



Interview

mit Thiemo Fojkar,
Vorstandsvorsitzender des
Internationalen Bundes,
Frankfurt/Main

„Was muss der Mittelstand
heute tun, damit er
morgen noch umfänglich
liefen kann?“

**Wie beurteilen Sie die Situation
im Mittelstand?**

Thiemo Fojkar: Der Mittelstand steht vor noch nie dagewesenen, komplexen Herausforderungen. Die Existenz des deutschen Mittelstandes, des Rückgrats der deutschen Wirtschaft, befindet sich – differenziert betrachtet – in einer existentiellen Krise. Wenn nicht die politisch notwendigen Entscheidungen getroffen werden, ist der Wohlstand und damit unsere sozial-ökologische Marktwirtschaft substantiell gefährdet – und damit auch der soziale Frieden in unserer Gesellschaft. Sie sehen, wir müssen handeln und nicht nur reden. Analytisch haben wir kein Erkenntnisproblem, sondern ein Umsetzungsproblem. Hier muss es eine gesamtgesellschaftliche, konzertierte Aktion geben, damit alle notwendigen Kräfte gebündelt werden und dann auch in die Umsetzung kommen.

Vor welchen konkreten Herausforderungen steht der Mittelstand?

Thiemo Fojkar: Lassen Sie mich es so beschreiben: Es geht um Herausforderungen, die ich zusammenfassend als „9 D-Modell“ bezeichnen möchte. Wenn wir diese Punkte angehen, dann können wir die Zukunft weiter positiv gestalten.

Thiemo Fojkar

Der berufliche Werdegang von Thiemo Fojkar startete an der Universität der Bundeswehr in München, die er als Diplom-Pädagoge abschloss. Danach war er mehrere Jahre lang bei der Bundeswehr tätig, bevor er 1988 Geschäftsführer beim Bildungswerk der Baden-Württembergischen Wirtschaft e. V. wurde.

Thiemo Fojkar begann seine Karriere beim Internationalen Bund im Jahr 2009 als Mitglied des Vorstands. 2013 wurde er zum Vorstandsvorsitzenden berufen. Seine Aufgaben liegen hier in der politischen Repräsentanz der gesamten IB Gruppe, der strategischen Ausrichtung des Unternehmens, der Unternehmensorganisation, dem Qualitätsmanagement, der Unternehmenskommunikation sowie weiteren Tätigkeitsfeldern. Thiemo Fojkar ist neben seiner hauptamtlichen Tätigkeit in mehreren Funktionen ehrenamtlich als Funktionär tätig. Er fungiert als Vorsitzender des Bundesverbands der Träger beruflicher Bildung (BBB) sowie als Präsident des Europäischen Verbands beruflicher Bildungsträger. Darüber hinaus ist er Mitglied im Präsidium des Bundesverbandes der Mittelständischen Wirtschaft (BVMW), Mitglied des Präsidiums der Europa-Union Deutschland (EUD) sowie Vorstandsmitglied der Europäischen Bewegung Deutschland (EBD). Thiemo Fojkar ist verheiratet und lebt in Lampertheim (Hessen).

Was bedeutet das 9 D-Modell für Sie?

Thiemo Fojkar: Darin sind neun aktuelle Schwerpunktthemen zusammengefasst, die angegangen werden müssen und denen sich besonders der Mittelstand stellen muss. Lassen Sie mich diese kurz nennen. Im Rahmen der allumfassenden Transformation unserer Volkswirtschaft und der geostrategischen Weltlage beschreibt dieses Modell strategische Ziele, die den Mittelstand bewegen. Hier ist erstens die Digitalisierung zu nennen, zweitens die Dekarbonisierung und drittens die Demografie. Das sind die big three, die massive Auswirkungen auf Geschäftsmodelle, Strukturen und Prozesse in den Unternehmen haben. Bei der Digitalisierung kommt es darauf an, dass wir die Prozesse und Geschäftsvorgänge verschlanken und damit effektiver gestalten. Dies muss in eine Diskussion über den enormen Mehrwert von künstlicher Intelligenz eingebettet sein, um nicht im globalen Wettbewerb abgehängt zu werden. Hier sind China und die USA als Beispiele zu nennen. Sie setzen Benchmarks, die dem Mittelstand Sorgen bereiten sollten, aber auch Ansporn für massive Veränderungsprozesse sein können. Sehen wir dies auch im europäischen Kontext, ist die EU und deren Wirtschaftsraum eingepfercht in diesem massiven Wettbewerb der zwei Giganten, verschärft durch die aktuelle Situation in Russland. Bei der Dekarbonisierung geht es um die Notwendigkeit, die Geschäftsmodelle und daraus abgeleitet die Strukturen und Prozesse schadstofffrei zu gestalten. Der Klimawandel schreitet voran und hier ist gerade der Mittelstand und nicht nur die Großkonzerne extrem gefordert, möglichst bald klimaneutral zu produzieren oder Dienstleistungen zu erbringen. Und zum Schluss ist im Rahmen der demografischen Entwicklung gerade in Deutschland das Thema Fachkräftebedarf, besser gesagt „Fachkräftemangel“ das essentielle Thema, um Wertschöpfungsprozesse aufrecht zu erhalten. Hier müssen neue Modelle der Bildung und Einwanderung etabliert werden, um das Thema qualitativ wie quantitativ zu meistern.

DWT **INTERN**

INTERVIEW

Das sind tatsächlich wichtige Themen. Sie haben allerdings die sechs weiteren Ds Ihres Modells noch nicht genannt.

Thiemo Fojkar: Ja, es gibt in der Tat noch weitere strategische Themen, die ich aber nur kurz anreißen kann. Die vierte Ebene, die wir beachten müssen, ist die zunehmende Disruption in unserer Gesellschaft. Ich meine dies im Sinne der Chancengerechtigkeit zur gesellschaftlichen Teilhabe. Ist diese gewährleistet, lassen sich damit einerseits Transferleistungen – und damit die Sozialkosten sowie die steuerlichen Belastungen der Firmen – in Grenzen zu halten. Andererseits sollten wir immer mehr Menschen durch differenzierte Bildungsangebote in die Wertschöpfungsprozesse einbeziehen. Dies ist auch ein Beitrag zur Beseitigung des Fachkräftemangels und ein Fundament zum Erhalt des sozialen Friedens.

Das fünfte D in meinem Modell ist Demokratiebildung. Mir bereitet Sorge, dass durch die zunehmenden sozialen Spannungen unsere Demokratie immer mehr in Frage gestellt wird. Deshalb müssen wir deren Vorteile gerade als Mittelständler immer wieder gegenüber den Beschäftigten herausstellen. Unternehmensumgebung darf nicht etwas Negatives sein, sondern ist das Fundament unseres gesellschaftlichen Wohlstandes. Und da wir diese Fachkräfte aufgrund der demografischen Entwicklung immer stärker benötigen, darf sechstens auch Diversität kein Schreckensgespenst mehr sein. Wir müssen ein Einwanderungsland werden, um die notwendigen Arbeitskräfte zu bekommen. Insbesondere gilt das, da diese Beschäftigten durch ihre Abgaben auch unseren sozialen Wohlstand aufrechterhalten.

In einer weiteren Ebene stehen wir siebtens vor den Herausforderungen der De-Bürokratisierung, vor allem bei unternehmerischen Prozessen. Es darf nicht angehen, dass uns die Öffentliche Hand mit Formularen zuschüttet und immer mehr Aufgaben auferlegt. Diese erfordern Ressourcen, die wir dringend in wertschöpfenden Prozessen benötigen. Lassen Sie mich es zugespitzt sagen: Durch das Ausfüllen von Formularen steigern wir nicht unsere makroökonomische Gesamtleistung – es sei denn, man sieht die Produktion von bürokratiegeleiteten Dokumenten, meist nicht einmal digital, als Beitrag zur Steigerung der volkswirtschaftlichen Leistung. Die Öffentliche Verwaltung wird aktuell den Herausforderungen des Mittelstandes – vorsichtig formuliert – nur bedingt gerecht, man könnte sagen, sie ist „bedingt einsatzbereit“. Hier ist dringend eine Anpassung an die Umsetzungsdynamik der Transformationsprozesse geboten, die der Mittelstand aktuell zu bewältigen hat.



**Unbefestigte
Wegstrecke**

**Herausforderung
Mittelstand:
„Hier muss es eine
gesamtgesellschaftliche,
konzertierte Aktion
geben, damit alle
notwendigen Kräfte
gebündelt werden
und dann auch in die
Umsetzung kommen.“**

DWT **INTERN** **INTERVIEW**

Jetzt fehlen immer noch zwei Ds...

Thiemo Fojkar: Ich komme nun zu zwei für den Mittelstand sehr wichtigen, abschließenden Punkten. Nämlich achtens zu den strategischen Zielen der De-Materialisierung. Damit meine ich die Optimierung des Wertstoffkreislaufes. Sprich: Minimierung des qualitativ hochwertigen Wareneinsatzes, der uns aktuell sehr stark zu schaffen macht. Manche Waren sind im Rahmen der Lieferkettenunterbrechung für ein End- oder Zwischenprodukt einfach nicht oder nur sehr schwer verfügbar. Dies treibt die Preise für den Mittelstand und seine Kundschaft exorbitant nach oben. Wir müssen in Zukunft bei den erforderlichen Produkten, die nachhaltig wirken, dahin kommen, immer weniger Material in der Produktion einzusetzen. Dies kann durch neue, materialeinsatzschonende Produkte, oder die konsequente Nutzung wiederverwendbarer Wertstoffe geschehen.

Schließlich geht es neuntens um De-Globalisierung. Wir haben ja nun die Kehrseite der total vernetzten, aber einseitig ausgerichteten Weltwirtschaft gesehen. Man könnte dazu auch – dann wäre es sogar ein Zehn Punkte-Programm – „Diversifikation der Warenwirtschaft“ nennen. Einseitige und nicht diversifizierte Lieferketten, wie wir es gerade im Energiesektor drastisch vor Augen geführt bekommen, sind das Ergebnis eines schlechten Risikomanagements. Hier waren die Politik, aber auch viele Unternehmen, zu sorglos. In vielen Unternehmen gibt es bei zahlreichen Prozessen eine Stärken-/Schwächen- sowie Chancen-/Risiken-Bewertung, also eine SWOT-Analyse. Hätte man diese über mehrere Jahre im Rahmen der Globalisierung wirtschaftlicher Beziehungen ernsthafter betrieben, wäre es nicht zu diesen Problemen gekommen. Wandel durch Handel ist zwar schön formuliert, aber macht einseitig abhängig – mit gravierenden Auswirkungen. Deshalb müssen wir als Mittelstand darauf achten, dass in Zukunft immer mehr Produktion von Dienstleistungen und Waren nach Deutschland sowie in die EU zurückverlagert wird. Es ist zum Beispiel unerträglich, dass wir kaum eine eigene Chipproduktionskette mehr bei uns haben, von der so vieles abhängt.

Sie haben jetzt sehr stark globale, strategisch orientierte Themen genannt. Was sind aus Ihrer Sicht nun aber die nächsten konkreten Schritte für den Mittelstand?

Thiemo Fojkar: Ich möchte dies zusammenfassend wie folgt als partielle Agenda des deutschen Mittelstandes im EU-Kontext schlagwortartig benennen. Ich erhebe nicht den Anspruch auf Vollständigkeit, will aber die wesentlichen Punkte nennen.

Erstens eine Stärkung des Standortes Deutschland und damit eng verbunden die Anerkennung der Bedeutung des Mittelstandes als Fundament in der öffentlichen Wahrnehmung. Zweitens: Mehr Mut zum Unternehmertum, die Förderung von Startups. Damit verbunden ist drittens der Abbau von bürokratischen Auflagen sowie die Verringerung der hohen Steuerlast.



Wie sehen Sie die Perspektiven des Deutschen Mittelstandes?

In einem Satz: Welchen Wunsch hätten Sie in Bezug auf den deutschen Mittelstand?

Wir benötigen viertens hinsichtlich der Berufswahlentscheidung unserer nächsten Generationen nicht nur Master, sondern auch Meister, gerade für den Mittelstand. Fünftens: Mehr Produktion vor Ort, im Zusammenspiel mit europäischen Partnerunternehmen, um Produktionsredundanzen in der EU zu vermeiden. Als Folge daraus geht es sechstens um die Verkürzung der Lieferprozesse, vor allem in die EU hinein, sowie weg von den stark globalisierten Produktionsstandorten, vor allem im asiatischen Raum. Siebtens: Eine Modernisierung des Einwanderungsgesetzes für Fachkräfte sowie achtens eine bessere Finanzierung des Bildungssystems, vor allem in Zusammenarbeit mit den Unternehmen. Dabei benötigen wir neuntens eine Stärkung der betrieblichen Weiterbildung, um den Transformationsprozess MIT den Menschen und nicht gegen sie zu gestalten. Zehntens: Diversifikation der Lieferkettenwege, weg von einer monopolistischen Zuliefer-systematik, hin zu mehr Vielfalt der Warenwirtschaft. Elf-tens geht es um eine Verringerung des Materialeinsatzes bei gleichbleibend hoher Qualität. Und zwölftens: Die Optimierung des energetischen Einsatzes und Verbrauchs im Sinne der ökonomischen und ökologischen Transformation. Das Lieferkettengesetz muss realkonform umsetzbar sein, lässt aber die Unternehmen nicht aus der Verantwortung für Menschenrechte, Umweltschutz und sozialen Standards.

Thiemo Fojkar: Sollten wir die strategischen Ziele und die genannte Agenda ernst nehmen, dann wird mir nicht bange um den Mittelstand. Aber es gilt im wahren Sinne des Wortes, die Ärmel hochzukrempeln und die globalen Veränderungsanforderungen anzupacken. Wenn nicht jetzt, in dieser komplexen Krisensituation, wann dann? Der Mittelstand kann und muss das schaffen! Denn ohne ihn gibt es auch keine Konzerne mehr, bei uns im Lande. Mir kommt es vor, als sei dies nicht immer allen präsent. Besonders gilt das, wenn es um politisch realisierte, sogenannte Rettungsschirme geht. Nicht nur – teilweise fragwürdig geführte – Großbanken sind systemrelevant, sondern auch viele Mittelständler. Aber die schreien eben nicht so laut, auch wenn sie besser geführt sind. Letztlich sind sie aber die Leittragenden der Fehler der Großkunden, trotz differenziertem eigenen Portfolio.

Thiemo Fojkar: Mehr Respekt für den Mittelstand hinsichtlich der Leistungs- sowie Leistungsfähigkeit und der gesellschaftlichen Bedeutung als tragende Säule unserer Volkswirtschaft. Und nun doch ein zweiter Satz: Ohne Mittelstand gibt es keine Basis für eine sozial-ökologische Marktwirtschaft in Deutschland!

Herr Fojkar, die DWT dankt Ihnen für dieses Interview. ■