

# „Jetzt zählt die Umsetzung des Masterplans“

**INTERVIEW** Josef Stumpf ist Direktor des Bundeswirtschaftssenats und Leiter der Wirtschaftsregion Baden-Württemberg im Bundesverband mittelständische Wirtschaft (BVMW). Im *econo*-Gespräch fordert er weniger Analyse sowie ein höheres Handlungstempo seitens der Politik und mehr Eigenverantwortung der Unternehmen.

VON KATJA BAUROTH

Baden-Württemberg steht wie das gesamte Land wirtschaftlich unter Druck: Die Industrie schwächelt, die Innovationskraft lässt nach, der Mittelstand kämpft mit Bürokratie, Fachkräftemangel und Transformationskosten. Josef Stumpf, Direktor des Bundeswirtschaftssenats, ist seit Ende vergangenen Jahres Leiter der Wirtschaftsregion Baden-Württemberg im BVMW. Er bringt im *econo*-Gespräch mit Blick auf die neue Landesregierung unter anderem den „Masterplan Mittelstand Baden-Württemberg“ in Erinnerung, den ein wissenschaftliches Konsortium bestehend aus Experten des Leibniz-Zentrums für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) in Mannheim, dem Institut für Angewandte Wirtschaftsforschung (IAW) in Tübingen und dem Institut für Mittelstandsforschung (ifm) an der Universität Mannheim im Auftrag des Landesministeriums für Wirtschaft, Arbeit und Tourismus 2023/2024 erarbeitet hat.

**Herr Stumpf, Sie sind neuer Leiter der Wirtschaftsregion Baden-Württemberg im BVMW. Was bedeutet diese Aufgabe konkret?**

**Josef Stumpf:** Baden-Württemberg gab es in dieser Form als Wirtschaftsregion im BVMW bislang nicht; das Land war in drei Regionen aufgeteilt. Mit der Reform soll sich der Verband stärker an den politischen Landesgrenzen und am Wirtschaftsstandort Baden-Württemberg orientieren. Meine Aufgabe ist es, die zehn Repräsentanten im Land enger zusammenzuführen, Kräfte und Kompetenzen zu bündeln und Baden-Württemberg als Wirtschaftsregion stärker sichtbar zu machen – in der politischen Arbeit, in der Kommunikation für den Mittelstand und bei den Angeboten für unsere Mitglieder.

**Wie blicken Sie auf die aktuelle wirtschaftliche Lage in Bund, Land und Region?**

**Stumpf:** Baden-Württemberg war lange die Innovationskammer Deutschlands, eigentlich sogar Europas. Diese Stärke hat spürbar nachgelassen. Das sieht man bei zurückgegangenen Patentanmeldungen, bei Forschung und Entwicklung – und gerade auch im Mittelstand. Das ist gefährlich, weil Innovation die Grundlage für neue Produkte, Umsätze und Wachstum ist.

Hinzu kommt die starke Abhängigkeit von der Automobilindustrie. Viele Unternehmen hängen direkt oder als Zulieferer an dieser Branche. Die Krise ist



Josef Stumpf setzt sich für den Mittelstand ein.

BILD: BVMW BADEN-WÜRTTEMBERG

inzwischen sichtbar – in Stellenabbau, in sinkenden Gewerbesteuererträgen und in einer schleichenden Deindustrialisierung. Das betrifft ganz Deutschland, Baden-Württemberg aber besonders – und damit auch Nordbaden und die Metropolregion Rhein-Neckar.

**Was muss jetzt geschehen, um gegenzusteuern?**

**Stumpf:** Eigentlich wissen wir längst, was zu tun ist. Mit dem „Masterplan Mittelstand“ liegt in Baden-Württemberg eine gute Grundlage auf dem Tisch: Es gibt konkrete Maßnahmen, eine Task Force und klare Ziele. Das Problem ist die Umsetzung: Wir müssen endlich von der Analyse in die Therapie kommen. Im Wahlkampf war das Thema Wirtschaft bei allen relevanten Parteien ganz oben. Jetzt kommt es darauf an, die angekündigten Maßnahmen auch umzusetzen. Dafür muss geprüft werden, warum das Tempo nicht stimmt und wie man externe Praktiker stärker einbindet.

**Wo braucht der Mittelstand am dringendsten Entlastung?**

**Stumpf:** Vor allem bei Bürokratie und Genehmigungen. Bei jedem neuen Gesetz muss geprüft werden: Hilft es dem Mittelstand oder behindert es ihn? Wir brauchen einen echten Mittelstandcheck. Und wir müssen uns trauen, konsequenter zu werden: Wenn neue Regelungen zusätzliche Bürokratie schaffen, muss an anderer Stelle abgebaut werden. Auch bei Genehmigungsverfahren brauchen wir feste Fristen und deutlich mehr Tempo: Wenn beispielsweise Fristen seitens der Behörden überschritten werden, gilt ein Vorhaben automatisch als genehmigt. Sol-

”

**Wir müssen endlich von der Analyse in die Therapie kommen.**

Josef Stumpf

“



Besuch beim BVMW-Mitgliedsunternehmen Anton Debatin GmbH in Bruchsal: BVMW-Repräsentantin Gertrud Hilser (v. r.), Sebastian Krauß, Vertreter der BVMW-Bundesgeschäftsleitung, Josef Stumpf und Bundestagsabgeordneter Olav Gutting. BILD: ANTON DEBATIN GMBH

che Dinge müssen jetzt konsequent zu Ende gedacht werden. Wenn Investitionen an Formularen und Zuständigkeiten scheitern, verliert der Standort Zeit - und Wohlstand.

### Welche Prioritäten sollte die neue Landesregierung in den ersten 100 Tagen setzen?

**Stumpf:** Erstens: den Masterplan Mittelstand mit deutlich höherem Tempo umsetzen. Zweitens: den Mittelstand konkret entlasten. Drittens: Investitionen in Infrastruktur beschleunigen. Das Geld ist an vielen Stellen da, aber es kommt noch nicht in der Realität an. Gerade bei Straßen, Brücken, Schienen oder Ladeinfrastruktur braucht es schnellere Verfahren und konkrete Aufträge.

### Ein weiterer Engpass ist der Fachkräftemangel. Wo sehen Sie hier die wichtigsten Hebel?

**Stumpf:** Das Thema Fachkräfte muss viel strukturierter angegangen werden. Ein wichtiger Hebel ist die schnellere Anerkennung ausländischer Berufsabschlüsse - da kann auf Landesebene noch deutlich mehr passieren. Gleichzeitig bleibt Bildung ein Schlüsselfaktor. Die duale Ausbildung muss weiter gestärkt werden, Berufsschulen brauchen mehr Unterstützung, und auch ökonomische Bildung sollte in den Schulen wieder stärker gewichtet werden.

### Reicht das aus?

**Stumpf:** Nein, dies sind nur einige, wenige Beispiele. Auch die Unternehmen selbst stehen in der Pflicht. Viele müssten moderneres Personalmarketing betreiben und gezielter an ihrer Arbeitgeberattraktivität arbeiten. Fachkräftesicherung etwa ist eben nicht nur eine Aufgabe der Politik, sondern auch eine Führungsaufgabe in den Betrieben.

## Zur Person

Josef Stumpf ist Direktor des Bundeswirtschaftssenats, dem Exzellenzpremium im Verband Der Mittelstand. BVMW. sowie Leiter der Wirtschaftsregion Baden-Württemberg. Er ist Geschäftsführer einer Unternehmensberatung und begleitet verschiedene Positionen als Beirat und Aufsichtsrat.

## Innovation und der Einsatz Künstlicher Intelligenz gelten in der Wirtschaft als zentrale Themen. Wo steht der Mittelstand hier?

**Stumpf:** Es gibt gute Ansätze, aber der Transfer in die Breite ist noch zu schwach. KI ist in vielen Großunternehmen längst angekommen, im Mittelstand aber noch viel zu wenig. Entscheidend ist, dass Anwendungen messbar in den kleineren Unternehmen ankommen - in Prozessen, in Datenanalysen, in neuen Geschäftsmodellen.

### Liegt die Verantwortung dafür auch bei den Unternehmen selbst?

**Stumpf:** Ganz klar: ja. Der Mittelstand darf nicht nur auf die Politik warten. Zukunftssicherung ist zuerst Aufgabe des Unternehmers. Gerade bei KI und Digitalisierung gibt es viele Einstiegsmöglichkeiten, auch niederschwellige. Es ist oft weniger eine Geldfrage als eine Frage der Entscheidung und des Mindsets.

### Was meinen Sie mit Mindset?

**Stumpf:** Viele Mittelständler haben lange mit stabilen Geschäftsmodellen gearbeitet und sich darauf verlassen können. Vereinfacht gesagt: Sie haben ihre „Cash Cow“ gemolken. Heute reicht das nicht mehr. Jetzt geht es darum, neue Produkte, neue Dienstleistungen und neue Märkte zu entwickeln. Dafür braucht es mehr Veränderungsbereitschaft, mehr Selbstreflexion und oft auch mehr Mut. Das gilt eben auch Blick auf die Politik: handeln, nicht nur analysieren!



# scheidung. schendel.



Rechtsanwalt Eric Schendel.  
Ihr **Scheidungsanwalt** in Mannheim.

Eric Schendel | Rechtsanwalt | Fachanwalt für Familienrecht | [www.schendel.de](http://www.schendel.de)  
Mitglied der Kanzlei Philipp | Rechtsanwälte & Fachanwälte  
Kolpingstraße 18 | 68165 Mannheim | Telefon 0621 328890

### Ist für manche Unternehmen dieser Wandel schon zu spät?

**Stumpf:** Für einige ja, das sieht man an den steigenden Insolvenzzahlen. Der entscheidende Punkt ist: Viele Unternehmen haben sich lange auf Effizienz konzentriert, also darauf, die Dinge richtig zu tun. Heute müssen sie sich viel stärker fragen, ob sie überhaupt noch die richtigen Dinge tun. Wer diese Frage zu lange verdrängt, bekommt ein ernstes Problem.

### Das erste Problem setzt sich dann auch beim Thema Finanzierung von Innovation fort, oder?

**Stumpf:** Absolut. Kreditfähigkeit und Zukunftsfähigkeit hängen eng zusammen. Banken prüfen sehr genau, ob ein Geschäftsmodell tragfähig ist, wie sich ein Unternehmen entwickelt und ob es beispielsweise eine Nachfolgestrategie gibt. Deshalb rate ich Unternehmern, frühzeitig und offen mit ihren Banken zu sprechen – nicht erst dann, wenn akuter Finanzierungsbedarf besteht. Zwei Jahre Vorlauf sollten eingerechnet werden.

### Sie sprechen die Nachfolge an. Wird das in den kommenden Jahren zu einem großen Problem?

**Stumpf:** Ja, aber oft nicht deshalb, weil es keine Nachfolger gibt. Das eigentliche Problem ist häufig, dass Unternehmen nicht übergabefähig sind. Ein Unternehmen mit Zukunft findet in der Regel auch eine Nachfolgelösung – in der Familie, über Mitarbeitende oder über Investoren. Aber warum sollte jemand ein Unternehmen übernehmen, das keine erkennbare Perspektive hat?

### Wo sehen Sie in Baden-Württemberg derzeit die wichtigsten Wachstumsfelder?

**Stumpf:** Mobilität bleibt ein wichtiges Thema, gerade im Bereich E-Mobilität und Ladeinfrastruktur. Dazu kommen Gesundheit, Gesundheitsforschung, Medizintechnologie und natürlich KI in der Anwen-

## Kontakt

Repräsentantin Region Nordbaden-Rhein-Neckar: Gertrud Hilser, gertrud.hilser@bvmw.de, Telefon 06221/1389010

dung. Baden-Württemberg hat nach wie vor einen starken, pragmatischen und innovationsfähigen Mittelstand. Diese Stärke ist da – aber sie muss jetzt wieder konsequenter in neue Geschäftsmodelle übersetzt werden.

### Wie ist die Metropolregion Rhein-Neckar dabei aufgestellt?

**Stumpf:** Die Region hat große Stärken, vor allem bei Gesundheit, Biotechnologie und Medizintechnik. Auch bei Start-ups und Gründungen gibt es beachtliches Potenzial. Heidelberg, Mannheim und viele Einrichtungen in der Region bieten eine starke Grundlage. Was noch besser werden kann, ist die Sichtbarkeit nach außen und die konsequente Weiterentwicklung dieser Stärken.

### Sie plädieren zudem für einen größeren Radius der MRN, jüngst auch bei der Mitgliederversammlung des Vereins Zukunft Metropolregion Rhein-Neckar. Warum?

**Stumpf:** Weil der Wettbewerb heute international stattfindet. Eine Region wie die MRN ist stark, aber allein oft zu klein, um international wirklich durchzudringen. Deshalb sollten wir größer denken – in Richtung Karlsruhe, Westpfalz, Südhessen mit Darmstadt und auch Heilbronn. Wenn wir diese Räume über die bestehenden Kooperationen stärker zusammenbringen, gewinnen wir an Sichtbarkeit, an technologischer Breite und an wirtschaftlicher Schlagkraft.

### Was erwarten Sie insgesamt von der neuen Landesregierung in Stuttgart?

**Stumpf:** Dass sie die parteipolitischen Sperrschancen sein lässt und ins Handeln kommt. Es ist vieles analysiert, vieles angekündigt und vieles vorbereitet. Jetzt muss umgesetzt werden – schnell, konkret und verlässlich. Baden-Württemberg braucht keine weiteren Papiere, sondern Ergebnisse. ■

## Masterplan Mittelstand: 8 Kernherausforderungen und mögliche Lösungsansätze

### 1. Bürokratie & nationale Sonderregeln

- Herausforderung (H): Unterschiedliche Vorschriften und Verwaltungsverfahren im europäischen Binnenmarkt
- Lösungsansatz (L): Digitalisierung, Harmonisierung und Abbau nationaler Überregulierung

### 2. Fachkräfte & Mobilität

- H: Grenzüberschreitender Einsatz von Fachkräften bleibt schwierig
- L: Automatische Anerkennung von Qualifikationen, einheitliche Sozialregeln, digitale Nachweise

### 3. Grenzüberschreitende Geschäfte

- H: Hoher administrativer Aufwand im EU-Ausland, besonders für KMU
- L: Digitale Instrumente wie KMU-Pass, Business Wallet und eDeclaration für zen-

tral verfügbare Unternehmensdaten und Meldungen

### 4. Finanzierung & Investition

- H: Erschwerter Zugang zu Wachstumskapital und Risikofinanzierung
- L: Kapitalmarktunion vorantreiben, KMU-Begriff praxisnäher fassen, private Mittel mobilisieren

### 5. Innovation, Technologie & Transfer

- H: Stärkerer Wettbewerb mit USA und China bei Schlüsseltechnologien
- L: Investitionen in KI, Bio- und Quantentechnologie, offene Datenräume und Technologietransfer stärken

### 6. Mangelnde strategische Eigenständigkeit

- H: Abhängigkeiten bei Technologie, Energie und industriellen Kapazitäten

- L: Europäische Resilienz stärken, gemeinsame Forschungs- und Infrastrukturkapazitäten ausbauen, Binnenmarkt industriepolitisch nutzen

### 7. Energiepreise & Versorgungssicherheit

- H: Hohe und volatile Energiepreise belasten vor allem energieintensive Mittelständler
- L: Integrierten Energiebinnenmarkt vorantreiben, zuverlässigen und wettbewerbsfähigen Rahmen schaffen

### 8. Verzahnung von Forschung & Markt

- H: Forschungsergebnisse und Innovationen gelangen oft zu langsam in die wirtschaftliche Anwendung
- L: „Fünfte Freiheit“ stärken, Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft, Start-ups und Mittelstand ausbauen