?

Fortsetzung auf Seite 50



Foto: © Hans Jürgen Landes



Foto: © Hans Jürgen Landes

Es sind besonders die kulturellen und klimatischen Unterschiede, aus denen sich die verschiedenen Erwartungen ableiten. Per se sind die Projekte in Deutschland eher kleiner strukturiert und in einen engeren städtebaulichen Kontext eingebunden. Großprojekte sind in China oder Saudi-Arabien eher möglich, doch hinsichtlich der energetischen und städtebaulichen Ansprüche ist das Bauen in verschiedenen Ländern gleich komplex. Unterschiede manifestieren sich in den Vorstellungen von Privatheit und Öffentlichkeit, hinsichtlich der Vorstellungen der Infrastruktur, des persönlichen Flächenbedarfs sowie der Bedeutung der Freiraumgestaltung. Natürlich wirken sich die klimatischen Bedingungen in einer heißen Region wie Saudi-Arabien auf den konzeptionellen Ansatz zum Beispiel im Wohnungsbau aus. Man achtet sehr darauf, welche Baumaterialien verwendet werden und wie man mit Schattenzonen arbeiten kann.

Wie schaffen Sie es, Talente für Ihr Büro zu begeistern – und langfristig zu binden?

In der Architektur ist es erfreulicherweise so, dass viele junge Architekten aus aller Welt nach Deutschland kommen und unsere Arbeit bereichern. Unser Büro blickt auf über 60 Jahre Geschichte zurück und zeichnet sich durch langjährige, oft freundschaftliche Verbindungen im Team aus. Diese Stabilität hilft uns, junge Talente – auch international – erfolgreich zu integrieren.

KI hält zunehmend Einzug in die Architektur – von der Planung bis zur Baustelle...

Natürlich ist KI für uns ein wichtiges, allerdings nicht ganz neues Thema. Sie ist im Zuge der Digitalisierung eingezogen und ein gu-

tes Werkzeug, um unsere Arbeit kompetent zu steuern. Dies erfordert neue Kompetenzen, die vor allem die jüngeren, digital affineren Mitarbeiter mitbringen.

Welche Erwartungen verbinden Sie mit dem Netzwerk Bundeswirtschaftssenat?

Planen und Bauen ist letztlich ein großes Netzwerk des Engagements vieler. Hierbei nimmt der Bundeswirtschaftssenat eine wichtige Position ein. Der Austausch mit politischen Entscheidungsträgern und erfahrenen Unternehmern verschiedener Branchen ist ein wichtiger Hebel, um Impulse und Synergien zu erzeugen und diese für Veränderungsprozesse gezielt einzubringen.

Wie sichern Sie die Zukunft von Gerber Architekten?

Seit sechs Jahrzehnten bin ich als freischaffender Architekt tätig. Dabei ist ein wichtiger Aspekt das Finden von Menschen, die Freude haben, mit einem zu arbeiten und sich für Architektur zu engagieren. Und es ist wichtig, dass diese Menschen zusammenbleiben, denn durch die lange gemeinschaftliche Arbeit entwickelt und festigt sich eine hohe Kompetenz in allen Einzelbereichen. Gerber Architekten besteht aus zwei Unternehmen: aus der Gerber Architekten GmbH und der Gerber Architekten International GmbH. Das erste Unternehmen bearbeitet Projekte im deutschsprachigen Raum, das zweite die Projekte in den nicht deutschsprachigen Ländern. Beide Unternehmen haben außer mir zwei weitere Geschäftsführer. Sie bringen jahrelange Erfahrung mit und sichern so die Zukunft des Büros.

King Salman Park (Visualisierung) im Herzen der Millionenmetropole Riad in Saudi Arabien (im Bau).



Visualisierung: © Gerber Architekten

Warum die Bauwirtschaft ein neues Vergabedenken braucht

Jochen C. Renz ist Gründer und Hauptgeschäftsführer von Renz Solutions. Als Unternehmer, Forscher und Entwickler verfolgt er seit Jahrzehnten einen integralen Ansatz in der Bau- und Immobilienwirtschaft: Planung, Produktentwicklung und Ausführung werden bei ihm konsequent zusammengedacht. Im Interview spricht er über strukturelle Innovationshemmnisse der Branche, den notwendigen Wandel in der Vergabepaxis und darüber, warum echte Qualität, Wirtschaftlichkeit und Nachhaltigkeit nur durch ganzheitliche Systeme entstehen können.

Mittelstand.: Herr Renz, Sie vereinen in Ihrer Person Unternehmer, Forscher und Entwickler. Wie hat diese Kombination Ihren unternehmerischen Blick auf die Immobilien- und Bauwirtschaft geprägt und wo sehen Sie heute den größten Veränderungsdruck in der Branche?

Jochen C. Renz: Diese Kombination hat meinen Blick auf die Immobilien- und Bauwirtschaft stark geschärft. Ein zentrales Problem sehe ich im deutschen Vergabesystem für Bauleistungen: noch immer erhält in der Regel der günstigste Anbieter den Zuschlag. Dieses Prinzip hat dazu geführt, dass Innovation und technologische Weiterentwicklung in der Baubranche deutlich zurückblieben - der Innovationsbedarf ist hoch, Potenziale bleiben ungenutzt. Es braucht ein Umdenken in der Vergabepaxis: nicht das billigste Angebot, sondern das überzeugendste Gesamtkonzept – bestehend aus Planung, Entwicklung und Ausführung – sollte erste Wahl sein. Um eine Steigerung der Ausführungsqualität und des Gebäudestandards zu erreichen, sollte der Entscheider akzeptieren, dass der Planungs- und Entwicklungsaufwand zunächst höher ausfallen kann, während die Baukosten auf vergleichbarem Niveau bleiben. Steigende Qualität, Nachhaltigkeit und Wirtschaftlichkeit, etwa durch intelligente Energie- und Konditionierungskonzepte, die den Energieverbrauch von Gebäuden um bis zu 50 Prozent senken, rechtfertigen den höheren Planungsaufwand: er amortisiert sich schnell – die späteren Einsparungen übertreffen die Investition um ein Vielfaches.

Renz Solutions deckt ein außergewöhnlich breites Leistungsspektrum ab – von der Beratung bis zur Warenproduktion und Ausbaurealisierung. Warum war es Ihnen wichtig, diese Wertschöpfungstiefe selbst aufzubauen, anstatt auf klassische Arbeitsteilung zu setzen?

Renz Solutions ist aus der Forschung sowie der Konzept- und Systementwicklung heraus entstanden. Unser Ausgangspunkt war stets die Frage, wie sich Gebäude funktional, energetisch und wirtschaftlich ganzheitlich verbessern lassen. Sehr früh wurde dabei deutlich, dass innovative System- und Produktlösungen in der Bauwirtschaft oft extrem lange Anlaufphasen haben, bevor sie als Serienprodukte am Markt verfügbar sind.

Um diese Innovationslücke zu schließen, haben wir früh eine Waren- und Produktgesellschaft aufgebaut. So konnten wir neu entwickelte Baukomponenten unmittelbar nach erfolgreicher Entwicklung in realen Projekten einsetzen. Der klassische Bauprozess ist bis heute stark von einer solitären Arbeitsweise der einzelnen Gewerke und Fachplaner geprägt. Das führt zu hohem Abstimmungsaufwand, langen Prozessen, steigenden Abwicklungskosten – und häufig zu suboptimalen Gesamtlösungen. Diese strukturellen Defizite wollten wir bewusst überwinden.

Bereits 1991 habe ich diesen Ansatz in meinem Lehrwerk „System-Komplett-Ausbau – Einer für Alles“ beschrieben: die Integration aller Gewerke zu einem funktionierenden Ganzen. Heute bezeichnen wir dieses Prinzip als das Renz-Integralsystem. Es verbindet integrale Planung, darauf abgestimmte Warenprogramme und eine ebenso integrale Ausführung. Das Ergebnis sind effizientere Prozesse, höhere Qualität und eine Gesamtpfektion, die mit klassischer Arbeitsteilung niemals erreichbar ist.

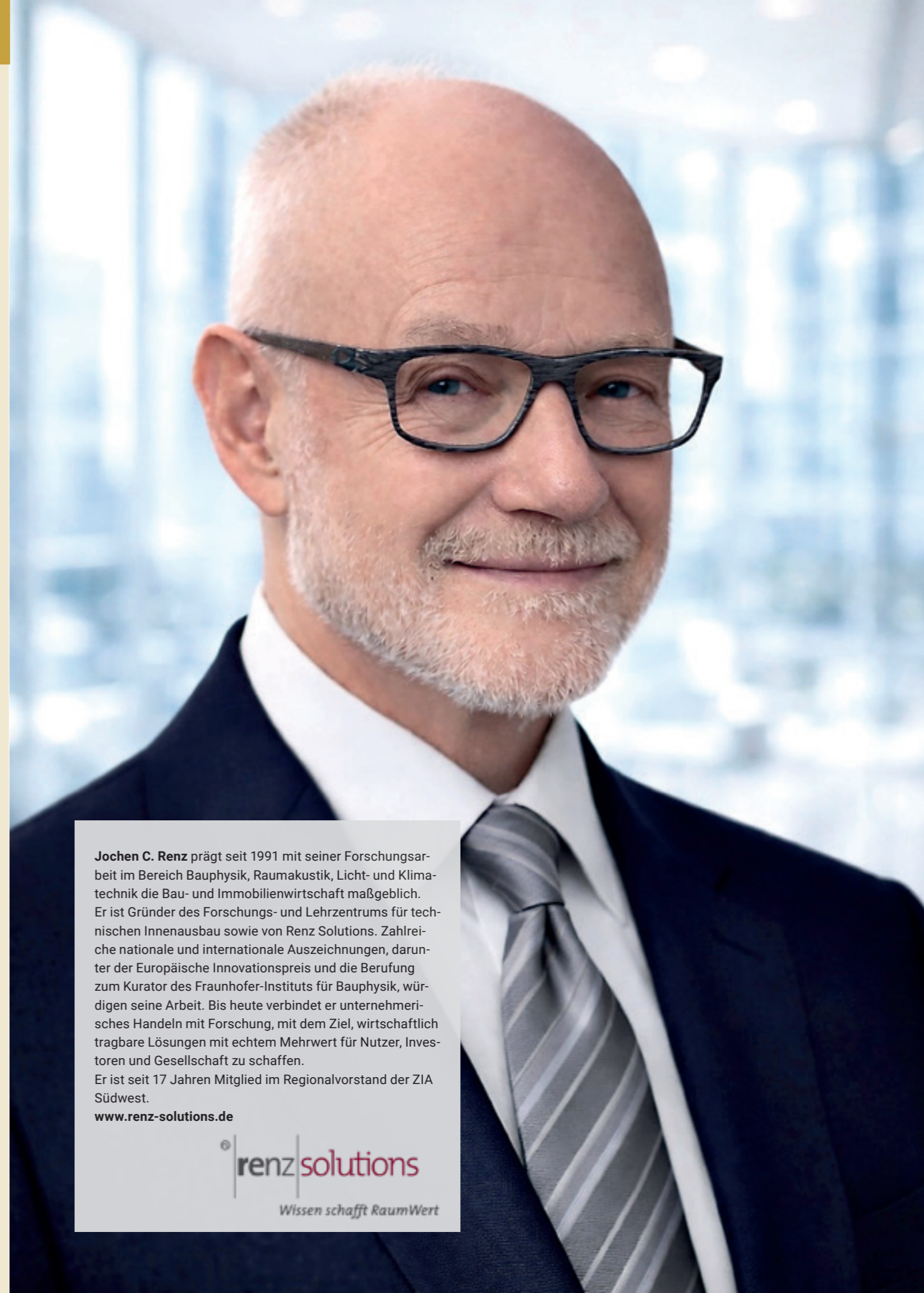
Sie formulieren den Anspruch, wirtschaftlich tragbare Lösungen mit echtem Mehrwert zu schaffen. Was bedeutet „Mehrwert“ aus Ihrer Sicht konkret – für Investoren, für Nutzer und für die Gesellschaft insgesamt?

Klassische Bauplanung und Bauabwicklung beruhen noch immer überwiegend auf konventionellen Konzepten und standardisierten Produkten. Das Renz-Integralsystem setzt dazu ohne nennenswerte Mehrkosten mit messbare Mehrwerten für Investoren, Nutzer und die Gesellschaft bewusst einen Kontrapunkt:

Für Investoren bedeutet Mehrwert vor allem Wirtschaftlichkeit, Prozesssicherheit und Zukunftsfähigkeit. Beispiele dafür sind Deckensysteme, die nicht nur Schall absorbieren, sondern zugleich eine hohe Schalldämmung bieten, sodass zusätzliche Schotten entfallen. Wand- und Akustiksysteme, die Absorption und Schalldämmung auf ein deutlich höheres Niveau bringen – bei Halbierung der Systemkosten. Oder innovative Anschluss- und Montagesysteme.

Fortsetzung auf Seite 54

Foto: © Renz Solutions



Jochen C. Renz prägt seit 1991 mit seiner Forschungsarbeit im Bereich Bauphysik, Raumakustik, Licht- und Klimatechnik die Bau- und Immobilienwirtschaft maßgeblich. Er ist Gründer des Forschungs- und Lehrzentrums für technischen Innenausbau sowie von Renz Solutions. Zahlreiche nationale und internationale Auszeichnungen, darunter der Europäische Innovationspreis und die Berufung zum Kurator des Fraunhofer-Instituts für Bauphysik, würdigen seine Arbeit. Bis heute verbindet er unternehmerisches Handeln mit Forschung, mit dem Ziel, wirtschaftlich tragbare Lösungen mit echtem Mehrwert für Nutzer, Investoren und Gesellschaft zu schaffen. Er ist seit 17 Jahren Mitglied im Regionalvorstand der ZIA Südwest.

www.renz-solutions.de

renz solutions
Wissen schafft RaumWert

me für Decken-, Wand- und Kabelkanalkonstruktionen, mit denen sich Bau- und Umbauzeiten um bis zu 90 Prozent verkürzen lassen.

Für Nutzer steht der funktionale und gesundheitliche Mehrwert im Vordergrund. Unsere Akustiksysteme können bei gleicher Fläche bis zu doppelt so viel Schallenergie absorbieren wie herkömmliche Lösungen. Durch Allfrequenz-Technologien werden Störgeräusche – etwa durch Gespräche oder Telefonate – auf ein nahezu unhörbares Niveau reduziert. Ergänzend dazu ermöglichen unsere integralen Klimasysteme nicht nur Heizen, sondern auch Kühlen, Entfeuchten, Lüften und in ihrer erweiterten Form sogar Desinfizieren von Raumluft – in vielen Fällen kostenneutral oder mit Kostenvorteilen gegenüber konventionellen Systemen.

Für die Gesellschaft insgesamt entsteht Mehrwert dort, wo Gebäude die Leistungsfähigkeit und Gesundheit der Menschen nachhaltig unterstützen. Leisere Arbeitswelten, bessere Konzentrationsbedingungen und höhere Produktivität wirken sich positiv auf Unternehmen und Beschäftigte gleichermaßen aus.

Mehrwert bedeutet für uns daher nicht „teurer bauen“, sondern intelligenter planen, integrierter umsetzen und Gebäude konsequent am Menschen und an der langfristigen Wirtschaftlichkeit ausrichten.

Forschung und Entwicklung spielen in Ihrer Unternehmensgruppe eine zentrale Rolle. Wie gelingt es Ihnen, Innovationsprozesse so zu gestalten, dass sie marktfähig bleiben und nicht im Experimentierstadium steckenbleiben?

Forschung und Entwicklung sind bei Renz Solutions kein Selbstzweck, sondern in unserer eigenen Forschungsgesellschaft von Beginn an konsequent auf Umsetzung ausgerichtet. Der entscheidende Vorteil: Unsere Forscher arbeiten nicht isoliert, sondern eingebettet in eine Unternehmensgruppe, die das Entwickelte selbst plant, produziert und umsetzt. Die Konzept- und Planungsleistungen, die Waren- und Produktentwicklung sowie die Realisierung als Ausbau-Generalunternehmer greifen nahtlos ineinander: der gesamte Prozess von der Idee bis zum fertigen Gebäude aus einer Hand.

Diese Durchgängigkeit stellt sicher, dass Innovationen nicht im Experimentierstadium verharren. Forschungsergebnisse werden unmittelbar in reale Projekte überführt, unter Praxisbedingungen getestet und weiterentwickelt. Marktfähigkeit entsteht dadurch nicht am Ende des Prozesses, sondern ist von Anfang an integraler Bestandteil der Entwicklung.

Sie engagieren sich im Bundeswirtschaftssenat des BVMW. Was hat Sie persönlich zu diesem Engagement bewogen und welchen Beitrag möchten Sie dort über Ihr eigenes Unternehmen hinaus leisten?

Mein Engagement ist aus einem klaren Ziel heraus entstanden. Unsere Unternehmensgruppe zählt heute zu den innovativsten Forschern, Planern, Produzenten und Umsetzern in der Bauwirtschaft. Gleichzeitig erleben wir seit Jahren, dass selbst nachweislich funktionierende Innovationen häufig erst nach Jahrzehnten breite Anwendung finden.

Mein Ziel ist es, Brücken zwischen Forschung, Praxis und wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen zu schlagen und damit die Potenziale moderner baulicher Innovationen schneller in die Praxis zu bringen. Wenn wir es schaffen, erprobte Lösungen früher in regulatorische, förderpolitische und vergaberechtliche Überlegungen einzubeziehen, können Qualität, Nachhaltigkeit und Wirtschaftlichkeit schneller verbessert werden. Genau diesen Transfer möchte ich über mein eigenes Unternehmen hinaus aktiv mitgestalten.

Wenn Sie auf die kommenden zehn Jahre blicken: Wie wird sich der Mittelstand in der Bau- und Immobilienwirtschaft verändern müssen, um in Deutschland und Europa wettbewerbsfähig zu bleiben? Und welche Rolle möchten Sie selbst dabei spielen?

Die Branche hat in den vergangenen Jahren aufgrund vergleichsweise geringer Innovationskraft spürbar an Wettbewerbsfähigkeit eingebüßt. Unsere Forschung und Entwicklung bei Renz zeigt jedoch: Mit integraler Planung, integralem Bauen und integralen Produktwelten ist der Sprung an die Weltspitze der Bautechnik und Bauausführung in Deutschland bereits heute möglich.

Entscheidend wird sein, dass der Mittelstand diesen Wandel aktiv vollzieht – weg von fragmentierten Planungs- und Bauprozessen hin zu ganzheitlichen, integrierten Lösungen. Einzeloptimierungen reichen künftig nicht mehr aus; gefragt sind funktionierende Gesamtkonzepte, die Qualität, Wirtschaftlichkeit und Nachhaltigkeit verbinden.

Die Renz Unternehmensgruppe nimmt hierbei eine aktive Rolle ein. Unser Ziel ist es, die entwickelten Technologien und das gewonnene Wissen als neuen Standard schneller in die Fläche zu bringen und damit die Wettbewerbsfähigkeit des Mittelstands nachhaltig zu sichern. Die Partnerschaft mit dem BVMW sehen wir dabei als besonders geeignete Plattform, um diesen Wissenstransfer und die praktische Umsetzung wirksam zu unterstützen.

Die Interviews führte Senator h.c. Frank Schmeichel, Verleger BERLINboxx, Business Network Berlin



Veranstaltungen des Bundeswirtschaftssenats 2026



wirtschaftssenat.de

Der BWS beim Neujahrskonzert im Französischen Dom in Berlin



Senator a.D. Christoph Ahlhaus spricht vor dem Senat beim Neujahrskonzert 2026.

Zum traditionellen Neujahrskonzert am 04. Januar 2026 lud Senator a.D. Christoph Ahlhaus, Vorsitzender der Bundesgeschäftsführung des BVMW, den Bundeswirtschaftssenat und weitere Gäste in den Französischen Dom am Gendarmenmarkt in Berlin ein.

Im Anschluss an das Konzert zum Jahreswechsel mit musikalischen Darbietungen des Deutsch-Französischen Chors Paris rundete ein Empfang die Veranstaltung ab.

Weitere interessante in 2026 geplante BWS-Veranstaltungen

20.03. - 22.03.26	Sylt	Frühlingserwachen auf Sylt
15.04.26	Berlin	Zukunftstag Mittelstand
08.05. - 10.05.26	Hamburg	Hamburger Hafengeburtstag
27.05. - 30.05.26	Malta	Business meets Culture: Delegationsreise nach Malta
12.06. - 14.06.26	Tegernsee	Oldtimer Rallye am Tegernsee
20.06. - 28.06.26	Singapur	Delegationsreise BVMW: Singapur/Malaysia
09.09.26	Berlin	Diplomatischer Tag
06.10. - 08.10.26	Brüssel	Besuch der Europäischen Kommission
15.10. - 18.10.26	Bozen	Wirtschaftsforum Bozen
04.12.26	Berlin	Adventsgala
11.12. - 12.12.26	Erzgebirge	Weihnachten im Erzgebirge

Patriarchen in der Chefetage: Erfolgs- oder Auslaufmodell?

STARKE FRAUEN

Vom hierarchischen Konzept zur agilen Führung: Wie Unternehmen den Kulturwandel schaffen und was in der Nachfolgeplanung zu beachten ist.

In vielen mittelständischen Unternehmen war es lange selbstverständlich, dass der Chef alle Entscheidungen trifft, den Betrieb nach außen repräsentiert und für Stabilität sorgt. Dieses Führungsmodell hat über Jahrzehnte funktioniert. Doch Fachkräftemangel, Digitalisierung und neue Erwartungen von Mitarbeitenden verändern die Rahmenbedingungen. Wer weiterhin allein auf gewohnte Muster setzt, verpasst Wachstumschancen und macht das Unternehmen anfällig, wenn die zentrale Führungsperson ausfällt.

Zukunftsfähige Unternehmen entstehen, wenn sie den Spagat zwischen gewachsenen Strukturen und neuen Anforderungen bewusst gestalten. Das bedeutet, Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Führung so auszurichten, dass sie Menschen verbindet, statt allein von oben zu steuern.

Warum Einzelführung an Erfolg verliert

Starke Persönlichkeiten haben vielen Betrieben lange Orientierung gegeben. Doch mit zunehmenden Veränderungen verliert die Rolle des Alleinentscheiders an Bedeutung. Digitalisierung, Wertewan-

del und Innovationsdruck erfordern Transparenz, klare Strukturen und Verantwortungsübernahme von Teams. Um den aktuellen Anforderungen standhalten zu können, braucht es eine planbare Entwicklung des Unternehmens, sodass Mitarbeiter Verantwortung übernehmen können. Wird dieser Wandel ignoriert, kann die bisherige Stabilität ins Wanken geraten.

Kulturwandel oder Kontrollverlust: Risiken veralteter Führungsstrukturen

Je deutlicher sich der Wandel in der Arbeitswelt zeigt, desto klarer wird, welche Unternehmen sich weiterentwickeln und welche zurückfallen. Bleibt Führung stark zentralisiert, entstehen Unzufriedenheit, Kompetenzverlust und sinkende Attraktivität für Fachkräfte. Besonders in mittelständischen Teams wächst die Abhängigkeit von Einzelpersonen.

Fehlen Nachfolgeplanung und Raum für Eigenverantwortung, verlieren Unternehmen an Innovationskraft und Beweglichkeit. Das strukturelle Problem liegt häufig in der Konzentration von Wissen und Entscheidungen. Prozesse geraten ins Stocken, Eigeninitiative

Gut zu wissen

- Das Arbeitsmodell einer stark hierarchischen Führungsfigur hat in vielen Unternehmen ausgedient
- Veraltete Führungsstrukturen bremsen Entwicklung, mindern Attraktivität und erhöhen die Abhängigkeit von Einzelpersonen
- Für ein wettbewerbsfähiges Unternehmen ist ein Wandel in der Unternehmensführung erforderlich, um sich den veränderten Rahmenbedingungen anzupassen

bleibt aus und die nächste Generation findet kaum Raum zur Entwicklung. Das bremst Innovationsdynamik und Veränderungsbereitschaft, und somit Umsatzwachstum im Unternehmen.

Der Weg zur resilienten Führungskultur

Wettbewerbsfähigkeit entsteht, wenn KMU ihre Führungsstrukturen bewusst modernisieren. Dazu gehören stabile Führungssysteme, die Entwicklung interner Talente, klare Prozesse und eine gelebte Kommunikations- und Führungskultur. Wie sich diese Prinzipien im Alltag konkret umsetzen lassen, zeigt ein Blick auf moderne Führungsmodelle:

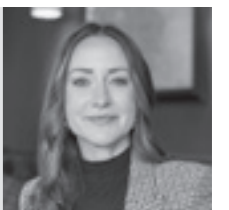
Moderne Führung bedeutet, dass nicht der Chef alles entscheidet, sondern dass klare Regeln und Strukturen den Alltag führen. Jeder weiß genau, wofür er verantwortlich ist, was er umzusetzen hat und was er selbst entscheiden darf. Dadurch entstehen weniger Rückfragen, schnellere Entscheidungen und bessere Ergebnisse.

Die Führungskraft sorgt für Richtung und Rahmen, damit die Mitarbeitenden Ergebnisse erreichen – nicht für ständige Kontrolle.

Die Mitarbeiter treffen alltägliche Entscheidungen selbst, da im Voraus klar festgelegt wurde, was sie dürfen und wofür sie verantwortlich sind. Es gibt kurze, feste Abstimmungen, in denen Ziele und Prioritäten geklärt werden. Das eliminiert permanentes Nachfassen und Korrigieren durch die Führungskräfte. Probleme werden direkt im Team gelöst, statt nach oben weitergereicht zu werden. Die Führungskraft greift nur ein, wenn es wirklich strategisch wichtig ist. Das Tagesgeschäft wird durch die Mitarbeiter erledigt. Wer diesen Weg geht, verbindet Tradition mit moderner Unternehmensführung. Teams gewinnen an Umsetzungsgeschwindigkeit, Führungskräfte werden entlastet und das Unternehmen bleibt attraktiv, zukunftsorientiert und bereit für nachhaltiges Wachstum.

Michaela Goll
Strategische Unternehmensberaterin
und Geschäftsführerin Michaela Goll GmbH

BVMW-Mitglied
www.michaelagoll.de



Zwischen Teilzeit und Gründung: Frauen im ländlichen Raum

Die Arbeitsmarktsituation für Frauen gestaltet sich in ländlichen Räumen schwieriger als in Städten. Eine Struktur mit hohen Beschäftigungsanteilen in traditionell männlich geprägten Branchen, eine gering ausgebaute Ganztagsbetreuung von Kleinkindern und weite Wege zum Arbeitsplatz wirken sich auf die Erwerbsbeteiligung von Frauen aus. Eine Alternative könnten Gründungen sein.

In den vergangenen Jahren ist das öffentliche Interesse an Gründerinnen und Unternehmerinnen sowie an Themen der Vereinbarkeit von Familie, Beruf und Gleichstellung von Frauen am Arbeitsmarkt deutlich gestiegen. Die Gründe hierfür sind vielfältig und reichen vom sich im Zuge des demographischen Wandels verschärfenden Fach- und Arbeitskräftemangel bis hin zu neuen feministischen Bewegungen, die das Interesse an Geschlechtergerechtigkeit und Gleichstellungsfragen neu belebt haben.

Hohe Erwerbsquote, aber strukturelle Nachteile

Parallel zum erneuten Interesse an der Situation von Frauen in der Gesellschaft hat ihre Arbeitsmarktbeteiligung stetig zugenommen. Bereits seit rund zehn Jahren liegen die Erwerbsquoten von Frauen in Ost und West sowie in Stadt und Land auf einem international hohen Niveau – in den Städten bei 80 Prozent und in den ländlichen Räumen bei 85 Prozent.



Vielleicht überrascht es, dass gerade die ländlichen Räume durch eine hohe Frauenerwerbsquote geprägt sind. Allerdings arbeiten hier auch verhältnismäßig viele Frauen in Teilzeit und in ausschließlich geringfügiger Beschäftigung. In westdeutschen ländlichen Räumen sind ebenfalls die Gender Pay Gaps, also die Lohnlücke zwischen Männern und Frauen, höher als in Städten. Zusammenfassend sind Frauen zwar in ländliche Arbeitsmärkte integriert, sind dort jedoch in einem deutlich geringeren zeitlichen Umfang erwerbstätig. Auch wenn sie nicht in Teilzeit arbeiten, erzielen sie wesentlich niedrigere Löhne als Männer. Diese Situation

wird – in Westdeutschland stärker als in Ostdeutschland – maßgeblich durch drei Einflussfaktoren bestimmt:

- eine eher traditionelle Geschlechterkultur
- Arbeitsmarktstrukturen, die im Vergleich zu den Städten stärker von Branchen mit geringen Frauenanteilen geprägt sind, etwa im Handwerk oder im produzierenden Gewerbe, sowie durch größere Pendlerdistanzen
- eine tendenziell weniger gut ausgebaute soziale Infrastruktur wie beispielsweise die Ganztagsbetreuung von Kleinkindern

Foto: © AdobeStock_166370864

Gründen als Perspektive

Vor diesem Hintergrund eines tendenziell eingeschränkten Arbeitsmarktes könnte die Gründung eines Unternehmens und die selbstständige Erwerbstätigkeit für Frauen eine attraktive Alternative darstellen. Das Gründungsgeschehen in Deutschland wurde im Jahr 2024, wie auch in den Jahren zuvor, durch gewerbliche Gründungen bestimmt. Diese machen gut 72 Prozent aller Gründungen aus, der Frauenanteil liegt hier bei gut 33 Prozent.

Deutlich höhere Anteile haben Gründerinnen in den Freien Berufen (Therapeutinnen, Rechtsanwältinnen, etc.) mit etwa 54 Prozent, allerdings machen die Freien Berufe nur rund ein Viertel aller Gründungen aus und spielen auf dem Land eine geringere Rolle als in Städten. Basierend auf den Gewerbeanmeldungen der Landkreise ist der Frauenanteil an gewerblichen Gründungen in den vergangenen Jahren kontinuierlich gestiegen. Eine regionale Differenzierung der Zahlen zeigt, dass der Frauenanteil in ländlichen Regionen höher ist als in Städten. Sowohl in Ost- als auch in Westdeutschland lag der Frauenanteil in ländlichen Regionen knapp unter 35 Prozent. In den Städten fiel er mit 30,5 Prozent in Ost- und 31,1 Prozent in Westdeutschland geringer aus.

Dabei sind Unterschiede in der Branchenzusammensetzung der gewerblichen Gründungen durch Frauen in ländlichen und in städtischen Räumen gering. Frauen gründen überwiegend im Dienstleistungsbereich. Dadurch wird auch die erhöhte Gründungsaktivität von Frauen in ländlichen Regionen mit touristischer Bedeutung erklärt, beispielsweise an der Nord- und Ostsee, in Schleswig-Holstein sowie im Alpenvorland. Der Tourismus stärkt hier die regionale Nachfrage.

Aktuelle Befragungsdaten des Global Entrepreneurship Monitors (GEM) zeigen, dass der Anteil der Gründerinnen deutschlandweit steigt und im Jahr 2024 mit 8,5 Prozent der erwerbsfähigen weiblichen Bevölkerung den höchsten Wert seit 2004 erreicht hat. Gleichzeitig verringert sich der Gender-Gap. Mit 2,9 Prozentpunkten ist der Abstand zwischen Männern und Frauen, die ein Unternehmen gründen bzw. gründen wollen in Deutschland im europäischen Vergleich verhältnismäßig gering. Das Thünen-Institut für Innovation und Wertschöpfung hat einige Zahlen des GEM zu Stadt-Land Unterschieden ausgewertet.

Motivlage von Gründerinnen

Die Gründerinnenquoten liegen laut GEM in ländlichen Regionen niedriger als in städtischen Räumen. Der GEM gibt überdies Auskunft über die Gründungsmotive der befragten Personen. Hier unterscheiden sich die Gründerinnen in ländlichen Räumen relativ deutlich vom Durchschnitt der Befragten.

Das wichtigste Motiv „ein sehr hohes Einkommen oder großen Wohlstand zu erreichen“.

Für alle Befragten, unabhängig von Raumtyp und Geschlecht, ist das wichtigste Motiv „ein sehr hohes Einkommen oder großen Wohlstand zu erreichen“. Allerdings stuften in ländlichen Regionen lediglich 38 Prozent der befragten Frauen dieses Motiv als sehr wichtig ein, in Städten waren es hingegen 51 Prozent der Gründerinnen. Auch die übrigen drei im GEM abgefragte Gründungsmotive waren für Frauen in ländlichen Regionen deutlich weniger wichtig als für den Durchschnitt der Befragten. Anscheinend lassen sich die Gründungsmotive von Frauen in ländlichen Räumen nicht ausreichend anhand der vier angebotenen Motive abbilden. Weitere Forschung ist nötig, um die spezifischen Gründungsmotive sowie den Einfluss regionaler Arbeitsmarkt- und Wirtschaftsstrukturen auf das Gründungsverhalten von Frauen in ländlichen Räumen besser zu verstehen.

Gut zu wissen

- Aktuelle Daten und Analysen zu Gründerinnen in Deutschland im Women Entrepreneurship Monitor 2024/25: bvmw.info/women-entrepreneurship-monitor
- Vorbilder, Informationen und Unterstützung für Frauen auf dem Weg in die Selbstständigkeit im ländlichen Raum: bvmw.info/projekt-selbst-ist-die-frau
- Hintergründe zur Lebens- und Arbeitssituation von Frauen in ländlichen Regionen: bvmw.info/frauen-in-laendlichen-raeumen

Dr. Gesine Tuitjer
Wissenschaftliche Mitarbeiterin
Thünen Institute of Rural Economics

www.thuenen.de



Starke Frauen –
Starker Mittelstand

Im Porträt: Dr. Alena Kirchinger

Wie wird man Unternehmerin? Welche Erfahrungen kennzeichnen diesen Weg? Darüber spricht Dr. Alena Kirchinger, Partnerin der ALPHYN Rechtsanwälte Partnerschaft mbB.

Mittelstand.: Wie sind Sie dazu gekommen, Unternehmerin/Führungskraft zu werden?

Dr. Alena Kirchinger: Ich wollte vor allem mehr selbst gestalten und habe bei meinem Ehemann gesehen, der sich bereits vor mir selbstständig gemacht hat, wie viele Möglichkeiten sich dadurch eröffnen.

Welche Entscheidung würden Sie für sich als wegweisendste bezeichnen?

Am meisten gelernt habe ich bei der Anstellung unserer ersten Mitarbeiter. Da hängt einfach nochmal viel mehr dran, als solo selbstständig zu sein. Viel bürokratischer Aufwand und viel Verantwortung, die einen schon ehrfürchtig macht. Gleichzeitig ist es toll, wenn man im Team arbeiten und voneinander lernen kann.

Wodurch erfahren Sie besondere Wertschätzung für Ihre Arbeit?

Die größte Wertschätzung erlebe ich, wenn sich ein Mandant gemeinsam mit mir über einen erreichten Erfolg freuen kann.

Welche Botschaft möchten Sie frisch gebackenen Unternehmerinnen oder Gründerinnen/Führungskräften mitgeben?

Man kann furchtbar viel falsch machen, aber trotzdem lohnt es sich, Risiken einzugehen und auch mal Neues auszuprobieren. Wenn man feststellt, dass es nicht der richtige Weg war, kann man immer noch Anpassungen vornehmen. Die Auswirkungen von Fehlern sind selten so groß, wie wir es uns zunächst ausmalen.

Mit welchen wesentlichen Maßnahmen fördern Sie in Ihrem Unternehmen gezielt Female Empowerment und geben Ihren Mitarbeiterinnen Rückenwind?

Möglichst maximale Freiheit in der Arbeitsgestaltung. Das gilt natürlich geschlechterunabhängig. Unsere Mitarbeitenden können nahezu 100 Prozent im Homeoffice arbeiten, wenn sie das möchten und sich ihre Arbeitszeit selbst einteilen. Einzig für Präsenztermine mit Mandanten ist eine Anwesenheit vor Ort nötig. Diese Flexibilität lässt Raum für Familie und Freizeit, und macht alle zufriedener.

Von der Politik erwarte ich hinsichtlich einer stärkeren Unterstützung von Unternehmerinnen und der Entwicklung von Frauen in Unternehmen im Allgemeinen ...

...einen stärkeren Blick auf die praktischen Probleme von Frauen. Zum Beispiel der Umstand, dass es keinen Mutterschutz für selbstständige Frauen gibt, die in der PKV versichert sind. Es liegen meiner Erfahrung nach Welten dazwischen, im Angestelltenverhältnis ein Kind zu bekommen und in der Selbstständigkeit. Bei der Geburt meines ersten Kindes war ich noch angestellt: das bedeutete sechs Wochen Mutterschutz vor und acht Wochen nach der Geburt – bei vollem Gehalt. Beim zweiten Kind war ich schon selbstständig – Mutterschutz gab es für mich als privat Versicherte keinen. Das war eine Herausforderung und ist nur eines von vielen Themen, bei denen Handlungsbedarf besteht.

Das Interview können Sie in voller Länge auf unserer Website lesen: www.bvmw.de/de/unternehmertum/news/dr-alena-kirchinger



Dr. Alena Kirchinger (Jahrgang 1990) ist Fachanwältin für Steuerrecht und gründete gemeinsam mit ihren Partnern 2024 die Kanzlei ALPHYN Rechtsanwälte Partnerschaft mbB, die mit zwei Standorten in Passau und München vertreten ist. Sie berät ihre Mandanten im Steuerrecht mit Fokus auf Umsatzsteuer, Steuerverfahrensrecht sowie der Besteuerung von Immobilien. Zudem unterstützt sie bei Unternehmensumstrukturierungen im nationalen und internationalen Kontext. www.alphyn.de

Foto: © Dr. Alena Kirchinger



Cybersicherheit als Schlüssel zur digitalen Resilienz Europas

Wie Mastercard Europas Mittelstand dabei unterstützt, digitale Risiken zu erkennen und Vertrauen in der vernetzten Wirtschaft zu stärken

Europa zählt zu den am stärksten vernetzten Wirtschaftsregionen der Welt – und ist zugleich ein attraktives Ziel für Cyberangriffe. Besonders kleine und mittlere Unternehmen, das Rückgrat der europäischen Wirtschaft, stehen vor der Herausforderung, Risiken zu managen, ohne über umfangreiche IT-Ressourcen zu verfügen. Cybersicherheit ist damit längst kein reines IT-Thema mehr, sondern eine zentrale Voraussetzung für Wettbewerbsfähigkeit und nachhaltiges Wachstum.

Mastercard ist seit Jahrzehnten fest im wirtschaftlichen Gefüge Europas verankert. In Zusammenarbeit mit europäischen Banken und Fintechs betreibt es ein leistungsfähiges Zahlungsnetzwerk, das reibungslose Transaktionen für Unternehmen und Verbraucher in ganz Europa ermöglicht. Allein im zweiten Quartal des letzten Jahres wurden über Mastercard Karten in **Europa mehr als 800 Milliarden Euro** bewegt¹ – ein Beleg für die Stabilität und Leistungsfähigkeit dieser digitalen Infrastruktur.

Mit der fortschreitenden Digitalisierung wachsen jedoch auch die Risiken. Sicherheit und Vertrauen sind die Währung der vernetzten Wirtschaft. Seit 2018 hat Mastercard weltweit über **9 Milliarden Euro in Cybersicherheit** investiert, betreibt ein eigenes **European Cyber Resilience Centre** in Belgien und arbeitet eng mit Institutionen wie Europol, ENISA und NATO-Programmen zusammen, um die digitale Resilienz Europas zu stärken.²



Mehr Informationen zu My Cyber Risk von Mastercard:
mcr.riskrecon.com/welcome

¹Kostenlos für 12 Monate ab Registrierungsdatum. Das Angebot gilt nur für Unternehmen mit Sitz in Deutschland (Verwaltungs- und/oder Satzungssitz).
^{2,3} Quelle: Mastercard Newsroom Europe, www.mastercard.com/news

Diese Verantwortung endet nicht bei großen Organisationen. Wie Kelly Devine, President Mastercard Europe, betont, startet Mastercard im Rahmen seiner europäischen Mittelstandsinitiative ein neues Cybersicherheits-Programm, um **10 Millionen kleine und mittlere Unternehmen in Europa** zu unterstützen. Ziel ist es, Cybersicherheit zugänglich, verständlich und praxisnah zu gestalten.³

Ein zentraler Bestandteil dieses Engagements ist **My Cyber Risk™ von Mastercard (powered by RiskRecon)**. Die Lösung unterstützt Unternehmen dabei, externe Cyberrisiken systematisch zu identifizieren, zu priorisieren und gezielt zu beheben. Proaktive, fortschrittliche Risikoanalysen helfen, finanzielle und betrugsbedingte Verluste zu reduzieren. Gleichzeitig stärkt ein höheres Sicherheitsniveau die Unternehmen, fördert Kundenloyalität und schafft Differenzierung im digitalen Wettbewerb. Individuelle A-bis-F-Bewertungen, klar priorisierte „Fix-Now“-Empfehlungen sowie leicht teilbare Reports für IT-Teams oder externe Partner sorgen für Transparenz und fördern die Umsetzung bewährter Sicherheitspraktiken.

Aktuell können sich Unternehmen mit Sitz in Deutschland eine **kostenlose Jahreslizenz* für My Cyber Risk** sichern. Die Aktivierungsfrist wurde bis **30. April 2026** verlängert – solange der Vorrat reicht. So wird Cybersicherheit zu einem strategischen Vorteil für ein starkes, resilientes und vertrauenswürdiges digitales Europa.

Unternehmensnachfolge frühzeitig vorbereiten

Die Unternehmensnachfolge ist für viele deutsche Unternehmerinnen und Unternehmer ein zentrales Thema. Angesichts des älter werdenden Inhaberstands und abnehmender Nachfolger ist frühzeitige Planung entscheidend.

Aktuelle Trends der Unternehmensnachfolge

Immer mehr Unternehmer wollen ihren Betrieb übergeben oder einstellen. Laut einer Untersuchung der Creditreform vom November 2025 waren allein im Jahr zuvor in Deutschland über 145.000 Unternehmen übergabereif. Ausschlaggebend war hierbei, dass in zwei von fünf übergabereifen Betrieben mindestens ein Inhaber älter als 60 Jahre ist. Um dieses volkswirtschaftliche Kapital zu sichern, ist jetzt Handeln gefragt – sowohl von den Unternehmen als auch vom Staat.

Das Durchschnittsalter der Übergeber liegt mittlerweile bei 63 Jahren, und der Anteil der über 75-Jährigen hat sich seit 2015 um das Dreifache erhöht. Gleichzeitig sinkt die Zahl potenzieller Nachfolger. Der *DIHK-Report Unternehmensnachfolge 2025* verzeichnete 2024 doppelt so viele Unternehmen mit Nachfolgebedarf, wie es Interessenten gab: 10.000 Übergabeangeboten standen nur rund 4.000 Übernahmeinteressierte gegenüber. Auch Creditreform stellte fest, dass die Zahl der Firmenübergaben auf den niedrigsten Stand seit Beginn der systematischen Erfassung gesunken sei.

Gut zu wissen

Countdown Unternehmensnachfolge – Das empfehlen die IHKs:

- Beginnen Sie etwa drei bis zehn Jahre vor der geplanten Übergabe, Ihr Unternehmen zukunftsfähig zu gestalten.
- Starten Sie spätestens drei Jahre vor der Übergabe mit der Suche nach einer Nachfolgerin oder einem Nachfolger.
- Beginnen Sie spätestens zwölf Monate vor der Übergabe mit den Vorbereitungen für den Übergabeprozess.
- Nach Übergabe müssen die Interessen von Inhaber, Familie, Nachfolger in Einklang gebracht werden. Treffen Sie die Vorkehrungen hierfür rechtzeitig im Voraus.

Besonders beunruhigend: Unternehmen ohne klare Nachfolgeperspektive investieren weniger und verfolgen seltener Investitionsprojekte als jüngere Unternehmerinnen und Unternehmer, wie die Kreditanstalt für Wiederaufbau analysierte. Eine schwierige Finanzierungslage und Eigenkapitallücken auf der Gründer- und Käuferseite verschärfen die Situation. In der Folge scheitern Deals und Unternehmen müssen schließen. 2024 stellten laut Creditreform 196.000 Betriebe ihre Geschäftstätigkeit ein, das entspricht einem Anstieg von 16 Prozent im Vergleich zum Vorjahr.

Investitionen und Perspektiven

Trotz dieser Hürden birgt die Nachfolge Potenzial. Zwei Drittel der übernommenen Unternehmen erreichen oder übertreffen nach der Übergabe ihr ursprüngliches Umsatzniveau. Voraussetzung dafür ist eine frühzeitige strategische Planung – idealerweise ab dem fünfzigsten Lebensjahr. Experten fordern zudem steuerliche Entlastungen, weniger Bürokratie und gezielte Förderprogramme, insbesondere für weibliche Nachfolgerinnen. Mentoring- und Matching-Initiativen könnten die Kluft zwischen Übergebern und Nachfolgeinteressierten verringern.

Die Unternehmensnachfolge ist eine zentrale unternehmerische und wirtschaftspolitische Aufgabe. Rechtzeitiges Handeln sichert nicht nur den Fortbestand des Unternehmens, sondern auch Arbeitsplätze und Know-how. Unterstützungsangebote, wie sie unter anderem das Kompetenzforum Nachfolge des BVMW anbietet, geben wichtige Impulse für den Übergabeprozess. Der Schlüssel ist eine frühzeitige und durchdachte Planung. Dadurch lassen sich wertsteigernde Maßnahmen gezielt umsetzen, das Unternehmen optimal auf die Übergabe vorbereiten und ausreichend Zeit für die Suche nach einem passenden Nachfolger gewinnen.

Das Kompetenzforum Nachfolge finden Sie auf der BVMW-Website unter: www.bvmw.de/de/beratungsnetzwerk-mittelstand

Diese Disbalance zwischen Angebot und Nachfrage ist jedoch nur ein Grund für die stockende Unternehmensübergabe. Im Mittelstand ist das Unternehmen oft Lebenswerk und Identität zugleich. Freude an der Arbeit und das Bedürfnis, weiterhin gebraucht zu werden, spielen eine Rolle. Auch finanzielle Aspekte, wie eine unzureichende Altersvorsorge, können entscheidend sein. Häufig fehlt jedoch einfach der geeignete Nachfolger.

Foto: romul014 auf stock.adobe.com

Arvid Friebe
Senior Consultant
Portus Corporate Finance
BVMW-Mitglied

www.portusco.com



Hybrid statt Abhängigkeit: IT-Kostenkontrolle für KMU

Steigende Bindungen an große Cloud-Anbieter und schwer kalkulierbare IT-Kosten setzen viele mittelständische Unternehmen unter Druck. Ein Hybridansatz kann helfen, Kontrolle zurückzugewinnen und Ausfallsicherheit zu erhöhen.

Die jüngsten Störungen bei großen Cloud-Anbietern sowie steigende Abo-Preise treffen viele kleine und mittlere Unternehmen. In der Folge wird die Budgetplanung unsicher und es steigt die Abhängigkeit. Wer gegensteuern will, braucht eine einfache, verlässliche Strategie mit klarer Kostenkontrolle. Mittelständler können sich mit einem gezielten Hybridansatz absichern: Unbefristete Softwarelizenzen bilden das stabile Fundament für Kernanwendungen, selektiv eingesetzte Cloud-Dienste ergänzen dort, wo Elastizität und Integration echten Mehrwert schaffen. So bleiben die wichtigsten Workloads planbar und unabhängig, während die Cloud gezielt genutzt wird.

Drei-Säulen-Modell schafft Kontrolle und Planbarkeit

Wesentlich ist der Lösungsrahmen mit drei komplementären Säulen:

■ **Erstens** sorgt eine praxisnahe Beratung dafür, Bedarf, Lizenzmodelle und Alternativen verständlich zu bewerten und Szenarien für Umstellung und Betrieb zu strukturieren.

■ **Zweitens** ermöglicht der gezielte Ein- und Verkauf von Lizenzen – auch gebrauchten – die günstigere Beschaffung aktueller wie auch bewährter Versionen und schafft Spielräume für Investitionen.

■ **Drittens** etabliert eine geordnete, toolgestützte Verwaltung Transparenz: Verträge, Schlüssel und Installationsdateien werden zentral abgelegt, Bereitstellungen laufen schneller, und es entsteht eine belastbare Grundlage für potenzielle Herstellerprüfungen.

Ergänzend hilft unabhängiger Support, aktuell gehaltene oder bewährte Versionen verlässlich zu betreiben und Herstellerbindungen zu begrenzen. Zusammen entsteht ein durchgängiges Betriebsmodell, das die Kostenkontrolle, Planbarkeit und Widerstandskraft in den Vordergrund rückt und die tägliche Arbeit spürbar vereinfacht.

Rechtssicherheit bei Softwarelizenzen

Die rechtliche Seite dieses Markts ist in Europa klar geregelt: Seit dem EuGH-Urteil von 2012 können Unternehmen unbefristete Li-

Gut zu wissen

- Die Kombination aus unbefristeten Softwarelizenzen und gezielt eingesetzten Cloud-Diensten ermöglicht mittelständischen Unternehmen mehr Kostenkontrolle, Planungssicherheit und geringere Anbieterbindung.
- Der Handel mit unbefristeten Softwarelizenzen bietet KMU eine oft unterschätzte Möglichkeit, Kosten zu senken und Audits souverän zu bewältigen.

zenzen weiterverkaufen und gebraucht erwerben – ein Vorteil, den viele KMU noch ungenutzt lassen. Abgestufte Nachweise wie Anbieterbestätigungen und unabhängige Prüfungen sichern die Nachvollziehbarkeit, ohne dass sämtliche Originalverträge offengelegt werden müssen. So lassen sich Audits gelassen angehen, weil die Rechtekette sauber dokumentiert ist und die internen Abläufe nicht unnötig belastet werden.

Wer unbefristete Lizenzen gezielt mit ausgewählten Cloud-Angeboten kombiniert und das Drei-Säulen-Modell aus Beratung, Einkauf/Verkauf und geordneter Verwaltung konsequent umsetzt, erreicht echte Kostenkontrolle, gewinnt an Planungssicherheit und reduziert operative Risiken. Das Ergebnis ist eine souveräne, hybride IT, die sich an den Anforderungen des Mittelstands ausrichtet und Ausfälle, Preissprünge sowie Modellwechsel der Anbieter besser abfedert.

Andreas E. Thyen
Präsident des Verwaltungsrats
LizenzDirekt AG
BVMW-Mitglied

lizenzdirekt@akima.de



AN DEN RICHTIGEN SCHRAUBEN DREHEN!



Keller & Kalmbach



Als Familienunternehmen prägen uns zukunftsorientierte Werte. Dazu gehört der Respekt vor unserer natürlichen Umgebung – und auch ihr Erhalt. Nachhaltigkeit ist für uns kein Zeitgeist-Trend, sondern eine Überzeugung, die wir in unserem Unternehmen leben. Wir prüfen und optimieren unsere Prozesse und unsere Unternehmenskultur, um Energiekosten und Treibhausgasemissionen zu senken und Ökologie, Ökonomie und Soziales in Einklang zu bringen.

Unterstützt werden wir dabei durch das Klimabündnis Ebersberg-München. Das Bündnis für Unternehmen aus den beiden Landkreisen Ebersberg und München begleitet uns mit einem konkret auf unsere Bedürfnisse zugeschnittenen Maßnahmenpaket. Dies ermöglicht uns die gezielte Senkung von Energiekosten und Treibhausgasemissionen.

Doch auch für die nicht vermeidbaren Emissionen wollen wir Verantwortung übernehmen. Mit der Aktion Zukunft+ haben wir einen starken Partner gefunden, um Restemissionen zu kompensieren und zeitgleich den Klimaschutz direkt vor unserer Haustür zu unterstützen.

Denn die Aktion Zukunft+ wirkt sowohl global als auch regional in den Landkreisen Ebersberg und München. Dort unterstützt sie vielfältige Projekte wie die Wiedervernässung trockengelegter Moorflächen oder Waldklassenzimmer, in denen Grundschul Kinder den Wert der Natur erleben können.

„Wir schaffen nachhaltige Verbindungen für die Kinder unserer Kinder“, lautet unsere Vision zur Nachhaltigkeit. Mit dem Klimabündnis Ebersberg-München und der Aktion Zukunft+ stehen uns Partner zur Seite, die im Einklang mit den Werten stehen, die wir als Familienunternehmen jeden Tag leben.

**AKTION
ZUKUNFT+**

Mehr Informationen: www.aktion-zukunft-plus.de

MITGLIED IM



Das 365-Tage-Prinzip: Die Messe als Jahresanker



Messebeteiligungen verschlingen oft fünf- bis sechsstellige Budgets – doch über 70 Prozent der generierten Kontakte werden nie konsequent verfolgt. Ein Umdenken ist gefragt: Wer Messen als ganzjährigen Kommunikationsanker begreift, vervielfacht den Return on Investment.

Die Rechnung ist ernüchternd: Nach vier intensiven Messetagen kehrt das Vertriebsteam mit 200 Visitenkarten zurück. Drei Wochen später schlummern die meisten davon in der Schublade – direkt neben denen vom Vorjahr. Laut AUMA-Messe-Trend-Studie 2024 bearbeiten nur 27 Prozent der Unternehmen ih-

re Messekontakte systematisch. Der Rest? Verschenktes Potenzial. Das Problem liegt im Grundverständnis: Viele Unternehmen betrachten Messen als isolierte Events mit klarem Anfang und Ende. Erfolgreiche B2B-Unternehmen hingegen nutzen die Messe als Ankerpunkt für eine ganzjährige Kommunikationsstrategie. Diese Perspektivverschiebung macht aus einer viertägigen Veranstaltung einen kontinuierlichen Dialogprozess.

Bild: © Iaroslav auf stock.adobe.com

Gut zu wissen

- Vorab vereinbarte Termine haben eine Erscheinungsquote von über 85 Prozent, spontane Zusagen oft unter 50 Prozent
- Unternehmen mit systematischer Nachbereitung erzielen einen 1,5- bis 2-fach höheren wirtschaftlichen Erfolg ihrer Messebeteiligung
- Die erste Kontaktaufnahme nach der Messe sollte innerhalb von 48 Stunden erfolgen

Zum Praxis-Guide für
Messe-Leadmanagement:



Vor der Messe: Beziehungen aufbauen

Die effektive Vorbereitung beginnt drei bis fünf Monate vor dem Event. Über LinkedIn lassen sich relevante Entscheidungsträger identifizieren und mit wertstiftenden Inhalten ansprechen. Bei kostenpflichtigen Fachmessen kann die Übernahme der Eintrittskosten als Türöffner dienen und damit die Gesprächsbereitschaft am Stand erhöhen.

Automatisierte Einladungskampagnen mit personalisierten E-Mails steigern die Besuchsquote nachweislich. Eine bewährte Sequenz: Save-the-Date fünf Monate vorher, inhaltliche Kommunikation ab drei Monaten, konkrete Terminvorschläge vier Wochen vor der Messe.

Während der Messe: Systematisch erfassen

Digitale Lead-Erfassung ersetzt handschriftliche Notizen. Per Tablet oder Smartphone dokumentieren Standmitarbeiter Kontaktdaten, Gesprächsinhalte und Interessenschwerpunkte in Echtzeit. Die sofortige Klassifizierung nach dem BANT-Prinzip – Budget, Authority, Need, Timeline – ermöglicht eine priorisierte Nachbearbeitung. Automatisierte Dankes-E-Mails noch am selben Tag verstärken den positiven Eindruck und liefern dem Interessenten relevante Unterlagen zum besprochenen Thema.

Nach der Messe: Konsequenz nachfassen

Die erste Kontaktaufnahme sollte innerhalb von 48 Stunden erfolgen. Mit jedem Tag Verzögerung sinkt die Abschlusswahrscheinlichkeit um etwa zehn Prozent. Eine mehrstufige Kontaktpflege hält den Dialog aufrecht: Dankesnachricht, Fachbeitrag, Webinar-Einladung, konkretes Angebot.

Lead Scoring trennt vielversprechende Kontakte von reinen Informationssammlern. Erst wenn ein Lead die definierte Vertriebsreife erreicht, erfolgt die Übergabe an den Vertrieb – nicht zu früh, nicht zu spät.

So gelingt der Einstieg

Die gute Nachricht: Unternehmen müssen nicht alle Maßnahmen gleichzeitig umsetzen. Ein schrittweises Vorgehen hat sich bewährt – beginnend bei der strukturierten Nachverfolgung, dem Bereich mit dem größten ungenutzten Potenzial. Mit drei bis fünf Prozent der Messeinvestition lässt sich bereits ein systematisches Lead Management implementieren, das den Gesamtertrag vervielfacht.

Thomas Federkiel
Geschäftsführer
Federkiel & Friends
BVMW-Mitglied

www.federkielandfriends.de



Netzwerken leicht gemacht

Der Mittelstand lebt von Ideen, Begegnungen und Beziehungen. Wer sich in Netzwerken bewegt, gewinnt weit mehr als neue Kontakte: Vertrauen, Inspiration und handfeste Kooperationen. Als größter Anbieter von Mittelstands-Unternehmerveranstaltungen mit rund 2.000 Veranstaltungen jährlich zeigt der BVMW, wie stark der Mittelstand ist, wenn er zusammenkommt.

Netzwerken bedeutet längst mehr als das Verteilen von Visitenkarten. Gerade im Mittelstand ist es das Bindeglied zwischen Erfahrung, Innovation und Zukunft. Im BVMW findet dieser Austausch täglich statt – regional verwurzelt, bundesweit und international vernetzt. Hier begegnen sich Unternehmer und Unternehmerinnen, Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen, Politiker und Politikerinnen sowie weitere Entscheider auf Augenhöhe. Diese Verbindung von Praxis, Forschung und politischem Dialog macht das BVMW-Netzwerk so besonders. Mit seinen regionalen Veranstaltungen schafft der Verband Räume für Begegnung: sei es beim Unternehmerfrühstück, beim Fachforum, beim politischen Kaminabend oder beim überregionalen Zukunftstag Mittelstand. Aus Begegnungen und spontanen Gesprächen werden Ideen, aus Ideen entstehen Projekte – und aus Projekten werden Erfolge.

Vom Smalltalk zur Kooperation

Wie kraftvoll Netzwerken sein kann, zeigt ein Beispiel aus einer BVMW-Veranstaltung: Bei einem regionalen Unternehmertreffen kommen zwei Mittelständler ins Gespräch. Der eine ist ein größerer Handwerksbetrieb im Bereich Klima- und Kältetechnik, der andere eine Digitalagentur, die KI-gestützte Lösungen für betriebliche Abläufe entwickelt. Beim Buffet kommen sie ins Gespräch. Was als fachlicher Austausch über die Zukunft künstlicher Intelligenz beginnt, entwickelt sich zu einer Kooperation: Heute ist die KI-Anwendung des einen ein wichtiger Bestandteil für mehr Effizienz im Vertriebs- und Serviceprozess des anderen. Beide haben durch die Vernetzung neue Aufträge gewonnen. Solche Begegnungen entstehen nicht am Reißbrett, sondern dort, wo Menschen einander offen begegnen.

Erfolgreich Netzwerken mit dem ASE-Prinzip

Wer den größten Nutzen aus einer BVMW-Veranstaltung ziehen möchte, sollte mit Haltung und System vorgehen. Das ASE-Prinzip – Aktiv, Strategisch, Empathisch – zeigt, wie Netzwerken leicht gelingt:

Gut zu wissen

- Erfolgreiches Netzwerken lebt von **Aktivität, Offenheit und Vertrauen** – erst geben, dann erhalten.
- Gute Netzwerker denken **langfristig: Beziehungen sind Investitionen, keine Zufälle.**
- Nutzen Sie **Begegnungen bewusst** – jede Veranstaltung ist eine Chance, neue Perspektiven zu entdecken.
- Das Netzwerk des BVMW bietet dafür die **passende Bühne: rund 2.000 Veranstaltungen jährlich verbinden Menschen, Ideen und Chancen.**

A wie Aktiv:

Für Mittelständler bedeutet „aktiv“ mehr, als nur präsent zu sein. Es bedeutet, Netzwerken als festen Bestandteil des eigenen Geschäfts zu begreifen und das eigene Netzwerk bewusst in die Gemeinschaft des BVMW einzubringen. Oft ist die Empfehlung eines bestehenden Netzwerkpartners der bessere Türöffner für eine neue Geschäftsbeziehung als die direkte Beschreibung des eigenen Angebots. Wer andere aktiv vernetzt, wird selbst zum wertvollen Impulsgeber.

Foto: © Uwe Steinweh/BVMW



S wie Strategisch:

Netzwerken ist keine Glückssache. Überlegen Sie deshalb vorab, welche Themen und Menschen für Sie wichtig sind, und planen Sie, wie Sie den Kontakt vertiefen. Nach dem Event lohnt sich eine kurze Nachricht – sie hält die Verbindung lebendig.

E wie Empathisch:

Zuhören ist die wichtigste Kompetenz im Netzwerken. Menschen erinnern sich nicht an Fakten, sondern an das Gefühl, verstanden zu werden. Wer mit ehrlichem Interesse zuhört, schafft Vertrauen und damit den Grundstein für jede erfolgreiche Beziehung.

Beziehungen wachsen durch Begegnungen

Die Stärke des BVMW liegt in der Vielfalt seiner Mitglieder. Hier vernetzen sich Wirtschaft, Wissenschaft und Politik – praxisnah und lösungsorientiert. Während auf einer Veranstaltung etwa ein Maschinenbauer seine Energieeffizienzstrategie vorstellt, sucht ein Forscherteam Partner für ein Innovationsprojekt, und ein Bundestagsabgeordneter nimmt Impulse für seine politische Arbeit mit. So entsteht gegenseitiges Verständnis und Vertrauen – die Grundlage für Fortschritt im Mittelstand.

Netzwerken ist eine Haltung

Erfolgreiches Netzwerken ist keine kurzfristige Maßnahme, sondern eine bewusste Entscheidung. Es geht darum, Chancen zu erkennen, Verbindungen zu schaffen und Beziehungen zu pflegen.

Der BVMW bietet dafür die ideale Plattform: regional nah, bundesweit präsent und international aktiv. Wo Unternehmerinnen und Unternehmer sich gegenseitig unterstützen, entsteht Stärke. Denn Geschäfte werden zwischen Menschen gemacht – nicht zwischen Firmen.

Uwe Steinweh
BVMW-Repräsentant
Leiter des Kreisverbands Wuppertal, Remscheid und Solingen
Netzwerkexperte, Speaker und Autor
„NETZWERKEN – Der Erfolgsfaktor für mehr Geschäft“

uwe.steinweh@bvmw.de



Europa. Mittelstand. Zukunft.

Europa im digitalen Aufbruch: Mit Künstlicher Intelligenz (KI) und souveränen Cloud-Lösungen stärkt der Mittelstand seine Wettbewerbsfähigkeit – sicher, innovativ und im Einklang mit europäischen Werten.

Europa steht an einem Wendepunkt: Geopolitische Unsicherheiten und der akute Fachkräftemangel fordern uns heraus. Gerade der Mittelstand spürt diese Veränderungen besonders deutlich. Doch in jeder Herausforderung steckt auch eine Chance. Die Antwort liegt in einer Kombination aus technologischer Innovation und den Werten, die Europa ausmachen.

Im Mittelpunkt: Werte, Vertrauen und Wettbewerbsfähigkeit

Der deutsche Mittelstand ist einzigartig: Seine Unternehmen übernehmen Verantwortung, treiben Innovationen voran und sichern Arbeitsplätze – so auch Microsoft. Was Microsoft auszeichnet, sind nicht nur die Produkte, sondern auch unser Wertefundament: Datenschutz, Sicherheit und Transparenz. Diese Prinzipien sind hier nicht nur gesetzlich verankert, sie schaffen auch täglich neues Vertrauen. Wer auf die starken deutschen und europäischen Standards setzt, sichert Stabilität und Glaubwürdigkeit bei Kunden und Partnern.

Das ist besonders in der jetzigen Phase unserer Wirtschaftsentwicklung wichtig. Künstliche Intelligenz ist kein abstraktes Zukunftsthema mehr, sondern längst schon ein Teil des unternehmerischen Alltags.

Gerade für mittelständische Unternehmen eröffnen sich dadurch enorme Chancen. Denn flexible Arbeitsmodelle, intelligente Automatisierung und datenbasierte Entscheidungen machen die Betriebe effizienter, widerstandsfähiger und attraktiver für Talente.

Microsoft als Partner in Deutschland und Europa

Die Nutzung von Microsoft-Technologien ermöglicht die Realisierung von Wettbewerbsvorteilen – national wie international. Microsoft steht seit über 40 Jahren an der Seite des deutschen Mittelstands. Unser Ziel ist es, Unternehmen jeder Größe zu befähigen, die Chancen der Digitalisierung zu nutzen – sicher, souverän und im Einklang mit europäischen Werten. Bis 2027 wird Microsoft deshalb die Kapazitäten seiner europäischen Rechenzentren mehr als verdoppeln.

Unsere Datenverarbeitung erfolgt vollständig innerhalb der EU und der Europäischen Freihandelszone, und sie wird durch ein Gremium europäischer Expertinnen und Experten überwacht. Ab 2026 bietet Microsoft 365 Copilot eine Option für souveräne Datenverarbeitung in Deutschland, ergänzt durch Azure Local mit Offline-Funktion für private Cloud-Umgebungen. So können Unternehmen selbst entscheiden, wie viel Kontrolle und Flexibilität sie benötigen.

Diese Investitionen schaffen nicht nur eine erstklassige digitale Infrastruktur, sie stärken Europas Innovationskraft und Cyber-Resilienz. KI-gestützte Sicherheitslösungen von Microsoft schützen Unternehmen zudem vor Bedrohungen und sichern die digitale Unabhängigkeit des Kontinents.

Oliver Gürtler
Leiter des Mittelstandsgeschäfts
Mitglied der Geschäftsleitung
Microsoft Deutschland
www.microsoft.com/de



Gut zu wissen

Europa hat die Chance, zum globalen Vorbild für verantwortungsvolle Digitalisierung zu werden. Das wollen wir unterstützen. Für den Mittelstand bedeutet das: mehr Sicherheit, mehr Innovationskraft und eine solide Basis für nachhaltiges Wachstum. Unsere neuesten KI-Entwicklungen zeigen wir auch auf unserer nächsten großen Veranstaltung: der **Microsoft AI Tour am 25. Februar in München**. Sie sind herzlich eingeladen!

26.000 EXEMPLARE

26.000 Magazine IVW-geprüft – und das vier Mal im Jahr!

Ihre Anzeige oder Beilage wird gezielt von mittelständischen Unternehmerinnen und Unternehmern aus allen Branchen gesehen. Sie erreichen zudem bedeutende Entscheider aus der Politik, z.B. alle Abgeordneten des Deutschen Bundestages.

Sichern Sie sich jetzt Ihren Werbeplatz im Magazin: mittelstand@bvmw.de

Mittelstand.

Das Unternehmensmagazin

Kompetenzforum Unternehmensnach- folge: Lebenswerke erhalten

Unternehmensnachfolge ist einer der entscheidenden Zukunftsfaktoren des deutschen Mittelstands. Jedes Jahr stehen zehntausende Betriebe vor der Frage, wie sich ein Lebenswerk stabil in neue Hände überführen lässt, damit Innovationskraft, Arbeitsplätze und regionale Wertschöpfung erhalten bleiben. Gleichzeitig ist kaum ein Prozess so komplex wie eine Unternehmensnachfolge: wirtschaftliche, menschliche, finanzielle und gesellschaftsrechtliche Faktoren greifen tief ineinander. Genau hier setzt das Kompetenzforum *Unternehmensnachfolge* im Beratungsnetzwerk des BVMW an.

Bundesweit bündeln erfahrene und zertifizierte Beraterinnen und Berater ihre Expertise, um Eigentümerfamilien, Nachfolgerinnen und Nachfolger sowie Unternehmen durch alle Phasen einer Übergabe zu begleiten. Die Stärke des Forums liegt in der Verbindung aus strategischem Überblick und spezialisierter Fachkompetenz – von der ersten Idee bis zur erfolgreichen Integration nach der formalen Übergabe.

Das Leistungsspektrum ist umfangreich:

- **Strategische Vorbereitung** von Unternehmen, Inhabern und Familien auf eine spätere Übergabe (Exit Readiness)
- **Analyse und Auswahl** geeigneter Nachfolgeoptionen (innerfamiliär, MBI/MBO, Verkauf)
- **Unternehmensbewertung** nach anerkannten Standards
- **Eignungs- und Persönlichkeitsdiagnostik** für Nachfolger

- **Mediation und Moderation** bei unterschiedlichen Erwartungen zwischen Generationen oder Gesellschaftern
- **Corporate-Finance-Unterstützung** für Kauf, Verkauf und Finanzierungslösungen
- **Transaktionsbegleitung** beim Verkauf und Kauf von Unternehmen oder Unternehmensteilen
- **Wissenstransfer und Wissensmanagement** zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit
- **Integration**, Stabilisierung und Change-Management

Alle Mitglieder des Kompetenzforums arbeiten unabhängig, professionell und nach klaren Qualitätsstandards. Sie sind deutschlandweit vertreten und bringen unterschiedliche Spezialdisziplinen ein



Gut zu wissen

- **Das Kompetenzforum vereint erfahrene Nachfolgeexpertinnen und -experten, die alle relevanten Phasen einer Unternehmensübergabe abdecken – strategisch, organisatorisch, menschlich und finanziell.**
- **Die Mitglieder sind bundesweit vertreten und bieten passgenaue Unterstützung für Familienunternehmen, Käufer, Verkäufer und Führungsteams.**
- **Komplexität wird reduziert, Ziele werden geordnet, Konflikte moderiert – und der gesamte Nachfolgeprozess wird so strukturiert, dass er langfristig tragfähig ist.**

– von Transformation über Bewertung bis hin zur Begleitung von Nachfolgepersönlichkeiten.

Die Beraterinnen und Berater strukturieren, ordnen, begleiten und führen – und sorgen dafür, dass die passenden Expertinnen und Experten im richtigen Moment eingebunden werden. So entsteht ein Prozess, der Klarheit schafft und Unternehmen wie Familien souverän durch eine ihrer wichtigsten Entscheidungen führt.

Volker Lüdemann
Managing Partner
currentis GmbH
Leiter BVMW Kompetenzforum Unternehmensnachfolge

www.currentis.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 Ihnen Einblicke in die inhaltliche Arbeit unseres Verbandes

Kommission Arbeit und Soziales

Bei der Kommissionssitzung im November konnte sich die Kommission mit Lilian Tschan, Staatssekretärin im Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS), über die zentralen Vorhaben ihres Hauses für das kommende Jahr sowie die Schwerpunkte der Legislatur insgesamt austauschen. Im Mittelpunkt standen die geplanten Reformlinien im Bereich Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik und ihre Auswirkungen auf Unternehmen und Beschäftigte. Der Austausch verlief offen, konstruktiv und in einer Atmosphäre, die deutlich machte, dass der Mittelstand als Partner wahrgenommen wird. Damit bestehen gute Voraussetzungen für einen regelmäßigen Dialog mit dem BMAS – insbesondere dort, wo es um praktikable und mittelstandsfreundliche Umsetzung politischer Vorhaben geht.

Im Dezember fand zudem ein parlamentarisches Frühstück mit Wilfried Oellers, MdB für die CDU, zum Arbeitszeitgesetz statt. Die Vorsitzenden der Kommission, Hagen Wolfstetter und Thomas Hey, stellten dabei das Positionspapier des BVMW zum Arbeitszeitgesetz vor und brachten unsere Erwartungen an ein modernes, flexibles und mittelstandstaugliches Arbeitszeitrecht in die Diskussion ein. Wir konnten unsere Forderungen klar adressieren und wichtige Impulse aus der Praxis platzieren. Für den freundlichen und fachlich sehr guten Austausch bedanken wir uns ausdrücklich und freuen uns auf weitere Gespräche zu diesem Thema – zumal eine gesetzliche Initiative im Laufe des Jahres 2026 erwartet wird.

Kommission Energie und nachhaltige Wirtschaften

An der Spitze der Kommission hat ein Wechsel stattgefunden: Im Oktober hat Dirk Howe (Siempelkamp Gruppe) den Vorsitz übernommen. Prof. Dr. Eicke Weber, der die Kommission seit 2019 maßgeblich geprägt hat, bleibt ihr weiterhin als Mitglied erhalten. Inhaltlich erzielte die Kommission wichtige Erfolge: Ein Positionspapier zur industriellen Prozesswärme sowie ein Impulspapier zur Biodiversität wurden verabschiedet. Zudem wurden konkrete Vorschläge erarbeitet, wie Hallenbauten im Gebäudeenergiegesetz (GEG), in der Bundesförderung für effiziente Gebäude (BEG) und in der EU-Gebäuderichtlinie (Energy Performance of Buildings Directive, EPBD) praxisgerecht berücksichtigt werden können.

Kommission Logistik, Mobilität und Verkehr

Die Kommission hat den Bereich Verkehr als eigenständigen Schwerpunkt in ihrer Arbeit verankert. Mit einer Stellungnahme zum Infrastruktur-Zukunftsgesetz brachte sie sich frühzeitig in den politischen Prozess ein. Zudem wurde die verkehrspolitische Agenda im Rahmen eines Ministergesprächs im Oktober direkt an das Bundesverkehrsministerium übergeben und im Anschluss noch einmal schriftlich an Staatssekretär Schnorr appelliert. Die jüngste Sitzung bei unserem Mitglied der A.L.S. Spedition in Arnsberg bot ergänzend praxisnahe Einblicke in den Betrieb konventioneller Logistikanlagen.

Kommission Internet und Digitales

In der Geschäftswelt von heute wird die Rolle der Künstlichen Intelligenz (KI) immer zentraler. Um den Anforderungen dieser technologischen Revolution gerecht zu werden, hat die Kommission Internet und Digitales ein Impulspapier mit dem Titel „Leitprinzipien für BVMW-Mitgliedsunternehmen zur nachhaltigen und effizienten KI-Implementierung“ veröffentlicht.

Das Impulspapier ist ein praktischer Leitfaden, der auf den fundierten Erfahrungen mehrerer BVMW-Mitgliedsunternehmen basiert. Es bietet wertvolle Einblicke und praxisnahe Tipps zur verantwortungsvollen und effektiven Nutzung von KI in Unternehmen. Ziel ist es, den Mitgliedsunternehmen zu helfen, ihren Fortschritt bei der Implementierung von KI-Technologien realistisch zu bewerten und klare, zukunftsfähige Strategien zu entwickeln.

Kommission Bundeswehr und BOS

Der BVMW war mit seiner Kommission Bundeswehr und BOS an der Erstellung des „Konzeptes des Bundesministeriums der Verteidigung zur Stärkung des wehrtechnischen Mittelstands“ beteiligt. Das Konzept unterstreicht die Verfassungsrelevanz der Landes- und Bündnisverteidigung und die zentrale Rolle einer leistungsfähigen und innovativen Sicherheits- und Verteidigungsindustrie und insbesondere des Mittelstands für die Einsatzfähigkeit der Bundeswehr. Es beleuchtet verschiedene Handlungsfelder, darunter die Vorsorge und Resilienz der Industrie durch verbesserte Finanzierungs- und Lieferkettenplanung, die Stärkung der europäischen und internationalen Kooperationen im Rüstungsbereich sowie die Anpassung prozessualer Maßnahmen, um Beschaffungen zu be-

schleunigen und den Zugang für kleine und mittlere Unternehmen zu verbessern. Darüber hinaus soll ein jährlicher Runder Tisch auf Staatssekretärscherebene im BMVg eingerichtet werden, der den Stand der Umsetzung des Konzepts überprüft. Hierfür hat sich der BVMW besonders eingesetzt, damit zukünftig der Grad der Zielerreichung erkennbar wird.

Ferner wurde auf Veranlassung der Kommission Bundeswehr und BOS ein Unternehmenssteckbrief erstellt, in den Mitgliedsunternehmen, die als potenzielle Lieferanten der Bundeswehr beim Beschaffungsamt BAAINBw gelistet werden wollen, ihr Unternehmensprofil

eintragen können. Für das laufende Jahr ist die Weiterentwicklung in Form eines webbasierten Mitgliederverzeichnisses geplant, das es Mitgliedsunternehmen ermöglicht, sich selbstständig zu registrieren und ihre Unternehmensprofile zu pflegen. Ziel ist es ein digitales und dynamisches Firmen- und Leistungsverzeichnis für potenzielle Lieferanten der Bundeswehr zu erstellen

Diesen Beitrag verfasste die BVMW Abteilung Volkswirtschaft.

Anzeige



Möglichmacher für den Mittelstand

Ein Projekt der mele Biogas GmbH zeigt, wie deutsches Technologie-Know-how weltweit Wirkung entfaltet – und neue Märkte schafft. In Brasilien wird aus einem Gülle-Problem eine wirtschaftliche Lösung: grüner Wasserstoff für Industrie und Verkehr.

Die Zusammenarbeit mit Entwicklungsorganisationen eröffnet Mittelständlern echte Chancen: Zugang zu Wachstumsmärkten, starke lokale Netzwerke und politische Unterstützung. Gestalten Sie Zukunftsmärkte aktiv mit.

Die Agentur für Wirtschaft und Entwicklung (AWE) ist Ihre erste Anlaufstelle, wenn Sie nachhaltige Projekte und Investitionen in Entwicklungs- und Schwellenländern umsetzen wollen.

Mehr erfahren:



Steuern auf den Punkt Mehr Europa im Steuerrecht

Die europäische Steuergesetzgebung ist Fluch und Segen zugleich. Einerseits schaffen länderübergreifende Regelungen Rechtssicherheit, andererseits verfolgen die Nationalstaaten unterschiedliche Ziele. Eine multilaterale Konsensfindung ist schwierig, birgt jedoch erhebliche Vorteile im globalen Standortwettbewerb.

Der Europäische Binnenmarkt ist nach den USA der zweitgrößte Wirtschaftsraum der Welt und vereint ein Bruttoinlandsprodukt von rund 17,5 Billionen Euro. Die vier Grundfreiheiten der EU bilden den normativen Rahmen für einen funktionierenden Wirtschaftsraum. Doch der freie Verkehr von Waren und Personen sowie die Dienstleistungs- und Kapitalverkehrsfreiheit bringen auch Herausforderungen für das Steuerrecht mit sich. Ein EU-weit einheitliches Steuerrecht ist ein entscheidender Baustein, um im Standortwettbewerb mit den USA und China langfristig mithalten zu können.

Unterschiedliche Interessen zusammenbringen

Das europaweit abgestimmte Umsatzsteuerrecht gilt als gelungenes Beispiel für eine erfolgreiche Harmonisierung nationaler Rechtsvorschriften. Unternehmen profitieren von einheitlichen Regeln für die umsatzsteuerliche Behandlung von Waren und Dienstleistungen – unabhängig davon, in welchem Mitgliedstaat sie oder ihre Kunden ansässig sind. Zuletzt hat insbesondere das 2021 eingeführte One-Stop-Shop-Verfahren eine echte Erleichterung für Unternehmen geschaffen, die Waren und digitale Dienstleistungen an Endverbraucher in andere EU-Staaten verkaufen.

Anders die Lage im Ertragsteuerrecht: Einige Staaten werben mit attraktiven Standortbedingungen um Unternehmen, während andere durch immer weitergehende Vorschriften zur Missbrauchsvermeidung ihr Steuersubstrat sichern wollen. Gerade in Deutschland zeigt sich, dass staatliche Überregulierung dem Wirtschaftsstandort eher schadet als nutzt. Erstens werden zunehmend staatliche Ressourcen für die Verwaltung einer immer komplexeren Gesetzes-

lage benötigt. Zweitens leidet vor allem der Mittelstand unter dieser Regelungsflut, während große Unternehmen eher die Möglichkeiten haben, den internationalen Flickenteppich der Steuergesetze zu ihrem Vorteil zu nutzen.

Europäische Standortattraktivität steigern

Die Lage ist zwar kompliziert, aber keineswegs aussichtslos. Das harmonisierte Umsatzsteuerrecht zeigt, dass europäische Vereinheitlichung gelingen kann – und sollte Mut machen, diesen Weg auch in der Unternehmensbesteuerung zu beschreiten. Die konzeptionellen Vorarbeiten sind fortgeschritten: Bereits seit 2011 liegt mit dem Richtlinienentwurf zur Gemeinsamen konsolidierten Körperschaftsteuer-Bemessungsgrundlage (GKKB) ein umfassender Reformvorschlag der Europäischen Kommission vor. Er sieht einheitliche Regeln zur Gewinnermittlung sowie eine formelhafte Aufteilung der steuerlichen Bemessungsgrundlage auf die Mitgliedstaaten vor. Ein solcher Ansatz hätte das Potenzial, das Steuerrecht spürbar zu vereinfachen, grenzüberschreitende Investitionen zu erleichtern und die Europäische Union als Unternehmensstandort spürbar attraktiver zu machen. Zugleich blieben die Nationalstaaten steuerpolitisch handlungsfähig: Über die eigenständige Festlegung ihres Steuersatzes verfügten sie weiterhin über ein zentrales Instrument, um wirtschaftspolitische Akzente zu setzen und ihre Standortattraktivität individuell zu gestalten.

Gut zu wissen

- Ein harmonisiertes Steuerrecht ist ein Standortfaktor
- Erfolgsmodell Umsatzsteuer, Reformbedarf bei den Ertragsteuern
- Wiederaufnahme des Reformvorschlags zur GKKB ist wünschenswert

Dr. Sebastian Krauß
Steuerberater, Fachberater für Internationales Steuerrecht und Unternehmensnachfolge (DStV e. V.)
concepta Steuerberatungsgesellschaft mbH
BVMW-Mitglied

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	



Visitenkarte

Flying Brains Productions
 Firmensitz: Köln-Ehrenfeld
 Gründung: 2020
 Geschäftsführer: Holger Villmow
 Anzahl Mitarbeiter: 2-10 (je nach Projekt)

www.flying-brains.com

Holger Villmow hat eine bewegte Karriere bestritten und hat sich nun dem Storytelling von mittelständischen Lebenswerken zugewandt.

23 Köln/Rhein-Erft-Kreis

Ein Filmmacher mit vielseitigen Perspektiven

Holger Villmow macht Filme und erzählt damit Geschichten. Er hat unter anderem mit Hape Kerkeling, Kai Pflaume und Frank Plasberg zusammengearbeitet. 18 Jahre lang war er in Günther Jauchs Unternehmen i&u TV angestellt. Nun hat er ein neues Berufsfeld entdeckt. Er macht Filme für den Mittelstand.

Auf die Frage, warum er sich nach der Schule für den Journalismus entschieden hat, antwortet Villmow: „weil ich mit Menschen zu tun haben und Geschichten erzählen wollte.“ Nach dem Studium an der DSHS in Köln zog es ihn nach München an die Journalistenschule und zu ProSieben. „Die Redaktion hat mich quasi täglich durch München und Umgebung gejagt, immer neue Situationen, auf die ich mich einstellen musste. Es war sehr lehrreich“, erinnert er sich und lacht, „aber vor allem hat es Spaß gemacht“.

Ein neuer Karriereschritt in Köln

Zurück in Köln holte ihn Günther Jauch 2002 als TV-Autor und Filmproduzent in sein Unternehmen. 18 Jahre hat er dort gearbeitet. Ob Reportagen, Magazinbeiträge, Imageclips, Leitung von TV-Projekten und Shows oder als Chef vom Dienst – er war quasi „Mädchen für alles“. Der Fußballfan Villmow formuliert es so: „Mal stand ich im Tor, mal war ich Spielmacher und mal Mittelstürmer.“

Nach 18 Jahren war Schluss. Der Verkauf der Firma und eine knapp überstandene Lungenembolie ließen den sonst rastlosen Villmow etwas kürzer treten. Er beendete seine Ausbildung als „Systemischer Coach“ und ließ sich als Trauer- und Hochzeitsredner schulen. Als dann aber ein befreundeter Handwerkermeister zu ihm sagte „mach doch mal einen Film über uns, nicht immer nur für die Großen“ war die Idee für Filme und Storytelling für den Mittelstand geboren. Das war der Startschuss für die 2020 neu gegründete „Flying Brains Productions“.


Von TV-Prominenz zu echten mittelständischen Geschichten

Einer der ersten Kunden war eine Abwassersanierungsfirma aus Troisdorf, die dringend neue Mitarbeiter suchte. „Unser Chef heißt Fies, ist aber fair“, begann der Film. Zwei Minuten Storytelling mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Mittelpunkt. „Wir haben einen kurzen Film mit viel Emotion und Empathie gemacht, der sehr erfolgreich war“, erläutert Villmow. Nach einigen Monaten meldete sich der Chef der Firma, Marcel Fies, und bedankte sich für vier neue Mitarbeitende.

Neben Recruiting- und Produktfilmen hat Villmow ein neues – mittlerweile patentgeschütztes – Format entwickelt: die Vibiografie. Er erstellt Dokumentationsfilme, die das Lebenswerk erfolgreicher Unternehmer und Unternehmerinnen in bewegten Bildern erzählen. Hintergrund der Idee ist, dass sich ein Firmenchef bei ihm meldete, der seine Lebenserfahrung und sein Wissen gerne an die nächste Generation weitergeben wollte, aber nicht die Zeit fand, ein Buch zu schreiben.

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

herbert.beinlich@bvmw.de



So hat Villmow die Lebensgeschichte von einem Familienunternehmer aus einem kleinen Dorf in der Schweiz filmisch aufgearbeitet. Der Film hat eine Länge von 36 Minuten und trägt den Titel „Vom Bauernsohn zum Unternehmer“. Nachdem der Unternehmer das fertige Produkt über sein Lebenswerk gesehen hatte, staunte Villmow nicht schlecht, als dieser nach ein paar Wochen „das ganze Dorf zusammentrommelte“ und den Film vor großem Publikum im Gemeindehaus zeigte. „Das mer so öppis no darf erlebe“, war der erste emotionale Kommentar, was so viel heißt, dass wir so was noch erleben dürfen.

Der Mittelstand im Fokus. Dreharbeiten für eine Vibiografie in der Schweiz.



Foto: © Flying Brains



80 Jahre und noch immer kein Ruhestand: Bernd Zimmer.

Visitenkarte

GOEPFERT Werkzeug & Formbau
GmbH & Co. Teilfertigung KG
Gründung: 1994
Firmensitz: Weimar
Geschäftsführer: Bernd Zimmer

www.goepfert-weimar.de



19 Thüringen West

Innovationen ohne Altersgrenze

Bernd Zimmer, der über 80-jährige Geschäftsführer von Goepfert Werkzeug & Formenbau, beweist, dass Ideen keine Altersgrenze kennen. Mit innovativen Lösungen aus Zinkdruckguss und Kunststoff setzt er Maßstäbe in der Industrie und entwickelt kontinuierlich neue Produkte.

Rund 50 Tonnen Zink monatlich verarbeitet die Firma Goepfert zu Zinkdruckgussteilen. Die fertigen Bauteile sind aus unserem Alltag nicht mehr wegzudenken, finden sich im Automobilbau, der Sanitärtechnik, im Messe- und Ladenbau, Maschinenbau oder in der Elektrotechnik.

Vom Zinkdruckguss zu maßgeschneiderten Lösungen

Die Goepfert Werkzeug & Formenbau GmbH & Co. Teilfertigung KG wurde 1994 in Weimar von Joachim Goepfert gegründet, Bernd Zimmer stieß ein Jahr später dazu. Gemeinsam führten sie das Unternehmen, bis Goepfert 2024 ausschied. In den Anfangsjahren lag der Fokus auf dem Werkzeugbau im Zinkdruckgussverfahren. Ein Verfahren, das bekannt ist für seine hohe Festigkeit, Präzision und Wiederholgenauigkeit und sich deshalb besonders gut für die Serienfertigung komplexer und filigraner Teile eignet. Später wurde die Produktpalette um Kunststofffertigung erweitert.

„Wir haben schon sehr früh versucht, Eigenprodukte zu entwickeln und nicht nur als Dienstleister zu agieren“, erinnert sich Bernd Zimmer. „So sind wir in den Spielwarenmarkt eingestiegen, hatten jedoch Pech mit einem Partner, dessen Firma in Konkurs ging und mit ihr unser Vertrieb.“ Zimmer und sein Team waren zu schnell vorgeprescht, blieben aber innovativ und begannen Ende der 90er Jahre mit der Entwicklung von Bauteilen für den Messebau – vom Design bis zum Endprodukt. Ein Hochschulprofessor aus Kassel erkannte das Potenzial des neu entwickelten Baukastensystems und empfahl den Eintritt in die Möbelbranche.

Historisches Foto (oben) und rekonstruierte Küche im „Haus Am Horn“ in Weimar.

Innovationsgeist und Marktanpassung

Als Weimar 1999 zur Kulturhauptstadt Europas ernannt wurde, ging es unter anderem darum, die Inneneinrichtung in dem 1923 errichteten Bauhaus-Gebäude „Haus Am Horn“ zu rekonstruieren. „Außer Fotos existierte nichts mehr von der Einrichtung. Dank unseres Baukastensystems bekamen wir den Auftrag, die ehemalige Küche nachzubauen“, erzählt Zimmer nicht ohne Stolz. „Das war dann unser Einstieg in die Möbelbranche.“ In den Folgejahren baute das Unternehmen maßgeschneiderte Küchen, aber der anfängliche Boom versiegte mit der Zeit.

Das Unternehmen blieb flexibel und entwickelte ein neues System für Stellwände, das einen schnellen und effektiven Aufbau ohne Schrauben ermöglicht. Der erste Auftrag umfasste 100.000 Stück. Diese Präsentations- und Stellwände fanden Anwendung auf Messen und in Museen, unter anderem im Grassi Museum in Leipzig. Auch Aufträge aus dem Ausland, wie aus Japan, Spanien und der Schweiz folgten. „Wir haben uns dann in Richtung Friseurstühle, Laden- und Apothekeneinrichtungen weiterentwickelt“, erzählt Zimmer. „Auch an den Einrichtungen für Zahnarztpraxen sind wir beteiligt: Dafür stellen wir Lehnenverstellungen, Kopfaufgaben her, eben solche stabilen Teile.“ So bleibt das Unternehmen stets anpassungsfähig und vielseitig aufgestellt, indem es auch für die Wasserwirtschaft, Bürstenindustrie, Gebäudesicherheitstechnik sowie für den Trockenbau, Schiffs- und Maschinenbau produziert.

Neuentwicklungen und Auszeichnungen

Zimmer studierte in der DDR im Bereich Technologie-Schwermaschinenbau im thüringischen Schmalkalden. Im Nachgang folgte ein zweites Studium an der Technischen Uni für Feingerätetechnik und Elektroniktechnologie in Dresden. Bis zur Abwicklung arbeitete er im VEB Kombinat Robotron, dem größten Industriekombinat und größten Computerhersteller der DDR.

Neuentwicklungen schaffte Zimmer aus eigener Kraft, aber auch in Zusammenarbeit mit der Technischen Universität Chemnitz. „Das Schönste oder das Interessanteste war vor 15 Jahren, als es mir gelungen ist, Hybridbauteile mit Kunststoff zu ummanteln. Ursprünglich unter dem Blickwinkel der Energieeinsparung, was damals noch gar nicht so das Thema war. Wir konnten die Bundesstiftung Umwelt (DBU) für die Thematik interessieren und erhielten eine Förderung für die Entwicklungsleistungen.“ Zimmer erinnert sich gerne an diese Geschichte, obwohl es noch ein paar Jahre gedauert hat, bis das Produkt endlich auf den Markt kam.

Es sind wohl an die 400 Produkte, die Zimmer im Lauf seines Lebens mitentwickelt und erfunden hat. „Es ist sehr viel passiert in den Jahren, da gab es einige Höhen und Tiefen. Wir haben alles



überstanden, zum Glück auch die Krisen. Und das nur, weil wir breit aufgestellt waren“, reflektiert er.

Für seine Erfindungen erhielt er zahlreiche Preise und Auszeichnungen. Zuletzt revolutionierte er den Fertigungsprozess hybrider Bauteile aus Zinkdruckguss und Kunststoffspritzguss. Für diese bahnbrechende Technologie wurde er 2024 auf der Erfindermesse iENA in Nürnberg ausgezeichnet. Und seine nächste Erfindung ist selbstverständlich schon in Arbeit.

Jetzt geht es darum, das Unternehmen an die jüngere Generation zu übergeben. Geeignete Nachfolger und Nachfolgerinnen kann man leider nicht erfinden. Menschen, die zu so einem besonderen Unternehmen passen, müssen nur gefunden werden.

Friederike Pfann
BVMW Redaktion Mittelstand.
friederike.pfann@bvmw.de





Berlin
Brandenburg Süd-West

Von Geisterjägern und Heilstätten

Der Baumkronenpfad in Beelitz, der über den Gebäuden der ehemaligen Lungenheilstätten vor den Toren Berlins errichtet wurde, verbindet Architektur, Geschichte und die Schönheit der Natur auf einzigartige Weise. Im vergangenen Jahr feierte er sein zehnjähriges Bestehen.

Im Jahr 2007 erwarben Beate und Georg Hoffmann ein Teilgebiet der ehemaligen Beelitzer Heilstätten aus der Insolvenzmasse des gescheiterten Konsortiums um Bauunternehmer Roland Ernst. „Als wir wenig später den Baumkronenpfad im thüringischen Nationalpark Hainich besuchten, war die Idee geboren, über der Ruine des im Krieg zerstörten Alpenhauses der Beelitzer Heilstätten einen Pfad zu bauen“, erzählt Georg Hoffmann. „Ein Spazierweg in luftiger Höhe. Ideal, um den Ort als Erlebnisareal für Bildung, Natur und Erholung zu gestalten.“ Der Weg dorthin war allerdings alles andere als einfach.

Eine Lungenheilanstalt im Grünen

Die Wurzeln der Lungenheilstätten reichen bis zur Sozialgesetzgebung des Reichskanzlers Otto von Bismarck zurück, der im Jahr 1883 die Kranken-, Unfall- und Rentenversicherung einführte, um die soziale Not der Arbeiter während der industriellen Revolution zu lindern. Damals wurde die Idee geboren, an einem Ort im Umland der Hauptstadt Berlin eine Lungenheilanstalt zu errichten.

Fortsetzung auf Seite 86

Besondere Ausblicke und Perspektiven:
Der Baumkronenpfad im brandenburgischen Beelitz.





Visitenkarte

HPG Projektentwicklungs GmbH
 Firmensitz: Beelitz (Brandenburg)
 Gründung: 2013
 Geschäftsführerin/Geschäftsführer:
 Beate und Georg Hoffmann
 Anzahl Mitarbeiter: 35

www.baumundzeit.de



Die Geschäftsführer des
 Baumkronenpfades Beelitz:
 Beate und Georg Hoffmann.

Welt reisten an, um in den Ruinen zu feiern. Es wurden Filme aller Art gedreht, die die Berühmtheit der Heilstätten weiter steigerten. Der Vandalismus nahm zu, insbesondere der Kupferdiebstahl zerstörte die Dächer.

Mit Beginn der Baumaßnahmen, die auch die Umzäunung der Gebäude betrafen, kam es immer wieder zu Angriffen von Gruppen, die das Areal als ihr Eigentum betrachteten. Zäune wurden niedergedrückt. Die schlimmste Attacke war die Zerstörung des historischen Hauptportals der alten Chirurgie mithilfe eines kurzgeschlossenen Baggers, der anschließend vollständig demoliert wurde. „Es war ein sehr schwieriger Beginn. Erst durch das Eingreifen der Polizei trat etwas Ruhe ein. Bis heute muss das Gelände rund um die Uhr von einem Wachschatz bewacht werden“, berichtet Hoffmann, den diese Ereignisse noch immer bewegen.

Zukunftsperspektiven

Seit der Eröffnung des Baumkronenpfades 2015 zieht das Erlebnisareal über 200.000 Besucher jährlich an und zählt zu den Tourismus-Highlights in Brandenburg. Auf die Zukunft angesprochen, erklärt Hoffmann: „Wir wollen den Pfad auf die Länge von 1000 Metern ausbauen und damit an das Chirurgie-Gebäude anschließen. In den kommenden Jahren müssen mindestens noch zehn Millionen Euro investiert werden, um die Gebäude zu sichern und die historische Parkanlage zu rekonstruieren. Wir sind fest davon überzeugt, dass die gesamten Beelitzer Heilstätten ein weltweit einmaliger Ort sind, dessen geschichtliche, bauliche und kulturhistorische Bedeutung eine Einstufung als Weltkulturerbe verdient.“ Der dazu notwendige Prozess soll zeitnah eingeleitet werden. Die Chancen für das Vorhaben stehen nicht schlecht.

Vandalismus und natürlicher Verfall zerstören historische Gebäude.

Fünfzehn Jahre später kaufte die Landesversicherungsanstalt Berlin von der rund 50 Kilometer entfernten Gemeinde Beelitz ein 140 Hektar großes Waldstück, um dort eine Lungenheilstätte und ein Sanatorium zu errichten. Im Frühjahr 1902 fand die erstmalige Belegung der strikt nach Geschlechtern getrennten neuerbauten Beelitzer Heilstätten mit einer Kapazität von 600 Betten statt. Vor allem in Bezug auf die Verbesserung des Krankheitsverlaufs der Lungentuberkulose hatte man gute Erfahrungen mit Aufhalten an Orten mit sauberer Luft gemacht.

Bereits drei Jahre später wurde durch Erweiterungsbauten die Zahl der Betten verdoppelt. Vor den Gebäuden befanden sich 300 Meter lange Liegehallen, denn zur erfolgreichen Behandlung der Patienten gehörte damals die Liegekur, also das stille Liegen in der

Natur. Oberstes Ziel war die Wiederherstellung von Erwerbsfähigkeit und die Verhinderung von Invalidität.

Die Anlage vergrößerte sich in rasanter Geschwindigkeit. So wurde 1903 das größte Heizkraftwerk im damaligen Deutschen Reich gebaut, das bereits mit einer Kraft-Wärme-Kopplung betrieben wurde. Hinzu kamen ein Wasser- und Elektrizitätswerk, eine Kirche, eine Bäckerei, eine Fleischerei, ein Postgebäude, Gutshöfe für Getreide, Gemüse- und Obstanbau und Wohnungen für Angestellte und Handwerker.

Unterbrochen wurde die Pflege der Lungenkranken mit dem Beginn des Ersten Weltkriegs. Jetzt dient die Heilstätten als „Vereinslazarett des Roten Kreuzes“. Mehr als 12.000 verletzte

Soldaten wurden hier behandelt, darunter auch ein junger Gefreiter namens Adolf Hitler. Erst 1920 wurde aus dem Lazarett wieder eine Lungenheilstätte.

Wandel der Nutzung

Nach dem Ende des Zweiten Weltkriegs übernahm die Rote Armee die beschädigten Heilstätten, die bis 1994 als das größte Militärhospital außerhalb der Sowjetunion dienten.

Als Familie Hoffmann dann 2007 einen Teil der Heilstätten kaufte, waren die Häuser durch Vandalismus und Diebstahl schwer beschädigt. Das gesamte Gebiet galt als der „gruseligste Lost Place“ weltweit. Erlebnis-Touristen und Geisterjäger aus der ganzen

Herbert Beinlich

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

herbert.beinlich@bvmw.de





Hamburg

Internationale Gastfreundschaft mit hanseatischer Seele

Wer durch das historische Portal der ehemaligen Oberfinanzdirektion am Rödingsmarkt tritt, spürt sofort: Dieses Haus erzählt Geschichten. Geschichten von Kaufleuten und Kapitänen, von hanseatischer Verlässlichkeit und Welt-offenheit – und von einem neuen Verständnis von Gastfreundschaft, das in Hamburg sein Zuhause gefunden hat.

Das Fraser Suites Hamburg verbindet auf eindrucksvolle Weise die Geschichte eines Gebäudes mit der Vision einer global agierenden Hospitality-Gruppe. 2019 eröffnete das Haus nach aufwendiger Restaurierung als Teil von Frasers Hospitality, einem Unternehmen, das 1998 in Singapur gegründet wurde. Die Idee war und ist bis heute dieselbe: Menschen auf Reisen einen Ort zu geben, an dem sie sich nicht wie Gäste, sondern wie zu Hause fühlen – mit Raum, Privatsphäre und einem Serviceverständnis, das auf Authentizität und Achtsamkeit beruht.

Hanseatische Werte, global gedacht

Hamburg ist ein idealer Ort für diese Philosophie. Die Stadt war schon zu Hansezeiten ein Knotenpunkt für Handel, Ideen und

Begegnungen. Sie steht für Weltoffenheit, aber auch für Bodenständigkeit und Qualität – Werte, die tief in der DNA von Frasers Hospitality verankert sind.

„Das Fraser Suites Hamburg ist ein Haus mit Seele“, sagt Olivier Briand, der General Manager. „Wir verbinden den historischen Charme des Gebäudes mit einem Serviceverständnis, das auf Authentizität und Qualität setzt. Für uns ist es wichtig, nicht nur Erwartungen zu erfüllen, sondern unsere Gäste jeden Tag positiv zu überraschen.“

Die 154 Apartments des Hauses bieten die Annehmlichkeiten eines Luxushotels und zugleich die Unabhängigkeit einer eigenen Wohnung. Ob Geschäftsreisende, Expats oder Familien: Viele Gäste bleiben wochen- oder monatelang, manche kommen jedes Jahr wieder. Es ist diese Mischung aus Verlässlichkeit und persönlicher Note, die an die hanseatische Tradition erinnert – unaufgeregt, verbindlich, echt.

Tradition und Zukunft im Gleichgewicht

Frasers Hospitality ist heute Teil der Frasers Property Group und betreibt mehr als 100 Häuser in über 20 Ländern. Neben den Fraser Suites gehören auch Marken wie Fraser Place, Modena und Capri by Fraser dazu. Innovation und Nachhaltigkeit spielen dabei eine zentrale Rolle: vom kontaktlosen Check-in über flexible Aufenthaltsmodelle bis hin zur Erhaltung historischer Bausubstanz, wie hier in Hamburg oder in Edinburgh.

Sanftes Licht, hohe Decken und edle Materialien schaffen ein einladendes Ambiente, das Geschichte und zeitgemäßen Luxus harmonisch vereint.

Zum 25-jährigen Jubiläum im Jahr 2023 betonte das Unternehmen seinen Fokus auf nachhaltigem Wachstum, Digitalisierung und die Weiterentwicklung des „Extended Stay“-Konzepts. Der Blick ist international, doch das Herz schlägt lokal: Jede Immobilie soll die Geschichte ihres Ortes erzählen und gleichzeitig den Menschen dienen, die sie bewohnen.

Ein Haus mit Charakter

Das spürt man auch im täglichen Betrieb. Im Restaurant Quintessenz, das sich direkt im Haus befindet, werden regionale Zutaten und internationale Einflüsse zu einer modernen, saisonalen Küche verbunden. „Wir möchten unseren Gästen einen Grund geben, wiederzukommen“, sagt Christoph Lamers, Geschäftsführer des Restaurants. „Unsere Küche steht für Kreativität, aber auch für Bodenhaftung – wie Hamburg selbst.“

Und wer nach einem langen Tag in der Stadt in die ruhige Atmosphäre der Fraser Suites zurückkehrt, weiß, was Amadeu Santos, Sales Manager, meint: „Wenn Gäste sagen: ‚Hier kann ich wirklich ankommen‘, ist das für mich der größte Erfolg.“

Ein Ort, der Geschichte lebendig hält

Der denkmalgeschützte Bau erzählt von einer anderen Zeit, in der hanseatische Werte wie Vertrauen, Qualität und Verlässlichkeit die Stadt prägten. Gleichzeitig zeigt er, dass Tradition und Moderne keine Gegensätze sind, sondern einander ergänzen können. Zwischen hohen Decken, feinen Materialien und modernem Design entsteht ein Gefühl von Ruhe und Beständigkeit, das in der schnelllebigen Welt der Hospitality selten geworden ist.

Die Lage mitten im historischen Zentrum, nur wenige Schritte von der Speicherstadt und der HafenCity entfernt, macht das Fraser Suites Hamburg zu einem besonderen Ort für alle, die die Stadt nicht nur besuchen, sondern erleben wollen. Hier begegnen sich Menschen aus aller Welt – vereint durch das, was gute Gastfreundschaft immer ausmacht: Aufmerksamkeit, Vertrauen und das Gefühl, willkommen zu sein.

Das Fraser Suites Hamburg steht für ein Stück gelebte hanseatische Kultur im internationalen Kontext. Es verbindet Geschichte und Gegenwart, Weltläufigkeit und lokale Verwurzelung – mit einer Haltung, die ebenso diskret wie herzlich ist.

Wer hier eintritt, begegnet nicht nur einem Hotel, sondern einer Idee: Gastfreundschaft ist mehr als nur Service. Sie ist eine Haltung – und in diesem Haus, mitten in Hamburg, wird sie jeden Tag neu gelebt.

General Manager Olivier Briand leitet das Haus seit der Eröffnung und hält die Werte Qualität, Persönlichkeit und hanseatische Eleganz hoch.



Visitenkarte

Fraser Suites Hamburg
Gründung: 2019
Firmensitz: Hamburg
General Manager: Olivier Briand
Mitarbeitende: 90
BVMW-Mitglied
www.frasershospitality.com/de/germany/hamburg/



Foto: © Frasers Hospitality Hamburg GmbH

Ingrid Hausemann
BVMW Repräsentantin der
Metropolregion Hamburg
ingrid.hausemann@bvmw.de



Berlin

Klaus Rössler gewinnt Feuilleton-Preis der FAZ

Der Gewinner des Feuilleton-Preises der FAZ 2025 steht fest: Das BVMW-Mitglied Klaus Rössler wurde für den Text „Digitale Ruinen – Wie verlassene Pixel die Zeit bezeugen“ mit dem 10.000 Euro dotierten Preis ausgezeichnet. Der Siegertext stellt eindringlich die Frage nach den Veränderungen der Kunst im digitalen Zeitalter. Die Jury bestand aus den F.A.Z.-Feuilleton-Redakteuren Sandra Kegel, Niklas Maak, Simon Strauß sowie F.A.Z.-Herausgeber Jürgen Kaube. Mehr als zweihundert Essays, Reportagen, Erzählungen und Gedichte waren eingegangen. Die Preisverleihung fand Ende Oktober im Deutschen Theater Berlin statt.

F.A.Z.-Herausgeber und Feuilleton-Chef Jürgen Kaube und Klaus Rössler (Rössler ProResult) bei der Preisverleihung im Deutschen Theater in Berlin.

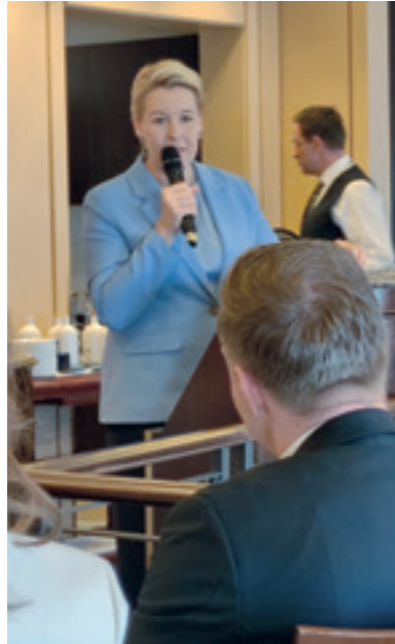


Berlin

NETU trifft BVMW

Zum dritten Mal haben das Netzwerk Europäisch-Türkischer Unternehmen (NETU) und der Mittelstandsverband BVMW zu einer gemeinsamen Veranstaltung eingeladen. Im Mittel-

Berlin



Berliner Wirtschaftssenatorin Franziska Giffey beim Frühstücksevent des Berlin Capital Club.

Berlin

Viktoria Berlin setzt auf 1A-Frauenfußball

Die Fußball-Frauen des FC Viktoria Berlin – ungewöhnlich, unabhängig und erfolgreich. „In Deutschland schaut man nach Berlin auf Viktoria“, sagt Lisa Wähler, Co-Founderin und Managing Direktorin, und ergänzt: „Wir sind ein sehr spannendes Projekt.“ Beim BVMW-Event „Mittelstand und Sport“ im Johnson Fitness- und Wellness-Store betont sie: „Wir wollen schnell in die Erste Bundesliga“. Nach dem Einstieg eines US-Investors herrscht Hochstimmung in Lichterfelde. Sie wollten nie die 1B-Lösung der Männermannschaften sein,

punkt standen verbindende Werte wie Respekt, Gerechtigkeit und Toleranz sowie der Beitrag zur wirtschaftlichen Entwicklung in Deutschland. Zugleich bot die Veranstaltung Raum für neue Geschäftsbeziehungen und Freundschaften. Drei Unternehmen stellten

Berlin im Fokus junger Menschen

„Berlin ist das Zugpferd der deutschen Wirtschaft“, betont die Berliner Wirtschaftssenatorin Franziska Giffey. Zum 13. Mal in Folge verzeichnet die Stadt ein Wachstum. Ob bei Startups, Kultur oder Wissenschaft – Berlin mische überall vorne mit. Besonders junge Menschen fühlen sich von der toleranten Stadt angezogen. Dies sei ein unglaublicher Wettbewerbsvorteil. Bei einem Frühstücksevent des BVMW-Mitglieds Berlin Capital Club sagte Giffey, dass Menschen aus 170 Nationen in Berlin friedlich zusammenleben. Für viele Wissenschaftler an US-amerikanischen Universitäten sei Berlin eine attraktive Option. Eine stabile Demokratie sei ein Hauptargument für das Interesse junger gut ausgebildeter Menschen.

sondern immer die 1A-Frauen – ein erfolgreiches Startup eben. Die Spielerin Laura Casanova Dias hebt vor, dass mittlerweile alle Spielerinnen von Viktoria vom Fußball leben können.

BVMW-Event „Mittelstand und Sport“ mit FC Viktoria Berlin.



ihre Firmen vor, dazwischen fördernde Speeddating den direkten Dialog. „Atmosphäre und Gastfreundschaft sind überragend“, sagte Götz Bittner, Leiter der Wirtschaftsregion Berlin/Brandenburg und kündigte an: „Wir werden das im nächsten Frühjahr fortsetzen.“

Fotos: © BVMW, Edda Rössler



15. APRIL 2026 > STATION BERLIN

Zukunft gestalten. Mittelstand erleben.

Sichern Sie sich jetzt Ihr Ticket für den Zukunftstag Mittelstand 2026

Digitalisierung, Fachkräftesicherung, Nachhaltigkeit – Themen, die unseren Erfolg von morgen bestimmen. Der Zukunftstag Mittelstand 2026 bringt Unternehmerinnen und Unternehmer, Vordenkende und Impulsgeber zusammen. Ein Tag, der zeigt, wie der Mittelstand Zukunft aktiv gestaltet – mit Mut, Austausch und klaren Wegen in die Umsetzung.

Das erwartet Sie:

- > Top-Speaker mit Strategien aus der Praxis
- > Austausch mit Entscheiderinnen und Entscheidern aus Politik & Wirtschaft
- > Workshops mit direktem Mehrwert für Ihr Unternehmen
- > Förderprogramme, Trends und Innovationen auf einen Blick

Wer morgen erfolgreich sein will, muss heute handeln.
Jetzt Ticket sichern unter: [zukunftstag-mittelstand.de](https://www.zukunftstag-mittelstand.de)



Jetzt QR Code
scannen &
Ticket sichern!

Zukunftstag
Mittelstand
2026

Thüringen Ost

Ballett und Mittelstand in Gera

Das Thüringer Staatsballett in Gera öffnete für 70 Unternehmerinnen und Unternehmer seine Tore und gewährte einen Blick hinter die Kulissen. Im Mittelpunkt dieses inspirierenden BVMW-Events stand die Begegnung mit zwei weltweit bekannten Balletttänzern. „Das Ziel war, die verantwortungsvolle Rolle aufzuzeigen, die der Mittelstand bei der Gestaltung der kulturellen und gesellschaftlichen Landschaft Thüringens spielt“, betonte Ralph Walter, Leiter der BVMW-Wirtschaftsregion Thüringen Ost. Solche Netzwerk-Events bieten den BVMW-Mitgliedern die Chance, wertvolle Kontakte zu knüpfen und die Zusammenarbeit zwischen Kultur und Mittelstand zu stärken. Bereits jetzt unterstützen KMU die Kultur in Gera finanziell.

Rhein-Main

trainInstinct. gewinnt das Award-Triple

Das BVMW-Mitglied trainInstinct. GmbH kann sich über gleich drei Auszeichnungen in Folge freuen. Das Unternehmen wurde vom Deutschen Innovationsinstitut in den Kategorien Unternehmen der Zukunft, Arbeitgeber der Zukunft und Unternehmer der Zukunft ausgezeichnet. trainInstinct entwickelt individualisierte Konzepte für Weiterbildung und Personalentwicklung. Die mehrfachen Auszeichnungen würdigen den innovativen, nachhaltigen und zukunftsorientierten Ansatz des Unternehmens und bestätigen den eingeschlagenen Weg.

Award-Triple für trainInstinct.



Mainfranken



Der Mittelstand macht's – gemeinsam

Rund 120 Unternehmerinnen und Unternehmer folgten der Einladung des BVMW Mainfranken ins FLYERALARM TV-Studio in Würzburg. In außergewöhnlicher Kinoatmosphäre stand der Austausch zu den Themen Marke, Marketing und Unternehmertum im Mittelpunkt. Ein Highlight des Abends war die Keynote von René von der Haar (KONTRASTKRAFT Werbeagentur). Praxisnah zeigte er, wie

V.l.: Dr. Gunnar Fink (Flyeralarm), René von der Haar (Kontrastkraft Werbeagentur), Christian Göwecke (BVMW Bayern), Diana Dümmler (BVMW Bayern), Frauke Stotz (Deutsche Telekom)

Marketing Aufmerksamkeit erzeugt und Wirkung entfaltet, ohne dabei laut sein zu müssen.

Bei einer Führung durch die Produktionshallen erhielten die Gäste zudem exklusive Einblicke in die Organisation von FLYERALARM. Ein besonderer Dank gilt Dr. Gunnar Finck für seine Rede zum deutschen Mittelstand sowie den Sponsoren Deutsche Telekom und YUPER.

Rhein-Main

Starke Partnerschaft für mehr Cybersicherheit

Cyberangriffe auf mittelständische Unternehmen nehmen drastisch zu. Um die Widerstandsfähigkeit des Mittelstands zu stärken, hat der BVMW im Oktober 2025 in Mainz eine Fachveranstaltung zum Thema „Cybersicherheit im Mittelstand“ durchgeführt.

Neben informativen Fachvorträgen sprach auch der Innenminister des Landes Rheinland-Pfalz über die wachsende Bedrohungslage. Ein Höhepunkt der Veranstaltung war die Unterzeichnung einer Kooperationsvereinbarung zwischen dem BVMW Rheinland-Pfalz und dem Landeskriminalamt Rheinland-Pfalz. Ziel der Partnerschaft ist es, den Mittelstand durch gezielte Aufklärung, Informationsaustausch und praxisnahe Präventionsmaßnahmen besser vor digitalen Angriffen zu schützen.

Fotos: © trainInstinct. GmbH, Patty Varasano



V.li.: Mechthild Heppe, Katja Lindo Roeber, Dr. Julia Riedlinger, Prof. Dr. Barbara Richartz, Judith Gerlach und Angelika Kapfer.

Bayern Süd

Fokus auf Gesundheit beim Frauenforum München

Beim 12. Frauenforum in München diskutierten Expertinnen zentrale Fragen der Frauengesundheit, technologische Fortschritte sowie Chancengleichheit im Gesundheitswesen. Die Kooperationsveranstaltung von BVMW und ADVANT Beiten stand unter dem Motto „Der kleine große Unterschied – Frauen im Fokus der Gesundheit“. Zu den Rednerinnen zählten Mechthild Heppe (BVMW), Angelika Kapfer (ADVANT Beiten), Judith Gerlach (Bayerische Staatsministerin für Gesundheit, Pflege und Prävention), Prof. Dr. Barbara Richartz sowie Dr. Julia Riedlinger von Roche Diagnostics. In ihren Vorträgen betonten sie unter anderem das Führungspotenzial von Frauen in der Medizin. Die Moderation übernahm Katja Lindo Roeber, Geschäftsführerin von La Villa.

Nordbaden-Rhein-Neckar

Young Leaders: Gemeinsam Mut zur Zukunft

Unter dem Motto „Gemeinsam Mut zur Zukunft“ trafen sich junge Unternehmerinnen und Unternehmer zum dritten Young Leaders Lunch des BVMW Nordbaden-Rhein-Neckar. Gastgeber der Veranstaltung in Karlsruhe war die DiNITED GmbH. „Ziel der Veranstaltung war es, der Community Junger Mittelstand einen Rahmen für Inspiration und intensiven Austausch zu bieten und sich über jene Themen zu verständigen, die junge Führungskräfte im Arbeitsalltag und mit Blick auf die Unternehmenszukunft bewegen“, betonte Gertrud Hilser, Leiterin der BVMW-Wirtschaftsregion Nordbaden-Rhein-Neckar. Besonders gut angenommen wurde das interaktive Format der Blitzlicht-Vorstellung, bei dem sich alle Unternehmen präsentieren konnten.

Fotos: © ADVANT

Württemberg

Pulverakademie Bader beim RAW ausgezeichnet

Die Pulverakademie Bader wurde im November 2025 im Aalener Digital Innovation Space mit dem zweiten Platz beim Resilience Award (RAW) Ostwürttemberg ausgezeichnet. Vor knapp 120 Gästen erhielt das BVMW-Mitglied aus Aalen ein Preisgeld von 2.000 Euro für sein Engagement für Diversität und Inklusion. Andrea Hahn, Wirtschafts- und Europabeauftragte des Ostalbkreises, betonte die Tragweite von Widerstandsfähigkeit für die regionale Wirtschaft. Heiko Rössel lieferte im Impulsformat Einblicke in das Hauptthema des Abends: Resilienz. Die Auszeichnung richtet sich an Betriebe, Organisationen und Kampagnen, die durch Vielfalt, innovative Ansätze und nachhaltiges Handeln ihre Widerstandskraft bewiesen haben.

Bayern Süd

Der Junge Mittelstand geht aufs Eis

Zum Jahresende traf sich der Junge Mittelstand des BVMW zu einem besonderen Netzwerkabend in der VIP-Lounge der Tölzer Löwen in der Hacker-Pschorren-Arena in Bad Tölz. Nach der Begrüßung durch Mechthild Heppe (BVMW) und Gastgeber Fabian Schlager, Geschäftsführer des BVMW-Mitgliedsunternehmens Tölzer Eissport GmbH, gab es bei bester sportlicher Unterhaltung viele gemeinsame Themen zu besprechen. Nach einem spannenden Spiel gegen die Erdinger Gladiators konnte der Junge Mittelstand den Sieg der Tölzer Löwen mitfeiern.

Es war ein Abend voller spannender Impulse und neuer Ideen mit einem Blick hinter die Kulissen des Eissports. Das nächste Netzwerktreffen des Jungen Mittelstands wird inzwischen geplant.

Ruhrmetropole West

Zwischen Tradition und Moderne

Unter dem Motto „Mittelstand meets Tradition & Moderne“ trafen sich 65 Unternehmerinnen und Unternehmer im Essener Fünf Sterne Schlosshotel Hugenpoet. Die Mischung aus inspirierenden Keynotes, intensiven Gesprächen und der besonderen Schlossatmosphäre war für viele Teilnehmende ein besonderes Erlebnis. „Wir im Schlosshotel müssen uns immer wieder die Frage stellen, wie die Balance zwischen Bewahren und Erneuern gelingen kann“, sagte Geschäftsführer Maximilian Freiherr von Fürstenberg.

BVMW-Bundesgeschäftsführer Christoph Ahlhaus betonte: „Heute ist es wichtig, die freiheitlich-demokratische Grundordnung zu stärken. Auf der anderen Seite brauchen wir in vielen Bereichen viel mehr Mut zur Erneuerung.“

Thüringen Ost

Jenaer Impulse Nacht

Die BVMW Impulse Night in der Jenaer ad hoc Arena war mit 250 Teilnehmern ausgebucht. Die Kernthemen waren Bürokratieabbau, Künstliche Intelligenz und Energieversorgung. Der Thüringer Ministerpräsident Prof. Dr. Mario Voigt gab einen Ausblick auf die wirtschaftlichen und politischen Perspektiven Thüringens. „Wir müssen weg von der Geht-Nicht-Mentalität in der Verwaltung. Wir haben begonnen dieses zu ändern und neues Vertrauen aufzubauen“, gibt sich Voigt optimistisch. Ralph Walter, Leiter der BVMW-Wirtschaftsregion Thüringen Ost, erläutert: „Uns war es wichtig, den Austausch von Unternehmerinnen und Unternehmern mit Wissenschaft, Politik und Gesellschaft zu organisieren. Das ist uns hervorragend gelungen“.

V.l.: Ralph Walter (BVMW), Sabine Walther (Sparkasse Jena), Toman Roell (Moderator) und Tina Bitterer (Bitterer Energiesteuerung).

Düsseldorf

Halog gewinnt „Großen Preis des Mittelstands“

Das BVMW-Mitgliedsunternehmen Hallog GmbH aus Halle (Saale) hat den „Großen Preis des Mittelstandes“ der Oskar-Patzelt-Stiftung gewonnen. In dem bundesweiten Wettbewerb mit rund 4.200 nominierten Unternehmen konnte sich das Unternehmen aus der Lebensmittellogistik als Sieger durchsetzen.

Die Auszeichnung und feierliche Übergabe der begehrten Porzellanstatue für den Titel „Premier“ fanden im Oktober 2025 im Rahmen einer bundesweiten Gala in Düsseldorf statt. Hallog präsentierte sich dabei als modernes, zukunftsorientiertes und erfolgreiches Unternehmen, das in allen Bereichen überzeugt. Geschäftsführer Uwe Ritzmann betonte, dass er die Trophäe stellvertretend für alle Mitarbeitenden entgegennimmt.

Südwestfalen

Fachlicher Austausch zu Künstlicher Intelligenz

Unter dem Motto „Industry meets Science“ kamen im September rund 150 KI-Experten aus Hochschule und Industrie in Meschede zusammen.

Die Fachtagung zu Künstlicher Intelligenz und Data Science wurde von einem Team aus Wissenschaftlern aller Standorte der Fachhochschule Südwestfalen organisiert. Unterstützt wurde die Tagung unter anderem vom BVMW der Region Hochsauerlandkreis. Es gab eine rege Teilnahme an den Vorträgen und Diskussionen, die von hochkarätigen Fachreferenten geprägt waren. „Insofern sind wir mit der Teilnahme und dem Verlauf der Veranstaltung für einen ersten Aufschlag sehr zufrieden“, so Koordinator Prof. Dr. Thomas Kopski. Aufgrund der positiven Resonanz ist eine Fortsetzung der Veranstaltung geplant.



Fotos: © Marcus Krum



DAK BUSINESS CONSULTING

UNSERE EXPERTISE FÜR IHR
GESUNDES UNTERNEHMEN.



Als eine der größten Krankenkassen Deutschlands mit über 5 Mio. Versicherten stehen wir Ihnen gerne zur Seite. Mit Know-how und langjähriger Erfahrung finden wir auch für Sie, Ihr Unternehmen und Ihre Mitarbeitenden die passende Lösung. Für mehr Gesundheit in Ihrer Arbeitswelt.

Weitere Angebote und Informationen erhalten Sie von



Christine Endle-Krieger
Premiumpartner und
Top-Kooperationen
Mobil: 0172 5216715
christine.endle-krieger@dak.de

DAK
Gesundheit
Ein Leben lang.



KULTUR

Die Familie Ratliff in Thailand.

SerienTipp

THE WHITE LOTUS

Mike White, Schöpfer der Erfolgsserie „The White Lotus“, führt das Publikum in seiner dritten Staffel in ein luxuriöses Resort nach Thailand. Er setzt erneut auf pointierte Dialoge, präzise gezeichnete Figuren und eine scharf beobachtende, zeitgenössische Gesellschaftssatire, die moralische Abgründe in kapitalistischen Strukturen offenlegt.

Die vom US-amerikanischen Fernsehsender HBO produzierte Anthologie-Serie „The White Lotus“ umfasst bislang drei Staffeln, die jeweils als eigenständige Geschichten erzählt werden. Das verbindende Element der Serie ist die luxuriöse White Lotus-Hotelkette für Superreiche, die ihre Fünf-Sterne-Resorts an den schönsten Urlaubsorten der Welt verortet. So begleitet man die Charaktere aus Gästen und Hotelangestellten sowie ihre Verwicklungen, Intrigen und Liebschaften über den Verlauf einer narrativen Woche, an deren Ende ein Verbrechen steht.

Zugleich bestimmt in jeder Staffel ein übergeordnetes Thema die Handlung: In der ersten Staffel auf Hawaii standen neben dem kolonialgeschichtlichen Hintergrund vor

allem sozioökonomische Klassen im Fokus, auf Sizilien drehte sich alles um Macht, körperliches Begehren und Betrug. Im Mittelpunkt der aktuellen Staffel stehen Spiritualität, Sinnsuche und der Versuch, sich von den Verlockungen der westlich geprägten Konsumwelt zu lösen.

Alleiniger Autor und Regisseur aller Episoden ist der US-Amerikaner Mike White, dessen Serie bereits 15 Emmys erhalten hat. In der neuen Staffel von The White Lotus führt die Reise in die schwüle, fiebrige Hitze Thailands. Die Handlung beginnt wie gewohnt mit einem Verbrechen: Schüsse sind zu hören und eine Leiche treibt im Wasser. Wer das Opfer ist und aus welchem Motiv gemordet wurde, wird erst im Finale aufgelöst. Der Tod markiert die letzte Grenze,

die von den Superreichen noch nicht überwunden wurde und zugleich den Moment, an dem ihre ökonomische Macht versagt.

Die Familie Ratliff

Zu den zentralen Figuren zählen Timothy und Victoria Ratliff, die gemeinsam mit ihren Kindern Saxon, Piper und Lochlan nach Thailand reisen. Unternehmer Timothy Ratliff droht aufgrund illegaler Geschäfte der vollständige Verlust seines bisherigen Lebens. Unter diesem Druck durchläuft die Figur eine vielschichtige Entwicklung: vom selbstbewussten Geschäftsmann hin zu einem zunehmend verzweifelten Vater. Dessen Angst vor sozialem Absturz und die Enttäuschung seiner Familie konfrontieren ihn mit der Frage, ob ein einfacheres Leben fernab des Luxus überhaupt denkbar wäre. Saxon verkörpert eine fragile Männlichkeit, die sich permanent unter Beweis stellen muss. Seine von Proteinshakes und toxischem Verhalten geprägte Lebensweise versucht Saxon, an seinen jüngeren, introvertierteren Bruder Lochlan weiterzugeben. Ein intimes Ereignis bei einer Party verändert jedoch im Verlauf der Serie das Verhältnis der beiden grundlegend.

Einen Gegenpol zu Saxon bildet seine Schwester Piper: Ein kluger, reflektierter Charakter, der sich in Thailand auf eine spirituelle Sinnsuche begibt. Während des Aufenthalts eröffnet sie ihren Eltern, dass sie dauerhaft in einem buddhistischen Tempel leben möchte. Dieser Plan stößt bei ihrer



links: Gemeinsam mit Victoria besucht Piper den buddhistischen Tempel, in dem sie beabsichtigt, im kommenden Jahr zu leben.

unten: In der Rolle des Rick spielt Walton Goggins einen verschlossenen Mann mit zwielichtiger Vergangenheit.

The White Lotus

Gesellschaftssatire aus den USA
Mit: Patrick Schwarzenegger, Walton Goggins, Aimee Lou Wood u.a.

Regie: Mike White

Verfügbar u.a. bei HBO Max und WOW
21 Episoden in 3 Staffeln

Mutter Victoria auf völliges Unverständnis. Ob es Piper gelingt, sich von der kapitalistisch geprägten westlichen Welt abzuwenden und einen ursprünglicheren Weg einzuschlagen, bleibt bis zum Ende offen.

Victoria geht im exzessiven Luxus des Resorts vollends auf. Sie dreht sich konsequent nur um sich selbst und betäubt verschiedenartige Ängste mit dem Beruhigungsmittel Lorazepam – allen voran der Furcht vor dem sozialen Abstieg. Sie steht exemplarisch für jene Form von Abstumpfung, die nötig scheint, um innerhalb eines kapitalistisch geprägten Systems glücklich zu sein, während sich geopolitische Spannungen und Krisen außerhalb der Hotelmauern zunehmend verschärfen.

Ungleiche, von finanziellen Abhängigkeiten geprägte Paarbeziehungen sind ein wiederkehrendes Motiv der Serie. Auch im Verhältnis zwischen Rick und seiner deutlich jüngeren Freundin Chelsea zeigt sich dieses Muster, wobei Chelsea überzeugt ist, in ihm auf einer spirituellen Ebene ihren Seelenverwandten gefunden zu haben. Die Situation spitzt sich zu, als Rick auf den Mann trifft, von dem er glaubt, dass dieser sein Leben ruiniert hat.

Jenseits des Luxus

Die Serie richtet ihren Blick auch auf die Angestellten des Luxusresorts sowie auf die Einheimischen des Ortes. Dadurch wird sichtbar, wie die luxuriöse Welt der Wohlha-

benden überhaupt erst entsteht – aus der Perspektive jener, die selbst nicht Teil der privilegierten Oberschicht sind.

The White Lotus ist damit weit mehr als eine bloße Zurschaustellung der Superreichen. Immer wieder schwimmt die Grenze zwischen dem Blick auf privilegierte Lebenswelten und der unbequemen Frage, ob nicht auch wir selbst Teil dieser Erzählung sind – ein Aspekt, der sich in der neuen Staffel besonders deutlich aufdrängt. Die Stärke der Serie liegt in der Verbindung aus präzisen Dialogen, analytischer Schärfe und einer ikonischen Musik, die den Szenen eine unerschwellige, bisweilen animalische Bedrohung verleiht. Auffallend sind zudem

die zahlreichen Naturaufnahmen und beiläufigen Alltagsbeobachtungen im Resort, die fast den Anschein bewegter Gemälde erwecken und der Serie eine ausgeprägte ästhetische Qualität verleihen. Die Serie lädt dazu ein, über Privilegien, Selbstbilder und gesellschaftliche Ungleichheiten nachzudenken, ohne dabei den Rahmen einer spannenden Kriminalerzählung zu verlassen.

Dario Hecht
Volontär Presse- und Öffentlichkeitsarbeit
dario.hecht@bvmw.de



BuchTipps

EUROPAS RESILIENZ FÜR FRIEDEN, FREIHEIT UND WOHLSTAND

Strategien und Lösungen über Generationen hinweg

Europe can be done!

Diese Aufbruchsstimmung möchte Stephan Werhahn verbreiten. Dazu braucht es Kooperation und Co-Creation auf globaler, europäischer, nationaler und regionaler Ebene – im Mittelpunkt: ein handlungsfähiges, geeintes Europa.

Denn Frieden, Freiheit und Wohlstand für Deutschland und Europa lassen sich effizient nur im Kontext gesamteuropäischen und globalen Denkens und Handelns gewährleisten. Die vergangenen Jahre haben gezeigt, wie verletzlich europäische Strukturen sind: Finanz- und Schuldenkrisen stellten den Zusammenhalt der Eurozone auf die Probe, die Corona-Pandemie legte Schwächen in Lieferketten, Gesundheits- und Entscheidungsstrukturen offen. Der russische Angriffskrieg gegen die Ukraine erschütterte die europäische Sicherheitsordnung und machte schmerzhaft deutlich, wie abhängig

Europa in Fragen von Energie, Verteidigung und geopolitischer Handlungsfähigkeit ist. Gleichzeitig fordern Migrationsbewegungen infolge von Kriegen, Klimawandel und wirtschaftlicher Ungleichheit tragfähige, humane und zugleich realistische Lösungen. Uneinigkeit über die Sicherung der EU-Außergrenzen, über faire Verteilmechanismen oder über die Aufnahme neuer Mitgliedstaaten bremst Europa dort aus, wo entschlossenes Handeln nötig wäre.

Werhahn plädiert dafür, diese Herausforderungen nicht als Bedrohung, sondern als Chance zur Erneuerung zu begreifen. Europas Stärke liegt in seiner Vielfalt, seiner Innovationskraft und seiner Fähigkeit, aus Krisen zu lernen – wenn es den Mut hat, gemeinsame Interessen über nationale Reflexe zu stellen und langfristige Strategien über kurzfristige politische Vorteile. For a better future called Europe!



Europas Resilienz für Frieden, Freiheit und Wohlstand

Strategien und Lösungen über Generationen hinweg

Stephan Werhahn
lau Verlag
258 Seiten

22,00 €

Wachstum mit Wurzeln

Strategien für Unternehmen, die nachhaltig und resilient wachsen wollen

Juergen L. Sommer,
Kai Gondlach

Haufe Verlag
224 Seiten

39,99 €



t.quarks

Das Transformationsbuch für alle, die jetzt Verantwortung übernehmen

Michael Pachmajer,
Carsten Henrich

Murmann Verlag
328 Seiten

49,00 €



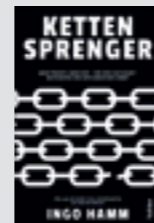
Kettensprenger

Mehr Freiheit, mehr Wir – Der Weg zur selbstbestimmten und erfolgreichen Arbeit

Ingo Hamm

Vahlen Verlag
280 Seiten

16,90 €



Zug um Zug verhandeln

Messbar bessere Ergebnisse erzielen

Andreas Winheller, Alain Lempereur,
Aurélien Colson

Frankfurter Allgemeine
Buch
368 Seiten

39,00 €



Vom Angestellten zum Chef

Erfolgreiche Unternehmensführung leicht gemacht: Der kompakte Ratgeber für Führungskräfte und Gründer

Stefan Lenhart

Litego Verlag
152 Seiten

15,00 €



Executive Presence – mehr als der erste Eindruck

Als Führungskraft souverän auftreten, kommunizieren und wirken.

Christian Maaß

Haufe Verlag
166 Seiten

29,99 €



WIR DRUCKEN

ALLES

für den Mittelstand

* auch Flyer!

3 % Rabatt* für alle BVMW-Mitglieder: BVMWxFA012026

*Gutscheincode gültig bis 31.03.2026. Gutscheincode nur einlösbar unter www.flyeralarm.com/de. Nicht mit anderen Aktionen oder Monatsangeboten kombinierbar. Nicht einlösbar auf Produkte, bei denen die Produktinformationsseite einen entsprechenden Hinweis enthält. Der Gutscheincode gilt ausschließlich für Mitglieder des BVMW.



FLYERALARM



AICEP

Portugal Trade & Invest

PORTUGAL

**Stabil. Talentiert. Nachhaltig.
Europas stärkste Wirtschaftsdynamik.**

Mit einer Kombination aus hochqualifizierten Fachkräften, zuverlässigem Zugang zu grüner Energie und einem stabilen, wirtschaftsfreundlichen Umfeld ist Portugal ein etablierter Standort für globale Investitionen.

Wirtschaftsstandort des Jahres 2025.

Weitere Informationen:
aicep.berlin@portugalglobal.pt



portugalglobal.pt

