

# Mittelstand.

Das Unternehmensmagazin



## Junger Mittelstand

Zukunftstag Mittelstand – mit  
Innovationsmut nach vorn  
Seite 14

Esra Limbacher (MdB):  
„Wir müssen handeln“  
Seite 32

# Mit der richtigen Fördermittelstrategie zum Innovationschampion

Ihr starker Partner,  
wenn es um Innovationen  
und Fördermittel geht.



ayming

Besuchen  
Sie uns!



[ayming.de](https://ayming.de)

# Editorial



**Christoph Ahlhaus**

Vorsitzender der  
Bundesgeschäftsführung  
des BVMW

Waise Unternehmen,  
Waise Unternehmer,

man sagt: Große Ereignisse werfen Ihre Schatten voraus. Doch wirklich große Ereignisse können noch viel mehr: Sie wirken lange nach und sind in der Lage, den Dingen eine neue Richtung zu geben.

Mit dem Zukunftstag Mittelstand ist unser Verband in eine neue Dimension vorgestoßen. Es ist uns gelungen, was viele von uns kaum für möglich gehalten haben: Eine hochkarätige Veranstaltung mit 5.000 Unternehmerinnen und Unternehmern, fünf Bundesministern sowie diplomatischen Vertretern aus mehr als 50 Ländern präzise zu organisieren, reibungslos durchzuführen und wirtschaftlich zum Erfolg zu führen.

Nie zuvor waren wir als Verband mit unseren Themen und Positionen so präsent. Wir werden gesehen, man hört uns zu, man will mit uns ins Gespräch kommen. Das erlebe ich täglich bei meinen Gesprächen mit Politik, Wirtschaft und Gesellschaft.

Natürlich gab und gibt es auch kritische Stimmen: Warum gebt ihr beim Zukunftstag Politikern eine Plattform zur Selbstdarstellung? Warum reden, reden und nochmals reden mit Akteuren, die das politische Chaos und die wirtschaftliche Talfahrt in unserem Land mit zu verantworten haben?

Die Antwort auf diese berechtigten Fragen ist für mich eindeutig:

Das beste Werkzeug in der Politik ist auch eines der ältesten: Das Gespräch. Der offene, respektvolle Meinungs austausch, ohne den eine Demokratie nicht funktionieren kann, bleibt das Hauptaktionsfeld, um dem Mittelstand Gehör zu verschaffen.

Gerade in einer Zeit, die von verhärteten Fronten und ideologischen Meinungsilos geprägt ist, kommt es darauf an, in Kontakt zu bleiben. Anstatt andere Meinungen zu dämonisieren, lächerlich zu machen oder zu übergehen, müssen wir Gegensätze und Widersprüche aushalten und austragen.

Wie das funktionieren kann, hat zum Beispiel unser Einsatz für das Wachstumschancengesetz im Februar gezeigt. Gemeinsam mit 17 anderen Verbänden haben wir lautstark gegen die Blockade des dringend erwarteten Gesetzes protestiert. Unser Einsatz im Schulterschluss mit unseren Partnerverbänden hat am Ende mit dazu beigetragen, dass ein 3-Milliarden-Entlastungspaket für Deutschlands Unternehmen endlich den Bundesrat passieren konnte.

Auch unsere vielbeachtete Tatort-Studie hat gezeigt, dass wir Negativ-Klischees über Unternehmer nicht klaglos hinnehmen und unkommentiert lassen dürfen. Schließlich geht es auch darum, junge Menschen für ein Leben als Unternehmerin und Unternehmer zu begeistern.

Viele positive Beispiele für den jungen Mittelstand finden Sie in diesem Heft, das sich schwerpunktmäßig mit unserem Nachwuchs beschäftigt. Auf Seite 6 finden Sie einen Bericht zum Jahresauftakt der Initiative „Der Junge Mittelstand“. Junge Unternehmerinnen und Unternehmer hatten bei diesem Event die Chance, ihre Anliegen in die Entscheidungszentren der Bundespolitik einzubringen. Auf Seite 32 spricht SPD-Bundestagsabgeordneter Esra Limbacher in einem Interview darüber, was der Mittelstand jetzt braucht. Was den Jungen Mittelstand bewegt, erfahren Sie in weiteren spannenden Fachbeiträgen in der aktuellen Ausgabe.

Ich wünsche anregende Lektüre

Herzlichst  
Ihr

# In dieser Ausgabe



14

Zukunftstag Mittelstand

## DEUTSCHLAND

- 6 Der politische Jahresauftakt des Jungen Mittelstands
- 8 Digitale Bildung: Wichtiger denn je!
- 11 Verpflichtung zur E-Rechnung kommt
- 12 Neustart: Stiftung Deutscher Mittelstand
- 14 Zukunftstag Mittelstand – mit Innovationsmut nach vorn
- 18 BVMW in den Medien

## EUROPA

- 20 Europawahl 2024
- 22 Forderungen des europäischen Mittelstands an EU-Kandidaten

## INTERNATIONAL

- 24 Unternehmensgründung in Dubai
- 26 „Wir werden da sein und Ihre Reise unterstützen“
- 28 Indien – Chancen nutzen, Kosten senken

## SCHWERPUNKT

- 32 „Wir müssen handeln!“
- 34 New Work mit Zeitwertkonten: Ein Konto, null Sorgen
- 36 Wie sich Nachfolgesuche finanzieren lässt
- 38 Sanfter Einstieg in digitale Welten
- 40 „Da musst Du mitmachen, da ist was los!“
- 42 Mission Aufbruch: Wird der junge Mittelstand den Weg weisen?
- 44 Beratung geht auch im Kapuzenpulli
- 46 Willkommen, Generation Z
- 48 Generali unterstützt KMU bei nachhaltiger Transformation
- 50 Cut the Bullshit! – Employer Branding für Generation Z
- 52 Der Wettlauf zwischen Unternehmen und Finanzamt
- 54 Nachfolgeplanung: Erfolgreich über die Amtszeit hinaus
- 58 Herausforderungen und Trends im Recruiting
- 60 Zukunft sichern, Wachstum fördern
- 62 New Leadership: So wird nachhaltig geführt
- 64 Aufschwung für mittelständische Unternehmen?
- 66 Mittelstand meets Startups – Für mehr Kooperation
- 70 Neue Ambition statt Überlebensdenken
- 72 KI für Kleinunternehmen in 15 Schritten

## DER BUNDESWIRTSCHAFTSSENAT IM DIALOG

- 74 Stark am Standort



28

Indien – Chancen nutzen, Kosten senken



66

Mittelstand meets Startup



**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 Verbandswebseite [www.bvmw.de](http://www.bvmw.de)

- 77 Mehr als High-tech bei HITEC
- 80 „Wir kämpfen um jeden einzelnen Arbeitsplatz in Deutschland“
- 83 „Für Kunden ein Riesengewinn“
- 86 Veranstaltungen BWS

## STARKE FRAUEN

- 88 Weibliche Potenziale und Herausforderungen in der Logistik
- 90 Starke Frauen begeistern auf dem Zukunftstag
- 94 Wo finde ich Unternehmerinnen? Auf der Plattform 2030\*!
- 95 Im Porträt: Tina Dammel

## SERVICE

- 96 Neue Regeln für Mittelständler
- 98 Der Schlüssel zu Klimaneutralität und Energieeffizienz
- 100 Sind Sie als Coach betroffen?
- 102 Online Erfassung von Soft Skills
- 104 Kompetenzforum: Sanierung und Restrukturierung
- 106 „Chat GPT, hilf mal bitte im Betrieb!“
- 107 Ein einziger Prototyp genügt
- 108 Für Klimaschutz in Ihrem Unternehmen
- 110 Das Seepferdchen in IT-Sicherheit für Unternehmen
- 112 Personalmarketing in den sozialen Medien
- 114 Steuern auf den Punkt: Steueroptimierter Vermögensaufbau

## AUS DEN REGIONEN

- 116 Eine Jungunternehmerin setzt sich durch
- 118 Sicherheit neu gedacht
- 120 Besserer Durchblick mit Vitamin A
- 122 News

## KULTUR

- 128 FilmTipp: Barbie
- 130 SerienTipp: Oderbruch



98

Der Schlüssel zu Klimaneutralität und Energieeffizienz



116

Eine Jungunternehmerin setzt sich durch



Druckprodukt mit finanziellem

**Klimabeitrag**

ClimatePartner.com/10389-2404-1018

## Impressum

**Mittelstand.  
Unternehmensmagazin  
des BVMW**

### Herausgeber

Der Mittelstand. BVMW  
Christoph Ahlhaus (Vorstand i.S.d. § 26 BGB)  
Potsdamer Str. 7  
10785 Berlin  
Tel: 030 533 206 0 | 030 533 206 118  
E-Mail: mittelstand@bvmw.de  
Vereinsregister Berlin-Charlottenburg  
Nr. 19361 Nz  
USt.-ID-Nr. 230883382



**WISSEN, WAS ZÄHLT**

Geprüfte Auflage  
Klare Basis für den Werbemarkt

### Titelbild

Thomas Lindemer

### Redaktion

Tel. 030 533206-118  
mittelstand@bvmw.de

Lutz Kordges (Chefredakteur,  
Leiter Presse und Kommunikation)  
Alem-Adina Weisbecker (CvD)  
Lena Jahr  
Thomas Lindemer (Art Director)

### Rechnungsstelle

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

### Verlag: Layout, Mediadaten und Anzeigen

mattheis. werbeagentur gmbh  
Kastanienallee 4  
10435 Berlin  
Tel. 030 3480633-0  
hallo@mattheis-berlin.de  
bvmw-anzeigen@mattheis-berlin.de  
www.mattheis-berlin.de

### Druckerei

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

### Stand

Mai 2024

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



# Der politische Jahresauftakt des Jungen Mittelstands

## DEUTSCHLAND

BVMW-Geschäftsführer Christoph Ahlhaus richtet seinen Dank an die Teilnehmenden nach dem gelungenen Jahresauftakt.

Die Initiative des BVMW „Der Junge Mittelstand“ verfolgt das Ziel, die Interessen von jungen Menschen mit unternehmerischer Verantwortung zu vertreten. Bei der diesjährigen Jahresauftakt-Veranstaltung wurde eine Gruppe des Jungen Mittelstands im Bundeskanzleramt empfangen und zum politischen Austausch ermuntert.

Im Januar 2024 sind über 40 junge Unternehmerinnen und Unternehmer aus zahlreichen Landeswirtschaftsregionen des BVMW zum Jahresauftakt der Initiative „Der Junge Mittelstand“ zusammengekommen. Den angereisten jungen Unternehmerinnen und Unternehmern die Chance zu geben, ihre Anliegen in die Entscheidungszentren der Bundespolitik einzubringen, war der Anlass des BVMW-Events.

Das ganztägige Programm startete zunächst mit einem Besuch der Unternehmer im Maschinenraum der Viessmann-Gruppe in Berlin – einer Vernetzungsfläche für traditionsreiche Familienunternehmen aus ganz Deutschland.

### Generationenwechsel im Mittelstand

Anstoß für einen Dialog über unternehmerische Transformationsprozesse im Mittelstand war ein Impuls-Vortrag von Paul Niederstein. Niederstein gab als Geschäftsführer des ältesten Familienunternehmens Deutschlands, der 1502 gegründeten Coatinc Holding Company GmbH, Einblicke in seinen persönlichen Transformationsprozess im Rahmen der Unternehmensnachfolge. Als Familienunternehmer in der 17. Generation be-

richtete Niederstein über die Vielzahl von Wandlungsprozessen, die Familienunternehmen von Generation zu Generation bewerkstelligen müssen.

An Themen wie den Generationenwandel konnte auch die anschließende Panel-Diskussion anknüpfen, an der sich neben Christoph Ahlhaus und Paul Niederstein auch Prof. Dr. Sven Ripsas (Vorstandsvorsitzender NFTE Deutschland) und Yannik Rediske (Startify GmbH) beteiligt haben. Unter dem Titel „Unternehmertum in der Transformation“, diskutierten sie über die Einstellung und Motivation der Generation Z zum unternehmerischen Engagement, die ökonomische Bildung von Schülern und Studenten, die Rolle und das Image von Unternehmern in der Gesellschaft sowie den zeitgemäßen und gerechten Umgang mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in verschiedenen Altersgruppen.

### Der politische Dialog

Im Anschluss an das Programm im Maschinenraum folgte ein Besuch des Bundeskanzleramts, wo Staatssekretär Dr. Jörg Kukies (wirtschaftspolitischer Berater des Bundeskanzlers) den Jungen Mittelstand in Empfang nahm. Mit einer einführenden Bestandsaufnahme und Einordnung der energiepolitischen Lage begann ein 90-minüti-



Die Gruppe der jungen Unternehmerinnen und Unternehmer wird im Bundeskanzleramt empfangen.

ges Gespräch, in dem Teilnehmer der Gruppe ihre Fragen direkt an den Staatssekretär richten konnten. Thematisiert wurde neben den Energiepreisen unter anderem die ausbaufähige Kommunikation der Bundesregierung und die daraus resultierenden Folgen für die Planbarkeit von Investitionen im Mittelstand.

Weitere Themen wie Industriesubventionen, Arbeitszeitregulierung, Scheinselbstständigkeit oder die geplante Einführung einer neuen Rechtsform („Verantwortungseigentum“) wurden ebenso mit dem Staatssekretär diskutiert und in die Folgegespräche mitgenommen, die unmittelbar im Anschluss im Bundestag stattfanden.

Dort standen der Gruppe sowohl Esra Limbacher (Mittelstandsbeauftragter der SPD-Fraktion) als auch Ria Schröder (bildungspolitische Sprecherin FDP-Fraktion) sowie Carl-Julius Cronenberg (mittelstandspolitischer Sprecher FDP-Fraktion) für einen exklusiven

Austausch in den Fraktionssälen des Reichstagsgebäudes zur Verfügung.

Zum Abschluss fand im Rahmen eines gemeinsamen Abendessens ein Gespräch mit Olav Gutting aus der CDU/CSU-Bundestagsfraktion statt. Zum Streitpunkt der Schuldenbremse und dem politischen Engagement von jungen Menschen entstand mit unseren Mitgliedern ein reger Austausch über Fragen der Generationengerechtigkeit.

### Was ist für die Initiative geplant?

Den Austausch der jungen BVMW-Mitglieder mit Entscheidungsträgern der Bundespolitik zu intensivieren, ist Zielsetzung der Arbeit des Jungen Mittelstands in Berlin.

Zukünftig werden politische Gesprächsrunden und Austauschformate des Jungen Mittelstands in Form von digitalen Sitzungen in Serie stattfinden. Das Web-Format „Der Junge Mittelstand – Digitales Forum“ wird im Sommer 2024 starten und vertieft auf Schwerpunktthemen für junge Unternehmerinnen und Unternehmer eingehen.

## Gut zu wissen

- Weitere Informationen zur BVMW-Initiative „Der Junge Mittelstand“: <https://bvmw.info/der-junge-mittelstand>
- Exklusiv für unsere jungen Mitglieder: Werde als BVMW-Mitglied Teil unserer Interviewreihe der Initiative „Der Junge Mittelstand“: <https://bvmw.info/junger-mittelstand-fragebogen>

**Johannes Kreft**  
BVMW Leiter Politische Kommunikation  
[johannes.kreft@bvmw.de](mailto:johannes.kreft@bvmw.de)





# Digitale Bildung: Wichtiger denn je!

Die Arbeitswelt verändert sich durch Digitalisierung stetig. Um von den Chancen der Digitalisierung profitieren zu können, ist entsprechende digitale Bildung wichtig. Die zuständigen BVMW-Fachkommissionen haben hier eine Positionierung des BVMW erarbeitet, um eine KMU-Perspektive in die politische und gesellschaftliche Diskussion einzubringen.

**W**ährend vor einigen Jahrzehnten noch mühsam per Hand oder Schreibmaschine geschrieben wurde, ist es heutzutage mit Textverarbeitungsprogrammen sehr einfach geworden, Texte zu verfassen und diese sogar direkt im Programm korrigieren zu lassen. Mit der Massenzugänglichkeit von Künstlicher Intelligenz scheint nun sogar die Bürde des Verfassens von Texten wegzufallen. Dies ist natürlich nicht ganz richtig. Aber die Weiterentwicklung digitaler Technologie schafft immer wieder disruptive Fortschritte wie zuletzt OpenAI mit ChatGPT. Auch in der Produktion oder in Werkstätten hat die Digitalisierung den Arbeitsalltag gewandelt. Die Programmierung von Geräten in der Werkstatt oder die steigende Automatisierung von Produktionen haben direkten Einfluss auf Tätigkeiten und führen dazu, dass meist einfache, monotone Aufgaben abgebaut werden. Dabei spielt beim Wandel des Arbeitsalltags die digitale Bildung eine große Rolle, ob Menschen im Individuellen oder Unternehmen und Organisationen

davon profitieren können. Um eine mittelständische Perspektive in diese Diskussion einzubringen, hat die Kommission Internet und Digitales gemeinsam mit der Kommission Bildung und dem Generalsekretär der Bildungsallianz das Positionspapier zur digitalen Bildung erarbeitet.

## Fortsetzung noch ungeklärt

Aktuell wird das Auslaufen des DigitalPakt Schule in der öffentlichen Diskussion besprochen. Denn trotz der im Koalitionsvertrag vermerkten Fortsetzung ist diese zum aktuellen Zeitpunkt noch Gegenstand von Verhandlungen des Bundes und der Länder. Im 2019 gestarteten DigitalPakt Schule ist der Fokus vor allem auf die Ausstattung der Schulen mit Infrastruktur und entsprechender digitaler Ausstattung gelegt worden. Für eine Fortsetzung ist aus mittelständischer Sicht eine Erweiterung wichtig. Denn die entsprechende In-





## Gut zu wissen

- Über den Stand der Zukunftskompetenzen im Mittelstand können Sie im vom BVMW geleiteten Förderprojekt Mittelstand-Digital Zentrum Berlin nachlesen: <https://bvmw.info/mdz-zukunftskompetenzen>
- Das Positionspapier der BVMW Kommission Internet und Digitales können Sie hier nachlesen: <https://bvmw.info/paper-digitale-bildung>

Infrastruktur und auch Geräte bilden zwar eine Basis für die digitale Bildung, eine Erweiterung wäre allerdings zwingend notwendig, um entscheidende Fortschritte zu erzielen. Denn beispielsweise ist auch die Qualifizierung von Lehrkräften und die Entwicklung von Lehrmaterialien wichtig, um mit der Entwicklung Schritt zu halten. Ein weiterer wichtiger Punkt ist die Vernetzung von Mittelstand und Bildungslandschaft. Es gibt vielfältige Handlungsfelder für einen agilen und langfristigen Austausch zwischen dem Mittelstand und den Trägern schulischer, beruflicher und akademischer Bildung. Dazu gehören die Gestaltung der Lehrpläne an den Bedarfen der zukünftigen Arbeitswelt, die Vor-Ort-Zusammenarbeit zwischen Verwaltung und Mittelstand bei der Digitalisierung der örtlichen Schulen sowie die Einbindung in örtliche Lernortkooperationen.

Auch die Einbindung des Mittelstands bei arbeitswelt- oder berufsbezogenen Unterrichtseinheiten in der Schule sowie Kooperationen mit Trägern der beruflichen Bildung sind wichtige Aspekte. Dies sollte stärker berücksichtigt werden, um auch neben der allgemeinen Bildung die Vorbereitung auf den Beruf zu verbessern.

### Für das Lernen – ein Leben lang

Vor dem Hintergrund des schnellen technologischen und wirtschaftlichen Wandels wird lebensbegleitendes digitales Lernen immer wichtiger. Die Veränderungen in der Wirtschaft durch Automatisierung und Digitalisierung erfordern ständige Anpassung von Unternehmen und Mitarbeitern. Daher ist ein starker Fokus auf lebensbegleitendes Lernen im Bereich der digitalen Bildung entscheidend, um den Wandel zu bewältigen. Der BVMW fordert die Integration von Weiterbildung und lebenslangem Lernen als feste Säule in der digitalen Bildung, um Menschen zu qualifizieren, damit sie von den Chancen des digitalen Wandels profitieren können. Eine erfolgreiche Förderung der Digitalisierung von Bildungseinrichtungen und der Entwicklung neuer Bildungsangebote ist ebenfalls notwendig. Angesichts der relativ zunehmenden Alterung der deutschen Gesellschaft wird es zukünftig entscheidend sein, verstärkt auf Fort- und Weiterbildung zu setzen, um sicherzustellen, dass die Mehrheit der Erwerbstätigen erfolgreich mit dem digitalen Wandel Schritt halten können.

Als letzten großen Fokus des Papiers legen die BVMW-Kommissionen das Augenmerk auf die Vermittlung von Zukunftskompetenzen. Dazu zählen kritisches Denken, Problemlösung, Kollaboration und Selbstorganisation. Dies ist notwendig, um den Herausforderungen der digitalen Transformation zu begegnen. Dies sollte nicht nur in der informatischen Bildung Einzug halten, sondern auch fachbereichsübergreifend. Dabei setzt sich der BVMW für vorausschauendes Handeln und ein gemeinsames Engagement von Staat, Bildungsträgern und Wirtschaft ein, um die Transformation voranzubringen.

**Paul Ruland**  
BVMW Referent für Digitales  
Abteilung Volkswirtschaft  
[paul.ruland@bvmw.de](mailto:paul.ruland@bvmw.de)



# IKEA® Business Network

## Viele Vorteile für dein Unternehmen.



Werde jetzt kostenlos Mitglied  
[IKEA.de/Network](https://www.IKEA.de/Network)





# Verpflichtung zur E-Rechnung kommt

Mit der Zustimmung des Bundesrats zum Wachstumschancengesetz sind elektronische Rechnungen im B2B-Bereich bald verpflichtend.

## Was ändert sich?

Zukünftig wird zwischen E-Rechnungen und sonstigen Rechnungen in der Gesetzgebung unterschieden. Eine E-Rechnung (§ 14 Abs. 1 Satz 3 UStG n. F.) ist eine Rechnung, die in einem strukturierten elektronischen Format ausgestellt, übermittelt und empfangen wird. Es wird dadurch eine elektronische Verarbeitung ermöglicht. Das strukturierte elektronische Format muss der europäischen Norm für die elektronische Rechnungsstellung entsprechen. Eine per E-Mail versandte PDF-Rechnung entspricht nicht dieser Norm. Betroffen sind nur B2B-Geschäfte zwischen inländischen Unternehmen.

## Ab wann gilt die Verpflichtung?

Grundsätzlich greift die Verpflichtung ab dem 01.01.2025. Allerdings gelten diverse Übergangsregelungen. Bis Ende 2026 dürfen Rechnungen weiter in Papierform oder als E-Rechnung, die nicht der EU-Norm entspricht (bei Zustimmung des Empfängers), gestellt werden. Für Unternehmen, deren Vorjahresumsatz maximal 800.000 Euro beträgt, gilt dies sogar bis Ende 2027. Ab 2028 greift die Verpflichtung vollumfänglich.

### Ole Drabner

BVMW Referent Steuern und Finanzen

ole.drabner@bvmw.de



## IKEA Business Network

Der kostenlose Kundenclub für dein Unternehmen.



### Interior Design Beratung

Lass dich von unseren Expert\*innen kostenlos zu Einrichtungsproblemen in deinen Unternehmensräumen beraten.



### Mitgliederangebote

Erhalte wechselnde Produkte günstiger und Zugang zu allen IKEA Family Angeboten.



### BELÖNA Prämienpunkte

Sammler bei jedem Einkauf Prämienpunkte und löse sie für Aktionskarten ein.

Entdecke noch viele weitere Vorteile für dein Unternehmen im **IKEA Business Network**.

Jetzt Mitglied werden  
[IKEA.de/Network](https://www.ikea.de/Network)



# Neustart: Stiftung Deutscher Mittelstand

Der BVMW liefert ein großes Angebot an Unterstützung für die Belange des Mittelstands. Die Stiftung Deutscher Mittelstand besteht zwar schon seit mehreren Jahren, hat sich nun aber neu für Sie aufgestellt. Erfahren Sie, mit welchen Themen die Stiftung Sie unterstützen kann.

Vielen ist in unserem Land gar nicht klar, was der Mittelstand alles leistet – und zwar nicht nur ökonomisch als Rückgrat unserer deutschen Wirtschaft, als der sichere Arbeitgeber, der in der Heimat bleibt, und als der Ausbilder, der jungen Menschen eine Zukunftsperspektive gibt – sondern auch in all dem, was er für die Gesellschaft tut.

**„Ob Musikverein, Kirchengemeinderat oder Rotes Kreuz, ob Schulfest, Vereinsjubiläum oder Weihnachtsfeier des Seniorenheims, der Mittelstand lebt seine Verantwortung für die Gesellschaft.“**

Keine sinnvolle Verbandsvertretung, kein Vereinsvorstand, keine Kirchengemeinde könnten ihre Arbeit tun, wenn nicht mittelständische Unternehmer sich in ihrer Freizeit engagiert einbringen würden, Vereinsfeste und Schulfördervereine unterstützen und für ihre Mitmenschen da sind, wenn unkompliziert geholfen werden muss. Hier muss in unserer Gesellschaft viel offensiver für die Werte des ehrbaren Kaufmanns, für die glaubwürdigen Prinzipien des Mittelstandes und für die Ideale des Unternehmertums gestritten werden. Gerade heutzutage ist dies noch viel wichtiger denn je.

## Neuer Name – neues Team

Der BVMW hat schon vor Jahren eine Stiftung genau für diese Ideen gegründet. Und diese hat sich jetzt neu aufgestellt. Sie trägt nun einen Namen, der zugleich Auftrag und Verpflichtung ist: Stiftung Deutscher Mittelstand. Sie hat ein Team, das sich mit voller Begeisterung einsetzt. Als neuer Vorstandsvorsitzender wirkt der ehemalige Bundesgeschäftsführer Politik Patrick Meinhardt, als sein Stellvertreter der Bundesgeschäftsführer für internationale Politik Andreas Jahn, als weiteres Vorstandsmitglied der Justiziar Maximilian Stahl und als Geschäftsführer Tobias Anand Laws aus der Bun-

deszentrale. Zudem hat sie mit Dr. Jochen Leonhardt, Helmut Baur und Willi Grothe drei erfahrene Stiftungsräte, die nun auch mit einem Kuratorium ergänzt werden, in das Unternehmer und Persönlichkeiten des öffentlichen Lebens berufen werden.

Das Arbeitsprogramm ist ambitioniert, denn es werden alte Partnerschaften wieder mit Leben erfüllt und neue Netzwerke aktiviert. Dabei wird es um Fragen der Bildung, insbesondere der beruflichen, der unternehmerischen und der politischen, gehen, um die gelebte soziale Verantwortung, um Projekte in der Entwicklungszusammenarbeit, vor allem in Afrika, und um die ethischen Maßstäbe, die unsere soziale Marktwirtschaft ausmachen und unsere Wirtschaft auch weiterhin prägen müssen.

## Gut zu wissen

Wer Kontakt zur Stiftung Deutscher Mittelstand aufnehmen möchte:

- Stiftung Deutscher Mittelstand
- Potsdamer Straße 7, 10785 Berlin
- [stiftung@bvmw.de](mailto:stiftung@bvmw.de)
- Tel: 030-533206559

**Patrick Meinhardt, MdB a. D.**  
Vorstandsvorsitzender Stiftung  
Deutscher Mittelstand

[patrick.meinhardt@bvmw.de](mailto:patrick.meinhardt@bvmw.de)





# FÜR ALLE, DIE MEHR KUNDEN WOLLEN!

10 Plakate  
39,98 €\*



DIN A1, 4/0-farbig,  
115 g Affichenpapier,  
\*inkl. MwSt



3% Rabatt\*\* für alle  
BVMW-Mitglieder:

**BVMW2024**

\*\*Gutscheincode gültig bis 31.12.2024. Gutscheincode nur einlösbar unter [www.flyeralarm.com/de](http://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

Ihr Marketing- und Druckpartner

# Zukunftstag Mittelstand – mit Innovationsmut nach vorn

Über 4.000 Gäste, darunter zahlreiche mittelständische Unternehmerinnen und Unternehmer, kamen in der STATION Berlin zum Zukunftstag Mittelstand zusammen, auch Spitzenpolitikerinnen und -politiker, Ministerinnen und Minister sowie Vertreter des diplomatischen Corps. Das wichtigste Wirtschaftsevent des Jahres war ein voller Erfolg unter dem Motto „mut & machen“.



Christoph Ahlhaus, BVMW-Vorsitzender der Bundesgeschäftsführung, bei seiner Eröffnungsrede beim Zukunftstag Mittelstand.

Neben diplomatischen Vertretern aus 50 Ländern sorgten die litauische Premierministerin Ingrida Simonyte, Thailands Premierminister Srettha Thavisin sowie sein Amtskollege Anwar Ibrahim aus Malaysia für internationales Flair. Christoph Ahlhaus, Vorsitzender der BVMW-Bundesgeschäftsführung, begrüßte fünf Kabinettsmitglieder auf der Bühne, die ihre Unterstützung des deutschen Mittelstands bekundeten: Dr. Robert Habeck, Vizekanzler und Bundesminister für Wirtschaft und Klimaschutz, Christian

Lindner, Bundesminister der Finanzen, Steffi Lemke, Bundesministerin für Umwelt, Naturschutz, nukleare Sicherheit und Verbraucherschutz, Hubertus Heil, Bundesminister für Arbeit und Soziales, und Dr. Volker Wissing, Bundesminister für Digitales und Verkehr. An über 90 Ständen präsentierten mittelständische Innovatoren zudem Marktneuheiten, und auch die Kooperationspartner des Verbandes begeisterten mit ihren Ständen.



Dr. Robert Habeck, Vizekanzler und Bundesminister für Wirtschaft und Klimaschutz, bei seiner Keynote. Er bezeichnete den deutschen Mittelstand als Rückgrat, Herz und Puls der deutschen Wirtschaft.

### „Raufft euch zusammen und bringt das Land wieder in Ordnung“

Mit dieser kritischen Mahnung an Bundesregierung und Opposition gleichermaßen eröffnete Christoph Ahlhaus seine Rede auf dem Zukunftstag Mittelstand (ZTM). Deutschland drohe, den Anschluss an die Weltwirtschaft zu verlieren, warnte der frühere Hamburger Innensenator und Erste Bürgermeister. Sorge bereite den Millionen Mittelständlern vor allem die stetig steigende Bürokratie- und Abgabenlast, die die internationale Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Wirtschaft gefährde. Höchste Zeit also für eine spürbare und nachhaltige Entlastung der Unternehmen. „Es ist eine Minute vor zwölf. Den Mittelstand zu retten, ist unsere Botschaft“, so Ahlhaus.

### Deutschland stärken mit einem zukunftsfähigen Mittelstand

Der ZTM hat sich auf die aktuellen Herausforderungen konzentriert, mit denen sich kleine und mittlere Unternehmen konfrontiert sehen.



BVMW-Bundesgeschäftsführer Christoph Ahlhaus mit Bundesfinanzminister Christian Lindner.

„Der Mittelstand ist nicht nur Rückgrat, sondern auch Herz und Puls der deutschen Wirtschaft“, so Robert Habeck in seiner Rede. Deutschland lebe vom Mittelstand. „Wir müssen uns entscheiden, mutig und risikobereit zu sein.“ Seine Hommage an das mittelständische Unternehmertum verband der frühere Bundesvorsitzende der Grünen mit einem demonstrativen Bekenntnis zur Sozialen Marktwirtschaft. Habeck forderte zugleich eine Rückbesinnung auf den Wert der Arbeit, die dem Menschen Würde und Anerkennung verleihe. Deshalb müsse es mehr Anreize für Arbeit geben – auch und gerade nach Erreichen des Rentenalters. Wer arbeiten wolle, solle arbeiten dürfen.

Christian Lindner forderte nichts weniger als eine Wirtschaftswende. Ein zentraler Punkt müsse dabei der Bürokratieabbau sein. Denn der Standort Deutschland leide unter einem „Bürokratie-Burnout“, diagnostizierte der Bundesfinanzminister in seiner Keynote. Den



Verleihung des Zukunftspreises Mittelstand, v. li.: Christoph Ahlhaus (Vorsitzender der BVMW-Bundesgeschäftsleitung), Prof. Dr. Henning Vöpel (Vorstand des Centrums für Europäische Politik), Frank Steffens (Managing Director der Brüninghoff GmbH & Co. KG), André Steinau (Geschäftsführer der GP JOULE Hydrogen GmbH), Thomas Kübler (Geschäftsführer der KÜBLER GmbH), Jeannette Peters (Gründerin und Inhaberin von JPeters Consult), Dirk von Gehlen (Director Think Tank des SZ Instituts), Dr. Sonja Sulzmaier (Managing Partner Navispace GmbH) und Sebastian Krauß (Leiter Politik Inland, Mitglied der Bundesgeschäftsleitung des BVMW).

Bürokratismus geißelte er als ein „Misstrauensvotum gegenüber freien Bürgerinnen und Bürgern und ihrer Urteilskraft“.

Ein eher freundliches Bild der wirtschaftlichen Lage zeichnete Volker Wissing und begründete dies mit Fortschritten in der Digitalisierung. „Sie sind ein bedeutender Standort- und Wettbewerbsfaktor. Sie sind die Grundlage für Innovationen und Geschäftsmodelle.“ Sie

– das sind die digitalen Netze, deren Ausbau auf Hochtouren laufe. „So schnell wie jetzt ging es noch nie voran“, bilanzierte Lindners Kabinetts- und Parteikollege. Inzwischen seien 90 Prozent des Landes mit Mobilfunk auf 5G-Level ausgestattet, bis 2030 soll das Netz komplett sein. Im Autobau nehme Deutschland noch immer eine führende Position ein. Dennoch müssten die Prozesse in der Mobilität und Logistik vereinfacht werden.



V. li.: Der malaysische Premierminister Anwar Ibrahim zusammen mit Dr. Helmut Baur, Mitglied im Präsidium des BVMW sowie Gründer und Geschäftsführer der Binder Optik GmbH.

Ein Kompliment für den Gastgeber stand am Anfang der Rede von Bundesumweltministerin Steffi Lemke: „Ihr Verband hatte bereits 2022 einen Leitfaden für zirkuläres Wirtschaften vorgelegt. Das ist, ich hoffe, ich darf das sagen, wirklich vorbildlich.“ Auch Hubertus Heil fand lobende Worte für den BVMW. Der Bundesarbeitsminister würdigte die konstruktive Arbeit der führenden Mittelstandsvertretung. Diese sei immer gut für Vorschläge, wie man es besser machen könnte.

### Mehr Macher braucht das Land

Als Vertreter der größten Oppositionspartei nutzte CDU-Generalsekretär Dr. Carsten Linnemann die Gunst der Stunde für eine Generalabrechnung mit der Ampel-Regierung. Ob Bürgergeld, Bildungspolitik oder Verbrenner-Verbot, die Bundesregierung steuere einen gefährlichen Kurs. Ist der Staat für alles verantwortlich, gehe die Eigenverantwortung vor die Hunde. Es reiche nicht, so Linnemann, nur zu sagen, was die Ampel nicht gut mache: „Wir müssen zeigen, was wir als CDU besser machen“. Deutschland brauche eine Mentalität des Machens. Das Problem seien die vielen Bedenkenträger in Staat und Verwaltung. Die Menschen müssten wieder in der Lage sein, ihre Ideen zu realisieren, ohne von vornherein abgeblockt zu





Besucherandrang in den Messehallen der STATION Berlin.

werden. „Einfach mal machen“, sprach Linnemann den Unternehmerinnen und Unternehmern – und wohl auch der eigenen Partei – Mut zu. Damit dürfte Linnemann nicht nur den Unternehmerinnen und Unternehmern auf dem Zukunftstag Mittelstand des BVMW aus dem Herzen gesprochen haben.

### Zukunftspreis für Top-Innovatoren

Ein Höhepunkt war unter anderem die Ehrung der Impulsgeber innovativer Mittelständler. In Kooperation mit dem SZ Institut (der digitale Think Tank des Süddeutschen Verlags) verlieh der BVMW den Zukunftspreis Mittelstand an drei Vorzeigeunternehmen, die nicht nur die Wirtschaft am Laufen halten, sondern den Standort Deutschland gerade in Krisenzeiten voranbringen. „Wir wollen Unternehmen in ihrer Innovationskraft unterstützen, aber auch Anerkennung zeigen“, würdigte Mittelstandschef Ahlhaus deren außergewöhnliche Leistungen. Der hochkarätig besetzten Jury gehörten neben Gastgeber Christoph Ahlhaus und Dirk von Gehlen (Direktor Think Tank, SZ Institut), Dr. Sonja Sulzmaier (BVMW-Kommission Startups und Unternehmensgründungen), Jeannette Peters

(Gründerin Jpeters Consult, Vorsitzende der BVMW-Kommission Unternehmensnachfolge), Prof. Dr. Henning Vöpel (Vorstand Centrum Europäische Politik und Vorsitzender des Wissenschaftlichen Beirats des BVMW) und Sebastian Krauß (Leiter Public Affairs, BVMW) an.

Die Jurorinnen und Juroren hatten die Qual der Wahl: Am Ende setzten sich unter den 100 Top-Kandidatinnen und -Kandidaten drei durch. Das Familienunternehmen Kübler Group aus Villingen-Schwenningen sicherte sich Platz drei mit maßgeschneiderten Lösungen zur energieeffizienten Beheizung und Beleuchtung von Hallen. Der zweite Platz ging an das Bauunternehmen Brüninghoff Group mit sechs Standorten in Deutschland, das sich für Kreislaufwirtschaft beim Bauen einsetzt. Den ersten Platz errang GP JOULE GmbH. Der integrierte Energieversorger aus Reußenköge in der Nähe von Flensburg ist in allen Teilen der Energie-Wertschöpfungskette aktiv, mit dem Fokus auf Renewables und Wasserstoff.

**Redaktion Mittelstand.**

## BVMW IN DEN MEDIEN

### Mittelständler klagen über Krimis: Im „Tatort“ morden am häufigsten Unternehmer und Manager



**Im ARD-„Tatort“ morden einer Untersuchung zufolge am häufigsten Unternehmer und Manager.** Laut einer Auswertung des Bundesverbands der mittelständischen Wirtschaft (BVMW) waren in 39 „Tatort“-Folgen der vergangenen sechs Jahre Unternehmer, Manager und Selbstständige die Mörder. Der Vorsitzende der Bundesgeschäftsführung BVMW, Christoph Ahlhaus, sprach in der „Zeit“ von einem „völlig grotesken Bild“. „Im ‚Tatort‘ und auch anderswo wird ein Zerrbild von Unternehmern gezeichnet, in dem Korruption, Egoismus, Geldgier und die permanente Suche nach dem eigenen Vorteil dominieren.“

Erschienen in (Auswahl):

Die ZEIT

Tagesspiegel

WELT

### Minister stellen sich 5.000 Unternehmern

Der Bundesverband mittelständische Wirtschaft (BVMW) hatte zum Zukunftstag Mittelstand in die Hauptstadt eingeladen – und **mehr als 5000 mittelständische Unternehmerinnen und Unternehmer kamen** in der STATION Berlin am Gleisdreieck zusammen. Auf über 90 Ständen präsentierten mittelständische Innovatoren Marktneuheiten. Beim wichtigsten Wirtschaftsevent des Jahres bekundeten gleich fünf Kabinettsmitglieder die Verbundenheit mit der wichtigsten Kraft der deutschen Wirtschaft durch ihre persönliche Teilnahme. Und so konnte Christoph Ahlhaus, Vorsitzender der BVMW-Bundesgeschäftsführung, **Dr. Robert Habeck**, Vizekanzler und Bundesminister für Wirtschaft und Klimaschutz, **Christian Lindner**, Bundesminister der Finanzen, **Steffi Lemke**, Bundesministerin für Umwelt, Naturschutz, nukleare Sicherheit und Verbraucherschutz, **Hubertus Heil**, Bundesminister für Arbeit und Soziales, und **Dr. Volker Wissing**, Bundesminister für Digitales und Verkehr, auf der Bühne begrüßen.

Erschienen in (Auswahl):

Tagesschau

WELT

Frankfurter Allgemeine Zeitung



# 18

## Wirtschaftsverbände richten einen Brandbrief an die Ministerpräsidenten

**18 Organisationen appellierten in einem Brief an die Ministerpräsidenten eindringlich, das Wachstumschancengesetz so schnell wie möglich zu verabschieden.** Vor allem der Mittelstand leide unter den aktuellen Bedingungen. Alle politischen Entscheidungsträger sollten deshalb auf eine schnellstmögliche Verabschiedung des Gesetzes hinwirken. Unterzeichnet haben den Aufruf unter anderem der Bundesverband der mittelständischen Wirtschaft (BVMW), der Bundesverband IT-Mittelstand sowie der Bundesverband Taxi und Mietwagen. BVMW-Geschäftsführer Christoph Ahlhaus, der Mitglied der CDU ist, sagte der ARD, der Mittelstand stehe vor existenziellen Problemen. „**Es eilt, es ist wirklich eine Minute vor zwölf. Und wir erleben politische Spielchen.**“

Erschienen in (Auswahl):

Tagesschau

DER SPIEGEL

Die ZEIT



# FLYERALARM

## FLYERALARM neuer BVMW-Premium-Partner

Die Kooperationen des Verbandes wurden mit dem Jahresbeginn um einen weiteren Premium-Partner erweitert. **Der BVMW konnte die FLYERALARM GmbH in den illustren Kreis der Bundes-Kooperationen aufnehmen.** Die Kooperation dient dem Mittelstand, da FLYERALARM als umfassender Marketing- und Druckpartner insbesondere KMU und Familienbetriebe als Wirtschaftsmotor in Deutschland unterstützen und stärken will. Bundesgeschäftsführer Michael Woltering betont dazu: „**Mit FLYERALARM haben wir einen idealen Partner auf höchster Ebene gefunden. Unsere Mitglieder und Beauftragten werden von vielen Mehrwerten profitieren können!**“

Quelle: BVMW



EUROPA

# Europawahl 2024

Am 9. Juni 2024 findet die Europawahl statt. Zum zehnten Mal seit 1979 wird das Europäische Parlament direkt gewählt.

## Die politische Landschaft in Europa

Die Parteienlandschaft in Europa ist geprägt von unterschiedlichen politischen Strömungen und Ideologien. Von linken (GUE/NGL), sozialdemokratischen (S&D) und konservativen (EVP) Fraktionen bis hin zu liberalen (RE), grünen (G/EFA) und nationalorientierten (EKR und ID) Bewegungen spiegelt die europäische Politik ein breites Spektrum wider.

Traditionelle politische Lager haben sich verändert, während neue Parteien und Bewegungen auf dem Vormarsch sind. Während einige Länder weiterhin von etablierten Parteien dominiert werden, haben populistische und euroskeptische Bewegungen in anderen Ländern an Einfluss gewonnen, was zu einer Fragmentierung der politischen Landschaft führt.

Die Europawahl dient als Plattform für diese unterschiedlichen politischen Strömungen, wobei europäische Parteienbündnisse ei-

ne zunehmend wichtige Rolle spielen. Die Frage nach der Zukunft Europas, der EU und ihrer politischen Ausrichtung steht im Mittelpunkt des Wahlkampfes. Die Europawahl 2024 wird zeigen, wie sich die Europäische Union (EU) weiterentwickelt und welchen Einfluss die verschiedenen politischen Kräfte auf die Zukunft Europas haben werden.

## Die Themen der Europawahl

Die Themen der Europawahl 2024 spiegeln die komplexen Herausforderungen wider, mit denen Europa konfrontiert ist. Zentrale Themen sind geo- und sicherheitspolitische Herausforderungen und der Wiederaufbau der europäischen Wirtschaft. Fragen zur Stärkung und zur Förderung der wirtschaftlichen Erholung stehen im Fokus vieler Wahlkampagnen.

Der Klimawandel und der Schutz der Umwelt sind ebenfalls zen-



## Gut zu wissen

- In Deutschland gibt es 66 Millionen Wahlberechtigte, EU-weit sind 350 Millionen Menschen wahlberechtigt
- Erstmals können auch Unionsbürgerinnen und -bürger wählen, die am Wahltag das 16. Lebensjahr vollendet haben

trale Anliegen der Europawahl. Die Dringlichkeit, den Klimawandel einzudämmen und nachhaltige Lösungen zu finden, wird von vielen Wählern als entscheidend angesehen. Diskussionen über erneuerbare Energien, Umweltschutzmaßnahmen und die Reduzierung von Treibhausgasemissionen prägen die politische Debatte.

Weitere wichtige Themen sind Migration und Integration sowie die Sicherung der Außengrenzen der Europäischen Union. Der Umgang mit Flüchtlingen und Migranten, die Förderung von Integration und Inklusion sowie die Bekämpfung von Menschenhandel und illegaler Einwanderung sind kontroverse Themen, die die europäische Politiklandschaft prägen.

Die digitale Transformation ist ebenfalls von Bedeutung. Die Regulierung von Technologieriesen, Datenschutzmaßnahmen und die Förderung von Innovation stehen im Mittelpunkt der Diskussionen über die Zukunft Europas.

## Europapolitische Visionen der verschiedenen Fraktionen

Die Fraktionen spiegeln ein facettenreiches Bild politischer Strategien wider. Ein zentrales Merkmal vieler Kampagnen ist der Fokus auf europäische Zusammenarbeit und Integration. Die etablierten Parteien betonen die Bedeutung einer starken und geeinten Europäischen Union in einer zunehmend globalisierten Welt. Sie setzen sich für eine vertiefte Zusammenarbeit in Bereichen wie Wirtschaft, Sicherheit, Umweltschutz und Digitalisierung ein, um die gemeinsamen Herausforderungen zu bewältigen. Andere Parteien stehen der Weiterentwicklung der europäischen Integration skeptisch gegenüber.

## Die EU im Wandel

Die EU befindet sich in einem stetigen Wandel, der durch interne und externe Herausforderungen geprägt ist. Intern stehen Fragen der Integration, der Demokratie und der Effizienz der Institutionen im Mittelpunkt. Die EU sucht nach Wegen, um bürokratische Hürden abzubauen, die Entscheidungsprozesse transparenter zu gestalten und die demokratische Legitimität zu stärken. Die Diskussionen über eine Vertiefung der Integration in bestimmten Politikbereichen sowie über die Zukunft der EU-Strukturen und des Vertragswerks prägen den politischen Diskurs.

Extern steht die EU vor geopolitischen Herausforderungen, wie beispielsweise den Beziehungen zu globalen Mächten wie den USA, China und Russland, sowie der Bewältigung von Konflikten in ihrer unmittelbaren Nachbarschaft. Die EU arbeitet an einer kohärenten Außenpolitik, die ihre Werte und Interessen in der Welt vertritt und zur Lösung globaler Probleme beiträgt.

Des Weiteren befindet sich die EU im Wandel in Bezug auf ihre Rolle in der Weltwirtschaft, die Förderung von Innovation und Wettbewerbsfähigkeit sowie die Bewältigung von Herausforderungen wie dem Klimawandel, der Digitalisierung und der Migration. Die EU muss sich an neue Realitäten und Entwicklungen anpassen, um ihre Position als globaler Akteur zu stärken.

## Die Bedeutung der Europawahl 2024 für den Mittelstand

Die Europawahl 2024 ist für den deutschen Mittelstand von großer Bedeutung, da sie über die wirtschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen entscheidet. Der Mittelstand, als Motor der deutschen Wirtschaft, ist auf eine stabile und förderliche politische Umgebung angewiesen. Die Wahl beeinflusst die Ausrichtung der europäischen Wirtschafts- und Finanzpolitik, den Zugang zum europäischen Binnenmarkt sowie die Gestaltung von Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik. Ein Europa, das den Bedürfnissen des Mittelstands gerecht wird, ist entscheidend für dessen Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft.

**Ole Drabner**  
BVMW Referent Steuern & Finanzen

[ole.drabner@bvmw.de](mailto:ole.drabner@bvmw.de)



# Forderungen des europäischen Mittelstands an EU-Kandidaten

Der Europaverband des Mittelstands „European Entrepreneurs CEA-PME“, dem der BVMW seit 1997 angehört und dem der BVMW-Vorsitzende der Bundesgeschäftsführung, Christoph Ahlhaus, seit November 2023 als Präsident vorsteht, hat sein Manifest für eine realistischere Industriepolitik zu einer Wahlplattform für die EU-Parlamentswahlen Anfang Juni ausgebaut. Hier können Unternehmen und Kandidaten die 10 Forderungen des breiten Bündnisses der europäischen Realwirtschaft unterstützen und Flagge zeigen.

Das im Rahmen einer Pressekonferenz Ende Juni 2023 vorgestellte Manifest der „Europäischen Realwirtschaft für eine realistische Europäische Industriepolitik“ warnte schon letztes Jahr davor, durch dirigistische und zentralistische Politik die Wettbewerbsfähigkeit des Wirtschaftsstandorts Europa in falsche Bahnen zu lenken. Die stark industriell ausgerichteten Mittelstandsverbände, die dieses Manifest formulierten – allesamt Mitglieder von European Entrepreneurs CEA-PME aus Deutschland, Frankreich, Italien, Spanien, Polen, Österreich, Tschechien, Portugal und Estland –, haben seit Anfang des Jahres eine Wahlplattform unter [www.european-entrepreneurs.org/eplections2024](http://www.european-entrepreneurs.org/eplections2024) eröffnet.

Hier können interessierte Mitgliedsunternehmen mit ihrem Namen, Logo und Link ihre Unterstützung für die wichtigsten Punkte öffentlich machen, wie klarer Bürokratieabbau auch auf europäischer Ebene, ein Moratorium für neue Auflagen, Berichts- & Dokumentationspflichten, Prüfung und – wenn notwendig – Überarbeitung und Anpassung an die Möglichkeiten und Anforderungen des europäischen Mittelstands der Green Deal Gesetze, oder auch schnel-

lere Genehmigungsverfahren für Innovationen und passgenauere Unterstützung der Unternehmen auf dem Weg in Richtung Klimaneutralität.

Die Nachricht ist eindeutig: Es braucht einen starken Mittelstand in Europa, und der braucht bessere Rahmenbedingungen, um wettbewerbsfähig zu bleiben, um nur auf diese Weise zu den ambitionierten Transformationszielen der Europäischen Union beitragen zu können. Unternehmerisches Engagement in Europa muss sich endlich wieder lohnen.

## #Back2Reality #aDeal4SME

Der BVMW-Vertreter in Brüssel und Generalsekretär von European Entrepreneurs CEA-PME, Stefan Moritz, hat in diesem Zusammenhang auch mehrere leitende Beamte der Europäischen Kommission und Volksvertreter im Europaparlament getroffen, um die Sorgen klar zum Ausdruck zu bringen. Ebenso haben Christoph Ahlhaus und seine Vorstandskollegen in Europa verschiedene wichtige Termine in Berlin, Rom, Paris, Prag und Kattowitz wahrgenommen, um nun die richtigen Weichen für die Zeit nach der Europawahl am 9. Juni zu stellen.

## Gut zu wissen

- Am 9. Juni ist Europawahl. Der Mittelstand muss eine bessere Mittelstandspolitik wählen
- Die Wahlplattform von European Entrepreneurs CEA-PME für eine realistische Industriepolitik ist hier einzusehen: [www.european-entrepreneurs.org/eplections2024](http://www.european-entrepreneurs.org/eplections2024)

### Stefan Moritz

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

[www.european-entrepreneurs.org](http://www.european-entrepreneurs.org)





## Die Kanzlei für jede Herausforderung

Wachsen, entwickeln, vorsorgen oder Krisen meistern? Was auch immer Sie beschäftigt, wir sind Ihr verlässlicher Partner. Mit allen Werkzeugen, die es braucht, und Verständnis für Ihre Themen. Schnell, persönlich und zielorientiert.

# Unternehmensgründung in Dubai

Sonne und Palmen und doch mehr als nur Tourismus und Öl: Warum Dubai ein guter Standort ist, um ein Unternehmen zu gründen oder zu betreiben und wie die International Free Zone Authority (IFZA) hierbei unterstützt.



## INTERNATIONAL

Skyline von Dubai mit dem bekannten Burj Al Arab Hotel im Vordergrund.

Das Ökosystem in Dubai ist auf Wachstum ausgerichtet, die Richtlinien und Initiativen der Regierung konzentrieren sich darauf, die Wirtschaft zu diversifizieren und auszubauen. Strategisch günstig zwischen Europa, Asien und Afrika gelegen, ermöglicht Dubais zentrale Lage Unternehmen einen reibungslosen Handel mit dem asiatischen sowie dem europäischen Markt. Das wird durch die erstklassige Infrastruktur, Flughäfen, Seehäfen und globaler Mobilität ermöglicht, welche die Ein- und Ausfuhr von Gütern schnell und effizient machen.

Die Geschäftstätigkeit in den Vereinigten Arabischen Emiraten (VAE) wird durch ein sicheres und liberales Rechtssystem gefördert, welches die Emirate zum bedeutendsten Empfänger ausländischer Direktinvestitionen in der arabischen Welt gemacht hat. Als eine führende und vielfältige Wirtschaft strebt Dubai danach, Top-Investoren und Fachkräfte anzuziehen und zu halten.

### Hohe Lebensqualität und gute Geschäftsbedingungen

Deutschland zählt zu den bedeutendsten Lieferanten und Mitgestaltern für die Wirtschaft in den VAE. Diese Partnerschaft mit seiner etablierten Geschichte besteht seit mehr als 50 Jahren. Neben den etwa 1.200 deutschen Unternehmen haben auch rund 30.000 deutsche Staatsbürger in den VAE ihren Wohnsitz und profitieren von der hohen Lebensqualität des Landes. Um den Handels- und

Geschäftsverkehr zwischen Deutschland und den VAE zu unterstützen, hat IFZA ein Büro in Frankfurt am Main eröffnet, wo engagierte Mitarbeitende den lokalen Markt im Land betreuen. Heute bieten die VAE für deutsche Unternehmen einen idealen Ausgangspunkt in verschiedenen Sektoren wie Verkehr, Luft- und Raumfahrt, Pharmazie, Gesundheitswesen, Informationstechnologie, Industrie, Lebensmittel, Energie und Nachhaltigkeit sowie vielen anderen. Die meisten deutschen Spitzenunternehmen sind in Dubai vertreten.

Im Jahr 2009 gründeten die VAE und Deutschland die Deutsch-Emiratische Industrie- und Handelskammer zur Förderung der bilateralen Handelsbeziehungen. Diese Handelsbeziehungen zwischen beiden Ländern sind auch außerhalb des Ölhandels gestiegen, was sich in einem Handelswert von 130,13 Milliarden Dollar in der Zeitspanne von 2012 bis 2021 zwischen den beiden Ländern ausdrückt.

### Was ist die International Free Zone Authority (IFZA)?

International Free Zone Authority, kurz IFZA, ist eine dynamische internationale Freihandelszonengemeinschaft mit Sitz in Dubai, VAE. IFZA nutzt die strategische Lage und die erstklassige Infrastruktur des Landes, um kleine und mittelständische Unternehmen sowie Start-ups effektiv zu unterstützen. IFZA hat die Komplexität der Unternehmensgründung in Dubai vereinfacht, damit Unternehmer



und Unternehmen sich auf ihr eigentliches Geschäft konzentrieren und sich erfolgreich entwickeln können. Über die Unternehmensgründung hinaus bietet IFZA ein Ökosystem, das darauf ausgelegt ist, Unternehmer in jeder Hinsicht zu unterstützen, von der Visum- und Lizenzunterstützung über die Vermittlung von Büroflächen bis hin zu Versicherungen, Buchhaltungs- und Steuer-Services, Marketing und Weiterbildung. IFZA agiert als Plattform und Wegbereiter für Unternehmen sowie Unternehmer aus Deutschland und anderen Ländern, die die Chance ergreifen wollen, von Dubai aus etwas in der Welt zu bewegen.

### Exklusive Partnerschaft der International Free Zone Authority mit dem BVMW

IFZA hat eine Partnerschaft mit dem Bundesverband der mittelständischen Wirtschaft, Der Mittelstand. BVMW e. V., geschlossen. Als offizieller Vertreter des BVMW in Dubai, eröffnet IFZA ein Büro in der Metropole, um die steigende Zahl deutscher Unternehmen zu unterstützen, die in Dubai Niederlassungen eröffnen.

IFZA sieht in der Partnerschaft mit dem BVMW-Netzwerk die Antwort für deutsche Unternehmen, die nach Dubai und darüber hinaus expandieren wollen. Die Gemeinschaft bietet dabei umfassende Lösungen für deutsche mittelständische Unternehmen, die ihre Geschäftsbasis von Deutschland nach Dubai und darüber hinaus ausweiten wollen.

Ende Februar eröffnete IFZA in Frankfurt ihr erstes Büro in Deutschland als die Adresse für deutsche Unternehmen, die einen reibungslosen Markteintritt in die VAE anstreben. IFZA ist bereits in Spanien, in der Schweiz und in China vertreten. Für das kommende Jahr sind weitere Büros in Österreich, Großbritannien, Indien, Afrika und Lateinamerika geplant.

Foto: © IFZA

## Gut zu wissen

- In Dubai und den übrigen VAE existieren mehrere deutsche und internationale Schulen sowie medizinische Einrichtungen, die auf die wachsende Anzahl deutscher Staatsbürger im Land abzielen
- Das Studienkolleg Middle East des Goethe-Instituts bietet Deutschunterricht als Teil des Lehrplans an und geht auf die besonderen Bedürfnisse von Personen ein, die die Sprache für Arbeits- oder Studienzwecke erlernen möchten
- In Verbindung mit einem pulsierenden und dynamischen Lebensstil sowie ganzjährigem Sonnenschein ist Dubai ein ausgezeichneteter Ort zum Leben und Arbeiten

#### Jochen Knecht

CEO International Free Zone Authority (IFZA) und Repräsentanz des BVMW in Dubai

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



Anzeige

HOLZ-HYBRID-MODULBAU

# GEBAUT MIT HOLZ & STAHL

Das Beste aus zwei Welten in einer konstruktiven Verbindung.

Mehr unter: [hybrid.kleusberg.de](http://hybrid.kleusberg.de)

KLEUSBERG 



# „Wir werden da sein und Ihre Reise unterstützen“

Katar und die GCC-Region sind seit Jahren als langfristige Investoren von namhaften deutschen Unternehmen bekannt, zunehmend auch als Markt, Produktionsstandort oder als Partner für eine globale Expansion. Mit dem German Mittelstand GCC Office ist Der Mittelstand. BVMW nun direkt in diesem wichtigen Markt repräsentiert.



**Sheikh Ali Alwaleed Al-Thani** ist der Vorstandsvorsitzende der Investment Promotion Agency Qatar (IPA Qatar). Außerdem ist er Vorstandsmitglied von Katara Hospitality, Media City (Katar), Qatari Diar und der Qatar Free Zones Authority.



Doha, die Hauptstadt von Katar

**Mittelstand.: Der BVMW hat sein Auslandsbüro durch die Einrichtung des German Mittelstand GCC Office etabliert. Welche Bedeutung hat diese Zusammenarbeit zwischen Invest Qatar und BVMW?**

**Sheikh Ali Alwaleed Al-Thani:** Die strategische Partnerschaft zwischen dem Ministry of Commerce and Industry und Investment Promotion Agency Qatar sowie Der Mittelstand. BVMW ist ein Eckpfeiler unserer Bemühungen, deutsche KMU für Katar zu gewinnen. Katar ist bereits Heimat von mehr als 100 deutschen Unternehmen in verschiedenen Branchen. Durch unsere gemeinsamen Anstrengungen mit dem BVMW wollen wir mehr deutsche Unternehmer unterstützen, in Katar Geschäfte zu gründen oder auszubauen.

Die Präsenz des deutschen Mittelstandes in Katar wird neue Möglichkeiten für die wirtschaftliche Zusammenarbeit und Investitionen eröffnen und die Bindungen zwischen Katar und diesem dynamischen Segment der deutschen Wirtschaftsgemeinschaft weiter stärken. Katar wird als Drehscheibe dienen, um deutsche Unternehmen mit potenziellen Partnern in der Region zu verbinden.

Das GCC-Büro des BVMW stärkt auch die Attraktivität Katars als Ziel für internationale Unternehmen, insbesondere KMU. Über wirtschaftliche Vorteile hinaus unterstützt diese Zusammenarbeit die diplomatischen und kulturellen Beziehungen zwischen Katar und Deutschland.

Die Einrichtung einer physischen Präsenz in Doha zeigt ein Bekenntnis zur Förderung langfristiger Beziehungen, zum Verständnis kultureller Feinheiten und zur aktiven Teilnahme an der lokalen Wirtschaft. Diese Zusammenarbeit verbessert das gesamte Geschäftsumfeld und passt nahtlos zu den umfassenden wirtschaftlichen Diversifizierungszielen Katars und den Initiativen zur Gewinnung ausländischer Kooperationen und Investitionen.

**Katar hat umfassend in Innovationen investiert. Welche Sektoren im katarischen Markt halten Sie für besonders vielversprechend für deutsche KMU und Startups?**

Die beträchtlichen Investitionen Katars in Innovationen haben vielfältige Chancen für deutsche KMU und Startups in Schlüsselsekto-

ren eröffnet. Das Land konzentriert sich derzeit auf systematische wirtschaftliche Diversifizierung, was vielversprechende Aussichten für deutsche Unternehmen in den Bereichen Technologie, nachhaltige Energie, Gesundheitswesen, Infrastruktur, Tourismus und fortschrittliche Fertigung bietet.

Deutsche KMU die sich auf Softwareentwicklung und digitale Lösungen spezialisiert und haben finden vielversprechende Möglichkeiten in der wachsenden Tech-Landschaft Katars. Insbesondere der industrielle Technologiesektor Katars erlebt ebenfalls ein signifikantes Wachstum, da das Land einen der 14 weltweiten Hubs für fortschrittliche Fertigung (AMHUBs) beheimatet. Das Land strebt insbesondere das Wachstum von Nischenbereichen wie Präzisionsengineering, Automatisierung und fortschrittliche Fertigungstechnologien an. Ein weiterer chancenreicher Sektor ist der saubere

chancen in Katar zu gewinnen. Invest Qatar hat auch verschiedene innovative Maßnahmen eingeführt, um ausländische Investoren zu unterstützen, darunter die kürzliche Einführung des 'Invest Qatar Gateway', einer wegweisenden digitalen Plattform für Investoren. Als umfassende Online-Ressource ermöglicht diese kostenlose Plattform ausländischen Investoren und Unternehmen, nach neuen Geschäftspartnern zu suchen, Möglichkeiten im öffentlichen und privaten Sektor zu erkunden und Ressourcen abzurufen, die das Wachstum von Unternehmen in Katar fördern.

Darüber hinaus können Investoren die Plattform nutzen, um über aktuelle Ausschreibungen informiert zu bleiben, sich mit anderen Mitgliedern zu vernetzen und direkte Unterstützung von unserem Investor-Relations-Team bei der Gründung oder Expansion ihrer Geschäftsunternehmen in verschiedenen Branchen zu erhalten.

Ob Sie planen, dass Katar Ihr neuer Hauptsitz, Ihr Forschungs- und Entwicklungszentrum oder Ihr regionaler Außenposten wird – wir werden da sein und Ihre Reise unterstützen und Ihnen dabei helfen, Ihre Ambitionen voranzutreiben, um das Wachstum Ihres Unternehmens zu fördern und langfristigen Erfolg zu erzielen.

*Das Interview führte Diana Ibrahim, Assistenz Außenwirtschaft, Repräsentanz GCC/Golfstaaten.*

## Gut zu wissen

Das BVMW GCC Office stellt sich vor.

Seit 2022 repräsentiert das German Mittelstand GCC Office, als offizielle Repräsentanz des BVMW für die Golfregion, den deutschen Mittelstand im Zukunftsmarkt GCC (Arabische Halbinsel)

Mit unserem BVMW GCC Headquarter im Herzen Dohas und unserem Desk Office in der BVMW Zentrale Berlin unterstützen wir den deutschen Mittelstand im Markteintritt und Ausbau seiner Geschäfte und tragen somit zur Exportförderung in die Region Teil.

Mit regelmäßig organisierten Delegationsreisen aus und nach Deutschland und diversen Veranstaltungen, in Kooperation mit dem offiziellen Partner des BVMW, dem katarischen Ministerium für Handel und Industrie sowie der Investitionsbehörde Katars, bieten wir ideale Möglichkeiten und Zutritt zu einem exklusiven Netzwerk, wie der Qatar Investmet Authority (QIA), dem Qatar Financial Center (QFC), und dem Qatar Research and Development and Innovation Council (QRDI).

Die nächste Delegationsreise nach Katar ist in Planung, bei Interesse nehmen Sie gerne Kontakt auf.

Energiesektor Katars, mit Innovationen in Solar- und Windenergie, Energieeffizienzlösungen und grünen Technologien.

Die ambitionierten Smart-City-Projekte und Infrastruktur-Entwicklungspläne Katars bieten auch Möglichkeiten für deutsche KMU, die sich auf Smart-Technologien, Stadtplanung und Bautechnik spezialisiert haben. Die strategischen wirtschaftlichen Diversifizierungspläne Katars schaffen eine Vielzahl von Möglichkeiten in einer Reihe von dynamischen Sektoren.

**Welchen strategischen Rat würden Sie deutschen KMU geben, die einen Markteintritt in den katarischen Markt erwägen?**

Bei Invest Qatar arbeiten wir von der Ideenfindung bis zum operativen Geschäft eng mit Ihnen zusammen. Wir verstehen Ihre Gesamtziele und verbinden Sie mit den richtigen Interessengruppen, Ressourcen und Plattformen. Wir stellen sicher, dass ausländische Investoren fundierte Informationen erhalten, die ihnen helfen, umfassende Marktforschung zu betreiben und Einblicke in das Geschäftsumfeld, die regulatorische Landschaft und die Markt-

# Indien – Chancen nutzen, Kosten senken

Victoria Blendl ist junge Mutter und Gründerin eines Ingenieurbüros für Produktentwicklung mit einem Bereich der Produktionsentwicklung in Indien. Im Interview berichtet sie über die Chancen und Vorteile der Produktion in diesem Land.



Skyline der indischen Wirtschaftsmetropole Mumbai.

**M**ittelstand.: Geben Sie uns einen Einblick, wieso Sie Werkzeugbau und Produktion in Indien in Ihr Portfolio aufgenommen haben?

**Victoria Blendl:** Unseren Ingenieurdienstleister haben wir Anfang 2018 gegründet. Über einen privaten Kontakt kam schnell die Verbindung zu Indien zustande. Wir haben im Juni 2019 dann die Chance ergriffen, REVONEER India zu gründen, geführt von unserem Ansprechpartner vor Ort, worüber wir im Produktentwicklungsbereich Unterstützung erhalten. Wegen einer internen Produktentwicklung hatten wir Bedarf nach Prototypen- und später Serienwerkzeugen für Kunststoffbauteile. Diesbezüglich haben wir zunächst verschiedene Fertiger in Deutschland und Europa angefragt. Als wir uns von Indien Vergleichsangebote eingeholt haben, ist die Entscheidung schnell gefallen. In Indien haben wir über unseren Ansprechpartner vor Ort direkten Zugriff auf Fertigungsmöglichkeiten dort erhalten und durchweg positive Erfahrungen bei Werkzeugbau inklusive Produktion und nachgelagerter Montagelinie gemacht. Davon profitieren nun auch unsere Kundinnen und Kunden im Bereich der Produktentwicklung.

**Welche Chancen sehen Sie durch Produktion in Indien für den Mittelstand?**

Kosteneinsparungen! Serien- und Prototypenwerkzeuge sind ein immenser Kostentreiber neben den Fertigungskosten. Dass bereits für geringe Mengen maßgeschneiderte Lösungen kostengünstig angeboten werden können, hat uns überzeugt.



**Victoria Blendl**, 33 Jahre, ist Mutter von 3 Kindern, hat nach ihrem berufs begleitenden Master in Maschinenbau und Management an der TUM mehrere Jahre Erfahrung in der Automobilindustrie gesammelt und 2018 mit ihrem Mann Dominik Blendl REVONEER, ein Entwicklungsdienstleistungsunternehmen, gegründet.

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



### Was sind Ihrer Meinung nach die größten Hürden bei der Auslagerung nach Indien?

Besonders für kleine und mittelständische Unternehmen kann es eine Herausforderung sein, eine Produktion aufzubauen. Für den einfachen Austausch ist ein in Deutschland oder im nahen Aus-


land ansässiger Zulieferer von Vorteil. Sind die Kosten ausschlaggebend, ist Asien schnell im Gespräch. Dann sind entsprechende Kontakte und weite Reisen erforderlich. Verständigung, Zeit- und kulturelle Unterschiede können Herausforderungen darstellen. Dadurch, dass wir bereits Ansprechpartner über das Ingenieurbüro in Indien vor Ort haben, hat das uns und unseren Kundinnen und Kunden die Türen für die Produktion in Indien geöffnet.

### Haben Sie Tipps für Unternehmen, die über die Produktionsauslagerung nach Indien nachdenken?


Ein guter Partner, der den Markt kennt, und regelmäßiger Austausch sind von Vorteil. Denken Sie langfristig und strategisch, denn Indien hat das Potenzial, zu einem wichtigen globalen Akteur in dem Bereich zu werden. Damit können Unternehmen in Bezug auf ihre Wettbewerbsfähigkeit und langfristige Ausrichtung am Markt punkten.

**Das Interview führte Susanna Bertschi, Leiterin BVMW Wirtschaftsregion Bayern Süd.**

#### Anzeige





## FIX UND FERTIG



## FIX FERTIG

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

Bauen mit System: ALHO Modulbau  
Fixe Kosten. Fixe Termine. Fix fertig.

MODULARE GEBÄUDE



## SCHWERPUNKT

# Junger Mittelstand

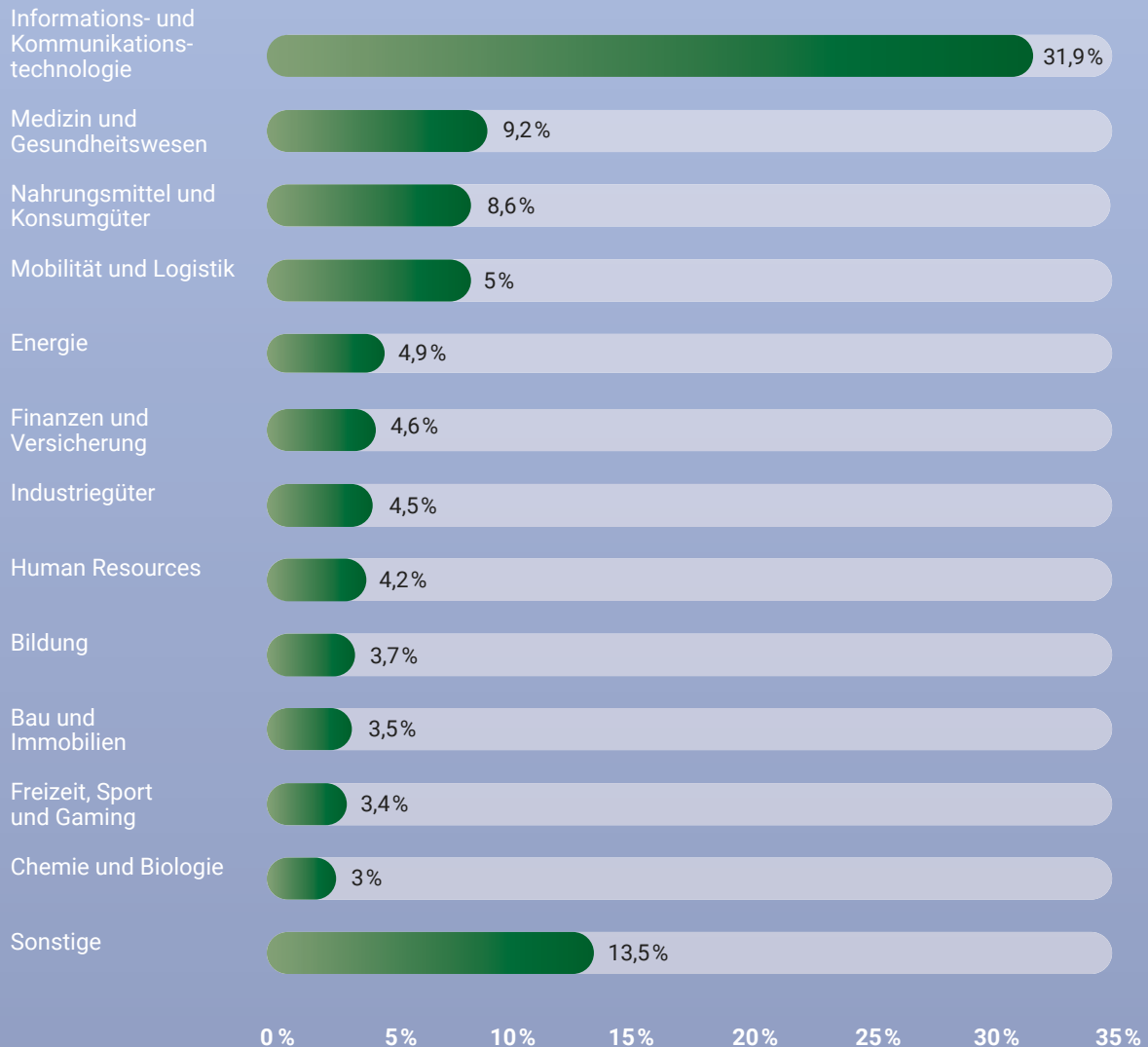
**D**er Mittelstand ist für seine Bodenständigkeit bekannt. Qualitative und ehrliche Familienbetriebe, die über Jahrzehnte hinweg gewachsen sind und eigene Traditionen geprägt haben. Sie sind das Rückgrat der deutschen Wirtschaft.

Doch legen wir in dieser Magazin-Ausgabe einmal den Fokus auf die jungen, aufstrebenden Unternehmerinnen und Unternehmer. In ihnen steckt das Potenzial, neue Impulse und Ideen zu liefern: für Innovation, für Digitalisierung, für eine neue Sichtweise.

In unserem Magazin-Schwerpunkt „Junger Mittelstand“ erwartet Sie eine umfangreiche Zusammenstellung vielseitiger Beiträge rund um die Themen junger Menschen in der Arbeitswelt. Lesen Sie über nachhaltige Unternehmensführung als Erfolgsfaktor für den Mittelstand, wie Sie dem Fachkräftemangel per Social-Media-Recruiting entgegenwirken können, oder mit welchen Motivatoren Sie zufriedene Arbeitnehmende aus der jungen Generation Z für sich gewinnen können. Nicht zuletzt möchten wir Ihnen das Interview mit dem SPD-Mittelstandsbeauftragten Esra Limbacher (MdB) besonders ans Herz legen, in dem er mit uns unter anderem über Generationenunterschiede zur Gen Z, Unternehmensgründungen und Veränderungswünsche Richtung Politik gesprochen hat.

# Verteilung der Startups in Deutschland nach Branchen

## Branchen



## Anteil der Startups

Quelle:  
Bundesverband Deutsche Startups; PwC; Uni Duisburg-Essen  
(Prof. Dr. Tobias Kollmann, netCAMPUS)  
© Statista 2024

# „Wir müssen handeln!“

Der saarländische SPD-Bundestagsabgeordnete Esra Limbacher setzt sich als Mittelstandsbeauftragter seiner Fraktion für die Belange kleiner und mittlerer Unternehmen ein. Er ist Mitglied im Politischen Beirat des BVMW und empfing die Mitglieder des Jungen Mittelstands im Januar für einen Delegationsbesuch im Bundestag. Im Interview mit dem *Mittelstand.* definiert Limbacher, was der Mittelstand jetzt braucht.

**Mittelstand.:** Der Generation Z und den Millennials wird häufig vorgeworfen, zu viel Wert auf Dinge wie Work Life Balance, Homeoffice oder die 4-Tage-Woche zu legen. Wie bewerten Sie die derzeitige Debatte über Generationenunterschiede?

**Esra Limbacher:** Die Debatte muss geführt werden. Ich denke zwar nicht, dass die jüngeren Generationen andere Wünsche haben als ihre Vorgänger, aber der Arbeitsmarkt hat sich geändert. Durch den demografischen Wandel können Arbeitskräfte anders verhandeln als früher. Und davon profitiert eine junge, gut ausgebildete Arbeiterschaft. Umgekehrt schrumpft mit dem Weggang der Älteren das Erwerbspersonenpotenzial, während die Kosten für das Renten- und Gesundheitssystem steigen. Dazu kommen dann noch die Nachhaltigkeitsinvestitionen. Um das alles zu schaffen, brauchen wir so viele Hände wie möglich. Arbeit hat also einen enormen Wert für unsere Gesellschaft, und das muss uns allen bewusst sein.

**Unternehmensgründungen werden so häufig wie nie zuvor aus Eigenmitteln finanziert. Wie können die Rahmenbedingungen für Kapitalinvestitionen Dritter in Gründungsprojekte verbessert werden?**

Unternehmensgründungen sind gerade in Deutschland mit den vielen kleinen und mittleren Unternehmen Teil unserer wirtschaftlichen DNA. Leider bedeutet das nicht, dass Gründungen hier besonders einfach sind. Mit dem Zukunftsfinanzierungsgesetz haben wir die Drittmittelfinanzierung aber deutlich vereinfacht: unter anderem durch leichtere Börsengänge, weniger Auflagen und Mehrstimmrechtsaktien. Jetzt müssen wir noch mehr erreichen wie etwa noch leichtere Gründungsvoraussetzungen. Warum nicht als Ziel definieren: In Deutschland muss in Zukunft die Gründung eines Unternehmens binnen 24 Stunden möglich sein.

**Welche Rolle sollte der Staat bei der Gründungsförderung spielen?**

Die Aufgabe des Staates ist in erster Linie, ein gutes Umfeld für private Investitionen zu schaffen. Das heißt: ein starkes Wettbewerbsrecht und möglichst wenig Bürokratie. Den nötigen unternehmerischen Freiraum zu bieten, ist meines Erachtens die beste Gründungsförderung, die der Staat leisten kann. Hierzu gehört aber auch, dass der Staat das Gründen durch Förderprogramme und günstige Kredite über die KfW unterstützt.



**Esra Limbacher** (geb. 1989 in Wiesbaden) ist Mittelstandsbeauftragter der SPD-Fraktion im Bundestag sowie Generalsekretär der SPD Saarland.

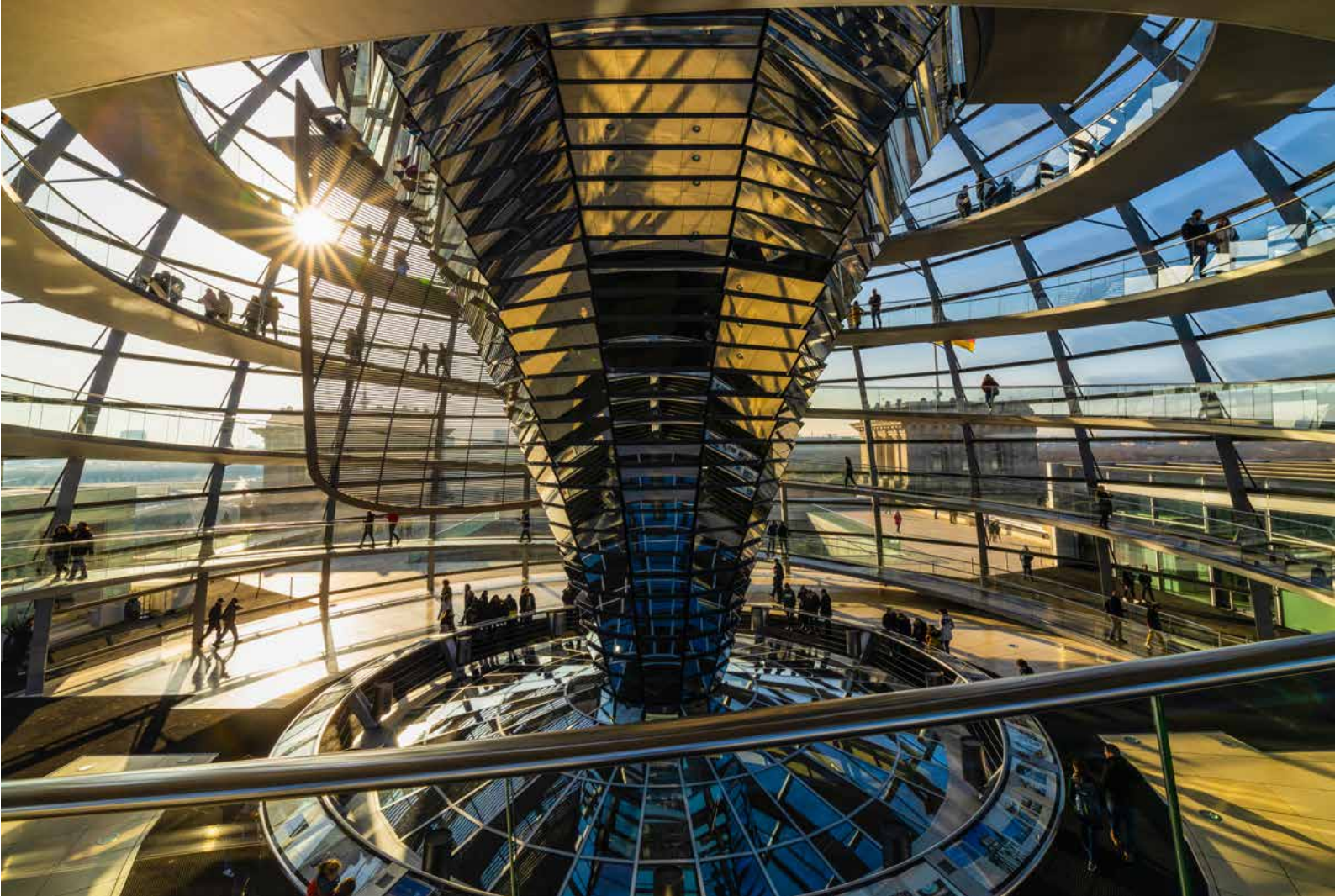
Seit 2020 promoviert er an der Universität des Saarlandes, an der er zuvor ein Studium der Rechtswissenschaften absolvierte.

Limbacher ist bereits seit 2005 Mitglied in der SPD, bekleidet seit 2009 politische Ämter bei den JUSOS und der SPD und ist 2021 für das Saarland in den Bundestag eingezogen. Seit 2022 hat er das Amt des Mittelstandsbeauftragten der SPD-Bundestagsfraktion inne und fungiert damit als erster Ansprechpartner für die Belange kleiner und mittlerer Unternehmen, des Handwerks und der freien Berufe.

**Der Mittelstand sucht händeringend nach geeigneten Unternehmensnachfolgern. Wie kann die Politik helfen?**

Über 500.000 mittelständische Unternehmen sind in Deutschland auf Nachfolge-Suche und drohen in den kommenden Jahren zu schließen, weil sie keine Nachfolger finden. Nur noch wenigen gelingt die Nachfolge innerhalb der eigenen Familie und planen, den Betrieb notfalls zu verkaufen oder einfach zu schließen. Was droht:





der Ausverkauf des deutschen Mittelstands, des Rückgrats unserer Sozialen Marktwirtschaft. Klar ist: Wir müssen handeln! Ein Baustein kann dabei eine neue Gesellschaftsform „mit gebundenem Vermögen“ sein, die auch als Verantwortungseigentum bekannt ist. Die Weitergabe der Unternehmensführung kann dadurch an die fähigsten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfolgen, ohne dass diese Mittel zum Kauf von Anteilen aufbringen müssen. Der Zugang zum Eigentum an der Verantwortung öffnet sich für diejenigen, die für die Entwicklung des Unternehmens am besten passen, unabhängig von familiärer Herkunft oder Kaufkraft.

**Die SPD zählt zu den Verfechtern der Ausweitung der Tarifbindung in der Wirtschaft, jedoch ist der Mittelstand mehrheitlich nicht tarifgebunden. Wie können gerade Startups und junge Unternehmen unterstützt werden, die ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bessere Beschäftigungsanreize geben möchten?**

Zunächst wäre es natürlich wünschenswert, wenn sich mehr Unternehmen und Angestellte über das Tarifrecht organisieren, da Tarifverträge effizient zu guten Arbeitsverhältnissen führen und den Unternehmen nicht nur Planungssicherheit, sondern auch ein Instrument bieten, sich von der Konkurrenz abzuheben und als attraktive Arbeitgeber zu profilieren.

Mit der Mitarbeiterkapitalbeteiligung und der Arbeitnehmer-Sparzulage stehen aber auch den Unternehmen ohne Tarifoption attraktive Instrumente zur Verfügung.

**Wie würden Sie die Leitplanken einer sozialdemokratischen Mittelstandspolitik definieren?**

Für mich formuliere ich es umgekehrt: Eine gute Mittelstandspolitik ist immer auch sozialdemokratisch. Der Mittelstand ist Rückgrat unserer Wirtschaft und Garant für Wachstum, Innovation und Beschäftigung.

Worauf sich aktuell alle Mittelständlerinnen und Mittelständler verständigen können, ist, dass wir eine Bürokratiereform und schnellere Genehmigungsprozesse brauchen, um den Unternehmen wieder mehr Freiraum zu verschaffen. Außerdem braucht es für kritische Branchen mehr Unterstützung und Schutz vor ausländischer Konkurrenz, und wir müssen mehr Arbeits- und Fachkräfte für unsere Wirtschaft gewinnen.

Letzteres erreichen wir mit der Fachkräftestrategie, die bereits jetzt acht neue Gesetze und Reformen umfasst und weiter ergänzt wird. Für die beiden anderen Punkte arbeiten wir aktuell am BEG IV und einer Reform des AWG.

Dennoch sind die Herausforderungen der kommenden Jahre immens – egal, ob beim Klimaschutz, der Digitalisierung oder der sich im Zuge der Pandemie verschärfenden Lieferkettenprobleme. Für mich steht fest: Die Transformation gelingt nicht gegen, sondern nur mit und ein Stück weit auch durch den Mittelstand. Unser Ziel ist es, dass Made in Germany auch 2050 noch für Spitzentechnologie und höchste Qualität stehen wird.

***Dieses Interview führte Johannes Kreft, BVMW Leiter Politische Kommunikation.***

# New Work mit Zeitwertkonten: Ein Konto, null Sorgen

Sabbatical, Vorruhestand oder die 4-Tage-Woche mit Lohnausgleich; die Anforderungen an die Personalabteilungen der Unternehmen werden vielfältiger. Mit dem „Ein-Kontomodell“ gibt es ein Benefit, das dafür Sorge trägt, aus Menschen, Mitarbeitern und aus Mitarbeitern Fans des Unternehmens werden zu lassen.

**W**ir leben in einer Welt des Wandels, auch die Arbeitswelt bleibt davon nicht verschont. Dabei können Konzerne häufig leichter auf die Forderung nach individuellen Lösungen reagieren als der Mittelstand. Doch auch dort ist der Kampf um die besten Köpfe längst entbrannt. Die 4-Tage-Woche bei vollem Lohnausgleich ist nur Beispiel für die Themen, die heute den Mittelstand bewegen.

## Der Wandel der Arbeitszeitgestaltung

Neben der Begeisterung junger Menschen für das Unternehmen suchen auch die langjährig Beschäftigten nach Lösungen der Arbeitszeitgestaltung, um beispielsweise etwas früher aus dem Arbeitsleben auszusteigen. Diese „Babyboomer“ sind es, die die kommenden 15 Jahre die Rentenkassen beglücken werden, und große Teile von ihnen möchten dies lieber früher als später tun. Gerade der Mittelstand in Deutschland steht vor der Herausforderung, auf der einen Seite junge Beschäftigte zu finden und auf der anderen Seite älteren Belegschaftsmitgliedern die Möglichkeit zu eröffnen, früher aus dem Berufsleben auszusteigen. Diese auf den ersten Blick widersprüchlich erscheinende Personalpolitik ist jedoch seit jeher Gegenstand der Arbeit von Personalabteilungen. Daran wird weder der Fachkräftemangel noch der Wertewandel etwas ändern – im Gegenteil. So kann man über die Anforderungen der jungen Beschäftigten, beispielsweise regelmäßige Auszeiten zu fordern oder eine gewisse Zeit nur vier Tage pro Woche arbeiten zu wollen, denken, was man möchte. Diese Wünsche sind vorhanden und auch legitim. Denn jede Zeit hat ihre Besonderheiten, und heute geht es mehr denn je um Zeit; bezahlte Zeit in den verschiedenen Lebensphasen. Die bestehenden Herausforderungen wie Fachkräftemangel, Wohlstand, Pandemien oder Kriege verstärken diesen Trend. Sie bringen die Menschen dazu, noch mehr als sonst über ihr Leben und damit ihre (endliche) Zeit nachzudenken. So ist es nicht überraschend, dass Tarifverträge die Wahl zwischen mehr Urlaubstagen oder einer Gehaltserhöhung bieten oder Firmen den Menschen bezahlte Auszeiten statt eines Bonus gewähren. Heute ist Kreativität gefragt, wenn man Beschäftigte langfristig in seinem Unternehmen halten möchte. Wie kann man nun die Arbeitszeit weiter flexibilisieren und individualisieren, ohne dabei einer möglichen Komplexität der Einzelfälle zum Opfer zu fallen?

## Das „Ein-Konto-null-Sorgen“-Prinzip

Unternehmen benötigen aufgrund ihrer Struktur in erster Linie ein Benefit, dass die bestehende Systemlandschaft im Unternehmen weitestgehend unangetastet lässt. Des Weiteren ist eine hohe Rechtssicherheit bei der Gestaltung solcher Arbeitszeitinst-

rumente entscheidend, um sich nicht weitere Risiken ins Haus zu holen. Das Sozialgesetzbuch IV gibt den Unternehmen eine rechtssichere Grundlage, um dieses Lebensphasenmodell im Sinne eines „Ein-Konto-null-Sorgen“-Prinzips umzusetzen. Auf dieser Gesetzesgrundlage besteht die Möglichkeit, durch das Ansparen von unterschiedlichen Entgelt- und Zeitbestandteilen beliebige Auszeiten mit sozialer Absicherung rechtssicher umzusetzen. Das Besondere an diesem Modell ist, dass man mit nur einer arbeitsrechtlichen Grundlage allen Auszeitzielen Rechnung tragen kann. Und dank moderner Technik kann dieses Kontoprinzip einfach in die bestehenden Lohnabrechnungssysteme eingebunden werden.

## Mehrwert für die Beteiligten

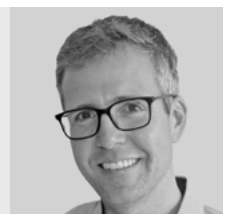
Dieses Prinzip der Verschiebung von in Geld gewandelter Zeit oder die Verschiebung von Entgelt auf einen beliebigen Zeitpunkt in der Zukunft schafft zahlreiche Mehrwerte. Unternehmen haben eine klare und langfristig angelegte Personalplanung. Denn die Mitarbeiter bauen über den Betrieb Auszeitvermögen transparent auf. Des Weiteren können durch die Einzahlung von Überstunden in das Konto Bilanzrisiken, die mit Überstunden verbunden sind, minimiert werden. Eine transparente und digitale Darstellung des Kontos sorgt zudem für weniger Aufwand in der Kommunikation gegenüber den Mitarbeitern. Die Mitarbeiter wiederum haben die Möglichkeit, sich Auszeiten einfach und ohne Mehraufwand zu organisieren und können jederzeit ihren persönlichen „Rucksack voller Zeit“ einsehen. Mit diesem Konto wird das Zusammenspiel von Arbeit und Privatleben organisiert und professionalisiert. Die steuerlichen und betriebswirtschaftlichen Vorteile für die Beteiligten sorgen zudem dafür, dass es sich bei diesem Konto nicht nur um ein „Auszeit“-Konto handelt, sondern dass es auch die Möglichkeit bietet, steueroptimiert Vermögen zu bilden.

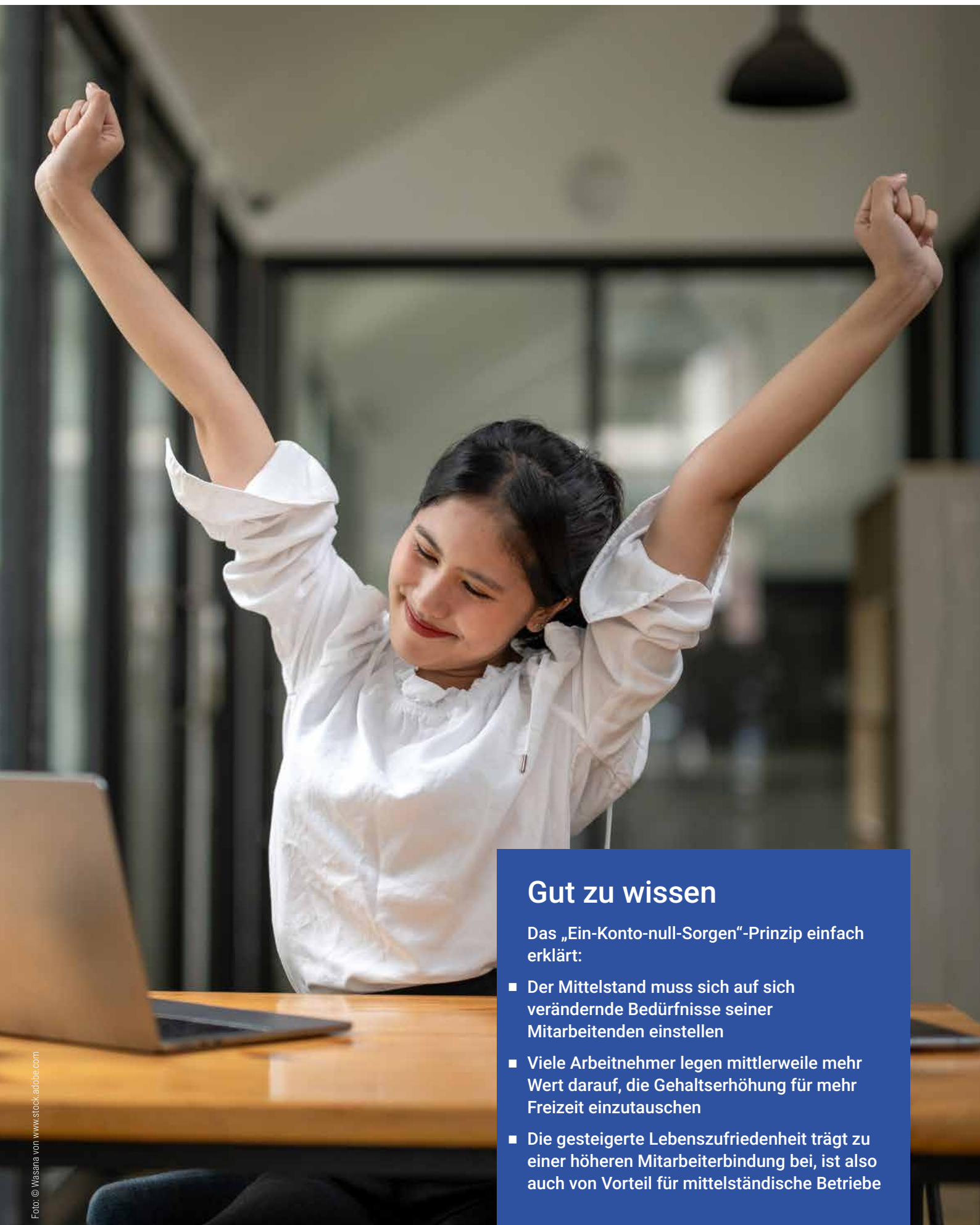
Vergleicht man das Kontenprinzip mit anderen Formen der Auszeitgestaltung wie unbezahlte Urlaube, Altersteilzeit oder Vorruhestandsmodelle, werden die Vorzüge dieser in Europa einmaligen Vorsorge fürs Leben deutlich. Wenn Unternehmen mit 4-Tage-Woche bei vollem Lohnausgleich, Sabbaticals, Pflegeauszeiten oder einem „früher frei“ konfrontiert werden, ist dieses Konto das Mittel der Wahl, wie die große Verbreitung in Konzernen schon heute zeigt.

**Dr. Thomas Haßlöcher**

Geschäftsleitung  
PensExpert GmbH  
BVMW-Mitglied

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





## Gut zu wissen

Das „Ein-Konto-null-Sorgen“-Prinzip einfach erklärt:

- Der Mittelstand muss sich auf sich verändernde Bedürfnisse seiner Mitarbeitenden einstellen
- Viele Arbeitnehmer legen mittlerweile mehr Wert darauf, die Gehaltserhöhung für mehr Freizeit einzutauschen
- Die gesteigerte Lebenszufriedenheit trägt zu einer höheren Mitarbeiterbindung bei, ist also auch von Vorteil für mittelständische Betriebe

# Wie sich Nachfolgesuche finanzieren lässt

In Deutschland steigt die Zahl der Firmen, die Nachfolgelösungen suchen. Dabei werden vor allem Unternehmensverkäufe präferiert. Thomas Vinnen, Geschäftsführer der Hamburger Nord Leasing GmbH, erläutert, wie im Vorfeld der Käufersuche ein erhöhter Mittelbedarf entstehen kann und welche Finanzierungswege sich anbieten.

**Mittelstand.: Herr Vinnen, welche Rolle spielen Finanzierungs-lösungen für Nachfolgeregelungen?**

**Thomas Vinnen:** Eine große – oft sogar die entscheidende. Das liegt vor allem daran, dass die häufigste Nachfolgeregelung der Unternehmensverkauf ist. Und wie bei jedem Verkauf stellen sich auch hier die Fragen, ob die Ware, also das Unternehmen, attraktiv ist und ob der interessierte Käufer den Preis aufbringen kann. Sowohl beim einen wie auch beim anderen entsteht in fast allen Fällen der Bedarf für Finanzierungs-lösungen.

**Können Sie das genauer erläutern?**

Im Grund geht es bei der Attraktivität um Zukunftsfähigkeit, zum Beispiel in Bezug auf die Modernität der Produktionsanlagen, praxiswirksame Nachhaltigkeitskonzepte, Marktrelevanz des Portfolios oder Stand der digitalen Transformation. Wer hier Schwachstellen hat, geht automatisch mit schlechteren Verkaufschancen auf Käufersuche. Und das wohlgerne auf einem Käufermarkt – denn seit Jahren ist das Angebot an Unternehmen wesentlich größer als die Nachfrage. Man kann es sich also nicht leisten, unattraktiv zu sein bzw. an den Mitteln für die Behebung von Schwachstellen zu sparen.

**Wie beurteilen Sie den Stellenwert von Krediten zur Mittelbeschaffung?**

Für Unternehmen mittlerer Größe wird es immer schwerer, klassische Finanzierungswege zu beschreiten. Der Zugang zu Krediten wird etwa durch Sustainable-Finance-Bestimmungen heute kritischer geprüft. Banken agieren aber auch angesichts hoher Leitzinsen und schwieriger Konjunkturlage vorsichtig bei der Kreditvergabe.

**Welche Alternativen empfehlen sich?**

Den Blick auch mal nach innen auf eigene Ressourcen richten. Genauer gesagt: auf Assets des Anlagevermögens. Vor allem bei produzierenden Unternehmen binden zum Beispiel Maschinenparks und Produktionsanlagen oft enorme Werte, die sich als liquide Mittel heben lassen. Der Schlüssel dazu sind Sale & Lease Back- bzw. Rent Back-Lösungen.

**Wie funktionieren sie im Detail?**

Eine spezialisierte Leasinggesellschaft taxiert den Zeitwert und die

Sekundärmarktfähigkeit der Assets. Die Bewertung ist rein objektorientiert und unabhängig von Bonität oder Bankenurteil. Sie führt zu einem Ankaufspreis, zu dem die Anlagen an die Leasinggesellschaft verkauft werden. Der Erlös steht als Liquidität zur Verfügung. Unmittelbar nach dem Verkauf werden die Anlagen zurückgeleast oder -gemietet. Sie sind und bleiben also zur operativen Nutzung durchgehend in Unternehmenshand, wodurch der Betrieb zu keiner Zeit eingeschränkt ist. Eine echte Win-win-Situation.

**Das Interview führte die Redaktion Mittelstand.**



**Thomas Vinnen** ist BVMW-Mitglied und seit über 20 Jahren auf Einkaufsfinanzierung und Finanzierungs-lösungen im Mittelstand spezialisiert. 2010 gründete er die Nord Leasing GmbH, einen Experten für die Vermittlung bankenunabhängiger Liquidität. Das Unternehmen mit Fokus auf den produzierenden Mittelstand gehört bundesweit zu den führenden Anbietern von Sale & Lease Back- sowie Sale & Rent Back-Lösungen.

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



PARTNERSCHAFT FÜR DEN ERFOLG

# Veränderungen managen. Gemeinsam stark bleiben.

Sie stellen sich den Herausforderungen einer Welt im Wandel. Wir unterstützen Sie dabei, Ihr Unternehmen resilient aufzustellen: mit unserer systematischen Risikoberatung, ganzheitlichen Lösungskonzepten und verlässlicher Hilfe im Schadensfall. Damit Sie immer bestens vorbereitet sind – egal was kommt.

Widerstandsfähigkeit fängt mit der Wahl des richtigen Partners an. [resilienz.ruv.de](https://resilienz.ruv.de)



**Du bist nicht allein.**

**R+V**

# Sanfter Einstieg in digitale Welten

Der klassische Brief bremst jedes noch so gut organisierte Unternehmen aus. Die digitale Poststelle jedoch schafft Abhilfe: Papierdokumente aller Art werden dort schnell und sicher in digitale Formate überführt und gleichzeitig workflow-tauglich aufbereitet.

# 12,6

**Milliarden Briefsendungen wurden 2023 innerhalb Deutschlands durch die Deutsche Post befördert. Tendenz leicht sinkend, aber dennoch mit deutlichem Entwicklungspotenzial für die Digitalisierung.**

Quelle: DHL Group / Geschäftsbericht 2023

**P**apier hat im Geschäftsalltag ausgedient: Den digitalen Medien gehört die Zukunft, genauer genommen sogar die Gegenwart. Die vielen Gründe dafür sind eng verbunden mit den Nachteilen der papiergebundenen Kommunikation. Als natürliches und greifbares Produkt nämlich ist Papier nicht nur teuer, sehr begrenzt und zudem zeitraubend skalierbar – auch das Geschriebene selbst lässt sich per se nicht generisch weiterverarbeiten.

Deutlich flexibler und effizienter ist der Umgang mit digitalen Medien, die sich orts- und zeitunabhängig auf allen Endgeräten wie dem PC im Büro, dem Notebook im Homeoffice oder mobil auf dem Smartphone anzeigen und editieren lassen. Verteiltes Arbeiten wird so überhaupt erst möglich, ebenso schlanke Workflows ohne Liegezeiten, wenn etwa Eingangsrechnungen von Einkauf und Wareneingang geprüft, in der Abteilungsleitung freigegeben und von der Buchhaltung bezahlt, kontiert und abgelegt werden sollen.

## Sicherer, einfacher und flexibler

Digitale Belege lassen sich außerdem viel sicherer und schneller suchen und finden, selbst wenn Dritte gerade parallel auf das gleiche Dokument zugreifen. Dies muss keinesfalls unautorisiert er-

folgen, denn gleichzeitig machen optionale Einrichtungen wie Verschlüsselungen, Zwei-Faktoren-Authentifizierung und Backups das papierlose Büro sicherer, als es das Arbeiten mit frei zugänglichen Karteien und Aktenordnern sein kann.

Die digitale Poststelle stellt einen vergleichsweise einfach zu bewerkstellenden ersten Schritt im Zuge des komplexen digitalen Wandels dar. Ihre Einführung führt darüber hinaus zu schnellen Ergebnissen und liefert wertvolle Erfahrungen auf dem weiteren Weg des Unternehmens in digitale Welten.

Dabei ist unerheblich, ob sie im eigenen Unternehmen eingerichtet oder an einen Dienstleister ausgelagert ist. Dorthin nämlich können die Briefe auf verschiedenen Wegen tagtäglich gelangen: über einen Nachsendeauftrag der Deutschen Post, die Einrichtung eines Postfachs für die externe digitale Poststelle oder auch Kuriere, etwa denen des Dienstleisters.

Ob aber nun interne oder externe Lösung: Am Anfang steht immer das Scannen der Eingangspost. Was einfach klingen mag, wirft bei näherer Betrachtung jedoch einige Fragen auf: Wie etwa ist umzugehen mit persönlich, an den Betriebsrat, die Personalabteilung

oder die Geschäftsführung, adressierte Schreiben, was passiert mit vermeintlicher Dialogpost und Katalogen? Und überhaupt: Welche Originale müssen nach dem Scannen unter anderem aus rechtlichen Gründen wo aufbewahrt werden und welche sind nach welcher Sicherheitsfrist wie zu vernichten? Entschieden werden muss ferner, ob alle Inhalte eines Briefs in eine oder in mehrere Dateien überführt werden sollen. Um all dies zu beantworten, sind entsprechende Konzepte und ein Pflichtenheft unumgänglich, wenn die Prozesse sicher und nachvollziehbar gestaltet werden sollen.

## Digitalisierung der Korrespondenz

Mithilfe einer professionellen Scan-Software lässt sich das gewünschte Zielformat definieren. Das können beispielsweise PDF-, TIFF- oder JPG-Formate sein – je nach führendem ERP- (Enterpri-

se Resource Planning), ECM- (Enterprise-Content-Management)- oder FiBu-System (Finanzbuchhaltung) des Unternehmens. Die Indexierung der Dokumente eröffnet dabei wichtige Mehrwerte wie verteilte Zugriffe, damit alle dazu Autorisierten jederzeit und ohne lange Suchzeiten auf den zentralen Daten-Pool zugreifen können. Generell können von der digitalen Poststelle aus aber auch die Dateien direkt an die zuständigen Mitarbeitenden oder Abteilungen gesandt werden, sei es per E-Mail, sei es per gesicherter VPN (Virtual Private Network)- oder auch SFTP (Secure File Transfer Protocol)-Verbindung in überwachte Verzeichnisse.

Sehr hohe Effizienz birgt überdies die elektronische Eingangsbearbeitung, wenn also automatisiert erkannt wird, um welchen Dokumententyp es sich handelt und welcher Workflow anzustoßen ist. Das Auslesen von Vertragsnummern, Lieferantangaben und anderem mehr per optischer Texterkennung (OCR) funktioniert am besten (aber nicht nur) bei standardisierten Belegen. Auf alle Fälle sollte man daran denken, auch die online eintreffende Post mit einzubeziehen und in die etablierten Abläufe einfließen zu lassen, damit alles in einem Guss bearbeitet werden kann.

Für Aufbau und Betrieb einer digitalen Poststelle sind Know-how und Technologie genauso erforderlich wie Geräte und Personalressourcen – dies alles mit entsprechender Redundanz. Gegebenenfalls kann man sich zunächst auf ausgewählte Abteilungen wie die Buchhaltung (nie mehr Skonto-Fristen verschlafen!) beschränken; dies erfordert dann lediglich eine Vorselektion der eintreffenden Briefe.

Gerade mit Blick auf die automatisierte Eingangsbearbeitung, Indexierung und Einbindung der Dokumente in die IT-Landschaft empfiehlt es sich, einschlägige Beratung einzuholen. Eine weitere Alternative liegt wie beschrieben im Outsourcing des kompletten Betriebs an einen spezialisierten Dienstleister. Dort sind nicht nur Know-how und Erfahrung vorhanden, sondern auch das Profiequipment und das Fachpersonal, um die digitale Poststelle durchgängig und zuverlässig zu betreiben.

## Gut zu wissen

### Vorteile digitaler gegenüber klassischer Poststelle:

- sicherer
- schneller/effizienter
- günstiger
- flexibler
- nachhaltiger
- transparenter

Die digitale Poststelle rechnet sich ab ca. 50 Mitarbeitenden – besonders aber für Unternehmen mit

- mehreren Abteilungen
- Zwischenhierarchien erteilten Standorten
- hohem Homeoffice-Anteil

**Nils Gehring**  
Geschäftsführender Gesellschafter  
Gehring Group GmbH  
**BVMW-Mitglied**  
<https://gehring.group>



# „Da musst Du mitmachen, da ist was los!“

Vor sieben Jahren wurde im Münsterland der „Junge Mittelstand“ als Pilotprojekt gegründet. Seitdem hat diese regionale Initiative eine rasante Entwicklung genommen. Mit annähernd 500 jungen Unternehmerinnen und Unternehmern, die entweder Nachfolger oder selbst Gründer sind, sucht dieses Netzwerk verbandsübergreifend deutschlandweit seinesgleichen.

Der Start erfolgte zunächst überwiegend mit den Nachfolgern in den Mitgliedsunternehmen der Region. Damit war gleich eine große Anzahl von Jungen Mittelständlern zusammen. Zunehmend kamen in den letzten Jahren dann aufgrund des attraktiven Angebotes weitere Nachfolger, aber auch Gründer und Jungunternehmer dazu. Durch die Vielzahl der Veranstaltungen in unterschiedlichen Formaten entstand schnell eine sehr aktive Community.

Bei sämtlichen Veranstaltungen werden wichtige Impulse zu Zukunftsthemen und spannende Erfolgsfaktoren der gastgebenden Unternehmen geboten. Neben den wichtigen Inhalten ist das gemeinsame Erleben ein weiterer bedeutsamer Erfolgsfaktor. Die Kombination von Austausch, Geselligkeit und Spaß wirken nicht nur auf die bestehenden Mitglieder magnetisch, sondern erzeugen eine Sogwirkung vor allem auch auf Interessenten: Da musst Du mitmachen, da ist was los! Aktuell ist der Junge Mittelstand Münsterland das Gesprächsthema in der Region.

## Die Entstehungsgeschichte

Der Start gelang mit einem begeisternden Kick-off in 2016 auf der „MS Günther“, einem Binnenschiff auf dem Dortmund-Ems-Kanal. Der damalige Jauch-Millionär und Jung-Unternehmer Leon Windscheid war prominenter Gastgeber. Er hatte mit seinem Gewinn das Schiff gekauft und startete damit seine Unternehmerkarriere – alle wollten natürlich seine Story kennenlernen. Weitere außergewöhnliche Locations waren unter anderem eine abendliche Fahrt im Party-Zug von Müller-Touristik oder auch das Liegestuhl-Treffen bei visunext, einem der größten und bedeutendsten Anbieter für Heimkino- und Präsentationstechnik im europäischen Raum, oder die persönliche Jahrgangspräsentation beim vielfach prämierten Jungwinzer Mathias Meimberg. Unternehmerische Themen werden

verbunden mit einem coolen Ambiente und lockerem Miteinander. Keine angestaubten Stammtische in Eckkneipen, wenn es um Bier geht, dann doch eher in der Finne Bio Craft Beer Brauerei, bei der gleich ein professionelles Marketing-Konzept für eine Nischenmarke im hart umkämpften Biermarkt gezeigt wurde. Das inzwischen traditionelle Glühwein-Trinken auf dem münsterschen Weihnachtsmarkt gehört natürlich als Jahresabschluss zum Spaß-Standard – ein sehr beliebtes Gute-Freunde-Event. Eines der Highlights im letzten Jahr war in dieser Hinsicht die gemeinsame Busfahrt zur inhaltlich hochspannenden Digital X von Münster nach Köln. Rund 50 Teilnehmende hatten großen Nutzen und beste Unterhaltung bei „connect-in-bus“, einer innovativen Form des systematischen Netzwerkens. Ein gesponsert Bus der Provinzial Versicherung und die kostenlosen Eintrittskarten der Deutschen Telekom schnürten zudem ein unvergleichliches Leistungspaket. Der gesamte Tag war für die Mitglieder kostenfrei.

## Gut zu wissen

- Das Pilotprojekt startete 2016 und verzeichnet derweil 500 junge Unternehmerinnen und Unternehmer
- Am Jungen Mittelstand können sich junge Unternehmerinnen und Unternehmer im Alter von bis 40 Jahre beteiligen





Die engagierten Sieben – ab sofort sind sie die BVMW-Botschafter des Jungen Mittelstands (v. l.): Benjamin Adamaschek (Young Pro Academy, Münster), Joshua Leusder (Moleco, Ochtrup), Kim Heuser (Herotec, Ahlen), Jan-Marlo Sokolowski (Cookie Brand, Nottuln), Christian Wiesner (SMARTe Unternehmensentwicklung, Billerbeck), Helke Sievers (S-I-B, Reken) und Max Vogel (Schröder & Vogel, Rheine).

## Kollegiales Coaching

Das eindeutige Erfolgsformat aber sind die zahlreichen Gruppen „INSIDE“. Acht junge Mittelständler tauschen sich regelmäßig untereinander anhand von praktischen Fällen aus dem Kreis der Teilnehmenden über Lösungsansätze aus, wobei ein BVMW-Repräsentant immer als Moderator fungiert. Dieses kollegiale Coaching findet alle zwei bis drei Monate über circa zwei Jahre statt. Nach acht Treffen, jeder ist einmal Gastgeber, ist die Reihe abgeschlossen. Aktuell werden 10 Gruppen gleichzeitig betreut, es gibt eine Anwärterliste, das Warten dauert derzeit ca. ein halbes Jahr.

Um dies alles weiterzuentwickeln haben sich die zuständigen BVMW-Repräsentanten in den Münsterland-Kreisen Verstärkung gesucht. So sollen Inhalte und Veranstaltungsformate noch mehr den Vorstellungen des Jungen Mittelstands entsprechen. „Uns ist wichtig, das junge Gedankengut mit den Erfahrungen von uns als erfolgreiche Netzwerker zu verbinden und dem Jungen Mittelstand ein optimales Angebot zu bieten“, so Bernd Adamaschek, Leiter der

BVMW-Wirtschaftsregion Münsterland. „Deshalb gehen wir einen nächsten Schritt und haben sieben junge Mittelständler aus dem Mitgliedskreis als „Botschafter“ an unsere Seite geholt.“ Sie werden auf den Veranstaltungen zunehmend aktiv mitwirken und insbesondere neuen und interessierten Jungen Mittelständlern als Ansprechpartner zur Verfügung stehen. Die Botschafter repräsentieren dabei alle Varianten nach Branchen, Unternehmensgröße und sind über das Münsterland über alle Kreise verteilt.

**Bernd Adamaschek**  
Leiter der Wirtschaftsregion –  
Münsterland, Ostwestfalen-Lippe  
[bernd.adamaschek@bvmw.de](mailto:bernd.adamaschek@bvmw.de)



# Mission Aufbruch: Wird der junge Mittelstand den Weg weisen?



Beim Auftaktevent des „Jungen Mittelstand“ im Januar war die Energie eines Aufbruchs zu spüren. Inmitten von 40 jungen Unternehmerinnen und Unternehmern aus diversen Branchen wurde im politischen Berlin über die Transformation der Wirtschaft und die Rolle junger Menschen gemeinsam mit der Politik debattiert.

**D**och was genau bedeutet eigentlich „junger Mittelstand“? Im Kontext des BVMW bedeutet dies das Zusammentreffen von Unternehmerinnen und Unternehmern unter 40 Jahren. Der Tag in Berlin hat jedoch gezeigt: Die Bezeichnung umfasst nicht nur das Alter, sondern vielmehr eine Geisteshaltung. Es geht darum, den Mut zu haben, traditionelle Wege zu verlassen.

In einer Zeit, in der Unsicherheiten allgegenwärtig sind, ist es entscheidend, dass der Mittelstand seine Innovationskraft wieder entfaltet und sich für Veränderungen öffnet. Die Herausforderung besteht nun darin, trotz begrenzter Ressourcen und Budgets neue Geschäftsmodelle zu entwickeln. Doch wie können wir das meistern? Indem der Mittelstand sich wieder attraktiver für junge Menschen aufstellt und bedenkt, dass es häufig junge Menschen sind, die einen anderen Blickwinkel mit sich bringen. Der Schlüssel liegt darin, junge Menschen mehr in Entscheidungen einzubinden, was auch Grundlage für den Fortbestand des Mittelstandes ist, denken wir an die schiere Anzahl offener Unternehmensnachfolgen.

## Was kann der junge Mittelstand also vorantreiben?

**Organisationales Mindset:** Statt starrer Hierarchien sollte unternehmerisches Denken und Handeln gefördert werden. So entsteht Raum für Kreativität und Innovation. Flache Hierarchien, transparente Kommunikation und gelebte Agilität prägen die Unternehmenskultur.

**Innovationskraft durch Exploration und Technologie:** Offenheit für externe Einflüsse und die Nutzung von Kollaborationen, um gemeinsam neue Lösungen zu finden. Aktive Erprobung neuer Technologien wie KI und Big Data, um Geschäftsmodelle und Produkte zu verbessern.

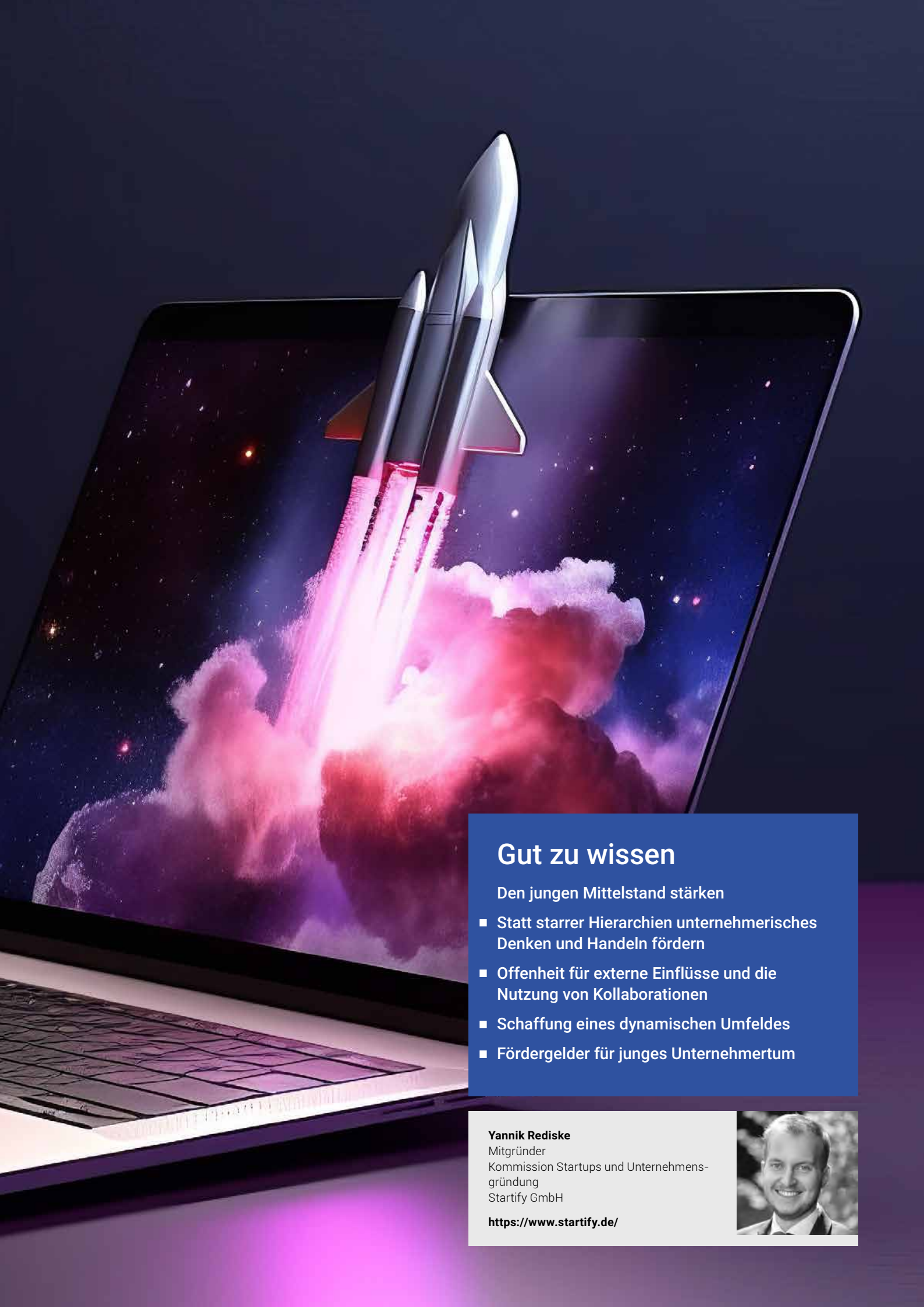
**Kontinuierliches Lernen und schnelles Anpassen:** Schaffung eines dynamischen Umfeldes, in dem kontinuierliches Lernen und

schnelles Anpassen an neue Herausforderungen gefördert werden. Fehlertoleranz und eine Kultur des Experimentierens ermöglichen Innovationen.

**Förderung des junges Unternehmertums:** Die Unterstützung innovativer Ideen und Startups durch Investitionen, Mentoring und Kooperationen. So entsteht ein lebendiges Ökosystem, das den Wirtschaftsstandort Deutschland stärkt.

## Gemeinsam die Zukunft gestalten und Grenzen überwinden

Weder Jung noch Alt werden den Weg allein gehen können, genauso wie weder Politik noch Wirtschaft eine „Ohneinander-Lösung“ finden werden. Der junge Mittelstand möchte mitgestalten, hat das Potenzial, die Wirtschaft zu transformieren und ist bereit, dafür auch Zeit und Geld zu investieren. Wichtig ist aber vor allem die Diskussion auf Augenhöhe und die Akzeptanz sowie Toleranz gegenüber sich verändernden Werten – das Verständnis füreinander war schon immer der tragende Pfeiler unserer Demokratie und Wirtschaft und wird es auch weiterhin sein. Im Gegensatz dazu ist das kategorisierende Denken in Generationen wie „Boomer“ oder „Gen-Z“ definitiv out und verhindert einen offenen Dialog. Der BVMW hat gezeigt, wie es geht, und bietet die Plattform, um gemeinsame Positionen zu entwickeln und in Unternehmen sowie Gesellschaft zu tragen.



## Gut zu wissen

Den jungen Mittelstand stärken

- Statt starrer Hierarchien unternehmerisches Denken und Handeln fördern
- Offenheit für externe Einflüsse und die Nutzung von Kollaborationen
- Schaffung eines dynamischen Umfeldes
- Fördergelder für junges Unternehmertum

### **Yannik Rediske**

Mitgründer  
Kommission Startups und Unternehmens-  
gründung  
Startify GmbH

<https://www.startify.de/>





# Beratung geht auch im Kapuzenpulli

Cyberangriffe sind eine Gefahr für jedes (nicht nur mittelständische) Unternehmen. Doch man steht ihnen nicht hilflos gegenüber – Penetrationstests stellen die eigene IT-Sicherheit auf die Probe und ermöglichen die Verbesserung.

**O**ft reicht ein Klick auf eine angebliche PDF-Datei mit dem Lebenslauf eines Bewerbers. Mit dieser Datei wird ein Schadprogramm auf den eigenen Laptop geschleust. Das Schadprogramm lädt wiederum eine Hintertür nach, womit der Angreifer das System jederzeit fernsteuern und mit weiteren Schwachstellen das gesamte Netzwerk vollständig übernehmen kann.

Bei einem echten Cyberangriff nutzt der Angreifer den Zugang anschließend für seine eigenen Ziele: Zum Beispiel werden interne Daten unbefugt verschlüsselt und gestohlen, um das Unternehmen damit zu erpressen („Ransomware“). Oder die Daten werden unbemerkt über mehrere Monate abgezogen und im Darknet weiterverkauft. In anderen Fällen wird das Unternehmen als Sprungbrett für weitere Angriffe genutzt.

## „Gute Hacker“ schützen

Eine solche Situation muss aber nicht durch einen echten Cyberangriff entstehen, sondern kann auch Teil eines „Penetrationstests“ sein. Bei einem solchen Test wird ein Hackerangriff mit echten Mitteln nachgestellt, mit zwei wichtigen Unterschieden: Erstens hat der Hacker die Erlaubnis des zu hackenden Unternehmens, er ist also ein „ethischer Hacker“. Und zweitens richtet er keinen Schaden

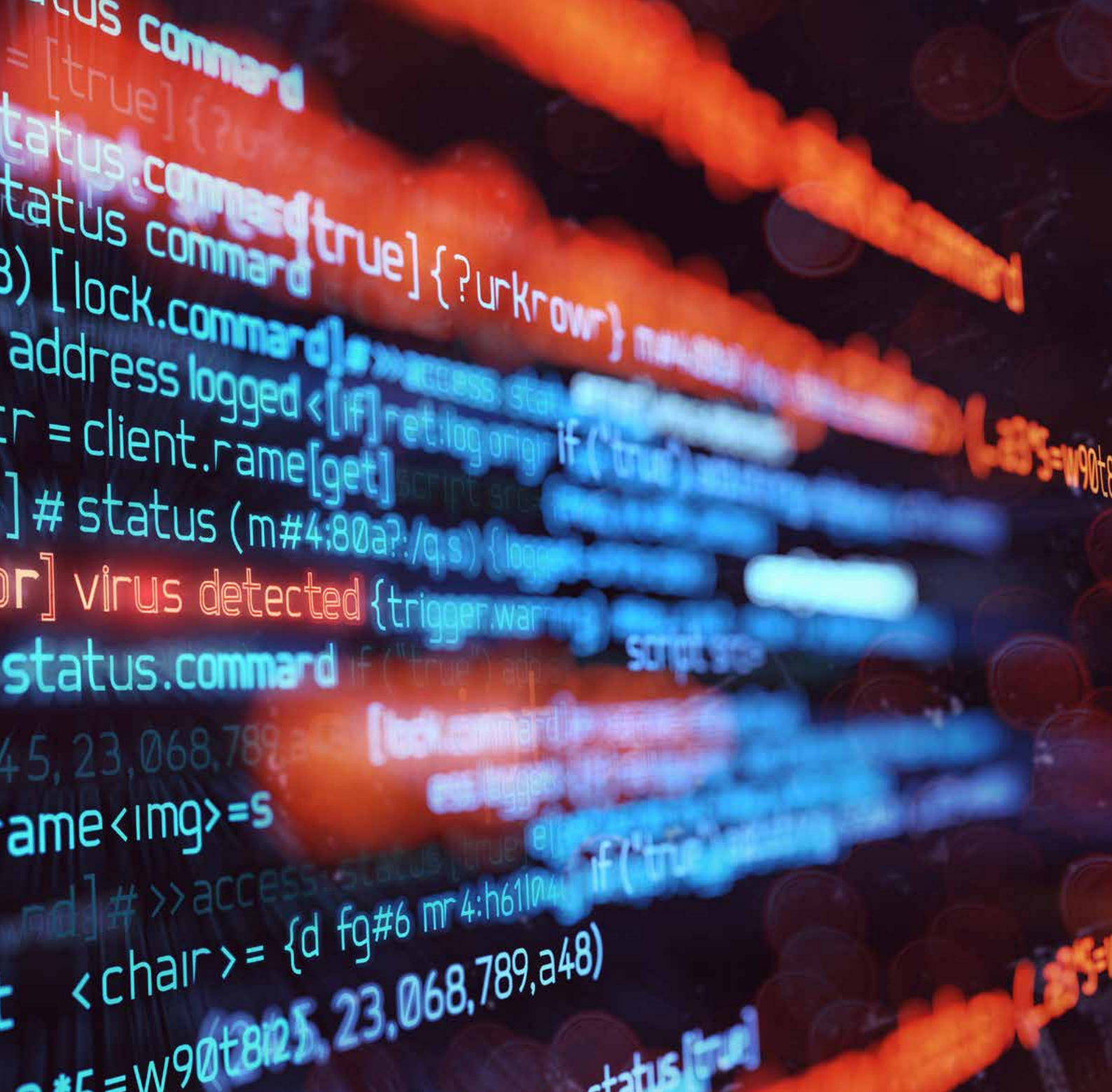


## Gut zu wissen

- Cyberangriffe richten jedes Jahr einen **Millionenschaden im deutschen Mittelstand an**
- **Gegen Cyberangriffe kann man sich schützen, indem man die Schwachstellen, die Angreifer ausnutzen würden, zuvor aufdeckt und behebt**
- **Bei einem Penetrationstest wird eine systematische Schwachstellenüberprüfung durch einen „guten Hacker“ vorgenommen und ein Bericht erstellt, der die Schwachstellen und Handlungsvorschläge enthält**

an, sondern dokumentiert den Angriff detailliert und erklärt, welche Schwachstellen er gefunden hat, ob sie kritisch sind und wie man sie beheben kann.

Bei einem menschlichen Test kann zum Beispiel die Reaktion der Mitarbeitenden auf verdächtige E-Mails, Anrufe, SMS, Briefe oder Besuche getestet werden. Beim technischen Test von außen werden Systeme ins Visier genommen: VPN-Gateways, Firewalls und



Wartungszugänge. Natürlich kann auch eine Webapplikation wie ein Online-Shop getestet werden.

Genauso wie der Angriff nicht endet, sobald der Hacker die erste Hürde überwunden hat, endet auch ein Test nicht unmittelbar nach der ersten Kompromittierung.

### Schaden abwenden

Es ist ein großer Unterschied, ob ein Angreifer, selbst wenn er die Netzwerkgrenze überwindet, nur einzelne Systeme als normaler Benutzer kompromittieren kann und dann entdeckt wird, oder administrative Rechte auf dem gesamten Netzwerk erlangt, bevor irgendjemand reagiert. Dies entscheidet, ob bei einem echten Cyberangriff ein kleiner oder ein großer Schaden entsteht, ob der Betrieb stillsteht oder nicht. Auch dieser Vorgang kann von dem ethischen

Hacker im Rahmen eines technischen Tests von innen durchgeführt und die Schwachstellen dokumentiert werden.

Diese ethischen Hacker finden sich im Jungen Beratungsnetzwerk des BVMW. Und natürlich erscheint ein Hacker, auch ein ethischer, beim Kunden nicht im Anzug, sondern im Kapuzenpulli oder Blau- mann – unter falscher Flagge für den Test der Mitarbeiter.

**Marian Kogler**  
Geschäftsführer  
syret GmbH  
**BVMW-Mitglied**  
<https://syret.de>



# Willkommen, Generation Z

**Aktuell starten viele junge Menschen ins Arbeitsleben. Die meisten von ihnen wurden nach 1995 geboren und gehören damit zur sogenannten Generation Z, kurz Gen Z. Wie können Unternehmen sie in Zeiten des Fachkräftemangels begeistern, ihnen einen guten Start ermöglichen – und sie auch langfristig an sich binden?**

Die Gen Z ist mit Herausforderungen wie dem Klimawandel oder der Corona-Pandemie aufgewachsen, ebenso mit rasanten Entwicklungen durch die Digitalisierung. Mit ihren Wünschen, Werten und Vorstellungen werden diese Nachwuchskräfte nun immer präsenter auf dem Arbeitsmarkt. Einer vom Jobnetzwerk XING beauftragten Studie zufolge wünschen sich zum Beispiel 82 Prozent von ihnen die Vier-Tage-Woche als Option, 74 Prozent flexible Arbeitszeiten und immerhin 31 Prozent ein Sabbatical. Eine weitere Studie, beauftragt vom Jobnetzwerk LinkedIn, kommt unter anderem zu dem Ergebnis, dass sich 57 Prozent der Befragten aus der Gen Z unter bestimmten Bedingungen vorstellen könnten, zehn Jahre und länger bei einem Arbeitgeber zu bleiben.

## Mentale Überforderung

Besorgniserregend an dieser Studie ist, dass mehr als ein Viertel der Befragten angeben, aufgrund der anhaltenden Krisen beim Eintritt in die Arbeitswelt mental überfordert zu sein; 20 Prozent fühlen sich sogar hoffnungslos. In dieses Bild passen auch Ergebnisse des DAK-Psychreports 2023. Demnach stieg im Jahr 2022 die Anzahl der Fehltage aufgrund psychischer Erkrankungen bei Männern zwischen 24 und 29 Jahren gegenüber dem Vorjahr um 29 Prozent, bei gleichaltrigen Frauen betrug der Zuwachs 24 Prozent. Wie können Unternehmen mit dieser komplexen Situation umgehen?

## Generationendialog starten

„Um die Herausforderungen jetzt und in Zukunft stemmen zu können, ist es wichtig, in einen Generationendialog zu kommen, der das Arbeiten für alle Beteiligten in einem Unternehmen gesünder macht“, sagt Sandra Schmidt, Expertin für Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) bei der DAK-Gesundheit. Das heißt: generationenübergreifend offen und konstruktiv miteinander kommunizieren, voneinander lernen, Ressourcen bündeln und gemeinsam Lösungen entwickeln. Weil das Thema eine so große Bedeutung hat, war es auch Motto des von der DAK-Gesundheit und der Kommunikationsberatung MCC ausgeschriebenen Deutschen BGM-Förderpreises 2023: „Generationenwechsel in der Arbeitswelt: Wie kann er gesund gelingen?“. Die besten Arbeitgeber-Ideen wurden Ende September 2023 ausgezeichnet. (Informationen unter: [www.dak.de/bgm-foerderpreis](http://www.dak.de/bgm-foerderpreis))

Konkret in Bezug auf die Gen Z fügt Sandra Schmidt hinzu: „Klar ist auch: Trotz ähnlicher Wertevorstellungen ist das eine sehr heterogene Menschengruppe. Deswegen gilt es im Rahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements immer ganz spezifisch zu schauen: Wie ist die aktuelle Situation für die jüngeren Mitarbeitenden

in der jeweiligen Firma oder Organisation? Welche konkreten Bedürfnisse haben sie? Da gibt es keine pauschalen Lösungen.“ Entsprechende Maßnahmen seien dabei immer in ein prozesshaftes Denken und Handeln einzubetten, im Sinne einer lernenden Orga-



nisation: nicht nur beim Recruiting und Onboarding, sondern auch bei der langfristigen Bindung der Beschäftigten – das gilt beim BGM nicht nur für die Gen Z.

## Nachhaltigkeit und Diversität

Bei der Generation Z und auch bei der Generation Y sind die Themen Diversität und Nachhaltigkeit sehr zentral bei der Arbeitgeberwahl. Diversität und Vielfalt wiederum können sich in einem Unternehmen nur entfalten, wenn Inklusion und dabei insbesondere psychologische Sicherheit gewährleistet sind. Wenn also ein ver-

trauensvolles Betriebsklima besteht, in dem auch neue, andere und unkonventionelle Meinungen und Ideen offen geäußert werden oder Fehler gemacht werden dürfen. Führungskräften, die diese Werte vorleben und vermitteln, kommt dabei eine Schlüsselrolle zu.

## Willkommenskultur stärken

Wichtig ist auch eine umfassende Willkommenskultur zum Wohlfühlen. Bei einem großen Unternehmen wie beispielsweise der TÜV NORD AG gibt es dafür verschiedene Angebote. Das fängt an bei größeren Onboarding-Events, bei dem die Neulinge auf weitere Kolleginnen und Kollegen, die neu ins Unternehmen eintreten, treffen und auch andere Geschäftsbereiche kennenlernen. Ein weiteres Unterstützungsangebot ist die „digitale Lostrommel“, über die sich Interessierte selbstorganisiert mit anderen Menschen im Unternehmen vernetzen, treffen und austauschen können – persönlich oder digital. Im Unternehmen gibt es zudem Trainee-Programme, innerhalb derer die Trainees unterschiedliche Arbeitsbereiche durchlaufen und dabei kontinuierlich konstruktives und kompetenzbezogenes Feedback erhalten. In sogenannten Buddy-Systemen hilft eine erfahrene Kollegin oder ein Kollege als Vertrauensperson dabei, im Unternehmen Fuß zu fassen und sich sozial zu integrieren. Und beim Angebot „Reverse Mentoring“ werden die Rollen getauscht: Junge Menschen übernehmen Mentorenschaft für Ältere, beispielsweise bei der Einführung neuer digitaler Tools. Dafür geben ältere Beschäftigte ihren Erfahrungsschatz und wertvolles Wissen über das Unternehmen weiter.

*Diesen Artikel verfasste das Team DAK-Gesundheit.*

## Gut zu wissen

Schon gewusst? Im Rahmen unseres Azubi-Programms bieten wir Ihnen als BVMW-Mitgliedsunternehmen folgende Seminare speziell für Ihre Azubis an:

- Azubiprogramm – Gesundheit für Auszubildende
- Da Kapo für Auszubildende
- Medienkompetenz bei Azubis
- Welcome Day für Ihre Azubis

Interesse? Nehmen Sie gerne Kontakt zu uns auf ([Andre.Verheyen@dak.de](mailto:Andre.Verheyen@dak.de))





# Generali unterstützt KMU bei nachhaltiger Transformation

V. li.: Horst von Buttlar, Chefredakteur der WirtschaftsWoche, bei der SIA Preisverleihung 2023 in München zusammen mit Stefan Lehmann, Vorstandsvorsitzender der Generali Deutschland AG.

„Unternehmerinnen stellen erste ‚Klimaanlage zum Anziehen‘ her“, „Recycling-Revolution für Textilien: Technologie-Startup entwickelt Lösung für das globale Alttextilproblem“, „Warme Füße fürs Gemüse durch Geothermie“: Vielleicht haben Sie solche Schlagzeilen von den cleveren Ideen kleiner und mittlerer Unternehmen auch schon gelesen, die Ende letzten Jahres für ihren nachhaltigen Pioniergeist mit dem Sustainable Impact Award, kurz SIA, ausgezeichnet wurden. Der Nachhaltigkeitspreis wurde 2021 von der Generali Deutschland AG gemeinsam mit dem BVMW und der WirtschaftsWoche ins Leben gerufen. Seit dem 1. März 2024 läuft die Bewerbungsphase für den SIA 2024. Bewerben auch Sie sich mit Ihrem Unternehmen für den Sustainable Impact Award.

Nach aktuellen Angaben des Instituts für Mittelstandsforschung gibt es in Deutschland knapp 3,4 Millionen kleine und mittlere Unternehmen (KMU), das sind über 99 Prozent aller Unternehmen der Privatwirtschaft. Mit mehr als 2,4 Billionen Euro erwirtschafteten die KMU in 2021 trotz der wirtschaftlichen Folgen der Corona-Pandemie über 31 Prozent des gesamten Umsatzes in Deutschland und erbringen damit einen Großteil der deutschen Wirtschaftsleistung. Die Förderung von Nachhaltigkeit im Mittelstand ist hier daher besonders wirkungsvoll, und sie hilft ihre Zukunftsfähigkeit abzusichern: Gemeinsam mit dem BVMW und der WirtschaftsWoche vergibt die Generali Deutschland auch in diesem Jahr wieder den Sustainable Impact Award an Unterneh-

men, die mit innovativen Ideen und Konzepten besonders nachhaltig handeln, und schafft so Anreize für die nachhaltige Transformation der Wirtschaft. „Mittelständische Unternehmen sind das Herz und der Impulsgeber der deutschen Wirtschaft. Sie spielen eine entscheidende Rolle für das Ziel einer nachhaltigen Wirtschaft in der Zukunft. Deshalb fördern wir Initiativen von kleinen und mittelständischen Unternehmen, die Nachhaltigkeit zu einem Bestandteil ihrer Geschäftspolitik machen“, sagt Stefan Lehmann, Vorstandsvorsitzender der Generali Deutschland AG. Insbesondere vor dem Hintergrund der großen Herausforderungen unserer Zeit, wie zunehmende Armut, geopolitische Einflüsse, Naturkatastrophen und Extremwetterereignisse, aber auch soziale Verwerfungen brauche es





Die Gewinner des Sustainable Impact Award 2023 – Alfred Ritter, Vetter Pharma-Fertigung, Gemüsebau Steiner, eeden und performance international – bei der Preisverleihung in München.

Unternehmen, die langfristig wirtschaftlich, sozial und ökologisch Verantwortung übernehmen und einen wichtigen Beitrag für die Zukunft unserer Gesellschaft leisten.

### Der Award wird in folgenden Kategorien vergeben

■ **Generali SME EnterPrize:** Ausgezeichnet werden kleine und mittlere Unternehmen für ihre nachhaltigen unternehmerischen Impulse und Ansätze. Der Preis widmet sich nicht nur den Teilaspekten nachhaltigen Wirtschaftens in mittelständischen Unternehmen, sondern bewertet ökologische und soziale Strategien sowie deren Umsetzung in ihrer Gesamtheit durch mittelständische Unternehmen. Diese Sonderauszeichnung richtet sich an Unternehmen mit bis zu 250 Mitarbeitenden.

■ **Generali NewComer EnterPrize:** Ausgezeichnet werden erfolgreiche und nachhaltige Startup-Unternehmen, die einen wirkungsvollen Beitrag im sozialen Bereich und/oder für unsere Umwelt leisten. Diese Sonderauszeichnung richtet sich an junge Unternehmen, welche mindestens sechs Monate beziehungsweise maximal drei Jahre am Markt sind und bis zu maximal 30 Mitarbeitenden beschäftigen.

Die Initiative richtet sich darüber hinaus in drei weiteren Kategorien an mittelständische Unternehmen mit maximal 10.000 Mitarbeitenden, die länger als fünf Jahre am Markt sind und deren Umsatz unter 2,5 Milliarden Euro liegt:

- Impact of Social Engagement (sozial engagiert im Unternehmen und in der Region)
- Impact on Earth (effizienter und grüner wirtschaften)
- Impact on Product (nachhaltig produzieren)

## Gut zu wissen

- Bewerben Sie sich mit Ihrem Unternehmen für den Sustainable Impact Award 2024 online auf <https://award.wiwo.de/sia/award/bewerben/>
- Die Preisverleihung findet im Herbst 2024 statt. Der genaue Termin wird noch bekannt gegeben

### Schirin Dammjakob

Redakteurin Unternehmenskommunikation  
Generali Deutschland AG

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



# Cut the Bullshit!

## – Employer Branding für Generation Z

Warum die „GenZ“ arbeitswilliger ist als ihr Ruf. Und was Arbeitgeber tun und lassen sollten, um ihr High-Performer-Herz zu gewinnen.

**W**ar for Talents und Fachkräftemangel sind zwar schon ziemlich alte Säue, die durchs Arbeitgeberdorf getrieben werden. Sie haben sich für ihr Alter aber unheimlich gut gehalten. Vielleicht, weil es deutlich leichter ist, sie zu treiben als zu erlegen. Als Unternehmen mit hoher Konkurrenz und fehlenden Standortvorteilen haben Arbeitgeber zwei Optionen: Den Schlüssel umdrehen und selbst nach gutbezahlten Jobs im Nachbarland Ausschau halten. Oder Dinge bieten, die mit Geld nicht oder nur schwer aufzuwiegen sind. Klar: Alle wollen gutes Geld verdienen – vollkommen fair. Doch Geld ist nicht das Maß aller Dinge, und doch läuft es Gefahr, zum „Schmerzensgeld für geraubte Lebensfreude“ zu mutieren. Denn Geld ist wichtig, aber nicht unbedingt gleich Glück. Was das (Arbeits-)Leben lebenswerter macht, sind Menschen im Arbeitsumfeld, die lieben, was sie tun, gerne mit einem zusammenarbeiten und erfüllt nach Hause gehen. Und gerne wiederkommen.

### Generation Z und ihre Arbeitsmoral

Lauscht man den Fachkräftemangel-Debatten über die Generation Z, dann fallen immer wieder Sätze wie: „Die wollen alle nicht mehr richtig arbeiten“, oder „Generation Ich-geh-dann-mal-wieder-oder-komm-erst-gar-nicht“, oder „Homeoffice, Flexible Work, übertriebene Gehaltsvorstellungen und Work-Life-Balance bis der Arzt kommt – mit der Haltung der GenZ kriegen wir den Wirtschaftskarren garantiert nicht aus dem Dreck gezogen“.

So oder so ähnlich hört man medial die Führungskräfte klagen, denn die GenZ (Jahrgang 1997 bis 2012) tickt anders als die Millennials (Jahrgang 1980 bis 1996). Und erst recht anders als die heutigen 50-Plusser. Gleichzeitig offenbart die Shell-Jugendstudie 2019 die Top-Motivatoren der GenZ: Nicht „Max Money, Max Leisur“ wird dort als entscheidendster Faktor bei der Berufswahl angegeben. Auf Platz eins der wichtigsten Werte in Sachen Berufstätigkeit steht stattdessen: ein sicherer Arbeitsplatz. Und auf Platz zwei die Möglichkeit, etwas Sinnstiftendes zu tun. Das ist wesensähn-



### Gut zu wissen

- GenZ ist weder fauler noch fleißiger als die Generationen zuvor
- Authentizität und Sinn steht im Vordergrund und muss keinesfalls auf Themen wie Nachhaltigkeit, Klimawandel oder veganes Lederimitat beschränkt werden
- Unternehmen müssen sich konsequent und glaubhaft die Frage der eigenen unternehmerischen Motivation stellen, um zu überzeugen

lich, aber doch etwas anders gelagert als der eher egozentrische Wunsch nach „Selbstverwirklichung“, der noch bei der GenY populär war – man könnte sagen: umfassender.

Das bedeutet, die GenZ ist weder fauler noch fleißiger als die Generationen zuvor. Sie ist genauso motiviert wie alle anderen auch. Nur das, was sie (de-)motiviert, ist anders. Sie will Sinn sehen. Und dieser „Sinn“ muss sich keinesfalls auf Themen wie Nachhaltigkeit, Klimawandel oder veganes Lederimitat beschränken. Auch in der GenZ gibt es genügend Leute, die auf Sinnmotive wie Status, Leistung, Spaß stehen.



Worauf die GenZ aber allergisch reagiert ist: Inkonsistenz. Wasser predigen und Wein trinken. Oder andersherum. Ob das Wasser oder der Wein dabei nun „Nachhaltigkeit“, „Karrierechancen“ oder „Vertraenskultur“ heißt, ist unerheblich. Entscheidend ist: Wenn die Arbeitgeber nicht das lebt, was er nach außen und innen postuliert, dann verliert er das Vertrauen der GenZ-Mitarbeiter.

### Recruiting anpassen

In den Worten der Generation Z bedeutet das: Cut the bullshit! Teures Arbeitgeberstyling durch Marketingprofis ist verschwendetes Geld, wenn vorher nicht die Frage eindeutig und konsequent geklärt wurde: Wofür stehen wir? Was sind unsere echten Überzeugungen und Werte, die wir in der Praxis leben können und wollen?

Die Beantwortung sollte dabei losgelöst sein von Zwängen oder Trends, an die nicht geglaubt wird, stattdessen angepasst an die Interpretation und die Art, wie Business gemacht werden soll.

Genau darum geht es im Kern der GenZ. Denn das gibt erstens Sicherheit und zweitens Sinn (die beiden Hauptmotivatoren). Und es bewahrt Sie vor teurem Beifang im Recruiting. Denn wenn die Botschaft eindeutig ist, kommen vielleicht weniger Talente, dafür aber die passenden. Und falls gar keine mehr kommen, sollte man sich fragen, ob es nicht an der Zeit wäre, die eigenen Werte zu überdenken. Oder den Staffelnstab weiterzugeben. Erst wenn dieses geliebte Werte-Set-up steht, wird geraten, das äußerliche Tuning der Arbeitgebermarke angegangen zu werden.

#### **Mario Motzkuhn**

Managing Partner Strategy  
Full-Service-Agentur für digitale Markenarbeit aus Konstanz und Hamburg  
**BVMW-Mitglied**



# Der Wettlauf zwischen Unternehmen und Finanzamt

Aufkommende Fragen bereits im Vorfeld beantworten, Geschäftsvorgänge lückenlos dokumentieren und durch die Qualität und Menge an Daten sowohl die Unternehmenssteuerung unterstützen als auch gegenüber den Behörden abgesichert sein: Mit Software-Tools reduzieren Sie die Arbeitslast in Steuerangelegenheiten in Ihrem Unternehmen.

Viele Unternehmen sehen sich mit einer immer komplexeren Regulierung konfrontiert. Das betrifft viele Bereiche des Geschäfts, ist aber vor allem bei der Zusammenarbeit mit den Finanzbehörden oft belastend. Steuerabteilungen der Unternehmen stehen unter Druck, den Behörden schneller und genauer als je zuvor Steuerdaten zu liefern, die keinen Raum für Fehler lassen.

Der Druck durch die Finanzbehörden steigt dabei immer weiter. Aber auch die Prüfer selbst stehen unter der Anforderung, zusätzliche Einnahmen für den Staat zu erzielen. In den vergangenen Jahren lag die Summe der durch Prüfungen erzielten Mehreinnahmen für den Fiskus jeweils bei rund 13 Milliarden Euro. Dabei stieg allerdings die durchschnittliche Nachforderung je Betriebsprüfung von gut 75.000 Euro im Jahr 2016 auf rund 87.000 Euro im Jahr 2021. Erklärtes Ziel der Finanzbehörden ist es, die Zahl der Betriebsprüfungen zu steigern und dazu auch mehr Betriebsprüfer einzusetzen. Deren Zahl war in den vergangenen Jahren gesunken, von 13.746 im Jahr 2016 auf 12.895 im Jahr 2021.

Die Prüfer legen bei der Beurteilung von Unternehmen oft sehr einfache Vergleichsmaßstäbe an. So wird der Wareneinsatz häufig pauschal in einen Output übersetzt. Dieser trägt aber weder den Gegebenheiten des individuellen Unternehmens Rechnung, noch sind die einzelnen verkauften Produkte tatsächlich nachvollziehbar. Gerade im Bereich der Produktion ist die Verwendung der Rohwaren ein sehr individueller Prozess.

## Einmal durchgespielt

Die Finanzbehörden legen etwa bei einer Pizzeria ein grobes Raster an. Der Einsatz von x Kilogramm Mehl führt zum Backen von y Pizzen. Abweichungen bei der tatsächlichen Zahl verkaufter Pizzen lassen schnell aufhorchen. Doch durch Kenntnis und frühzeitiges Einpflegen der Daten des Produktionsprozesses in eine Software ist es einfach zu zeigen, wie viel Mehl etwa zum Bemehlen der Arbeitsflächen beim Ausrollen des Teigs verwendet wird. Und genauso, dass ein Teil des Mehls eben nicht in Pizza, sondern zum Beispiel für Desserts verwendet wurde.

Es entsteht durch den Einsatz einer solchen Software als wirksames Kontroll- und Analyseinstrument, das statt auf Annahmen auf mathematischen Fakten, Argumenten und vollständigen Daten beruht, ein präzises Beweissystem, das auch im Falle juristischer Auseinandersetzungen ein schlüssiges Beweissicherungsprotokoll liefert und zur Rechtssicherheit bei einer Steuerprüfung beiträgt.

Diese Berechnungen müssen rechtzeitig erfolgen, das Finanzamt erhält dann alle Daten zur Verfügung gestellt und kann diese auswerten. Angesichts der Datenmenge und auch der erreichten Datenqualität ist die von den Finanzbehörden verwendete Schätzung schnell Makulatur.

## Fiscal Forensic zur Unternehmenssteuerung

Unternehmen, die eine solche Software zur Fiscal Forensic einsetzen, nutzen dieses Instrument auch zur eigenen Unternehmens-



steuerung. Nicht nur, dass die Buchhaltungsunterlagen gegengecheckt werden. Die präzisen Berechnungen sorgen dafür, dass Annahmen und falsche Interpretationen der erklärten Einnahmen entkräftet werden können. Die exakten Einnahmeherechnungen dienen dann dazu, mögliche überhöhte Schätzungen der Finanzämter zu widerlegen. Gleichzeitig dient es als interne Due Diligence zur Aufdeckung von Manipulationen oder Betrug. Zudem lassen sich durch die erfolgte Komplettdurchleuchtung aller Produktions-

prozesse und des Wareneinsatzes Gewinne optimieren und unterschiedliche Szenarien etwa für Verkaufssimulationen erstellen.

Im Wettlauf zwischen Unternehmen und Finanzbehörden sind solche Software-Tools der Garant, dass Unternehmen sich einen Vorsprung schaffen oder ausbauen können. Außerdem entsteht durch die intensive Arbeit im Unternehmensprozess eine echte Transparenz. Denn in jedem Fall werden nicht nur die Rechnungsbelege erfasst, sondern auch die gesamten Produktions- und andere Betriebsparameter in die Analyse einbezogen. Auf diese Weise reduzieren Firmen die Arbeitsbelastung der Steuerabteilungen, unterstützen externe Steuerexperten, steigern die Effizienz und bauen eine vertrauensvolle und transparente Beziehung zu den Steuerbehörden auf, die auf einem robusten und effektiven Steuermanagement basiert.

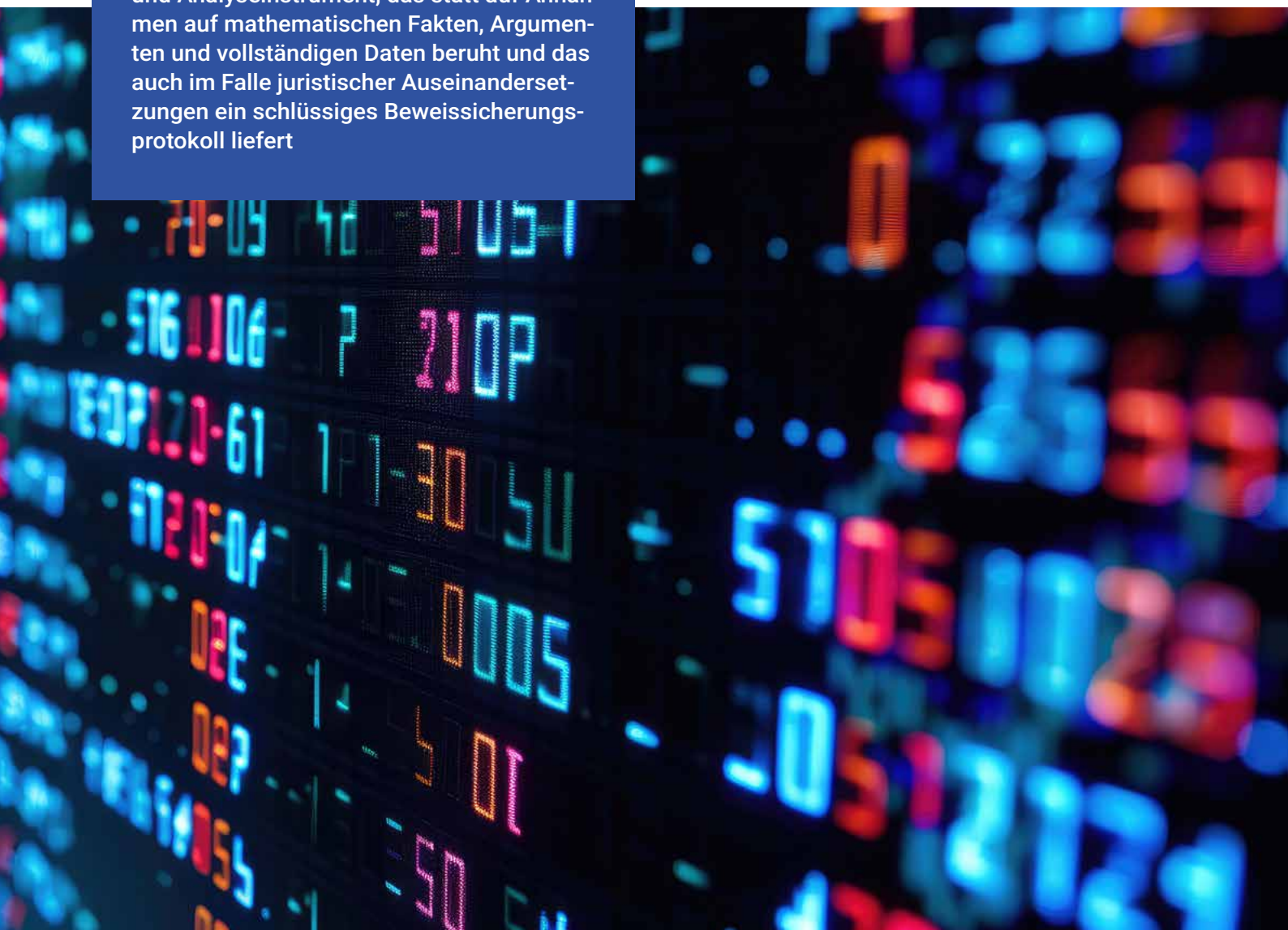
Für mehr oder weniger willkürliche Festsetzungen von Nachforderungen, die nicht schnell zu widerlegen sind und oft in einem Vergleich münden, bleibt kein Raum. Dabei sind die Ergebnisse so sicher, dass sie auch vor Gericht Bestand haben.

## Gut zu wissen

- **Forensische Arbeit im Finanzwesen reduziert die Arbeitsbelastung der Steuerabteilung, unterstützt externe Steuerexperten und ermöglicht die Rückverfolgung der Datenherkunft sowie die Rekonstruktion der Herstellungsprozesse**
- **Sie ermöglicht die vollständige Ermittlung der Erlöse, die Schlüssigkeit der gesamten Berechnung und Gerichtssicherheit sowie Überprüfbarkeit und Identifizierung potenzieller Fehlerquellen**
- **Die Software dient als wirksames Kontroll- und Analyseinstrument, das statt auf Annahmen auf mathematischen Fakten, Argumenten und vollständigen Daten beruht und das auch im Falle juristischer Auseinandersetzungen ein schlüssiges Beweissicherungsprotokoll liefert**

**Luca Gobbo**  
Geschäftsführer  
Fiscal Forensic GmbH  
BVMW-Mitglied

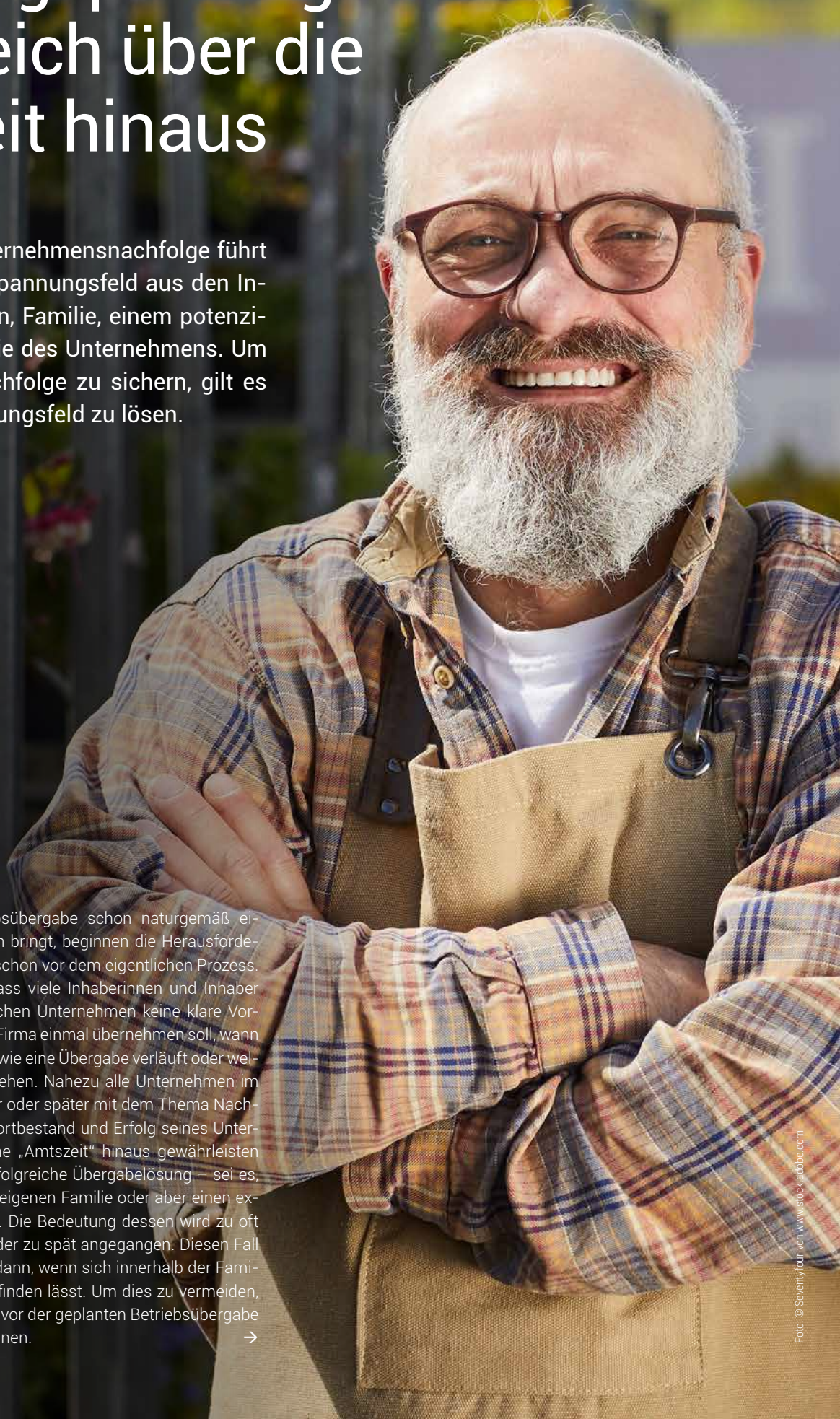
[www.fiscalforensic.com](http://www.fiscalforensic.com)



# Nachfolgeplanung: Erfolgreich über die Amtszeit hinaus

Eine anstehende Unternehmensnachfolge führt zunächst zu einem Spannungsfeld aus den Interessen von Inhabern, Familie, einem potenziellen Nachfolger sowie des Unternehmens. Um eine erfolgreiche Nachfolge zu sichern, gilt es jedoch, dieses Spannungsfeld zu lösen.

**W**ährend eine Betriebsübergabe schon naturgemäß einige Hürden mit sich bringt, beginnen die Herausforderungen nicht selten schon vor dem eigentlichen Prozess. Das Problem besteht darin, dass viele Inhaberinnen und Inhaber von kleinen und mittelständischen Unternehmen keine klare Vorstellung davon haben, wer ihre Firma einmal übernehmen soll, wann man mit dem Prozess beginnt, wie eine Übergabe verläuft oder welche Möglichkeiten für sie bestehen. Nahezu alle Unternehmen im Mittelstand müssen sich früher oder später mit dem Thema Nachfolge beschäftigen. Wer den Fortbestand und Erfolg seines Unternehmens auch über die eigene „Amtszeit“ hinaus gewährleisten möchte, sollte sich um eine erfolgreiche Übergabelösung – sei es, an die nächste Generation der eigenen Familie oder aber einen externen Nachfolger – bemühen. Die Bedeutung dessen wird zu oft unterschätzt, vernachlässigt oder zu spät angegangen. Diesen Fall beobachten wir insbesondere dann, wenn sich innerhalb der Familie kein geeigneter Nachfolger finden lässt. Um dies zu vermeiden, gilt es etwa drei bis zehn Jahre vor der geplanten Betriebsübergabe mit den Vorkehrungen zu beginnen. →





## Gut zu wissen

- Die niederländische Marktlink hat sich seit 1996 zum größten unabhängigen Akquisitionsspezialisten im gehobenen SME-Segment in Nordwesteuropa entwickelt
- In den Jahren 2022 bis 2026 benötigen etwa 190.000 mittelständische Unternehmen in Deutschland einen Nachfolger
- Deutsche KMU stehen vor wachsenden Herausforderungen und einem Rückgang des EBITDA
- Diversifikation ist eine attraktive Option, um den Wert eines Unternehmens zu steigern, Volatilität zu reduzieren und langfristiges Wachstum zu fördern

## Defizit oder Upside-Potenzial?

Hinzu kommt heute, dass deutsche KMU-Unternehmen zunehmend mit wachsenden Herausforderungen konfrontiert sind, darunter Personalmangel, steigende Energiepreise, geopolitische Unsicherheiten, eine sich abzeichnende Rezession, steigende Zinsen und ein Rückgang der EBITDA im Vergleich zu den Vorjahren. Faktoren, die sich nicht zuletzt auf den Unternehmenswert auswirken. Doch gerade dieser ist einer der zentralen Aspekte bei der Übergabe und Nachfolge von Unternehmen, wengleich es den absolut richtigen und objektiven Unternehmenswert nicht gibt. Vielmehr ist – zumindest außerhalb der steuerlichen Betrachtung – der Kaufpreis das Ergebnis längerer, häufig zäher Verhandlungen zwischen Verkäufer und Käufer und die Preisfindung letztlich von Angebot und Nachfrage beeinflusst. Die gute Nachricht, deutsche KMU erweisen sich als optimistisch, so gaben in einer Marktlink Umfrage unter 1.066 Unternehmen aus Deutschland, den Niederlanden, Belgien, den Nordischen Ländern sowie Großbritannien 72 Prozent der deutschen Unternehmer an, dass sie glauben in den letzten zwölf Monaten eine Wertsteigerung ihres Unternehmens erzielt zu ha-

Käufer zu finden. Durch den Verkauf des Unternehmens an einen externen Käufer können Unternehmer eine reibungslose Übergabe sicherstellen. Ein M&A-Berater kann dabei helfen, potenzielle Käufer zu identifizieren und Verhandlungen zu führen. Außerdem ermöglichen M&A-Transaktionen es Unternehmen, ihr Geschäft zu diversifizieren und ihr Wachstum zu beschleunigen, indem sie in neue Märkte, Branchen oder geografische Regionen expandieren. Diversifikation ist eine attraktive Option, um den Wert eines Unternehmens zu steigern, Volatilität zu reduzieren und langfristiges Wachstum zu fördern.

Wenn Sie noch einige Jahre von der Unternehmensnachfolge entfernt sind, können Sie durchaus auf spannende Synergieeffekte setzen. So lässt sich durch den Erwerb eines anderen Unternehmens Synergien schaffen, die zu Kosteneinsparungen, Umsatzsteigerungen und operativen Effizienzgewinnen führen. Darüber hinaus stärken Sie so ihre Wettbewerbsfähigkeit und maximieren den Unternehmenswert. Der Verkauf des Unternehmens durch eine M&A-Transaktion kann Unternehmern die Möglichkeit bieten, ihre finanzielle Situation zu verbessern und Liquidität zu schaffen,

# 190.000

**mittelständische Unternehmen planen bis 2026 eine Unternehmensnachfolge.**

Quelle: Institut für Mittelstandsforschung (IfM)

ben. Gute Voraussetzungen angesichts der Tatsache, dass besonders finanziell schwächer aufgestellte KMU von einem Nachfolgermangel bedroht sind. Defizite im Controlling können sich zunächst kaufpreismindernd auswirken, doch diese können in einem strategischen M&A-Prozess aufgearbeitet werden und zum Upside-Potenzial werden. Hierbei ist es jedoch entscheidend, dass die Profitabilität eines Unternehmens nicht allein eine Folge patriarchalischer Unternehmensführung ist.

## Die richtige Strategie

M&A-Strategien können Sie nicht nur in dieser Herausforderung begleiten, sie können Sie auch in der Entscheidung begleiten, die richtige Strategie für Sie auszuwählen, wenn Sie keinen direkten Nachfolger haben. Eine Option wäre es, beispielsweise einen externen

insbesondere wenn sie in den Ruhestand treten oder andere persönliche Ziele verfolgen möchten. Bei der Auswahl eines geeigneten Käufers können Sie außerdem sicherstellen, dass die Unternehmenskultur und das Erbe des Unternehmens bewahrt bleiben. Dies ist besonders wichtig für Unternehmer, die sich um die langfristige Zukunft ihres Unternehmens und ihres Erbes sorgen.

Insgesamt bieten M&A-Strategien Unternehmern ohne direkten Nachfolger eine Vielzahl von Möglichkeiten, um eine erfolgreiche Unternehmensfortführung sicherzustellen und den Wert ihres Unternehmens zu maximieren. Durch eine sorgfältige Planung und die Zusammenarbeit mit erfahrenen M&A-Beratern können Unternehmer die richtigen Entscheidungen treffen und eine erfolgreiche Zukunft für ihr Unternehmen gestalten.

**Henning Kürbis**  
Managing Partner  
Marktlink Mergers & Acquisitions GmbH  
BVMW-Mitglied  
[www.marktlink.com](http://www.marktlink.com)



**Borys Storck**  
Geschäftsführer  
Marktlink Mergers & Acquisitions GmbH  
BVMW-Mitglied  
[www.marktlink.com](http://www.marktlink.com)







Sarah Walenta



Michael Woltering



Hier könnten  
Sie sitzen



Peter Staudt



Alexandra Rath

## Wir suchen Sie, weil Sie ...

- ... gern mit Unternehmerinnen und Unternehmern arbeiten und andere begeistern.
- ... ein echter Netzwerkprofi sind.
- ... Unternehmergeist besitzen.
- ... politikbegeistert sind und sich für die aktuellen wirtschaftlichen Entwicklungen interessieren.
- ... sich für die Belange des Mittelstands stark machen wollen.
- ... Ihre Selbstständigkeit lieben & Ihr Tätigkeitsfeld weiter ausbauen wollen.



**Werden Sie Teil der BVMW-Familie!**

<https://netzwerker-bvmw.career.softgarden.de/>

Sie haben noch Fragen? Dann rufen Sie uns gern an:  
+49 (30) 533 206-127

**Gemeinsam für einen  
starken Mittelstand.**



„Ich bin eine von bundesweit über 300 Repräsentanten, die insgesamt 800.000 jährliche Unternehmerkontakte generieren.“



Daniela Bessen



# Herausforderungen und Trends im Recruiting

Mit über 1.500 durchgeführten Social-Media-Kampagnen verfügt Patrick Jacobs über ein umfangreiches Know-how und ein tiefes Verständnis für das Recruiting, seine Herausforderungen und seine Zukunft.

**M**ittelstand.: Herr Jacobs, welche aktuellen Herausforderungen sehen Sie im Bereich des Recruitings?

**Patrick Jacobs:** Nun, eine der größten Herausforderungen besteht darin, dass wir momentan mehr offene Stellen als verfügbare Fachkräfte haben. Früher hatten wir das Verhältnis von einer Stelle zu 20 Bewerbern, jetzt ist es umgekehrt. Wir müssen daher verstärkt Quereinsteiger ansprechen und dazu alternative Mittel im Recruiting einsetzen, da es nicht mehr ausreichend ist, diese mit Jobportalen wie Hotelcareer und Co. anzusprechen.

**Wie gehen Sie mit diesen Herausforderungen um?**

Eine Lösung, auf die wir vermehrt setzen, ist das sogenannte Social Media Recruiting. Dabei sprechen wir potenzielle Kandidaten über Plattformen wie Facebook und Instagram an, da sich dort viele Menschen aufhalten. Der Markt hat sich verschoben, und wir müssen uns dort präsentieren, wo die Fachkräfte sind. Durch den Algorithmus auf Social-Media-Plattformen können wir sie zielgerichtet und effektiv ansprechen.

**Können Sie uns erklären, was genau Social Media Recruiting ist und wie es funktioniert?**

Social Media Recruiting gibt es schon eine Zeit lang, aber erst in den letzten drei Jahren haben Unternehmen begonnen, dieses verstärkt zu nutzen. Plattformen wie Hey Jobs, und Jobilla haben hierbei einen großen Marktanteil, sind aber eher branchenübergreifend aktiv. Wir hingegen haben uns ganz auf die Hospitality spezialisiert. Wir kennen die Ansprüche und Herausforderungen und reagieren mit unseren Kampagnen auf die jeweiligen Gegebenheiten wie unter anderem der Lage, und passen uns bei den Laufzeiten, Umfang und Fragebögen an, statt standardisiert die Kampagnen zu produzieren. Die Idee dabei ist, Bewerber dort anzusprechen, wo sie sich den Großteil ihres Tages aufhalten: im Internet. Es ist ein personalisiertes und zielgerichtetes Recruiting, das auf den Algorithmen der Plattformen basiert.

**Welche Social-Media-Kanäle sind dabei entscheidend?**

Die entscheidenden Kanäle sind vor allem Facebook und Instagram, da sie eine breite Basis abdecken und von den meisten Menschen genutzt werden. Die Vereinfachung der Nutzung im Vergleich zu an-



deren Plattformen ist ebenfalls ein Pluspunkt. TikTok hingegen ist weniger geeignet, da es teurer ist und weniger karriererelevant. Es geht nicht nur um Reichweite, sondern vor allem um die Algorithmen, die die Zielgruppe effektiv ansprechen.

#### Kann diese Art von Kampagnen auch im Ausland erfolgreich sein?

Ja, es besteht definitiv eine gute Erfolgschance, allerdings müssen wir bedenken, dass jeder Kandidat einzeln kontaktiert werden muss, da jeder potenzielle Bewerber ein Lead ist. Eine Kampagne in Berlin für Housekeeping hat beispielsweise 140 Bewerbungen generiert, was für HR-Manager kaum zu bewältigen ist. Daher sind das Wording und die Kommunikation entscheidend, um die Effizienz zu steigern, aber auch die Tools, die man nutzt, um die so erworbenen Leads zu kontaktieren. Und auch hier sind wir der Meinung, dass es nicht immer nur den einen Weg (Anrufen) gibt, sondern auch alle anderen Kanäle genutzt werden müssen. Das speziell bauen wir bereits im Wording der Kampagnen ein und bereiten die Kandidaten darauf vor, wie mit Ihnen Kontakt aufgenommen wird. So sind die Prozesse im Recruiting auch besser für den Recruiter planbar und in seinen Arbeitsalltag leichter einzubauen.

#### Wie sehen Sie den Ausblick für Social Media Recruiting in den nächsten Jahren?

Ich denke, dass Social Media Recruiting in den nächsten zwei bis fünf Jahren weiterhin eine bedeutende Rolle spielen wird. Die Kanäle werden sich kaum ändern, aber mit der Entwicklung von KI ist es durchaus möglich, dass neue Möglichkeiten entstehen.

#### Als wie wichtig erachten Sie die Rolle von Künstlicher Intelligenz im Social Media Recruiting?

Die Bedeutung von KI im Social Media Recruiting wird in den nächsten Jahren weiter zunehmen. KI kann Recruiter unterstützen, indem sie bei der Auswahl der Kandidaten und der Analyse von Daten hilft, um effektivere Kampagnen zu erstellen und zielgerichtet auszuspielen.

#### Bedeutet das Aufkommen von Social Media Recruiting das Ende des klassischen Recruitings?

Klassisches Recruiting, wie beispielsweise das Schalten von Anzeigen in Zeitungen, wird zunehmend ineffektiv, da es nicht schnelllebig genug ist und oft nicht die richtigen Kandidaten anspricht. Social



**Patrick Jacobs** hat sich als Senior Key Account Manager bei Job Union einen Namen in der Branche gemacht. Mit über 1.500 durchgeführten Social Media Kampagnen speziell für die Hospitality-Branche verfügt er über ein umfangreiches Know-how und ein tiefes Verständnis für die Anforderungen und Trends des Sektors. Als CEO von Hospitality Scout strebt er danach, innovative Wege im Bereich des Social Media Recruitings zu gehen.

Media Recruiting bietet eine effizientere und zielgerichtetere Alternative, die den aktuellen Bedürfnissen besser gerecht wird.

**Das Interview führte Herbert Beinlich, Pressereferent Region Mitte.**

**Janine Eichberg**  
BVMW Repräsentantin Berlin  
Treptow-Köpenick  
Redaktion Expertenteam  
Personalpartnerschaft  
Inhaberin AVP Berlin  
[janine.eichberg@bvmw.de](mailto:janine.eichberg@bvmw.de)



# Zukunft sichern, Wachstum fördern

Der deutsche Gesetzgeber hat zwei Reformpakete umgesetzt, die unter anderem dabei helfen sollen, die Innovationskraft junger Unternehmen zu stärken.

Bereits zum 1. Januar 2024 ist als Teil der deutschen Startup-Strategie das Zukunftsfinanzierungsgesetz in Kraft getreten. Zu den Pluspunkten des Gesetzes zählt die Abmilderung der sogenannten Dry-Income-Problematik: Der Freibetrag für Mitarbeiterkapitalbedingungen steigt von bisher 1.440 Euro auf 2.000 Euro; die Besteuerung des geldwerten Vorteils aus solchen Mitarbeiterbeteiligungen erfolgt erst nach spätestens 15 statt bisher 12 Jahren. Bei einem Rückwerb der Anteile, wenn der Mitarbeiter das Unternehmen verlässt, ist nach neuer Gesetzeslage nur die tatsächlich an ihn gezahlte Vergütung maßgeblich. Gleichzeitig wurden die Schwellenwerte bei der Unternehmensgröße erhöht, bis zu denen diese Privilegierungen in Anspruch genommen werden können: Künftig profitieren von den Regelungen Unternehmen, die jünger als 20 Jahre sind, maximal 1.000 Mitarbeiter und einen Umsatz von höchstens 100 Millionen Euro oder eine Jahresbilanzsumme von höchstens 86 Millionen Euro haben. Auch den Kapitalmarktzugang erleichtert das Gesetz den Unternehmen, unter anderem indem die Mindestmarktkapitalisierung für den Börsengang von 1,25 Millionen Euro auf 1 Millionen Euro sinkt.

## Deutschland wettbewerbsfähiger machen

Das Wachstumschancengesetz, dem der Bundesrat am 22. März 2024 zugestimmt hat, sieht vor allem steuerliche Investitionsanreize vor, um die Wettbewerbsfähigkeit des Standorts Deutschland zu stärken. Für Unternehmen soll es zu Entlastungen in Höhe von insgesamt 3,2 Milliarden Euro führen. Wesentliche Neuerungen sind die Einführung einer degressiven AfA auf bewegliche Wirtschaftsgüter, die zwischen dem 31.3.2024 und 1.1.2025 angeschafft oder hergestellt werden, mit höchstens dem Zweifachen des linearen AfA-Satzes (maximal aber 20 Prozent). Unter bestimmten Voraussetzungen dürfen Unternehmer rückwirkend ab dem 1.1.2024 für die Anschaffung von beweglichen Gegenständen des Anlagevermögens neben der regulären Abschreibung eine 40-prozentige Sonderabschreibung gewinnmindernd geltend machen (bisher 20 Prozent). Bei einer Kombination der Sonderabschreibung mit der degressiven Abschreibung

ist damit eine Abschreibung von bis zu 60 Prozent im ersten Jahr möglich. Besonders für Startups relevant ist die Anhebung des über den Sockelbetrag hinaus abziehbaren Verlustvortrags auf 70 Prozent im Zeitraum 2024 bis 2027. Die Umsatzhöchstgrenze für die Ist-Versteuerung für umsatzsteuerliche Zwecke wird durch das Wachstumschancengesetz auf 800.000 Euro angehoben. Zudem müssen Kleinunternehmen im Sinne von §19 UStG erstmals für das Steuerjahr 2024 keine Umsatzsteuererklärung mehr beim Finanzamt einreichen.

**Das Wachstumschancengesetz sieht vor allem steuerliche Investitionsanreize vor, um die Wettbewerbsfähigkeit des Standorts Deutschlands zu stärken.**

Beide Gesetzespakete sind für sich genommen wichtige Bausteine, um Deutschland als Wirtschaftsstandort wieder attraktiver zu machen. Allerdings wirkt sich etwa die mangelnde Flexibilisierung bei der Arbeitszeit weiterhin investitionshemmend aus. Für Gründer oder ausländische Unternehmen, die einen Markteintritt in Deutschland anstreben, bleibt der Zugang zu elementaren Dienstleistungen wie der Steuerberatung angesichts knapper Kapazitäten schwierig. Und nach wie vor ist Zuzug von ausländischen Fachkräften einschließlich der Möglichkeiten für ausländische Gründer, nach Deutschland zu expandieren, nur unter erschwerten Bedingungen möglich. Der große Wurf ist damit ausgeblieben.

**Dr. Karsten Gschwandtner**

Partner der  
Kanzlei Menold Bezler

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



Wir  
Kriegen  
~~wir~~ die  
Kurve!

Nord Leasing Sale & Lease Back:

## Mehr Finanzkraft für den Mittelstand

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

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

# New Leadership: So wird nachhaltig geführt



**Prof. Dr. Anabel Ternès von Hattburg** ist Zukunftsforscherin, Autorin, Keynote-Speakerin und Gründerin nachhaltiger Startups wie Sustain Plus, GetYourWings und Aeco Delta. Sie leitet als geschäftsführende Direktorin das Institut für Nachhaltigkeitsmanagement an der Berliner SRH und hält dort eine Professur für Kommunikationsmanagement. Sie sitzt in mehreren Gremien und Boards und wurde für ihr ehrenamtliches und unternehmerisches Engagement bereits mehrfach ausgezeichnet. Mit ihrer Erfahrung unterstützt sie die Family Office 360grad AG als Expertin für Nachhaltigkeit und Leadership.

Sie ist Leadership-Expertin beim BVMW-Mitglied Family Office 360grad AG, war in verschiedenen Positionen bei namhaften Unternehmen tätig und gründete auch eigene Firmen: Dr. Anabel Ternès von Hattburg erklärt, was nachhaltige Führung ist und weshalb New Leadership zum Erfolgsfaktor für Mittelstand und Familienunternehmen werden kann.

**M**ittelstand.: Mit Ihren Erfahrungen und Ihrem Know-how unterstützen Sie nun vor allem junge Gründerinnen. Was vermitteln Sie denen über Leadership?

**Anabel Ternès von Hattburg:** Leadership bedeutet, eine gesunde, von Werten geprägte Unternehmenskultur zu schaffen, in der die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht nur hinter, sondern auch vor dem Unternehmen stehen. Sie ist der Schlüssel zu mehr Erfolg und lockt auch potenzielle Mitarbeitende an. Für mich beginnt Leadership bei jedem Einzelnen von uns. Es ist das Bewusstsein dafür, dass es um mehr als nur Zahlen geht. Führungskräfte sollten die Fähigkeit haben, zwischen Selbst- und Fremdperspektive zu unterscheiden, sich selbst zu reflektieren, zuzuhören, aktiv Feedback zu geben und anzunehmen. Die Bereitschaft, aus Fehlern zu lernen, wieder aufzustehen und neue Wege zu suchen, ist essenziell, um ein Unternehmen erfolgreich zu führen. Leadership ist ein ständiger Prozess – und nicht etwas, das man einmal lernt und dann beherrscht. Es ist vielmehr eine Reise des ständigen Lernens und Wachsens. Es erfordert Mut, sich neuen Herausforderungen zu stellen und bereit zu sein, sich stetig weiterzuentwickeln.

#### Was verstehen Sie konkret unter nachhaltiger Führung?

Unter nachhaltiger Führung verstehe ich einen ganzheitlichen Ansatz, der die langfristige Entwicklung und den Erfolg des Unternehmens im Einklang mit den Bedürfnissen und Anforderungen unserer Gesellschaft und Umwelt sicherstellt. Konkret bedeutet das, dass Führungskräfte nicht nur kurzfristige Gewinnziele verfolgen, sondern auch langfristige strategische Ziele im Blick behalten, die auf ökonomischer, ökologischer und sozialer Nachhaltigkeit beruhen.

#### Was bedeutet dieser Dreiklang der Nachhaltigkeit?

Ökonomische Nachhaltigkeit bedeutet, dass das Unternehmen rentabel ist und wirtschaftlich erfolgreich agiert, dabei jedoch auch langfristige Investitionen und Wachstumsstrategien berücksichtigt, um zukünftigen Generationen Chancen zu bieten. Ökologische Nachhaltigkeit erfordert ein verantwortungsvolles und ressourcenschonendes Handeln, um negative Auswirkungen auf die Umwelt zu minimieren. Soziale Nachhaltigkeit bedeutet, dass Unternehmen eine positive Wirkung auf ihre Mitarbeitenden, Kundinnen und Kunden, Lieferantinnen und Lieferanten und die Gesellschaft im Allgemeinen haben. Dazu gehört die Förderung einer inklusiven Unternehmenskultur, die Vielfalt und Chancengleichheit unterstützt, sowie die Einhaltung ethischer Standards entlang der gesamten Lieferkette.

#### Wie wird eine nachhaltige Unternehmensstrategie entwickelt und eine resiliente Governance-Struktur aufgebaut?

Konkret wird eine nachhaltige Unternehmensstrategie durch eine ganzheitliche Herangehensweise entwickelt, die ökologische, soziale und ökonomische Aspekte berücksichtigt. Und resiliente Gover-

nance-Strukturen werden durch klare Verantwortlichkeiten, transparente Kommunikation und regelmäßige Evaluierung etabliert. Viele Unternehmen haben schon erfolgreich eine solche Governance implementiert, indem sie Nachhaltigkeit in ihre Unternehmenswerte integriert haben und regelmäßig über ihre Fortschritte berichten. Laut einer aktuellen Studie der Boston Consulting Group (BCG) hat sich gezeigt, dass Unternehmen mit einer starken Nachhaltigkeitsstrategie bis zu 46 Prozent höhere Umsätze erzielen als ihre Wettbewerberinnen und Wettbewerber.

#### Welche Auswirkungen hat nachhaltige Führung auf ein Unternehmen und die mentale Gesundheit der Beschäftigten?

Nachhaltige Führung hat nicht nur nachweislich positive Auswirkungen auf die mentale Gesundheit der Beschäftigten. Studien zeigen, dass Unternehmen mit einer starken Nachhaltigkeitsagenda eine höhere Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung aufweisen. Unternehmen, die sich aktiv für Nachhaltigkeit einsetzen, verzeichnen laut der Harvard Business Review eine 55-prozentige Steigerung der Mitarbeiterbindung und eine 43-prozentige Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit.

#### Wie wirkt sich eine solche Unternehmenskultur auf die Kundenschaft aus?

Außerordentlich positiv, weil sie Vertrauen und Glaubwürdigkeit schafft. Laut einer Studie von Nielsen geben 66 Prozent der Verbraucherinnen und Verbraucher weltweit an, dass sie bereit sind, mehr für Produkte und Dienstleistungen von Unternehmen zu zahlen, die sich für soziale und umweltfreundliche Aspekte einsetzen.

#### Sind junge Mittelständler offener für nachhaltige Führung und New Leadership als ältere Führungskräfte?

Tatsächlich zeigen junge Mittelständler eine größere Offenheit für nachhaltige Führung, da sie weniger durch bestehende Strukturen und Traditionen gebunden sind. Sie sind tendenziell eher bereit, neue Wege zu gehen und innovative Ansätze zu verfolgen. Ältere Führungskräfte hingegen könnten aufgrund ihrer langjährigen Erfahrung und etablierten Denkweisen möglicherweise zögerlicher sein, neue Ansätze zu akzeptieren. Aber natürlich kommt es am Ende vor allem auf die individuellen Personen und ihre Einstellungen an und nicht nur auf das Alter. Gerade in Bezug auf Nachhaltigkeit sind jedoch viele jüngere Führungskräfte sensibilisierter: Nach einer Studie von Deloitte sehen 70 Prozent der jungen Führungskräfte Nachhaltigkeit als wichtig für den langfristigen Unternehmenserfolg an, im Vergleich zu nur 55 Prozent der älteren.

*Das Interview führte die Journalistin Almut Kaspar.*

# Aufschwung für mittelständische Unternehmen?

Der Mittelstand ist dringend auf qualifizierten Nachwuchs angewiesen. Die Lücke zwischen denjenigen, die den Arbeitsmarkt verlassen, und denjenigen, die ins Berufsleben starten, wird in den nächsten Jahren dramatisch wachsen. Wie private Hochschulen Abhilfe leisten können.

**A**uch das heißt „Junger Mittelstand“: Offene Augen und Ohren für neue Impulse aus der Wissenschaft, moderne Arbeitskonzepte und gezielte Entwicklung neuer Mitarbeitender. Privat geführte Bildungseinrichtungen leisten ihren wichtigen Beitrag dazu.

Hochschulen in privater Trägerschaft existieren neben den staatlichen Institutionen und unterliegen strengen Qualitätssicherungsverfahren. In Deutschland gibt es aktuell 113 private Hochschulen, und zwar 20 private Universitäten und 87 private Fachhochschulen. Destatis verzeichnet erhebliche Zuwächse bei den Privaten: Die Studierendenzahl hat sich von rund 125.000 im Wintersemester 2011/12 auf 365.000 im Wintersemester 2022/23 fast verdreifacht. Damit steigt der Marktanteil der privaten Hochschulen auf mehr 11 Prozent und verdoppelt sich gegenüber 5,3 Prozent in 2011/12.

Was sie aber unterscheidet, sind zum Teil deutliche Differenzen im Fächerprogramm, der Aufgabenstruktur und der Finanzierung – einen wesentlichen Teil müssen diese Bildungsinstitute selbst erwirtschaften. Die privaten Hochschulen erheben Studiengebühren, wie es in vielen Ländern der Welt üblich ist. Sie versprechen dafür einen besseren Betreuungsschlüssel, eine lückenlose Organisation der Abläufe sowie eine stärkere Orientierung an den Anforderungen der Wirtschaft und praxisnahe Studieninhalte. Ein flexibler Aufbau der Lehrpläne und eine Unterteilung nach Präsenz- und Onlinestudien lässt viele berufsbegleitende Studiengänge zu.

Nicht nur Kinder von Eltern mit dickem Portemonnaie können ihren Abschluss an den privaten Schulen machen. So verweist das Deutsche Studentenwerk auf Möglichkeiten zum Bafög, auf Studienkredite oder Stipendien. Einige private Hochschulen bieten eine „nachlaufende Studienfinanzierung“ an: Die Studiengebühren werden gestundet und erst dann fällig, wenn der Absolvent über eigenes Einkommen verfügt.

Für den Mittelstand ist interessant, dass sich diese Rahmenbedingungen direkt in statistischen Werten niederschlagen: Die Abbrecherquote liegt aktuell nur bei acht bis neun Prozent, im staatlichen Bereich liegt dieser Wert zwischen 20 und 35 Prozent, und 90 Prozent der „privaten“ Studierenden schaffen ihr Studium in der Regelstudienzeit.

## Neue Impulse für Unternehmen

Das sind auch die Argumente, mit denen die privaten Hochschulen für Kooperationen mit mittelständischen Betrieben werben. Sie haben einen Studierendenpool, der sich durch Engagement und Leistungsbereitschaft auszeichnet. Und die privaten Hochschulen suchen Unternehmen, in denen sich diese Studierenden zunächst mit Praktika oder mit Studienaufträgen bewähren können und anschließend vielleicht ihren Start in die Berufslaufbahn planen. Damit ge-

langen neue Technologien, Kompetenzen und Verfahren in die Unternehmen – eine Verjüngung, die positive Auswirkungen auch auf lange etablierte Strukturen hat. Private Hochschulen helfen bei der langfristigen Bildung von Netzwerken, stellen mit ihren Laboren und Studierenden zusätzliche Ressourcen bereit oder helfen auch bei der Qualifizierung der eigenen Belegschaft.

## Einen weiteren Blick wert

In der Metropolregion Hannover existieren gleich drei Institute, die ihre Orientierung am Mittelstand durch eine Mitgliedschaft im BVMW dokumentieren und sich als praxisorientierte Partner für Lehre und Forschung anbieten.

## Fachhochschule des Mittelstands FHM

Die Fachhochschule des Mittelstands (FHM) ist mit rund 5800 Studierenden, 260 Mitarbeitenden, rund 100 Professoren und 250 Experten aus der freien Wirtschaft eine der führenden privaten Hochschulen in Deutschland. Sie trägt ihre Orientierung am Mittelstand schon im Namen.

An neun Standorten und einer Online-University deckt sie die Studienbereiche Psychologie, Pädagogik & Soziales, Wirtschaft, Medien & Kommunikation, Technologie und Sport & Gesundheit in 49 akkreditierten Studiengängen ab. Im Portfolio befinden sich Bachelor-, Master-, Promotions- und Weiterbildungsangebote.

Erklärtes Ziel ist, Studierende durch eine akademische Lehre mit hohem Praxisbezug auf berufliche und unternehmerische Tätigkeiten vorzubereiten. Die FHM setzt daher auf die Kooperation mit der freien Wirtschaft und integriert deren Impulse in die Lehrpläne und Praktika.

[www.fh-mittelstand.de](http://www.fh-mittelstand.de)

## Private Hochschule Göttingen – PFH

Die PFH Private Hochschule Göttingen verweist auf ca. 650 Campusstudierende in Göttingen und Stade und zusätzlich 3850 Teilnehmer in Fernstudien. Sie möchte neue Impulse in Wirtschaft und Lehre setzen und tut dies mit 49 anerkannten Campus- und Fernstudiengängen. Die PFH setzt auf konsequente Praxisorientierung, ausgeprägte Internationalität und die Entwicklung innovativer Lehrangebote.

In der beliebten Universitätsstadt Göttingen sind Studienprogramme aus den Bereichen BWL, Psychologie, Informatik, Healthcare Technology, UX Design und Recht angesiedelt. Das „Zentrum für Healthcare Technology“ ist im Universitätsklinikum Göttingen angesiedelt und bietet in Laboren, Seminarräumen und Werkstätten





## Gut zu wissen

Private Hochschulen – wertvoll für den Mittelstand

- Zunehmende Bedeutung am deutschen Bildungsmarkt (~11 Prozent)
- Leistungsorientierte Studierende: Geringe Abbrecherquoten, Einhalten der Regelstudienzeit
- Mittelständler können sich direkt als Dozenten, mit Erfahrungsberichten oder als Sponsoren einbringen.
- Kontakt zu neuen potenziellen Mitarbeitern
- Übernahme betrieblicher Entwicklungsaufgaben nach neuestem Kenntnisstand
- Know-how-Aufbau und neue Mitarbeiter durch Kooperationen

berufsbegleitende Masterstudiengänge in der Medizinischen Orthobionik.

Der relativ neue Campus in Stade hat sich der Entwicklung von Faserverbundstrukturen für den innovativen Einsatz in vielen Lebensbereichen verschrieben: Ursprünglich als „Lightweight Engineering & Composites“ gestartet, werden heute weitere Ingenieurstudiengänge – zum Teil berufsbegleitend – aus den Bereichen Technology und General Management angeboten.

Die 24 PFH-Zentren und Deutschland, Österreich und auf Mallorca bilden den Präsenzrahmen für Fernstudienteilnehmer. Sie sind für Informationsveranstaltungen, Fachprüfungen oder für außercurriculare Treffen zuständig und betreuen die Studierenden vor Ort.

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

## Internationale Hochschule – IU

Die IU Internationale Hochschule ist mit bundesweit 35 Studienorten, einem Lehrkörper mit 1800 Mitgliedern und rund 100.000 Studierenden die größte akademische Bildungseinrichtung der Bundesrepublik. Sie bietet Studiengänge in Deutsch und Englisch, Präsenz-, Fern- und berufsbegleitende Studien und kann auf einen virtuellen Campus verweisen, eine Mischform aus Online- und Vor-Ort-Studium.

Das Portfolio der IU umfasst Studiengänge in den Themengebieten Gesundheit & Soziales, Wirtschaft & Management, Design & Medien, Architektur & Bau, Pädagogik & Psychologie, Personal & Recht, Marketing & Kommunikation, IT & Technik sowie Tourismus & Hospitality an verschiedenen Standorten.

Für Studierende könnte die Flexibilität zwischen Präsenz- und Onlinestudium reizvoll sein, während mittelständische Unternehmen von der breiten Themenpalette, den bundesweit verteilten Standorten und der großen Zahl von Studierenden profitiert.

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

### Malte Borges

Pressereferent Niedersachsen, Hamburg, Schleswig-Holstein, Bremen, Mecklenburg-Vorpommern

[malte.borges@bvmw.de](mailto:malte.borges@bvmw.de)



# Mittelstand meets Startups – Für mehr Kooperation

Viele Mittelständler haben Startups nicht auf dem Radar. Viel Potenzial bleibt hier ungenutzt. Warum eine Kooperation sich lohnt und wie es geht, erfahren Sie im folgenden Beitrag.



**K**leine und mittlere Unternehmen (KMU) sind verstärktem Wettbewerbsdruck durch Digitalisierung, Dekarbonisierung und demografischen Wandel ausgesetzt und müssen Antworten auf diese Herausforderungen finden und ihr Geschäft kontinuierlich weiterentwickeln. Eine Möglichkeit, die von mittelständischen Unternehmen bisher zu wenig genutzt wird, ist die Zusammenarbeit mit Startups. Laut Studien von BDI und RKW kooperieren nur etwas mehr als ein Drittel der mittelständischen Unternehmen mit Startups und 40 Prozent haben überhaupt keinen Kontakt zu ihnen. Je größer und internationaler das Unternehmen ist und je digitaler, umso wahrscheinlicher kooperiert es mit Startups.

Kooperationen zwischen Startups und Mittelständlern sind vielversprechend für beide Seiten. Damit zukünftig mehr Startups und Mittelständler zusammenfinden, müssen jedoch verschiedene Hürden überwunden werden. Im Gegensatz zu jungen Unternehmen sind Mittelständler in der Regel weniger risikofreudig und setzen ihren Fokus auf geschlossene Innovationskonzepte und inkrementelle Verbesserungen des Status quo. Ihre finanziellen und personellen Ressourcen sind im Unterschied zu Großkonzernen, die bereits über mehr Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit Startups verfügen, begrenzter. Dennoch bestehen auch Gemeinsamkeiten. Beide Organisationsformen gelten als kundenzentriert und innovativ und adressieren ganz konkrete Märkte. Und Startups sowie Mit-

## Gut zu wissen

- Laut Studien von BDI und RKW kooperieren nur etwas mehr als ein Drittel der mittelständischen Unternehmen mit Startups, und 40 Prozent haben überhaupt keinen Kontakt zu Startups
- KMU und Startups können voneinander profitieren und miteinander wachsen
- Durch eine Kooperation können KMU neue Geschäftsmodelle erschließen und Innovationen in ihr Unternehmen einbringen



telständler werden häufig von starken Gründer- und Inhaberpersönlichkeiten geführt. Dies können gute Voraussetzungen für vielversprechende Partnerschaften sein, die weiteres Wachstum und Innovationen sichern.

### Was zeichnet Startups aus?

Startups sind neu gegründete Unternehmen mit skalierbarem Geschäftsmodell und Wachstumspotenzial. Die zugrunde liegenden Geschäftsideen sind häufig auf ein innovatives Produkt oder eine innovative Dienstleistung ausgerichtet. Teilweise fehlen das entsprechende Know-how, die Geschäftskontakte oder auch die Ver-

triebskanäle, um diese Innovation in ein erfolgreiches Geschäftsmodell umzuwandeln. Mittelständische Unternehmen verfügen darüber, stehen aber oft vor Herausforderungen, wenn es um Innovationen oder die Weiterentwicklung ihres Geschäftsmodells geht. Beschränkungen bei finanziellen und personellen Ressourcen können diese Prozesse erschweren.

### Kooperationen und langfristige Geschäftsbeziehungen schaffen

Hier können KMU und Startups voneinander profitieren und miteinander wachsen. Denn durch eine Kooperation können KMU neue Geschäftsmodelle erschließen und Innovationen in ihr Unternehmen einbringen. Und Startups generieren neue Geschäftskontakte und erlangen mehr Wissen über den entsprechenden Markt und funktionierende Geschäftsmodelle. Kooperationen können dabei vielseitige Formen annehmen. Am häufigsten ist eine Projektkooperation in Forschungs- und Entwicklungsprojekten, in Pilotprojekten, in der Co-Creation oder in prozessorientierten Projekten. Weitere Formen der Kooperation sind längerfristige Geschäftsbeziehungen und Beteiligungen. Für Mittelständler ist es in der Regel einfacher, mit Startups zu kooperieren, da sie im Gegensatz zu großen Konzernen flexibler agieren und die Ideen und Vorstellungen junger Unternehmen einfacher und schneller umsetzen können. Ein weiterer Vorteil einer Kooperation von KMU mit Startups ist die Leidenschaft und Dynamik, die Gründerinnen und Gründer mitbringen. So können je nach Kooperationsform die eigenen Beschäftigten zusätzliche Motivation an der Arbeit erlangen, oder es besteht auch in Zeiten des Fachkräftemangels die Möglichkeit, hoch motivierte und meist hoch qualifizierte Beschäftigte zu finden. Insgesamt zeigt sich, dass Kooperationen zwischen Startups und Mittelstand eine vielversprechende Symbiose darstellen, die beiden Seiten Vorteile bietet und sie gemeinsam voranbringen kann. Und einige der Startups von heute werden der Mittelstand von morgen sein. Es lohnt sich, das Kooperationspotenzial zu realisieren und gemeinsam die Zukunft zu gestalten. Die Kommission für Startups und Unternehmensgründungen des BVMW unterstützt Mittelständler und Startups mit der Initiative „German Mittelstand meets Startups“. Wer Interesse oder Fragen hat, kann sich gerne an die Kommission wenden.

#### Dr. Sonja Sulzmaier

Vorsitzende der Kommission für Startups und Unternehmensgründungen

[s.sulzmaier@navispace.de](mailto:s.sulzmaier@navispace.de)



#### Paul Ruland

BVMW Referent für Digitales  
Abteilung Volkswirtschaft

[paul.ruland@bvmw.de](mailto:paul.ruland@bvmw.de)





v.l.n.r.: Jürgen Hartmann, Alexander Lewinsky, Jan Hartmann, Dr. Michael Berger

# Generationswechsel, Innovation und Nachhaltigkeit

Das Spannungsfeld von technologischem Wandel und Innovationsdruck auf der einen, Kontinuität und Verlässlichkeit auf der anderen Seite, stellt Mittelständler vor große Herausforderungen. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, ist eine stabile und zukunftsorientierte Basis unerlässlich. Der Industriekamerahersteller IDS ist inhabergeführt und in Familienhand.

Die IDS Imaging Development Systems GmbH gilt als Pionier der Branche. Die Produkte sind gefragt, denn an industrieller Bildverarbeitung kommt man im Zeitalter von Digitalisierung und Automatisierung nicht mehr vorbei. Doch ein Selbstläufer ist dies noch lange nicht, nachhaltiges Unternehmertum ist vonnöten, um langfristig erfolgreich wirtschaften zu können. Dies gelingt seit der Gründung 1997. Vom Zwei-Mann-Unternehmen hat sich IDS inzwischen zu einem klimaneutral arbeitenden Technologieunternehmen mit rund 350 Mitarbeitenden weiterentwickelt, nicht zuletzt dank der Prägung und Weitsicht des Gründers und Gesellschafters Jürgen Hartmann. Mit seinem Gespür für die Industrialisierung von Konsumer-Technologien sowie einer großen Wandlungsbereitschaft hat er IDS als Kameragröße international etabliert. Mit eben dieser Weitsicht übergab Jürgen Hartmann die Leitung des operativen Geschäfts zu Jahresbeginn an die nächste Generation.

## Generationswechsel erfolgreich vollzogen

„Wir haben den Generationswechsel schon seit Jahren vorbereitet, um nicht wie andere Mittelständler eines Tages ohne Nachfolgeregelung dazustehen“, erklärt Jürgen Hartmann, der im Unternehmen mittlerweile in den Bereichen Technologien und Innovationen beratend zur Seite steht. „Mir lag die Unternehmensnachfolge schon lange am Herzen, denn Kontinuität und Verlässlichkeit sind mir wichtig, nicht zuletzt im Hinblick auf unsere Mitarbeitenden, Partner und Kunden.“ Eingelei-

tet wurde dieser Schritt bereits vor vier Jahren mit dem Aufstieg seines Sohnes Jan in die Geschäftsführung sowie mit der Berufung Alexander Lewinskys im Jahr 2021. Seit Anfang des Jahres komplettiert Dr. Michael Berger das Führungsteam. Damit ist der Generationswechsel des Obersulmer Bildverarbeitungsspezialisten erfolgreich vollzogen. Berger verantwortet die Geschäftsbereiche Vertrieb, Marketing, Produktmanagement und Systemberatung. Jan Hartmann führt die Bereiche Finanzen, HR, IT sowie Business Innovation & Ökosystem; Alexander Lewinsky hat neben seinem bisherigen Verantwortungsbereich Operations zusätzlich die Entwicklung übernommen. „Wir wollen mit innovativen, qualitativ hochwertigen Industriekamerallösungen Kundenwünsche antizipieren. Das ist unsere Kernkompetenz“, so Michael Berger. „Dass unsere Entwicklung direkt hier am Hauptstandort in Obersulm angesiedelt ist und Jürgen Hartmann für die Entwicklung dieser Lösungen als Berater erhalten bleibt, sind beste Voraussetzungen, um eine weitere Skalierung und die nächsten Innovationsschritte bei IDS einzuleiten.“ Dabei steht eine klare Marktorientierung im Vordergrund. Die Anforderungen des Marktes sind dabei so heterogen wie die Kunden, doch qualitativ hochwertige Produkte sowie innovative und nachhaltige Konzepte stehen ganz oben auf der Liste.

## Höchste Qualität „Made in Germany“

Fest verwurzelt in der Region investiert IDS regelmäßig in die Zukunft des Entwicklungs- und Fertigungsstandorts Obersulm, Deutschland. „Unsere hohe Produktqualität „made in Germany“ ge-

währleisten wir durch eine außergewöhnlich große Inhouse-Fertigungstiefe. Regelmäßige Investitionen in hochwertige Spezialmaschinen für die interne Produktion und Qualitätssicherung stellen dies sicher", bekräftigt Geschäftsführer Alexander Lewinsky. Zuletzt entstand auf dem Firmengelände eine eigene EMV-Messkabine. Damit kann künftig hausintern die elektromagnetische Verträglichkeit von Neuentwicklungen geprüft werden. Mit der so gewonnenen Unabhängigkeit von externen Prüflaboren lassen sich unter anderem Entwicklungszyklen verkürzen.

### Künstliche Intelligenz als Innovationstreiber

KI ermöglicht die Entwicklung völlig neuer Produkte und trägt in erheblichem Maß dazu bei, komplexe Probleme zu lösen, Prozesse zu verbessern oder Erkenntnisse in der Forschung zu gewinnen, die bisher nicht denkbar oder möglich waren. „In den nächsten Jahren werden sich weitere, rasante Entwicklungen zeigen. Heilbronn möchte die Gestaltung dieser Veränderungen nicht anderen überlassen, sondern vor Ort forschen, mitwirken und unterstützen“, erklärt IDS-Geschäftsführer Jan Hartmann. Der Heilbronner Innovation Park Artificial Intelligence, kurz IPAI, ist das wohl ambitionierteste Projekt für angewandte Künstliche Intelligenz in Europa. IDS ist Mitglied dieses einzigartigen Ökosystems und beteiligt sich mit KI-Know-how aus der Bildverarbeitung. Durch den Open-Innovation-Ansatz des Netzwerks profitiert der Kamerabauer gleichzeitig vom Austausch mit anderen KI-Experten, beispielsweise mit Blick auf die Optimierung der KI-Kameraserien.

Darüber hinaus besteht eine Kooperation mit dem Fraunhofer Spin-off DENKweit GmbH. Seit Anfang letzten Jahres vertreibt IDS DENKnet, deren NoCode-Lösung für KI-basierte Bildauswertungen. Sie ermöglicht einen besonders einfachen Zugang zu Bildverarbeitungstechnologien mit Künstlicher Intelligenz. „Wir haben einen unglaublichen Erfahrungsschatz in Sachen Kameras, Bildverarbeitung und KI“, sagt Jan Hartmann. „Mit IDS NXT bieten wir eine KI-fähige Plattform, die sich vor allem durch ihre Benutzerfreundlichkeit auszeichnet. Gleichzeitig können wir mit DENKnet auch für sehr anspruchsvolle Anwendungen das richtige Angebot machen. Das macht uns zum „Enabler“ und KI-Partner für unterschiedlichste Gruppen - ob aus der Forschung, der Startup-Welt, aus KMU oder aus Großkonzernen.“

### Verantwortungsbewusstes Handeln im Fokus

Mit Blick auf globalen Herausforderungen wie den Klimawandel und den Verlust der Biodiversität setzt IDS auf einen Ansatz, der nicht nur ökologische Verantwortung, sondern auch Innovation und Wettbewerbsfähigkeit in den Mittelpunkt rückt. Der kommende CSRD-Berichtsstandard hebt die Relevanz von Nachhaltigkeit in der Unternehmensführung hervor. Entsprechend nimmt das Thema bei immer mehr Mittelständlern einen festen Platz auf der Unternehmensagenda ein, um eine entsprechende Strategie zu entwickeln. IDS zählt auch hier zu den Vorreitern unter den mittelständischen Unternehmen: „Seit 2021 arbeiten wir komplett klimakompensiert. Wir setzen unser umfassendes Energiekonzept konsequent um und nutzen in Obersulm ausschließlich 100 Prozent Ökostrom und klimakompensiertes Gas. Unsere Logistik kann durchaus als grün bezeichnet werden“, so Sebastian Liepe, Leiter Qualitäts- und Umweltmanagement bei IDS. „Dafür wurden verschiedene Maßnahmen ergriffen. Neben DHL GoGreen nehmen wir das UPS carbon neutral Programm in Anspruch. Wir haben den Plastikanteil in unseren

Verpackungen auf unter fünf Prozent reduziert und durch biologisch abbaubare sowie nachhaltige Alternativen ersetzt. In Kürze werden wir auf braune Verpackungen mit einem Recyclinganteil von fast 100 Prozent umstellen. Besonders freut es mich, dass unsere individuellen Pendelboxen so gut ankommen und diese Mehrwegverpackungen verstärkt zum Einsatz kommen.“

Unvermeidbare Emissionen, die trotz der ausschließlichen Entwicklung und Produktion am Hauptstandort in Baden-Württemberg entstehen – beispielsweise verursacht durch Lieferwege bei der unumgänglichen, globalen Beschaffung elektronischer Bauteile oder die Anfahrten der Mitarbeitenden ins Büro – werden durch die Unterstützung internationaler Klimaschutzprojekte ausgeglichen. Dadurch dürfen sich auch einige IDS-Kamerafamilien klimakompensiert nennen.

Die Weichen für die Zukunft des umtriebigen Mittelständlers sind damit gestellt. Nun gilt es, die dynamischen Marktgegebenheiten mit der gegebenen Weitsicht im Blick zu behalten, um den Kunden auch künftig die Produkte zur Verfügung stellen zu können, die sie für ihre Anwendungen benötigen. Dabei gilt es, dem Markt auch manchmal ein wenig voraus zu sein: „Denn ausruhen auf dem Erreichten passt nicht zu uns“, so Jürgen Hartmann.



IDS Hauptsitz in Obersulm

## Gut zu wissen

- etwa 1,8 Mio IDS-Kameras „made in Germany“ sind weltweit im Einsatz
- etwa 11.000 Kunden in über 70 Ländern
- mehr als 25 Jahre Erfahrung in der industriellen Bildverarbeitung

### Silke von Gemmingen

Referentin Unternehmenskommunikation

IDS Imaging Development Systems GmbH

[www.ids-imaging.de](http://www.ids-imaging.de)



# Neue Ambition statt Überlebensdenken

Selten war die Stimmung in Gesellschaft und Wirtschaft so schlecht wie zu Jahresbeginn. Wer sich davon nicht anstecken lässt, hat 2024 beste Chancen, strategisch die Weichen auf Wachstum zu stellen. Wenn man es richtig angeht.

Laut OECD-Forschungsinstitut ist Deutschland Schlusslicht unter den großen Volkswirtschaften beim Wirtschaftswachstum. Die erste Jahreshälfte 2024 war von einer Reihe lautstarker Proteste geprägt. Eine Bertelsmann-Studie weist auf ein schwindendes Vertrauen der Bevölkerung in politische Institutionen hin. Aufgrund gestiegener Kosten sinkt die allgemeine Konsumlaune und lässt die Insolvenzrate von Unternehmen ansteigen. Es gibt viele Gründe, sich angesichts aktueller Entwicklungen im ständigen Überlebenskampf zu wägen. Auch Unternehmer, ihre Geschäftsführer und Manager im Mittelstand sind nicht davor gefeit.

## Brände löschen, statt Ideen zu entwickeln

Es entsteht der Eindruck, dass all das Lösen der vielfältig auftretenden Probleme den Unternehmerinnen und Unternehmern die Kapazitäten raubt, sich über das Morgen und Übermorgen ihres Betriebs Gedanken zu machen. Bezeichnend ist die Zurückhaltung von Investitionen der deutschen Wirtschaft. Strategie musste sich zuletzt operativen Notwendigkeiten geschlagen geben.



Aber so wichtig die Problemlösungen sind: Wenn nicht mehr klar ist, wie die Unternehmenszukunft gestaltet werden sollte, wie soll wieder Zuversicht hergestellt werden – im Management wie in der Belegschaft?

### Welche strategischen Fragen Sie sich stellen sollten

Es ist entscheidend, wieder neue Ambition ins Zentrum zu stellen – und wo immer es möglich ist, das Überlebensdenken zu beenden. Es geht um die Fragen:

1. Wie sieht der Markt in drei, fünf und zehn Jahren aus?
2. Wie werden sich die Anforderungen der Kundinnen und Kunden verändern?
3. Wer könnten künftig die wichtigsten Partner des Unternehmens sein?
4. Wie muss sich das Organisationsmodell verändern, um zukünftigen Erfolg zu gewährleisten?
5. Welche Kosten können strategisch gesenkt werden – nicht nur mit kurz-, sondern auch langfristigem Effekt?
6. Hat das Unternehmen die richtigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, um diesen Zukunftsherausforderungen zu begegnen?

Jetzt ist die Zeit für Unternehmen, eine klare strategische Ambition zu definieren, um die eigene Organisation in die nächste Wachstumsphase zu führen.

## Gut zu wissen

- Wer sich jetzt nicht von der schlechten Stimmung anstecken lässt, hat eine einmalige Chance: eine ambitionierte Strategie gegen das Überlebensdenken zu stellen
- Es gilt, Beteiligte und Betroffene bei der neuen Strategieentwicklung stets fair zu behandeln, um auch bei schwierigen Entscheidungen das Vertrauen nicht zu verspielen
- Co-Kreation über alle Ebenen im Unternehmen hinweg sichert das Gelingen einer Strategie von Beginn an ab – Widerstände werden minimiert

### Mit diesen Mitteln gelingt die neue Strategie

Bei der Erarbeitung und Umsetzung einer Neuausrichtung sind drei Ansätze zentral: Zum einen sollte jede Strategie heute ‚adaptiv‘ sein, das heißt, kein in Stein gemeißelter Plan, sondern ein dynamischer Prozess, der sich an weitere Veränderungen anpassen kann. Denn eins ist klar: Diese Veränderungen kann und wird es auch zukünftig geben. Man sollte sie, bei allem Selbstbewusstsein, als erwartbar mit einrechnen.

Zum anderen sollte bei allen Handlungen auf Fairness geachtet werden: Das heißt, alle Beteiligten und Betroffenen sind durchgängig fair einzubeziehen, auch wenn eine neue Strategie negative Auswirkungen auf sie haben sollte. Diese gilt es dann anzuerkennen, offen und klar zu kommunizieren. Wenn möglich, gilt es, gemeinschaftlich zukunftsfähige Lösungen zu suchen – aber auch zu benennen, wenn dies nicht möglich ist, ohne falsche Hoffnungen zu erwecken. Auch wenn Menschen mit Negativem konfrontiert werden, nehmen sie es – fair kommuniziert – anders auf. Es entsteht keine Verbitterung, sondern deutlich schneller echte Akzeptanz, wenn die zwischenmenschliche Augenhöhe gewahrt bleibt. Ein solcher ‚Fair Process‘ sichert das Gelingen einer neuen Strategie ab. Denn Strategien werden erst bei und mit den Menschen gewonnen, nicht ausschließlich in der Sache.

Nicht zuletzt sollten Unternehmen sich trauen, Menschen in den Mittelpunkt ihrer Strategie zu stellen und damit gleich bei der Strategieentwicklung beginnen. Denn moderne Strategien werden in Co-Kreation mit Teams über alle Unternehmensebenen hinweg erstellt, nicht mehr ausschließlich im oberen Management. Das heißt jedoch nicht in einer Art von Basis-Demokratie. Im Gegenteil: Das Management muss den Entwicklungsprozess genauso wie die Implementierung der Strategie klar verantworten und steuern. Weder Entscheidungen noch Verantwortung werden delegiert. Und auch, wenn es explizit nicht um ‚Bottom-Up‘ geht: Eine frühzeitige Einbindung unterschiedlicher Hierarchieebenen sichert einen langfristig tragenden ‚Buy-In‘ von Führungskräften genauso wie Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Wer diese drei Punkte beherzigt, ist nicht nur in der Lage, eine ambitionierte Strategie zu entwickeln. Sie wird sich auch positiv materialisieren. Und wer diese Schritte gerade jetzt geht, wo allgegenwärtig Verzögerung herrscht, wird zu den Gewinnern der nächsten Jahre gehören.

**Lars Linnekogel**  
Unternehmensberater und Geschäftsführer  
TTE Strategy GmbH  
**BVMW-Mitglied**  
[www.tte-strategy.com](http://www.tte-strategy.com)





# KI für Kleinunternehmen in 15 Schritten

Künstliche Intelligenz (KI) eröffnet jungen Unternehmen im Mittelstand, selbst mit begrenzten Ressourcen, neue Pfade zur Effizienz und Innovation. Der 15-Schritte-Plan des Mittelstand-Digital Zentrums Saarbrücken bietet eine fundierte Anleitung zur Integration dieser fortschrittlichen Technologien.

**D**er Aufstieg der Künstlichen Intelligenz hat das Potenzial, die Art und Weise, wie Unternehmen arbeiten, revolutionär zu verändern. Auch für junge, dynamische Unternehmen mit begrenzten Ressourcen eröffnet die Nutzung von KI eine Fülle von Möglichkeiten, um Wettbewerbsvorteile zu erzielen und innovative Lösungen zu entwickeln. Ein strukturierter Ansatz ist entscheidend, um die Potenziale der KI voll auszuschöpfen und diese Technologie effektiv in ihre Geschäftsabläufe zu integrieren. Der Consultant's Journey to Artificial Intelligence Consulting bietet einen umfassenden 15-Schritte-Plan, der Unternehmen durch den Prozess der KI-Integration führt.

1. Der erste Schritt ist die Marktanalyse. Für Unternehmen ist es essenziell, den aktuellen KI-Markt und die neusten Trends zu kennen und zu verstehen. Dazu gehört auch zu wissen, was die anderen Wettbewerberinnen und Wettbewerber tun.
2. Nach dem Erwerb von Grundwissen über KI-Technologien und deren Anwendungen können Unternehmen ein solides Verständnis für deren Funktionsweise und Potenzial entwickeln. Dies umfasst Training, Lernen, Fehler und Wahrscheinlichkeiten.
3. Schritt drei befasst sich mit dem Erkennen der Grenzen der Technologie und das Lernen aus Fehlschlägen. Dies sind entscheidende Schritte, um einen umfassenden Einblick in die Welt der KI-Technologien zu gewinnen. Um die Grenzen klarer zu definieren, ist es wichtig, das Bewusstsein dafür zu schärfen.
4. Es ist entscheidend, dass Unternehmen stets über neue Entwicklungen und Trends im KI-Bereich informiert und auf dem neuesten Stand sind. Dies ist das Ziel von Schritt vier, die Daily News. Von Bedeutung ist hierbei das Lesen, Followen, Networking und Testen.
5. Identifizieren Sie in Ihrem Unternehmen Einsatzbereiche, in denen KI-Technologien potenzielle Vorteile und Nutzen bringen könnten. ChatGPT bietet vielfältige Anwendungen, wie das Erstellen von Codes, das Verfassen von Texten und das Durchführen von Recherchen. KI im Marketing übernimmt Aufgaben wie die Erstellung von Werbetexten, die Entwicklung von Kampagnen und die Generierung von Marketingprognosen.



6. Der sechste Schritt richtet sich an die Ethik, den Datenschutz und die KI-Kultur. Verpflichten Sie Ihr Unternehmen zu ethischem Handeln und zum Schutz der Datenschutzrichtlinien, um sicherzustellen, dass Ihre Aktivitäten im Bereich Künstlicher Intelligenz auf verantwortungsvolle Weise durchgeführt werden. In vielen Unternehmen ist ChatGPT bereits ein fester Bestandteil des Arbeitsalltags, jedoch ist es äußerst wichtig, darauf zu achten, keine vertraulichen oder personenbezogenen Daten preiszugeben.
7. Unternehmen sollten eine breite Palette von Fallbeispielen und Erfolgsgeschichten im Bereich der Künstlichen Intelligenz sammeln, um Einblicke in verschiedene Anwendungen und deren Potenzial zu gewinnen. Beispielhaft hierfür sind KI-Anwendungen wie Gesichtserkennungssysteme oder GPT-4, das anhand eines Bildes vom Kühlschrankinhalt Rezeptideen vorschlägt oder anhand eines Bildes defekte Maschinenkomponenten erkennt.
8. Nutzen Sie Methoden zur Identifikation von KI-Potenzialen in Ihrem Unternehmen, um die Möglichkeiten Künstlicher Intelligenz gezielt zu erkennen und zu nutzen. Es ist wichtig, die verschiedenen Methoden wie ideenzentriert, prozesszentriert, datenzentriert oder geschäftsmodellzentriert zu kennen.
9. In Schritt neun können Sie den Kauf von KI-Lösungen erwägen, wenn der Aufbau eigener Systeme zu komplex oder ressourcenintensiv ist, um effizientere Ergebnisse zu erzielen.
10. Demonstrieren Sie in Ihrem Unternehmen die Funktionsweise und die Vorteile von KI anhand konkreter Demos, um Ihren Mitarbeitenden ein besseres Verständnis für die Technologie zu vermitteln und ihr Potenzial aufzuzeigen.
11. Im elften Schritt, der KI Low-Code-Integration, nutzt das Unternehmen Low-Code-Plattformen, um KI-Projekte mit minimalem technischem Aufwand zu realisieren und effizient umzusetzen.
12. Beim KI Finetuning optimiert das Unternehmen KI-Modelle, um eine maximale Leistung und Genauigkeit zu erreichen.
13. Für Schritt 13, das KI Bauen, ist es ratsam, eigene KI-Modelle zu entwickeln, um den individuellen Anforderungen gerecht zu werden und maßgeschneiderte Lösungen zu schaffen. Um eine eigene KI-Software zu entwickeln, benötigt ein Unternehmen Daten, die bereinigt werden müssen, um das Modell zu trainieren, gefolgt von Tests und kontinuierlicher Verbesserung sowie Überprüfung der Daten.
14. Unternehmen sollten bei der Planung Ihrer KI-Anwendungen verschiedene Betreibermodelle berücksichtigen und wählen dasjenige aus, welches am besten zu Ihren Anforderungen und Zielen passt.
15. Im abschließenden Schritt, den KI Coaching Templates, nutzen Sie spezielle Vorlagen und Ressourcen, um Ihr Team gezielt zu schulen und auf dem Gebiet der Künstlichen Intelligenz weiterzubilden.

Kleinstunternehmen können diesen iterativen Prozess nutzen, um KI schrittweise und kosteneffizient zu integrieren. Die Reise beginnt mit Bildung und Marktverständnis und führt zu fortgeschrittenen Themen wie Feintuning und Betreibermodellen. Jeder Schritt ist darauf ausgelegt, KI zugänglich und handhabbar zu machen, so dass auch Unternehmen mit begrenzten Mitteln von dieser revolutionären Technologie profitieren können.

### Gezielte Unterstützung durch Mittelstand-Digital

Mit den Angeboten des Mittelstand-Digital Zentrums Saarbrücken bekommen Unternehmen Unterstützung auf diesem Weg. Neben passgenauem redaktionellen Content unter [www.digitalzentrum-saarbruecken.de](http://www.digitalzentrum-saarbruecken.de) bekommen KMU in kostenfreien Workshops, Digitalisierungsprojekten und Schulungen die Möglichkeit, ihre Handlungsoptionen mit Expertinnen und Experten für Künstliche Intelligenz zu diskutieren.

## Gut zu wissen

Der BVMW leitet das Mittelstand-Digital Zentrum Berlin, das KMU gezielte Unterstützung im Bereich KI durch kostenfreie Workshops, Fachgespräche und individuelle Digitalisierungsprojekte bietet. Mehr Informationen finden Sie unter

[www.digitalzentrum-berlin.de](http://www.digitalzentrum-berlin.de)

#### Alisa Münzberg

Mittelstand-Digital Zentrum Saarbrücken & August-Wilhelm Scheer Institut



#### Tobias Greff

Mittelstand-Digital Zentrum Saarbrücken & August-Wilhelm Scheer Institut



# DER BUNDESWIRTSCHAFTSSENAT IM DIALOG

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 Unternehmer und Wissenschaftler nach ihren Erfolgsrezepten, Erfahrungen und Erlebnissen im unternehmerischen Alltag.



BUNDES  
WIRTSCHAFTS  
SENAT



wirtschaftssenat.de

## Stark am Standort

Die **Havlat Präzisionstechnik GmbH** ist ein Fertigungsdienstleister für Präzisionsbauteile in den Bereichen Dreh-, Fräs- und Schleiftechnologie sowie der Baugruppenmontage. Die Familien Havlat und Friedrich stehen dabei für nachhaltiges Wachstum und langjährige partnerschaftliche Beziehungen zu Kunden und Mitarbeitenden. Im Interview sprechen die beiden Geschäftsführer Lars Friedrich und David Havlat über das sächsische Familienunternehmen in zweiter Generation, das es sich zur Aufgabe gemacht hat, die Verbindung von Heimat und Arbeitsplatz in der Region Zittau zu schaffen.

**Mittelstand.:** Ihr Unternehmen wurde 1980, also zu DDR-Zeiten, als Ein-Mann-Handwerksbetrieb in der heimischen Garage gegründet ...

**David Havlat:** Ja, eine klassische Gründergeschichte. Mein Vater hat damals in seiner Garage vor allem Teile für DDR-Betriebe hergestellt, die zwar über Maschinen aus dem Westen verfügten, im Reparaturfall aber mangels Devisen nur schwer Ersatzteile beschaffen konnten.

Automatisierte Drehbearbeitung.



Nach dem Ende der DDR durfte er endlich Mitarbeiter einstellen und Lehrlinge ausbilden, das waren die ersten Schritte in Richtung eines wirklichen Unternehmens. Zunächst wurde die maximale Garagenkapazität genutzt: Die Autos parkten draußen, die Garage stand voller Maschinen. Wir haben jetzt die ersten Mitarbeiter, die 30 Jahre bei uns sind und alles miterlebt haben. Das zeigt eine sehr große Identifikation mit dem Unternehmen.

**Mit welchen Schritten ging es nach der Wende weiter?**

**Lars Friedrich:** Nach 1990 sind sehr viele Kunden aus DDR-Zeiten weggebrochen. Wir standen vor der Herausforderung, eine neue Kundenklientel aufzubauen und gleichzeitig das Unternehmen zu diversifizieren und wachsen zu lassen.

Ein weiteres Standbein neben der Ersatzteulfertigung waren vor der Wende Stanzmesser für die Leder- und Schuhwarenindustrie hier in der Region. In den 1990er Jahren kamen dann Spritzguss- und Gummiformwerkzeuge hinzu. Alles in höchster Qualität und mit absoluter Präzision.

**Was genau muss sich der Laie unter Präzisionsbauteilen vorstellen?**

**LF:** Wir sind ein klassischer Zerspanungsbetrieb, das heißt Drehen, Fräsen, Schleifen und Montieren. Heute stellen wir Teile für vielfältigste maschinelle Anlagen her, insbesondere für den Werkzeugmaschinenbau und den Bereich der Energie und Kraftwerkstechnik. Eines unserer wichtigsten Ziele ist es, flexibel zu bleiben und ver-



**havlat**  
PRÄZISIONSTECHNIK SEIT 1980

**David Havlat**, Jahrgang 1990, trat im Jahr 2016 nach absolviertem Maschinenbau- und Projektmanagementstudium die Unternehmensnachfolge an. Seither spezialisierte er sich auf den kaufmännischen Bereich. Sein Weg führte ihn als Projektengineer über die Finanzbuchhaltung, insbesondere dem Aufbau eines Controllings, bis hin zur vollständigen Restrukturierung der IT & EDV. Der heutige geschäftsführende Gesellschafter betrachtet die Digitalisierung als Generationenchan- ce, der er sich verschrieben hat.

schiedene Hersteller und Branchen zu bedienen, damit sind wir zum Beispiel nicht abhängig von der Automobilindustrie.

**Der deutsche Maschinenbau genießt (noch) weltweit höchste Anerkennung. Wo sehen Sie die Herausforderungen für die Zukunft?**

**LF:** Viele deutsche Werkzeugmaschinenbauer sind seit langem Marktführer mit Technologien für die Automobilindustrie. Das ist Fluch und Segen zugleich: Es hat einerseits den deutschen Maschinenbau groß und erfolgreich im Export gemacht, andererseits besteht eine starke Abhängigkeit von der Automobilindustrie, mit der es gerade bergab geht.

**Und die Konkurrenz im In- und Ausland schläft nicht.**

**LF:** Richtig, China hat massiv nachgezogen – und zwar nicht durch bloßes Kopieren, sondern mittlerweile auch mit Eigenentwicklungen, die den deutschen Maschinen zumindest ebenbürtig sind. Auch bei den Quantitäten hat sich der Wind gedreht. Das merken wir bei unseren Kunden, den Werkzeugmaschinenherstellern, im Zusammenhang mit der Umstellung der Automobilindustrie vom Verbrenner auf Elektrofahrzeuge. Ein weiterer wichtiger Bereich für uns ist die Kraftwerkstechnik. Wenn in China Hunderte neue Kohlekraftwerke gebaut werden, dann kommen dafür keine Komponenten mehr aus Deutschland, obwohl wir einmal führend auf diesem Gebiet waren.

**Sie haben die Weichen für die Nachfolge im Unternehmen bereits 2016 gestellt. Findet Havlat generell genügend Fachkräfte?**

**DH:** Es wird immer schwieriger, junge Menschen für ein Handwerk zu begeistern. Wir haben aber bereits einen hohen Digitalisierungsgrad, und wir investieren stark in unsere Ausbildungswege, wie wir aus jungen Menschen mit einer Berufsausbildung Zerspanungsmechaniker machen und ihnen die Möglichkeit bieten, diesen Job langfristig bei uns im Unternehmen auszuüben. Das ist heute keine Selbstverständlichkeit mehr und bedingt, neue Wege zu gehen.

**Ein Zehntel der 245 Mitarbeitenden sind Azubis. Was macht Ihr Unternehmen so attraktiv für den Nachwuchs?**



**Lars Friedrich**, Jahrgang 1975, begleitet das Unternehmen seit seinem Maschinenbaustudium im Jahr 1999. Er begleitete den Gründer Konrad Havlat in vielfältigsten Funktionen, vom Qualitätsmanagement bis hin zum Vertrieb. Aus einer erfolgreichen Geschäftsbeziehung wurde durch Heirat der Tochter Romy Havlat eine Familienbeziehung. Seiner starken Wirkung und Identifikation zum Dank, ist er seit 2016 Gesellschafter. Heute stellt der Vollblutmaschinenbauer den technischen Geschäftsführer.

**LF:** Das breite Angebot. Wir haben eine eigene Lehrwerkstatt mit modernster Technik und mit einem eigenen Ausbildungscoach. In der Region gibt es eine überbetriebliche Ausbildungsstätte, wo Unternehmen gemeinsam junge Leute ausbilden. Und man muss als Arbeitgeber mit der Zeit gehen, Stichwort: Work Life Balance. In ein paar Jahren wird wahrscheinlich dank der Digitalisierung nicht mehr alles im Dreischichtbetrieb laufen müssen.

**DH:** Dazu kommt die flache Führungshierarchie. Als Familie kümmern wir uns um die Entwicklung der Menschen in unserem Unternehmen, sind immer als Ansprechpartner vor Ort. Durch E-Learning schaffen wir eine orts- und zeitunabhängige Wissensvermittlung von der Erstausbildung bis hin zur internen Weiterbildung.

**Havlat steht zum Standort Zittau. Bringt die Randlage im Dreiländereck eher Vor- oder Nachteile mit sich?**

**DH:** Ich sehe unseren Standort hier im Dreiländereck zwischen Polen, Tschechien und Deutschland als Vorteil – immerhin haben die Oberlausitzer mit die höchste Heimatverbundenheit in ganz Deutschland, und die trinationalen Beziehungen sind sehr gut. Für uns arbeiten jedoch auch Programmierer, die Maschinen aus dem Homeoffice heraus programmieren. Ich habe ein IT-Team, das über halb Deutschland verteilt sitzt. Und der Fachkräftemangel ist in Stuttgart nicht anders als bei uns in Zittau – die Attraktivität schafft Interesse am Unternehmen.

**Mit ihren Protesten haben die Bauern der Bundesregierung einige Zugeständnisse abgerungen. Ein Vorbild für den BVMW und seinen Bundeswirtschaftssenat?**

**LF:** Gerade der Bundeswirtschaftssenat kann der Politik selbstbewusst gegenüberreten. Die 380 Senatsmitglieder stehen für 120 Milliarden Euro Umsatz und 1,2 Millionen Beschäftigte. Wenn man keine Traktoren auf die Straße schicken kann, muss man an anderer Stelle laut werden. BVMW-Chef Christoph Ahlhaus kommt ja aus der Politik – und vertritt entsprechend geschickt die Interessen der mittelständischen Unternehmen.

**Was fordern Sie von der Politik für eine positive Fortbestandsprognose am heimischen Standort?**

**DH:** Eine klare Vision für Deutschland und eine dazu schlüssige und vertrauenswürdige politische Umsetzung. Aus meiner Sicht können wir nur als erfolgreiches Beispiel einen wirklichen Einfluss auf eine positive Entwicklung der Welt haben – sei es fürs Klima, den Fortschritt oder den Wohlstand.

**LF:** Politik darf nicht spalten, egal ob in Regierungsverantwortung oder Opposition. Solange wir uns nicht gesellschaftlich für eine gemeinsame lebenswerte Zukunft einsetzen, bleiben wir hinter unseren Möglichkeiten zurück. Zuerst brauchen wir als Unternehmer politische Verlässlichkeit, dann können wir auch andere auf dem Weg mitnehmen. An wirtschaftspolitischer Verlässlichkeit scheitert es jedoch im Moment. Das muss sich wieder ändern. Es gibt viel anzupacken, fangen wir in Deutschland an.

# Mehr als High-tech bei HITEC

Das luxemburgische Unternehmen **HITEC Luxembourg S.A.** entwickelt Hochtechnologielösungen für den privaten und öffentlichen Sektor auf globaler Ebene. Im Interview mit dem Mittelstand. zeichnen Verwaltungsratsvorsitzender Yves Elsen und Geschäftsführer Philippe Osch die Entwicklung des Unternehmens nach, sprechen über den Ursprung des Unternehmensnamens und ihre Funktion als Innovatoren.

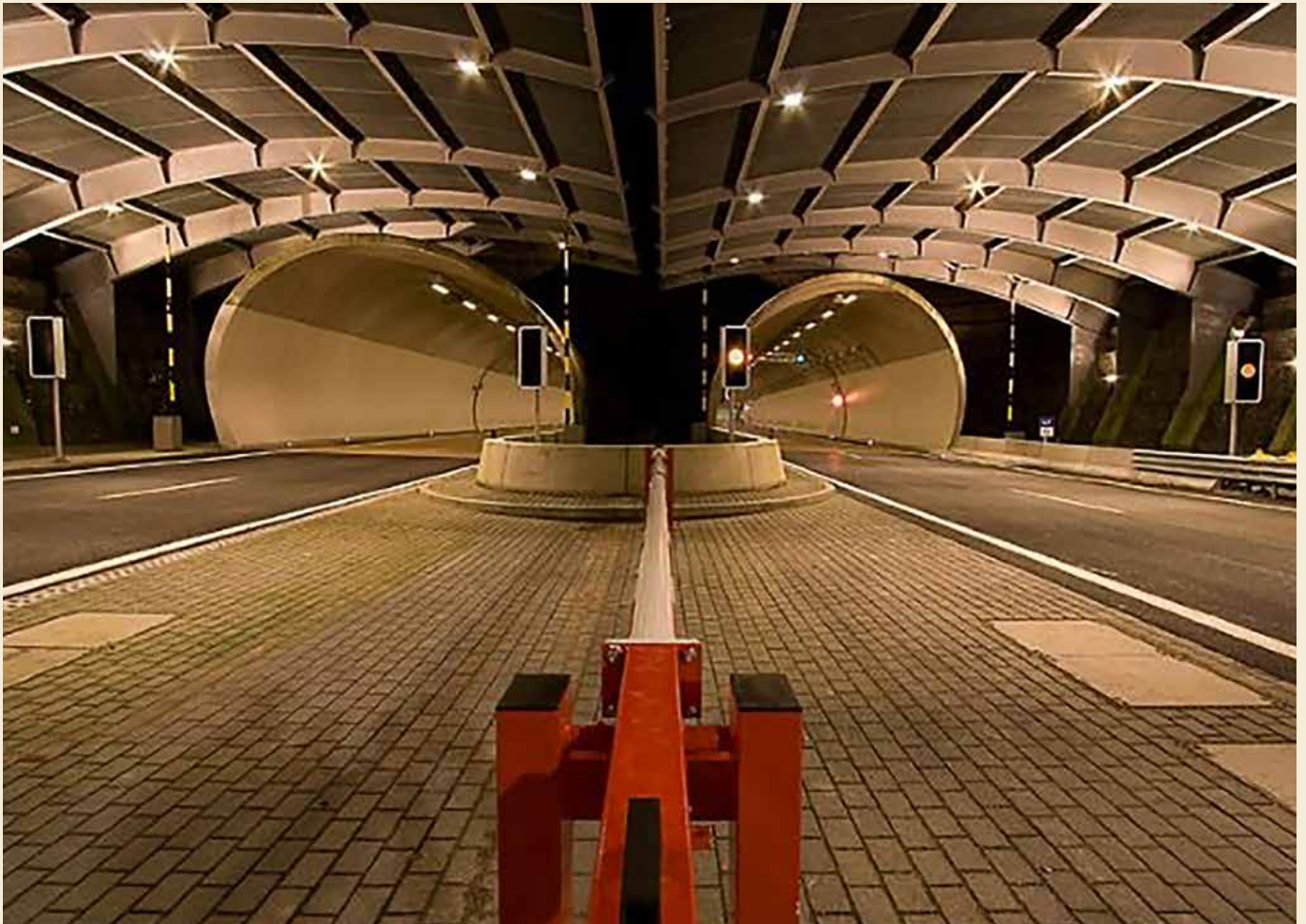
**Mittelstand.: Luxemburg gilt als weltweit führend in der Satellitentechnologie und rangiert in puncto Digitalisierung und Innovation unter den Top 10. Welchen Anteil an diesem Erfolg hat HITEC?**

**Yves Elsen:** Die Entwicklung von HITEC zu einem internationalen Kompetenzzentrum für Satelliten-Bodensegmenttechnologien hat viel mit der Luxemburger Société Européenne des Satellites (SES), dem weltweit größten Satellitenbetreiber, der Mitgliedschaft Luxemburgs in der ESA sowie der Luxembourg Space Agency zu tun.

Für die SES hat HITEC ab Ende der 90er Jahre mit der Konzipierung und Entwicklung von Parabolantennen begonnen. Dieser Bereich wurde seither – parallel zu anderen Sparten unseres Unternehmens – stetig ausgebaut. Heute zählen wir zu den wenigen europäischen Herstellern von Parabolantennen, die von privaten wie auch staatlichen Kunden inner- und außerhalb Europas eingesetzt werden.

**Verraten Sie uns etwas zur Gründungsgeschichte des Unternehmens ...**

Autobahnauffahrtkontrolle: misst das Verkehrsaufkommen und reguliert den Zufluss auf die Autobahnen.




**HITEC**

LUXEMBOURG

**Yves Elsen**, geschäftsführender Gesellschafter und vorsitzender Verwaltungsrat HITEC, Dipl.-Bauingenieur der ETH Zürich, MBA-Absolvent INSEAD mit Zertifikat in Corporate Governance. In den letzten 40 Jahren in den Bereichen Technik, Geschäftsentwicklung, Marketing und Managementfunktionen tätig. Vorsitzender des Aufsichtsrats der Universität Luxemburg, Gründungsvorsitzender der Luxembourg Space Group (GLAE), unabhängiger Verwaltungsrat von luxemburgischen und internationalen Unternehmen. Vor HITEC langjähriges Mitglied der Geschäftsleitung von SES.

**Y.E:** Im Laufe der Reindustrialisierung nach der Stahlkrise wurde HITEC in den 80er Jahren am 1. Februar 1986 gegründet – übrigens ein Jahr nach der SES. Seither bürgt unser Name für Innovation und zuverlässige, hochpräzise Messsysteme und Infrastrukturen für eine Vielzahl von Industrie-segmenten. Den Namen HITEC bringen die meisten Leute mit „High-tech“ in Verbindung. Das ist nicht ganz falsch. Fakt aber ist, dass sich der Firmenname aus den Anfangsbuchstaben der Familiennamen der drei Gründer zusammensetzt.

#### Nun zu Ihren wichtigsten Geschäftsfeldern ...

**Philippe Osch:** Anfänglich lag der Fokus auf der Messung von physikalischen Eigenschaften bei Ruß-Körnern (carbon black pellets). Mit der Markteinführung weiterer Messgeräte wurde dieses Geschäftsfeld stetig ausgebaut. Heute ist HITEC zum Beispiel ein globaler Player auf dem Gebiet von Messgeräten für die Qualitätskontrollen der Kautschukindustrie. Später kamen die bereits erwähnte Konzipierung von Antennen für die Satellitenpositionierung und -übertragung sowie die Infrastruktur für Verkehrsmessungen dazu. Der vierte und jüngste Geschäftsbereich sind transportable Satellitenkommunikationskoffer, die im Katastrophenschutz der Vereinten Nationen zum Einsatz kommen.

#### Stichwort Raumfahrt- und Satellitensysteme: Mit welchen europäischen und internationalen Partnern arbeitet HITEC zusammen?

**PO:** Unser Produkt- und Dienstleistungsangebot für die Bereitstellung von hochpräzisen Leistungen für die Antennen-Bodensegmente (Full Motion und Limited Motion) bieten wir für den Betrieb von Satelliten auf allen Orbit-Konstellationen (GEO, MEO, LEO) an. Dabei zählen wir viele nationale und internationale Satellitenbetreiber zu unseren Kunden, wie zum Beispiel die SES, Eutelsat, Inmarsat, ESA, verschiedene europäische Verteidigungsministerien, Thales Alenia, Airbus Group (ADS), DLR e. V. und CNES. Diese setzen unsere Bodensegmentinfrastrukturen erfolgreich in ihren Projekten ein. Zu nennen wären da etwa Galileo, EDRS, WGS, ASTRA, LuxGOVSAT, LuxEOPSys.

#### Auch im nachhaltigen Verkehrsmanagement wirkt Ihr Unternehmen als innovativer Impulsgeber ...

**PO:** Wir sind in der Tat in viele zukunftsorientierte Projekte in diesem Bereich involviert. Erwähnen kann man hier zum Beispiel unser System zur Autobahnauffahrtskontrolle, das dynamisch das Verkehrsaufkommen auf der Autobahn misst und entsprechend den Zufluss auf den Auffahrten kontrolliert. So wird stillstehender Verkehr auf der Hauptachse vermieden und die CO<sub>2</sub>-Emissionen durch „Stop-and-Go“-Verhalten reduziert. Auch nennenswert ist die Teilnahme an einem europäischen Forschungsprojekt, wo das 5G-Netz genutzt wird, um über die IST-Schnittstelle in modernen Automobilen automatisch sicherheitsrelevante Straßeninformationen an andere Verkehrsteilnehmer zu übermitteln. So bereiten wir heute schon das Straßennetz auf vernetzte und später autonome Mobilität vor.

**Der deutsche Mittelstand leidet unter einer wachsenden Steuer-, Abgabe- und Bürokratielast. Was macht Luxemburg besser?**

**Y.E:** Die Problematik der administrativen Lasten ist inner- und außerhalb von Europa für alle KMU die gleiche. Der Vorteil von Luxemburg besteht darin, dass wir als kleines Land schneller reagieren können und unsere Wege für einen Behördenvorgang kürzer und damit unkomplizierter, effizienter und schneller sind. Unsere Regierung ist sich auch bewusst, dass Steuern einen wichtigen Standortfaktor darstellen. Sie geht deshalb auch mit den direkten und indirekten Steuern sinn- und verantwortungsvoll um. Sie ist auch bemüht, für die Unternehmen ein sicheres, berechenbares und attraktives Umfeld zu schaffen.

**Worin sehen Sie Nutzen und Aufgabe des Bundeswirtschaftssenats?**

**PO:** Als KMU, das rund 60 Prozent seines jährlichen Umsatzes außerhalb von Luxemburg erzielt, ist die internationale Präsenz wichtig. Das gilt besonders auch für Deutschland, wo wir eine stattliche Anzahl von Kunden und Zulieferanten haben. Der Bundeswirtschaftssenat bietet uns da eine ideale Gelegenheit, um sowohl auf deutscher als auch europäischer Ebene Kontakte anzubahnen und zu pflegen, Erfahrungen auszutauschen und zielführende Beziehungen aufzubauen.



**Philippe Osch**, geschäftsführender Gesellschafter und Chief Executive Officer HITEC, Dipl.-Maschinenbauingenieur der ETH Zürich, Diplom in Technologiemanagement der Technischen Universität Delft/Niederlande, Executive MBA-Absolvent INSEAD mit Zertifikat in Corporate Governance. Vor HITEC diverse Beratungs- und Managementfunktionen in der Hightech- und Fertigungsindustrie. Er ist unter anderem Vorstandsmitglied Luxinnovation, der luxemburgischen Organisation für Wirtschaftsentwicklung und früherer der Luxemburger Vereinigung Ingenieure und Wissenschaftler.

# „Wir kämpfen um jeden einzelnen Arbeitsplatz in Deutschland“

Typisch Mittelstand: Auf internationalen Märkten zu Hause, steht der **Automobilzulieferer PWO AG** zum Standort Oberkirch in Baden. Im Interview erläutert CEO Carlo Lazzarini, wie es dem metallverarbeitenden Unternehmen gelingt, sich trotz belastender wirtschaftspolitischer Rahmenbedingungen in Deutschland gegen die Konkurrenz im In- und Ausland durchzusetzen. Hoch spezialisiert, nachhaltig, in garantierter Nullfehlerqualität – und dabei engagiert für unser Land.

**Mittelstand.: Die PWO AG zählt zu den Weltmarktführern der Branche. Was ist das Erfolgsgeheimnis Ihres Unternehmens, das vor mehr als 100 Jahren als Hersteller von Luftpumpen gestartet ist?**

**Carlo Lazzarini:** Wir formen und verbinden Stahl an der Grenze des technologisch Machbaren zu hochkomplexen Komponenten und Systemen, überwiegend für die Mobilitätsindustrie, aber auch für andere Branchen. Dabei positionieren wir uns stets an der Spitze des Marktes, wenn es um neue Werkstoffe oder Verfahren geht. Wir setzen konsequent auf Leichtbau. Durch optimierten Materialeinsatz sind unsere Lösungen im Durchschnitt 20 Prozent leichter als herkömmliche Komponenten – das reduziert den CO<sub>2</sub>-Fußabdruck und trägt zu umweltfreundlicher Mobilität bei. Stahl ist zudem unendlich oft recyclebar und damit zentraler Baustein der Kreislaufwirtschaft in der Mobilität.

**Als „Wachstumstreiber der Zukunft“ bezeichnen Sie die internationalen Standorte. Ist die Produktion in Deutschland nicht mehr wettbewerbsfähig?**

Unsere Mitarbeitenden am deutschen Produktionsstandort sind in höchstem Maße leistungsfähig und einsatzbereit. Deshalb kämpfen wir um jeden einzelnen Arbeitsplatz in Deutschland. Doch die politischen und tariflichen Rahmenbedingungen belasten den Industriestandort Deutschland massiv.

Die Deindustrialisierung hat daher längst eingesetzt. Unsere Kunden ziehen ein Werk nach dem anderen in Osteuropa hoch. Wir müssen unseren Kunden folgen. Wir erweitern seit drei Jahren unsere beiden Standorte in Tschechien massiv. In Serbien haben wir kürzlich ein Unternehmen zugekauft, und ein vierter osteuropäischer Produktionsstandort befindet sich im Bau.

Ich rufe unsere Regierung dazu auf, den Trend der Deindustrialisierung zu stoppen, und mit einem klaren Zielbild für das zukünftige Geschäftsmodell Deutschlands und entsprechenden Rahmenbedingungen die industriellen Unternehmen davon zu überzeugen, in Deutschland zu bleiben. Deutschland ist eine Export- und Indust-

Der Luxemburger **Carlo Lazzarini**, geboren am 10. März 1967, ist seit dem 1. September 2020 Mitglied des Vorstands der PWO AG. Als CEO und Vorstandsvorsitzender verantwortet er die Bereiche Vertrieb, Technologie, Globale Geschäftseinheiten, Entwicklung und Prototypenbau, Industrialisierung und Industrie 4.0 sowie Personal, Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit.

Er ist Diplom-Ingenieur mit Spezialisierung in Industrieautomation der École Nationale Supérieure d'Electricité et de Mécanique in Nancy, Frankreich, und hat einen zusätzlichen Master in Maschinenbau in Nancy absolviert. Während seiner beruflichen Laufbahn hat er mehrere Zertifikate in Business & Administration am Institut Européen d'Administration des Affaires (INSEAD) erworben.

Carlo Lazzarini verfügt über 20 Jahre General-Management-Erfahrung in weltweit tätigen, innovationsgetriebenen Technologieunternehmen. In dieser Zeit konnte er sich umfassende Führungserfahrungen in der Transformation und Performancesteigerung von Unternehmen durch Restrukturierung, Transformation von Geschäftsmodellen, Veränderungsmanagement und Portfoliodiversifizierung aneignen.

Seine Branchenexpertise umfasst neben anderen eine breite Palette innerhalb des Mobilitätsbereichs (Automotive, Nutzfahrzeuge, Busse, Schienenfahrzeuge, Zulieferer).



The logo for PWO AG, consisting of the letters 'PWO' in a bold, orange, sans-serif font. The 'P' and 'W' are connected, and the 'O' is a simple circle.







Einblick in die Metallproduktion von PWO mit Nullfehlerqualität.

rienation. Unser aller Wohlstand hängt an einer starken einheimischen Industrie.

**Die Produktpalette umfasst neben mechanischen Komponenten für die Fahrzeug-Elektronik auch Systeme für Karosserie und Fahrwerk. Wo steht PWO bei der E-Mobilität generell?**

Unser Geschäftsmodell ist vollständig verbrennerunabhängig. Alle unsere Komponenten und Systeme adressieren die drei großen Mobilitätsthemen Elektrifizierung, Sicherheit und Komfort. Wir liefern identische Komponenten sowohl für Fahrzeuge mit Verbrennungsmotor als auch mit Elektroantrieb. Deshalb verlieren wir beim Hochlauf der E-Mobilität nichts, sondern gewinnen neue Anwendungsfelder hinzu. Wir können uns voll und ganz auf die grüne Mobilität der Zukunft konzentrieren und alle Ressourcen darauf ausrichten, sie zu gestalten.

**Ihr Unternehmen hat sich ehrgeizige Ziele in puncto Nachhaltigkeit gesteckt ...**

Ja, wir verstehen unser Geschäft als Force for Good. Dazu gehört selbstverständlich auch, dass wir Verantwortung für zukünftige Generationen und den Schutz unseres Planeten übernehmen. Deshalb haben wir unsere Roadmap zum Umsetzen des Pariser Klimaabkommens bis 2030 von der Science Based Targets-Initiative validieren lassen.

Inzwischen sind wir aber sogar schon weiter. Schon im Geschäftsjahr 2023 – und damit sieben Jahre früher als nach dem Klimaabkommen gefordert – konnten wir unsere SBTi-Ziele erreichen und sogar übertreffen.

**Ein Alleinstellungsmerkmal von PWO ist die Nullfehlerqualität. Gilt das auch angesichts der aktuellen Lieferkettenproblematik?**

Sie sprechen zwei sehr wichtige Themen an – Liefertreue und Lieferqualität. Die in den letzten Jahren aufgetretenen Spannungen in den Lieferketten haben sich inzwischen weitgehend aufgelöst. Durch permanente Abstimmungen mit unseren Kunden und Lieferanten sowie durch unser exzellentes Vorratsmanagement waren wir jederzeit voll lieferfähig.

Die Lieferqualität ist davon ohnehin unbenommen. Unsere Produktionsprozesse sind auf höchstes Qualitätsniveau ausgerichtet. Moderne Instrumente wie Industrie 4.0 oder Machine Learning tragen dazu maßgeblich bei. Jedes fertige Produkt wird noch einmal auf Herz und Nieren geprüft, bevor es eines unserer Werke verlässt. So gewährleisten wir eine stets hundertprozentige Lieferqualität.

**Zu Ihren Großkunden zählt die Crème de la Crème der Autobauer. Droht hier Abhängigkeit von einer Branche, der gerade der Wind ins Gesicht bläst?**

Seit über 30 Jahren sind wir ein Zulieferer der Mobilitätsindustrie. In dieser langen Zeit haben wir nachgewiesen, dass wir mit den Zyklen der Branche erfolgreich umgehen können.

Aktuell setzen wir auf stark wachsende regionale Märkte wie Osteuropa und Nordamerika. Das werden die Wachstumstreiber der nächsten Jahre sein. Die Aufträge dafür haben wir mit dem Neugeschäft der letzten Jahre, das auf historischen Unternehmensrekorden liegt, schon weitgehend im Haus.

**Welchen Benefit bietet Ihnen der Bundeswirtschaftssenat?**

Der Industriestandort Deutschland liegt mir persönlich sehr am Herzen. Deshalb möchte ich mich in Netzwerken mit Gleichgesinnten engagieren, um Einfluss auf die Gestaltung unserer Wirtschaft und Gesellschaft zu nehmen und mich für Wohlstand und sozialen Zusammenhalt in unserem Land einzusetzen. Der Bundeswirtschaftssenat ist dafür ein exzellentes Gremium.

Der Luxemburger Carlo Lazzarini, geboren am 10. März 1967, ist seit dem 1. September 2020 Mitglied des Vorstands der PWO AG. Als CEO und Vorstandsvorsitzender verantwortet er die Bereiche Vertrieb, Technologie, Globale Geschäftseinheiten, Entwicklung und Prototypenbau, Industrialisierung und Industrie 4.0 sowie Personal, Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit. Er ist Diplom-Ingenieur mit Spezialisierung in Industrieautomation der École Nationale Supérieure d'Electricité et de Mécanique in Nancy, Frankreich, und hat einen zusätzlichen Master in Maschinenbau in Nancy absolviert. Während seiner beruflichen Laufbahn hat er mehrere Zertifikate in Business & Administration am Institut Européen d'Administration des Affaires (INSEAD) erworben. Carlo Lazzarini verfügt über 20 Jahre General-Management-Erfahrung in weltweit tätigen innovationsgetriebenen Technologieunternehmen. In dieser Zeit konnte er sich umfassende Führungserfahrungen in der Transformation und Performancesteigerung von Unternehmen durch Restrukturierung, Transformation von Geschäftsmodellen, Veränderungsmanagement und Portfoliodiversifizierung aneignen. Seine Branchenexpertise umfasst neben anderen eine breite Palette innerhalb des Mobilitätsbereichs (Automotive, Nutzfahrzeuge, Busse, Schienenfahrzeuge, Zulieferer).

# „Für Kunden ein Riesengewinn“

Wie die Transformation von einem klassischen Verlagshaus zu einem digitalen Dienstleister im Bankenbereich gelingen kann, zeigt die **DG Nexolution**. Im Interview verrät Vorstand Dr. Sandro Reinhardt, welchen unternehmerischen Tugenden, Produkten, Leistungen und Lösungen seine mittelständisch geprägte Genossenschaft ihren nachhaltigen Erfolg in einem heiß umkämpften Markt verdankt.

**Mittelstand.: DG Nexolution ist eine Dienstleistungsgenossenschaft. Was unterscheidet Sie von anderen Dienstleistern im Bankenbereich?**

**Dr. Sandro Reinhardt:** Wir sind schon lange weit mehr als ein Dienstleister im Bankenbereich, nämlich Wegbereiter, Produzent und Lösungsanbieter. Durch die Zugehörigkeit zur genossenschaftlichen Finanzgruppe fühlen wir uns mitverantwortlich für die Kunden unserer Kunden – das ist der große Unterschied. Wir denken vom Endkunden her, zum Beispiel als Produzent der Girocards und Kreditkarten, die unsere Genossenschaftsbanken ausgeben, im Schnitt rund 10 Millionen Karten jährlich. Hier kümmern

wir uns komplett um Produktion, Auftragsabwicklung, PIN-Produktion und Versand – und auch um die Einbindung in die Systemlandschaft des Zahlungsverkehrs. Dazu kommt, dass wir offen für den Drittmarkt sind. Um bei dem Kartenbeispiel zu bleiben: Es gibt Unternehmen, die unsere Karten auch als Mitarbeiterkarten einsetzen, etwa für die Zugangskontrolle oder mit Bezahlfunktion.

**Genossenschaftliche Modelle haben im Mittelstand eine lange Tradition. Welche Vorteile bieten sie den Kunden?**

Partnerschaftlichkeit, Vertrauen, Fairness und Verantwortung: Durch die genossenschaftliche Ausrichtung haben wir ganz ande-

Der Firmensitz der DG Nexolution.





re Werte als eine GmbH oder eine AG. Wir denken auch nicht von Quartal zu Quartal, sondern längerfristig, und wir leben nach der genossenschaftlichen Idee. Das merken unsere Kunden, die in der Regel ja auch unsere Eigentümer sind. Allein dadurch ergibt sich bereits unsere hohe Stabilität und Verlässlichkeit.

Ich bin überzeugt, das ist gerade auch für Kunden außerhalb der Genossenschaften ein Riesengewinn. Die genossenschaftliche Welt ist eben im besten Sinne mittelständisch geprägt, deshalb besteht eine hohe Überschneidung zum BVMW.

### **Gegründet vor rund 100 Jahren als Verlagshaus, umfasst das Leistungsportfolio heute auch E-Commerce, Payment, Marketing und Digitalisierung bis hin zur Dienstwagen-Vermittlung. Wie kam es zu dieser Diversifizierung?**

E-Commerce ist heute eines unserer Hauptgeschäftsfelder. Wir sind aber auch weiterhin ein Verlag mit Fachmedien und Formularen, die man beispielsweise als Bankkunde ausfüllen muss, wenn man ein Konto eröffnen möchte.

Gleichzeitig ist unser Spektrum an Dienstleistungen und Lösungen immer größer geworden, von digitalen Bezahlverfahren bis zu KI- und Marketingdienstleistungen. Daher auch unsere Umfirmierung vor zwei Jahren zu DG Nexolution. Ein besonderes Asset bildet unser Loyalitätsprogramm MeinPlus, das den Bankkunden exklusive Vorteile wie Cashback und Rabatte bietet.

### **Wer gehört über den Kreis der Genossenschaftsbanken hinaus zu Ihren Geschäftspartnern?**

Innerhalb der genossenschaftlichen Finanzgruppe sind das Verbundunternehmen wie die R+V Versicherung oder auch die Union Investment. Darüber hinaus bedienen wir verschiedene Privatbanken, Versicherungen sowie zahlreiche Unternehmen unterschiedlicher Branchen.

Zu unseren Kunden zählt zum Beispiel eine Drogeriekette, die wir in der Logistik unterstützen. Wir haben verschiedene Marketingunter-

nehmen, auch im Bereich Stadtmarketing, und circa 18.000 Händler aus dem Online-Bereich oder aus dem stationären Bereich, die in unserem Loyalitätsprogramm mitmachen. Breiter kann ein Portfolio kaum sein, und es kommen immer weitere hinzu.

### **Zum Stichwort Nachhaltigkeit: Sie haben doch ein eigenes Portal entwickelt ...**

Unser Nachhaltigkeitsportal bündelt sämtliche Dienstleistungen aus dem Nachhaltigkeitsbereich, die in der Genossenschaftlichen FinanzGruppe verfügbar sind und die wir unseren Kunden anbieten. Ein Teil dessen ist die Mission CO<sub>2</sub>: Mit diesem Produkt helfen wir den Banken, durch einen Kalkulator den eigenen CO<sub>2</sub>-Fußabdruck des Geschäftsbetriebs zu ermitteln. Und wir haben natürlich auch entsprechende Maßnahmen im Gepäck, wie der Footprint optimiert werden kann. Außerdem bieten wir die Möglichkeit, CO<sub>2</sub>-Emissionen über Klimaschutzzertifikate zu kompensieren.

Ein weiteres Produkt hilft den Banken bei der Erstellung ihrer Nachhaltigkeitsberichte. Last but not least führen wir eine Vielzahl nachhaltiger Produkte in unserem Sortiment, darunter unsere Timbercard als weltweit erste plastikfreie Holz-Bezahlkarte.

### **Sie beschäftigen in der Gruppe 800 Mitarbeitende. Spüren auch Sie den Fachkräftemangel?**

Ja, wie jedes mittelständische Unternehmen. Trotzdem konnten wir 2023 mehr als 60 neue Mitarbeiter einstellen, unser Wachstumskurs ist durch den Fachkräftemangel nicht gebremst worden. Wir bilden jedes Jahr vier bis sechs junge Menschen aus, aber es gibt Funktionen, wo es besonders schwierig ist, Mitarbeiter zu finden, etwa im IT-Bereich.

### **Erfahren Genossenschaften seitens der Politik die Unterstützung, die sie verdienen?**

Genossenschaftliche Unternehmen haben die gleichen Herausforderungen wie alle anderen Mittelständler. Die Politik muss mehr unterstützen, damit das Rückgrat der deutschen Wirtschaft, der Mittelstand, nicht an Stärke verliert. Es braucht vor allem mehr Verlässlichkeit seitens der Politik, damit man als mittelständisches Unternehmen mutig in die Zukunft investieren kann.

Ich stehe daher voll hinter der Initiative Neustart Deutschland vom Bundeswirtschaftssenat. Deutschland darf nicht weiter zurückfallen, sonst verspielen wir Wohlstand, Stabilität und unsere Zukunft.

**Dr. Sandro Reinhardt** ist seit November 2021 Mitglied des Vorstands von DG Nexolution. Dort verantwortet er die Leistungsfelder Marketing, E-Commerce, Procurement und Logistics. 1977 in Stuttgart geboren, studierte er International Business, promovierte im Bereich Industrial Marketing und Purchasing und war bereits vor dem Wechsel zu DG Nexolution einige Jahre in der Finanzdienstleistungs- und der Automobilbranche tätig. Zudem gründete er mehrere Startups im Bereich digitaler Geschäftsmodelle.

**DG nexolution**  
Gemeinsam vorn.

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



# Veranstaltungen des Bundswirtschaftssenats 2024



wirtschaftssenat.de

## Der Bundeswirtschaftssenat in Valencia



Vom 16. bis zum 17. April reiste Senator a. D. Christoph Ahlhaus, Vorsitzender der Bundesgeschäftsführung des BVMW e. V. und Präsident des europäischen Mittelstandsverbands European Entrepreneurs CEA-PME, mit Senatorinnen und Senatoren nach Valencia.

Die Stadt hat sich durch außergewöhnliche wirtschaftliche Rahmenbedingungen in den letzten Jahren zu einer der innovativsten Regionen Spaniens entwickelt und ist ein bedeutender europäischer Wirtschaftsstandort. Valencia wird auch als europäisches ‚Silicon Valley‘ bezeichnet. Programm-Highlights waren Vorträge namhafter Redner und spannende Einblicke in die wirtschaftlichen Entwicklungen Valencias. Der BWS besichtigte beispielsweise innovative Einrichtungen wie das ‚Las Naves – Centro de Innovation‘, das Startup Hub ‚Lanzadera‘ und die ‚EDEM Business School‘.

### Weitere spannende in 2024 geplante BWS-Veranstaltungen

31.05.-01.06.24	Heidelberg	<b>Oldtimer Rallye</b> zur Spargelsaison durch die Kurpfalz
09.09.24	Berlin	<b>Diplomatischer Tag</b> mit Empfang in der Parlamentarischen Gesellschaft
26.09.-29.09.24	Palma de Malorca	<b>„Quo Vadis Mittelstand Deutschland“</b>
09.-10.10.24	Blomberg	<b>Exklusive Führung durch den „All Electric Society Parks“, Nachhaltige Welt von morgen, Technologie von heute</b> bei Phoenix Contact, Blomberg/NRW
17.-20.10.24	Bozen, Südtirol	<b>Wirtschaftsforum in Bozen</b>
06.12.24	Berlin	<b>Adventsgala Hotel de Rome</b>

Änderungen vorbehalten

# Alle reden darüber. Viel besser ist loslegen.

Zukunft ist jetzt. Starten Sie Ihre KI-Ära!

Mit einer Investition von 3.2 Milliarden Euro sendet Microsoft ein deutliches Signal an die deutsche Wirtschaft. Ein bislang beispielloser Beitrag für eine erweiterte KI-Infrastruktur, neue Cloud-Kapazitäten und noch mehr visionäre Experten, die Ihr Unternehmen bei der Erschließung Ihres enormen Potenzials durch KI-Technologien unterstützen.

Ob steigende Produktionskosten, Fachkräftemangel oder der insgesamt hohe Wettbewerbsdruck: Es gibt viele Gründe, jetzt den entscheidenden Schritt Richtung KI zu wagen. Gemeinsam mit den Microsoft Partnern bleiben wir immer an Ihrer Seite – mit wegweisenden Lösungen, vielfältigen Beratungsangeboten und maßgeschneiderten Trainings. Geben Sie uns Ihr Startzeichen. Führen Sie Ihr Unternehmen in die Zukunft!

## Ist Ihre Infrastruktur bereit?

Identifizieren Sie den Status Ihrer IT-Infrastruktur und lernen die idealen Voraussetzungen für den Beginn Ihres KI-Zeitalters kennen:

[www.aka.ms/KI-Assessment](https://www.aka.ms/KI-Assessment)



## Sind Ihre Mitarbeitenden bereit?

Prüfen Sie in 10 Minuten, ob Ihre Teams das erforderliche Knowhow für KI-Anwendungen besitzen und profitieren Sie von spezifischen Handlungsempfehlungen:

[www.aka.ms/KI-Learning-Journey](https://www.aka.ms/KI-Learning-Journey)





# Weibliche Potenziale und Herausforderungen in der Logistik

Die Logistikbranche steht vor einer Frage: Warum sind Frauen in der Logistik und auf dortigen Führungsebenen immer noch unterrepräsentiert?

## STARKE FRAUEN

Viele Frauen in der Branche haben eine qualifizierte Ausbildung. Interessanterweise verzeichnen betriebswirtschaftliche Studiengänge besonders mit Fokus auf Personal und Marketing einen starken Zuwachs bei weiblichen Studierenden. Statistiken bestätigen dies, und dennoch zeigt sich eine Diskrepanz, wenn es darum geht, Frauen in Schlüsselpositionen von Logistikunternehmen zu finden.

Der Weg von der Uni in die Logistik ist oft von Unklarheiten begleitet. Viele haben für ein Semester Logistik studiert, fanden es vielleicht spannend, wissen aber gleichzeitig nicht, wie sie diese Kenntnisse in ihrer Karriere nutzen können. Hierin liegt das erste Problem. Es überrascht, dass trotz des starken Fokus auf Marketing im Studium die Logistikbranche sowohl ein Frauen- als auch ein Marketingproblem hat. Es scheint, als müssten Frauen in der Logistik einen Weg finden, beide Herausforderungen gleichzeitig anzugehen.

### Viele Herausforderungen

Die Branche leidet jedoch unter einem schlechten Image und ist oft nicht als familienfreundlich bekannt. Schichtarbeit, Wochenendarbeit und unregelmäßige Arbeitszeiten stehen an der Tagesordnung. Gerade in der Lebensmittellogistik, wo Frische und Verfügbarkeit entscheidend sind, wird die Branche mit Vorurteilen konfrontiert, wenn die Regale leer sind, obwohl der Kunde volle Regale erwarten würde. Aber nicht nur das Image stellt eine Herausforderung dar. Die Lo-

gistikbranche hinkt in Bezug auf Digitalisierung und einer oft konservativen Struktur hinterher. Diese Faktoren führen dazu, dass viele Unternehmen in den kommenden Jahren Schwierigkeiten bei der Nachfolgeregelung haben werden. Der Spagat zwischen der überalterten Belegschaft und dem Mangel an jungen Nachfolgern wird immer größer.

Um dieser Herausforderung zu begegnen, muss die Branche sich von traditionellen Denkmustern wie dem Mantra „Das haben wir schon immer so gemacht“ verabschieden und einen innovativeren Ansatz entwickeln. Heutzutage muss nicht mehr gelernt werden, Straßenkarten zu lesen, sondern sichergestellt werden, dass die aktuellen Technologien so beherrscht werden, dass das Kartenlesen nicht mehr notwendig ist.

### Geschlechterrollen

Die Kommunikation zwischen den Geschlechtern ist ein weiterer Punkt, der nicht ignoriert werden darf. Führung sollte auf Augenhöhe und Respekt basieren, nicht auf Führung durch Angst. Es ist an der Zeit, das Klischee von männlichen Führungskräften zu überdenken und Leistung über äußere Erscheinung und stereotype Merkmale zu stellen.

Laut eines Artikels im „Manager Magazin“ verweilen Frauen oft nur kurz in Führungspositionen und landen danach meist im Personalwesen. Hier wäre der Ansatz, mehr Frauen in operativen Schlüs-





selpositionen zu sehen. Mentoring und Support sind entscheidend, sollten aber unabhängig vom Geschlecht erfolgen. Die Betonung sollte auf individueller Leistung und Kompetenz liegen.

Eine zusätzliche Hürde besteht darin, dass viele Frauen keinen Zugang zu weiblichen Vorbildern in höheren Positionen haben. Da nur wenige Frauen bereits in solchen Positionen arbeiten, fehlt es an direkten Ansprechpartnerinnen für Fragen und Ratschläge. Selbst rein weibliche Gemeinschaften können diese Lücke nicht schließen. Daher müssen Frauen nicht nur ermutigt werden, Führungspositionen anzustreben, sondern auch die bestehenden Führungskräfte dazu ermuntert, ihre Erfahrungen und Kenntnisse weiterzugeben, um den Weg für die nächste Generation zu ebnen.

Die Herausforderungen für Frauen in der Logistik sind real, aber können als Chance gesehen werden, das Bild der Branche zu verändern. Nur durch Innovation, Digitalisierung und eine offene Unternehmenskultur kann sichergestellt werden, dass die Logistikbranche nicht nur für Frauen attraktiv wird, sondern auch einen nachhaltigen Erfolg in der Zukunft erzielt.

## Gut zu wissen

- Die beliebtesten Studienfächer von Frauen laut einer Statista-Umfrage aus 2023: <https://bvmw.info/beliebte-studiengaenge-frauen>
- Die Logistikbranche hat ein Imageproblem, hinkt in der Digitalisierung hinterher und wird vom zukünftigen Fachkräftemangel besonders betroffen sein
- Nur durch Innovation, Digitalisierung und eine offene Unternehmenskultur kann sichergestellt werden, dass die Logistikbranche nicht nur für Frauen attraktiv wird, sondern auch einen nachhaltigen Erfolg in der Zukunft erzielt

**Isabell Kochan**  
Geschäftsführerin  
Happy Squirrels GmbH  
**BVMW-Mitglied**





# Starke Frauen begeistern auf dem Zukunftstag

Wie auch im letzten Jahr war die BVMW-Initiative „Starke Frauen – Starker Mittelstand“ wieder beim Zukunftstag Mittelstand vertreten. Das Angebot wurde sogar noch ausgebaut und ein neues Gremium vorgestellt.

v. li.: Maren Kogge (Geschäftsführerin KAIN & KOGGE GmbH), Kim Wlach (Geschäftsführerin Berg & Macher GmbH), Bundestagsabgeordnete Melis Sekmen (GRÜNE), Melanie Baum (Geschäftsführerin Baum Zerspanungstechnik e.Kfr.), Jeannette Peters (Geschäftsführerin JPeters Consult) und Dr. Anke Skopec (Geschäftsführerin BIFI – Berliner Institut für Innovationsforschung GmbH) mit Anna Maria Wetzig (BVMW/Koordinatorin der Initiative).

Dass Gründe von Unternehmerinnen für den Schritt in die Selbstständigkeit sich sehr unterschiedlich darstellen und Karrierewege von Frauen individuell verlaufen, hat wieder einmal der Zukunftstag Mittelstand gezeigt. So herrschte reger Betrieb am Stand der BVMW-Initiative „Starke Frauen – Starker Mittelstand“ – viele Interessierte sowie treue Mitgliedsunternehmerinnen kamen mit den Repräsentantinnen der Initiative in den persönlichen Austausch. Gerade weil die Arbeit der Initiative von den Impulsen aus der Mitgliedschaft lebt und als Gemeinschaftswerk verstanden werden sollte, legt der BVMW ganz besonderes Augenmerk auf den persönlichen Austausch und nimmt den gewonnenen Input in die Verbandsarbeit mit.

## Das Unternehmerinnenkomitee

Schon lange ist es Vorhaben der Initiative, stärker in Richtung Politik und Mittelstand zu wirken. Zum Zukunftstag Mittelstand 2024 war es endlich soweit: Der BVMW gründete das Unternehmerinnenkomitee und etabliert mit diesem Gremium das Thema Frauen im Mittelstand als einen Schwerpunkt in der Verbandsarbeit. In einem Auswahlprozess für die Mitglieder des Gremiums wurden Anfang des Jahres fünf Unternehmerinnen verschiedener Branchen ausgewählt, die das Unternehmerinnenkomitee besetzen. Der Bundesvorsitzende der Bundesgeschäftsführung des BVMW, Christoph Ahlhaus, zeichnete das ehrenamtliche Engagement der Unternehmerinnen Melanie Baum, Jeannette Peters, Dr. Anke Skopec, Kim Wlach und Maren Kogge aus und ernannte sie zu Mitgliedern des Komitees. „Für uns als Bundesverband ist es eine Selbstver-

ständlichkeit und in unserem ureigenen Interesse, dass wir Frauen in Führungspositionen und in die mittelständische Wirtschaft bringen und mehr Gründerinnen ermutigen, ihr Schicksal in die eigene Hand zu nehmen. Wir wollen heute einen weiteren Schritt gehen, indem wir mit dem Komitee die Basis dafür schaffen, dass diese Arbeit intensiviert und in einem Gremium professionalisiert wird“, betonte Christoph Ahlhaus in seiner Ansprache zur Ernennung der Komiteemitglieder.

## Für mehr Frauen in der Selbstständigkeit

Wie können Frauen, die bis heute in Führungspositionen deutlich unterrepräsentiert sind, auf dem Weg ins Unternehmertum unterstützt werden? Warum lohnt es sich als Frau, den Schritt in die Selbstständigkeit zu wagen? Und warum entscheiden sich bisher weniger Frauen dafür? Über diese Fragen diskutierten die Unternehmerinnen des Komitees im Anschluss in der Paneldiskussion zum Thema „Mut zur Selbstständigkeit: Wie können wir Frauen den Weg in das Unternehmertum ebnen?“ mit der Bundestagsabgeordneten Melis Sekmen (GRÜNE). Der Talk war energiegeladener, anregend und versprühte eine ordentliche Ladung Frauenpower. Sowohl Politik als auch Mittelstand waren sich einig, dass Frauen mehr Zutrauen in ihre Führungsfähigkeit eingeräumt werden muss, mehr Frauen für die Gründung und zur Nachfolge von Unternehmen begeistert werden und bisherige Rahmenbedingungen angepasst werden müssen, damit eine nachhaltige und inklusive Geschäftswelt geschaffen werden kann.



## Gut zu wissen

Gestalten Sie die Arbeit der Initiative mit!

- Wenn Sie die Möglichkeit verpasst haben, sich mit dem Komitee persönlich auszutauschen und Ihre Anregungen mitzugeben, nutzen Sie gerne dieses Formular und geben Sie Frauen im Mittelstand eine Stimme:  
<https://forms.office.com/e/HALQ26BgUe>
- Auch in diesem Jahr veranstaltet der BVMW wieder die Ganztagsveranstaltung Zukunft. Mittelstand. 2024. Hier haben Sie die Möglichkeit, auf Unternehmerinnen aus ganz Deutschland zu treffen, an die wertvollen Gespräche des Zukunftstags anzuknüpfen und Politikerinnen und Politikern Ihre persönlichen Fragen zu stellen. Die Planungen dazu starten gerade, aktuelle News dazu finden Sie unter:  
<https://www.bvmw.de/de/unternehmertum/frauen-im-mittelstand>



Der Vorsitzende der Bundesgeschäftsführung des BVMW, Christoph Ahlhaus, zeichnet das ehrenamtliche Engagement der Mitglieder des Unternehmerinnenkomitees beim Zukunftstag Mittelstand aus.

Und wer glaubt, mit diesem Thema nur Frauen erreichen zu können, der irrt: Das Publikum war überaus divers. Das Bewusstsein für die entstehende Nachfolgelücke in der Unternehmenslandschaft und die zwingend zu nutzenden Potenziale der vielen gut ausgebildeten Frauen als logische Schlussfolgerung ist im Mittelstand offenbar bereits vorhanden – auch während des Talks konnte die Zustimmung des Publikums dazu wahrgenommen werden.

Das Get-together im Anschluss des Paneltalks verdeutlichte diesen Eindruck. Zahlreiche Unternehmerinnen und Interessierte trafen sich im World Café des Zukunftstags und vertieften die Diskus-

sion des Panels in kleineren Gesprächskreisen. Dabei mischten sich die Komiteemitglieder unter die Unternehmerinnen und gaben Einblick in ihren Werdegang und ihre tagtäglichen Herausforderungen.

#### **Anna Maria Wetzig**

BVMW Referentin Public Affairs  
Kordinatorin „Starke Frauen – Starker Mittelstand“

[anna-maria.wetzig@bvmw.de](mailto:anna-maria.wetzig@bvmw.de)



## Unser Unternehmerinnenkomitee



#### **Melanie Baum**

Geschäftsführerin Baum Zerspanungstechnik e.Kfr.

„Starke Frauen – Starker Mittelstand“ wird sichtbar machen, was Frauen in KMU heute schon leisten – und warum ein erfolgreicher Wirtschaftsstandort Deutschland mehr von ihnen braucht.“



#### **Jeannette Peters**

Geschäftsführerin JPeters Consult

„Mein Ziel ist, gemeinsam ein aktives Kraftwerk zu etablieren, das Frauen in Nachfolge, Gründung, Führungspositionen und beim Durchstarten unterstützt und ermutigt, ihren Weg fokussiert und überzeugt zu gehen.“



#### **Dr. Anke Skopec**

Geschäftsführerin BIFI Berliner Institut für Innovationsforschung GmbH

„Die Kombination weiblicher und männlicher Stärken birgt großes Innovationspotenzial für KMU, was nicht nur für Gleichberechtigung sorgt, sondern auch rein wirtschaftlich sinnvoll ist.“



#### **Kim Wlach**

Geschäftsführerin Berg & Macher GmbH

„Wir brauchen starke Frauen im Mittelstand als Vorbilder – um weiblichen Nachwuchstalenten den Mut zu geben, im Mittelstand ihren erfolgreichen Weg zu gehen.“



#### **Maren Kogge**

Geschäftsführerin KAIN & KOGGE GmbH

„Ich möchte die gleichen Rechte und Chancen wie jeder Mann. Gleiches Recht für alle bedeutet nicht weniger für den Einzelnen. Es wird Zeit, dass sich etwas ändert – und zwar jetzt.“

# Ammoniak: Eine vielversprechende Alternative zu fossilen Kraftstoffen

Grüner Wasserstoff gilt schon lange als Hoffnungsträger für die nachhaltige Industrie. Nun ist ein weiteres Molekül, das kurz- und mittelfristig noch wichtiger als  $H_2$  werden könnte, in den Fokus gerückt: Die Rede ist von  $NH_3$  (Ammoniak), dem aufstrebenden Star für die  $CO_2$ -freie Energiegewinnung. Die Bedeutung von Ammoniak als Alternative zu fossilen Kraftstoffen liegt vor allem in seiner hohen Energiedichte.

Bei der Verbrennung von Ammoniak wird viel Energie freigesetzt, was es zu einem effizienten Treibstoff macht. Zudem kann Ammoniak relativ einfach und kostengünstig hergestellt werden, wenn die benötigten Ausgangsstoffe Stickstoff und Wasserstoff in ausreichender Menge vorhanden sind. Ein weiterer Vorteil von Ammoniak ist seine Umweltverträglichkeit. Im Vergleich zu fossilen Kraftstoffen emittiert Ammoniak bei der Verbrennung kein Kohlendioxid.

Forscher des Fraunhofer-Instituts für Mikrotechnik und Mikrosysteme IMM entwickeln ammoniakbasierte Systeme für eine mobile, dezentrale Energieversorgung in den Bereichen Infrastruktur, Verkehr und Industrie.

Im Rahmen des BMBF-geförderten Spaltgas-Projekts entwickeln die Forscher des Fraunhofer IMM gemeinsam mit ihren Projektpartnern zum Beispiel eine Verbrennungstechnologie für ein Gasgemisch aus Ammoniak, Wasserstoff und Stickstoff, das im Ziegelbrennprozess eingesetzt werden soll. Auf diese Weise kann Ammoniak aus elektrolytisch erzeugtem Wasserstoff genutzt werden, um die gesamte Prozesskette der Ziegelherstellung kohlendioxidfrei zu gestalten.

Die zuverlässige Bereitstellung von Wasserstoff aus Ammoniak wird in den vom Land Rheinland-Pfalz und teilweise über EFRE-Mitteln geförderten Projekten AMMONPAKTOR und AMMONPOWER weiterentwickelt. Dies kann auch für die Wasserstoffversorgung von Landfahrzeugen genutzt werden. In dezentralen Anlagen kann es direkt an der Tankstelle in Wasserstoff umgewandelt werden. Genutzt wird dafür ein Spaltreaktor, der auf einer innovativen Katalysatortechnologie und mikrostrukturierter Reaktortechnik basiert. In diesem Reaktor wird aus Ammoniak durch Spaltung und anschließende Reinigung reiner Wasserstoff erzeugt, der dann in PEM-Brennstoffzellen eingespeist wird. Wasserstoff für den Einsatz in Brennstoffzellenfahrzeugen kann so direkt an der Tankstelle nachhaltig aus Ammoniak hergestellt werden.

Darüber hinaus kann Ammoniak auch als Energiespeicher dienen. Da es relativ einfach zu transportieren und zu lagern ist, könnte es in Zukunft eine wichtige Rolle bei der Speicherung von erneuerbaren Energien spielen. Überschüssige Energie aus Wind- und Solar-kraftwerken könnte genutzt werden, um Ammoniak herzustellen, das dann bei Bedarf wieder in Energie umgewandelt werden kann.

Natürlich gibt es auch Herausforderungen bei der Nutzung von Ammoniak als Kraftstoff. Zum einen ist es toxisch und erfordert daher besondere, aber in anderen Industriezweigen bereits etablierte Sicherheitsvorkehrungen bei der Handhabung. Zum anderen muss die Infrastruktur für die Herstellung, den Transport und die Nutzung von Ammoniak noch weiterentwickelt und ausgebaut werden.

## Gut zu wissen

- Seit über 30 Jahren führendes Institut für Auftragsforschung
- F&E Dienstleister in den Geschäftsbereichen ENERGIE, CHEMIE & DIAGNOSTIK
- Strategische Forschungsthemen: Saubere Energie, Nachhaltigkeit & Gesundheit

**Dr. Gunther Kolb**  
Fraunhofer-Institut für Mikrotechnik und Mikrosysteme IMM

<https://www.imm.fraunhofer.de/>



# Wo finde ich Unternehmerinnen? Auf der Plattform 2030\*!

Frauengeführte Unternehmen, weibliche Selbstständige und Gründerinnen sind im Internet nicht leicht zu finden. Viele Gründe können sie an einer höheren Sichtbarkeit hindern. Fiona Ruff, Susanne von Bassewitz und Martina Müllender erkannten dieses Phänomen und gründeten die Plattform 2030\*, um dem entgegenzuwirken.

Die Plattform 2030\* (2030.network) wurde Ende 2022 von Fiona Ruff (Spezialistin im Female Executive Search und Partnerin bei HUNTING/HER HR-Partners), Susanne von Bassewitz (PR- und Kommunikationsberaterin) und Martina Müllender (Content-Marketing-Spezialistin, Webdesignerin und Dozentin) gegründet, um Unternehmerinnen sichtbarer zu machen und zu stärken. Damals fiel den Gründerinnen auf, wie schwierig es ist, frauengeführte Unternehmen, Gründerinnen und selbstständige Frauen zu finden. Fiona Ruff zum Beispiel suchte nach einer Webdesignerin im Rhein-Main-Gebiet. Unter den ersten 20 Suchergebnissen war nur eine Webdesignerin, und 19 Webdesigner beziehungsweise männergeführte Agenturen.

## Unternehmerinnen sind häufig unsichtbar

Gründerinnen und selbstständige Frauen sind im Netz sehr häufig unsichtbar. Das hat zum Beispiel die Gründe, dass sie neben der Familienarbeit gründen, keine Finanzierung bekommen, sie sind bei Krediten zurückhaltend, um nur einige zu nennen. Dadurch haben sie weniger Zeit und finanzielle Ressourcen, um ihr Business bekannter zu machen. Sie netzwerken gerne, dies gibt ihnen aber keine Sichtbarkeit nach außen. Gleichzeitig möchten viele Menschen Unternehmen stärken, die Frauen in Führung haben – auch größere Firmen. Diese Firmen sind ohne viel Recherche leider oft auch nicht aufzufinden. Deshalb haben die drei Frauen, alle selbst Un-

ternehmerinnen, die Plattform 2030\* ins Leben gerufen. Um Unternehmerinnen deutschlandweit und branchenübergreifend sichtbar zu machen, miteinander zu vernetzen und zu stärken.

Unternehmerinnen, Geschäftsführerinnen, Gründerinnen und selbstständige Frauen können ein Profil auf 2030\* erstellen und sind somit zentral auffindbar. Diese Unternehmerinnen werden auf Social Media vorgestellt und bekommen Vernetzungsmöglichkeiten wie monatliche Online-Frühstücke. Nutzerinnen können über die Suche und Kategorien passende Unternehmen finden.

## Recherchen und Kooperationen

Ein wichtiges Anliegen der Gründerinnen ist eine Bewusstheit für die Themen Gleichstellung, Diversität und Frauen in Führung in der Bevölkerung zu schaffen. Das tun sie durch Recherchen, Kooperationen mit anderen Frauen-Netzwerken und Gleichgesinnten sowie Veranstaltungen. Zum Beispiel zurzeit recherchieren sie die alltäglichen Produkte im Supermarkt und zeigen auf, welche Firmen Frauen in der Geschäftsführung haben und welche nicht. Sie kooperieren unter anderem mit den Diversity-Beratern Vincent-Immanuel Herr & Martin Speer und führen Gespräche auf LinkedIn mit Männern, die sich für Diversität einsetzen.

## Gut zu wissen

- Was bedeutet 2030\*?  
Der Name 2030\* passt zu dem Ziel der Gründerinnen: Sie möchten einen Beitrag leisten, die Chancengleichheit bis 2030 zu erreichen. Der Stern steht für Ziel Nr. 5 „Gleichstellung“ der Agenda 2030 der Vereinten Nationen (#sdg5 | #2030agenda)
- Sind Sie Unternehmerin und möchten auch bei 2030\* mitmachen? Dann melden Sie sich unter [www.2030.network/geschaeftsprofil](https://www.2030.network/geschaeftsprofil) einfach an

**Fiona Ruff**  
Gründerin  
2030\*  
<https://2030.network/>



**Martina Müllender**  
Gründerin  
2030\*  
<https://2030.network/>



**Susanne von Bassewitz**  
Gründerin  
2030\*  
<https://2030.network/>



# Im Porträt: Tina Dammal

Wie wird man Unternehmerin? Welche Erfahrungen kennzeichnen diesen Weg? Darüber spricht Tina Dammal, Mitgründerin und Inhaberin der MediFit Rüsselsheim GmbH & Co. KG. Neben der strategischen Unternehmensführung legt sie in ihrer Arbeit besonderen Wert auf den Menschen.

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

**Tina Dammal:** Freiheit und Verantwortung sind zwei meiner wichtigsten persönlichen Werte. Dinge selbst gestalten zu können und der Gedanke, es in der eigenen kreativen Hand zu haben, wie mein „Morgen“ aussieht, motivieren mich. Nach meiner Ausbildung zur Physiotherapeutin 2004 übernahm ich nach fünf Jahren mit meinem heutigen Ehemann die Praxis, in der ich nach der Ausbildung meine erste Anstellung begann. Damit war ich Selbstständige, aber noch lange keine Unternehmerin. Es begann ein spannender Entwicklungsprozess vom Arbeiten im zum Arbeiten am Unternehmen. Da der Bedarf nach Therapie bereits 2009 sehr groß war, wuchsen wir. Was mit einer physiotherapeutischen Praxis und 15 Mitarbeitern begann, entwickelte sich über elf Jahre zu einem 117 Personen starken Therapie- und Trainingszentrum an einem zentralen Standort.

**Welche Entscheidung würden Sie für sich als die Wegweisendste bezeichnen oder auch die, aus der Sie am meisten gelernt haben?**

Es gibt drei Entscheidungen, die meinen Weg prägten:

1. Die Entscheidung, Physiotherapeutin zu werden, traf ich in meinem Freiwilligen Sozialen Jahr, als ich miterleben durfte, was es für einen Menschen bedeutet, durch Therapie Lebensqualität zu gewinnen. Diese tiefe Dankbarkeit zu sehen, war für mich sinnstiftend.
2. Die Entscheidung, selbst keine Patienten mehr zu behandeln und mich komplett auf die Führung unserer Mitarbeiter und des Unternehmens zu konzentrieren.
3. Die Entscheidung zum Wachstum, um mehr Menschen und vielleicht einer ganzen Region zu mehr Gesundheit zu verhelfen.

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

Momentan beschäftigen wir uns mit dem Thema Digitalisierung und Automatisierung im Gesundheitsbereich. Ein spannendes Thema, bei dem in unserer Welt der Mensch eine noch größere Rolle spielen wird. Ein Dauerbrenner in unserem Unternehmen ist die ständige Pflege unserer Unternehmenskultur, damit sich unsere Mitarbeiter auf lange Sicht wohlfühlen.

**Welche Botschaft möchten Sie anderen Unternehmerinnen mitgeben?**

Wir brauchen mehr Frauen an den Unternehmensspitzen. Durch meine Ehrung zur Hessischen Unternehmerin des Jahres 2023 habe ich viele tolle Frauen kennengelernt, die sich dafür einsetzen. Wir brauchen Frauen, die Verantwortung übernehmen und Antwort geben auf das, was in unserer Welt passiert und sie mitgestalten. Ich ziehe vor allen Frauen den Hut, die sich für die Gründung eines Unternehmens entscheiden. Frauen haben die Fähigkeit, authentisch zu führen, und das ist in der heutigen Unternehmenswelt ein großer Schatz.



**Tina Dammal**, (geb. 1981 in Groß-Gerau) ist gelernte Physiotherapeutin und gründete 2009 mit ihrem Mann Jan Boese die MediFit Rüsselsheim GmbH & Co. KG. Ihre Kernkompetenz liegt in der Führung und Entwicklung von Menschen sowie in der strategischen und wertebasierten Unternehmensführung. Sie hat es sich zur Aufgabe gemacht, Menschen das Wissen zu vermitteln, das sie benötigen, um für sich, ihre Gesundheit und ihre Lebensführung bessere und bewusste Entscheidungen zu treffen.

<https://medifit-ruesselsheim.de/>



SERVICE

# Neue Regeln für Mittelständler

Das Gesetz zur Modernisierung des Personengesellschaftsrechts (MoPeG) ist zum Jahresbeginn in Kraft getreten. Im Folgenden ein Überblick über wichtige Änderungen und Handlungsbedarf für Gesellschafter von Personengesellschaften.

**M**it dem Inkrafttreten des Gesetzes zur Modernisierung des Personengesellschaftsrechts (MoPeG) müssen sich Personengesellschaften mit einigen neuen rechtlichen Veränderungen befassen.

## 1. Eintragungsfähigkeit der Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR)

Gesellschafter können ihre GbR bei dem Gericht, in dessen Bezirk sie ihren Sitz hat, zur Eintragung in das Gesellschaftsregister anmelden (§ 707 Abs. 1 BGB). Dazu besteht kein Zwang. Will aber eine GbR zu ihren Gunsten registrierte Rechte (zum Beispiel bei Immobilien, GmbH-Anteilen) eintragen lassen oder Veränderung an bestehenden registrierten Rechten vornehmen, muss sie im Gesellschaftsregister eingetragen sein. Empfehlenswert ist es, solche GbR frühzeitig zur Eintragung anzumelden, damit man im Bedarfsfall handlungsfähig ist.

## 2. Rechte des Kommanditisten (Teilhafter einer Kommanditgesellschaft)

Ein Kommanditist kann Auskunft über allgemeine Gesellschaftsangelegenheiten verlangen, soweit dies zur Wahrnehmung seiner Mitgliedsrechte erforderlich ist, insbesondere wenn Grund zu der Annahme unredlicher Geschäftsführung besteht (§ 166 Abs. 1 HGB). Eine Vereinbarung im Gesellschaftsvertrag, die dieses Recht ausschließt oder der Vorschrift zuwider beschränkt, ist unwirksam (§ 166 Abs. 2 HGB). Eine Ausgestaltung der Informationsrechte, zum Beispiel im Rahmen einer Informationsordnung dürfte aber möglich sein. Alt-Klauseln in Gesellschaftsverträgen, die das Auskunftsrecht des Kommanditisten restriktiver ausgestalten, dürften dagegen regelmäßig unwirksam sein.



### 3. Verwaltungssitz

Eine eingetragene GbR („eGbR“) hat nun das Recht ihren Verwaltungssitz frei zu wählen. Der Ort der Verwaltung kann vom Vertragssitz abweichen und kann damit auch ins Ausland verlegt werden.

### 4. Beschlussmängelrecht

Es sind erstmals Regelungen zu Beschlussmängelstreitigkeiten in Personenhandelsgesellschaften gesetzlich verankert worden. Solche streitigen gerichtlichen Verfahren zur Beseitigung fehlerhafter Gesellschafterbeschlüsse sind bei eskalierenden Auseinandersetzungen zwischen Gesellschaftern an der Tagesordnung.

Gegen fehlerhafte Gesellschafterbeschlüsse ist im Wege der Anfechtungs- oder Nichtigkeitsfeststellungsklage vorzugehen (§§ 110 ff. HGB). Die Anfechtungsfrist beträgt grundsätzlich drei Monate und kann im Gesellschaftsvertrag auf bis zu einen Monat verkürzt werden. Das Urteil wirkt dann für und gegen alle Gesellschafter. Das neue Beschlussmängelrecht folgt damit im Wesentlichen dem aktienrechtlichen Vorbild.

Abweichende Regelungen im Gesellschaftsvertrag waren und sind möglich. So gab es auch bisher schon Gesellschaften, die das Beschlussmängelrecht im Gesellschaftsvertrag geregelt und sich dabei – bei allen Unterschieden im Einzelnen – an der aktienrechtlichen Anfechtungsklage orientiert haben. Unabhängig davon, ob der Gesellschaftsvertrag einer offenen Handelsgesellschaft (OHG) oder Kommanditgesellschaft (KG) schon Regelungen zum Beschlussmängelrecht enthält, sollte man die Auswirkungen der Neuregelung auf die konkrete Gesellschaft prüfen.

### 5. Schiedsabreden

Schiedsabreden in OHG- und KG-Gesellschaftsverträgen, die auch Beschlussmängelstreitigkeiten erfassen sollen, müssen regelmäßig den strengen Anforderungen entsprechen, die der Bundesgerichtshof (BGH) ursprünglich für Schiedsabreden im GmbH-Recht festgelegt hat. Die Wirksamkeit einer Schiedsabrede setzt danach die Erfüllung folgender Mindestanforderungen voraus:

- Die Schiedsabrede ist mit Zustimmung sämtlicher Gesellschafter im Gesellschaftsvertrag verankert;
- jeder Gesellschafter wird über Einleitung und Verlauf des Schiedsverfahrens informiert und in die Lage versetzt, dem Verfahren zumindest als Nebenintervenient beizutreten;

- sämtliche Gesellschafter können an der Auswahl und Bestellung der Schiedsrichter mitwirken und

- es ist gewährleistet, dass alle denselben Streitgegenstand betreffenden Beschlussmängelstreitigkeiten bei einem Schiedsgericht konzentriert werden.

Für Gesellschaften, die keine Regelung zum Beschlussmängelrecht im Gesellschaftsvertrag haben, spielte dieses Thema bisher keine Rolle. Denn nach altem Recht war eine Beschlussmängelklage gegen die Gesellschafter zu richten. Die Wirksamkeit eines Schiedsspruches war damit ohnehin auf die Gesellschafter beschränkt, die mitverklagt worden waren. Nach neuem Recht ist eine Anfechtungsklage nur gegen die Gesellschaft zu richten; das Urteil bindet aber auch alle Gesellschafter. Daher muss die Schiedsabrede den Anforderungen des BGH genügen. Andernfalls ist sie nach § 138 BGB jedenfalls insoweit nichtig, als sie Beschlussmängelstreitigkeiten in ihren Anwendungsbereich einbezieht.

## Gut zu wissen

- Mit Inkrafttreten der Reform des Personengesellschaftsrechts (MoPeG) können bislang wirksame Regelungen in Personengesellschaftsverträgen unwirksam geworden sein oder ihre ursprünglichen Regelungsziele im Zusammenspiel mit den neuen gesetzlichen Regelungen verfehlen
- Personengesellschaften sollten ihre Gesellschaftsverträge zeitnah auf Anpassungsbedarf hin überprüfen

#### Dr. Ulrich Thölke

Rechtsanwalt und Partner bei KPMG Law  
Rechtsanwaltsgesellschaft mbH  
BVMW-Mitglied

<https://kpmg-law.de/>



# Der Schlüssel zu Klimaneutralität und Energieeffizienz

In der heutigen Wirtschaftswelt stehen Unternehmen einem zunehmenden Druck gegenüber, ihre Wettbewerbsposition zu stärken oder zumindest zu halten. Ob durch gesetzliche Anforderungen oder steigende Betriebskosten – der Bedarf an Energieinvestitionen wächst stetig. Doch wie können Unternehmen diese Herausforderungen meistern und ihre Position im Wettbewerb sichern?

Insbesondere seit dem Inkrafttreten der Regelungen wie dem Energiefinanzierungsgesetz und dem Energieeffizienzgesetz im Jahr 2023 werden Unternehmen stärker in die Pflicht genommen, ihren Beitrag zu den Klimaschutzzielen der Bundesregierung zu leisten. Neben gesetzlichen Pflichten sind es vor allem auch externe Faktoren, die Anreize zur Erreichung der Klimaneutralität bieten. So wünschen sich zum Beispiel Verbraucher mehr klimafreundliche Produkte und Transparenz darüber, woher diese kommen. Auch wird Klimaneutralität zunehmend mehr als Anforderung in der Lieferkette definiert.

Nicht zuletzt hat die jüngste Energiekrise gezeigt, wie stark Deutschland von fossilen Energieträgern aus Drittländern abhängig ist. Schlagartig sahen sich Unternehmen gestiegenen Großhandelspreisen für Energie und damit erheblichen finanziellen Belastungen gegenüber. Obwohl der Staat mit kurzfristigen Maßnahmen eine finanzielle Überbrückung bot, wurde deutlich, dass nur eine Steigerung der Energieeffizienz langfristig die Energiekosten senken kann.

Unternehmen, welche ihre Produktionsprozesse effizienter gestalten, ihre Infrastruktur verbessern, Dekarbonisierungsmaßnahmen umsetzen oder Gebäude nachhaltig bauen oder sanieren möchten, haben die Möglichkeit, finanzielle Unterstützung durch staatliche Förderungen zu erhalten. Die wichtigsten Förderprogramme für Energieeffizienz wurden kürzlich überarbeitet, sie bieten trotz „Haushaltskrise“ weiter attraktive Möglichkeiten, Investitionen wirtschaftlicher zu gestalten.

## Zuschussförderprogramme für Investitionen

Die Bundesförderung für Energie- und Ressourceneffizienz in der Wirtschaft zielt darauf ab, Maßnahmen zur Energie- und Ressourceneinsparung sowie zur Reduzierung der CO<sub>2</sub>-Emissionen zu unterstützen. Die Förderung erfolgt entweder in Form eines direkten Investitionszuschusses durch das Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (BAFA) oder eines Tilgungszuschusses in Verbindung mit einem zinsgünstigen Kredit der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW). Das Ziel der Förderung besteht darin, Investitionen in energieeffiziente Prozessanlagen zu unterstützen, die die Strom- oder Wärmeeffizienz deutlich steigern und somit zur Reduzierung des Energieverbrauchs beitragen.

Das Förderprogramm umfasst sechs Module und ist branchenübergreifend sowie technologieoffen konzipiert:

- **Modul 1:** Querschnittstechnologien
- **Modul 2:** Prozesswärme aus erneuerbaren Energien
- **Modul 3:** Mess-, Steuer- & Regeltechnik, Sensorik & Energiemanagement-Software
- **Modul 4:** Energie- und Ressourcenbezogene Optimierung von Anlagen und Prozessen
- **Modul 5:** Transformationsplan
- **Modul 6:** Elektrifizierung von Kleinst- und kleinen Unternehmen  
Die Fördersätze sind nach Unternehmensgröße gestaffelt und un-



terliegen maximalen Fördersummen. Die Förderung von Technologien zur Nutzung fossiler Energieträger ist ausgeschlossen.

### Fördermittel zur Gebäudesanierung

Die Bundesförderung für effiziente Gebäude unterstützt Investitionen in Energieeffizienz und erneuerbare Energien im Gebäudesektor. Das Programm, das von KfW und BAFA gemeinsam betrieben wird, fördert sowohl die Sanierung und den Neubau von Nichtwohngebäuden als auch einzelne Maßnahmen zur CO<sub>2</sub>-Reduzierung. Es umfasst eine Vielzahl von Maßnahmen, unter anderem den Einsatz neuer Heizungsanlagen, die Optimierung bestehender Heizsysteme, Verbesserungen an der Gebäudehülle und die Implementierung fortschrittlicher Anlagentechnik wie LED-Beleuchtung oder Gebäudeleitsysteme.

- Die maximale Förderhöhe für Nichtwohngebäude bestimmt sich aus der erreichten Effizienzgebäudestufe
- Die Förderungen von Gesamt-sanierungen sind nur über Kreditprogramme erreichbar
- Bei Erreichen der EE- oder NH-Klasse werden 5 Prozent Bonus für Sanierungen angerechnet
- Nebenkosten zur Erreichung der Betriebsbereitschaft sind förderfähig

Die Höhe der Fördersätze für Einzelmaßnahmen reichen von 15 bis 35 Prozent, wobei die Maximalgrenze der förderfähigen Kosten pro

## Gut zu wissen

- Für Fördermittelzuschüsse müssen Unternehmen einen entsprechenden Antrag beim BAFA oder der KfW stellen. Für die Antragsstellung wird meist ein anerkannter Energie-Effizienz-Experte benötigt, der den Prozess der Fördermittelbeschaffung begleitet. Hierfür anfallende Beratungshonorare können in den meisten Fällen ebenfalls gefördert werden
- Weitere, detaillierte Informationen zu den jeweiligen Förderprogrammen finden Sie unter: [www.energiekosten360.de/foerdermittel](http://www.energiekosten360.de/foerdermittel)

Kalenderjahr für Nichtwohngebäude bei 500 Euro pro Quadratmeter liegt und in Summe maximal 5 Millionen Euro. Für Wohngebäude bei 60.000 Euro pro Wohneinheit mit individuellem Sanierungsfahrplan.

Ein stringentes Fördermittelmanagement unterstützt die Investitionsplanung und verringert den Kapitalbedarf. Ein gezieltes Fördermittelmanagement ermöglicht es Unternehmen, ihre finanziellen Ressourcen optimal zu nutzen und die bestmögliche Unterstützung für ihre Investitionen in nachhaltige Technologien und Energieeffizienz zu erhalten. Es empfiehlt sich frühzeitig Experten in die gesamte Investitionsplanung zu involvieren, um alle Förderoptionen transparent zu machen. Durch eine ganzheitliche Herangehensweise an das Fördermittelmanagement können Unternehmen nicht nur ihre Klimaziele erreichen, sondern auch ihre langfristige Wettbewerbsfähigkeit stärken und ihre Position im Markt festigen.

**Christoph Barth**  
Geschäftsführer  
Energiekosten 360 GmbH  
BVMW Mitglied

[www.energiekosten360.de](http://www.energiekosten360.de)



# Sind Sie als Coach betroffen?

Mit dem Fernunterrichtsschutzgesetz (FernUSG) werden neben universitären Fernlehrgängen auch Coaching-Angebote im Online-Bereich reguliert. Erfahren Sie, welche Rechte und Pflichten Sie als Coach betreffen.

Das Gesetz zum Schutz der Teilnehmer am Fernunterricht wurde vom Deutschen Bundestag am 24. August 1976 erlassen und ist am 1. Januar 1977 in Kraft getreten. Es regelt die Rechte und Pflichten der Anbieter und Teilnehmer am Fernunterricht in der Bundesrepublik Deutschland. Das FernUSG statuiert, dass Fernlehrgänge staatlich zulassungspflichtig sind. Des Weiteren regelt es umfassende Informations- und Vertragspflichten für die zulassungspflichtigen Fernlehrgänge. Die zuständige Behörde für die Erteilung von Zulassungen ist die Staatliche Zentralstelle für Fernunterricht (ZFU) in Köln. Das FernUSG reguliert nicht nur etwa Lehrgänge von Fernuniversitäten wie die der FernUniversität in Hagen oder vergleichbarer Einrichtungen, auch sogenannte Online-Coaching-Angebote können unter den Regelungsbereich des hiesigen Gesetzes fallen. Sind vielleicht auch Sie betroffen?

## Was fällt unter das Gesetz?

Welche Art von Lehrgängen in den Anwendungsbereich des Fernunterrichtsschutzgesetzes fällt, wird durch Paragraph 1 FernUSG definiert. Demnach gilt es, vier Kriterien zu erfüllen. Fernunterricht im Sinne dieses Gesetzes ist die auf (1) vertraglicher Grundlage, (2) entgeltliche Vermittlung von Kenntnissen und Fähigkeiten, (3) der Lehrende und der Lernende ausschließlich oder überwiegend getrennt sind, oder (4) der Lehrende oder sein Beauftragter den Lernerfolg überwachen.

Lehrende und Lernende sind im Sinne des FernUSG ausschließlich oder überwiegend räumlich getrennt, sofern mehr als die Hälfte der Fähigkeiten und Kenntnisse mithilfe von Medien unterrichtet wird, bei deren Bearbeitung ein asynchroner Informationsaustausch vorliegt. Das bezeichnende Merkmal liegt hierbei nicht in der räumlichen Trennung, sondern in der Asynchronität der Wissensvermittlung. Bei einem virtuellen Klassenzimmer bzw. Online-Seminar ist eine direkte Kontaktaufnahme zwischen Lehrenden und Lernenden jederzeit wie bei einer Präsenzveranstaltung möglich, sodass eine räumliche Trennung im Sinne des FernUSG aufgrund der fehlenden Asynchronität nicht gegeben ist.

Das Gesetz bestimmt die vorgesehene Überwachung des Lernerfolgs nicht näher. Der Gesetzgeber ging von einem weiten und umfassenden Verständnis des Begriffs der Lernerfolgsüberwachung aus. Es kommt für die Anwendung des FernUSG nicht darauf an, ob eine Lernerfolgsüberwachung letztendlich auch tatsächlich durchgeführt wird, sie muss zur Eröffnung des Anwendungsbereichs le-

diglich vertraglich vorgesehen sein. Mithin reicht es aus, dass der Lernende nach dem Vertrag das Recht besitzt, eine Kontrolle bezüglich des Lernerfolgs einzufordern. Sonst stünde derjenige besser, der seinen vertraglichen Verpflichtungen nicht nachkommt als derjenige, der sie vertragsgemäß erfüllt. Als wesentliches Merkmal von Fernunterricht ist die Begleitung und Betreuung der Teilnehmenden durch die Lehrenden anzusehen. Demnach ist das Merkmal der „individuellen Lernerfolgskontrolle“ auch erfüllt, soweit Teilnehmenden die Möglichkeit eröffnet wird, inhaltliche Fragen zu stellen. Bei Multiple-Choice-Tests fehlt es jedoch zumeist an dem individuellen Charakter der Lernerfolgskontrolle. Bei bloßen Videokursen ist der Anwendungsbereich des FernUSG folglich mangels Lernerfolgskontrolle nicht eröffnet.

Für den Antrag auf Zulassung bei der ZFU sind eine abgeschlossene Lehrgangsplanung, das im Fernlehrgang verwendete Material, der Entwurf eines Vertragsformulars sowie die vorgesehenen Informationsschriften beizufügen. Sofern keine Versagungsgründe vorliegen, wird ein Zulassungsbescheid mit einer Zulassungsnummer erteilt.

## Gut zu wissen

- Das FernUSG regelt in Deutschland Rechte und Pflichten der Anbieter und Teilnehmer beim Fernunterricht
- Mit dem FernUSG werden nicht nur universitären Fernlehrgängen sondern auch Coaching-Angebote im Online-Bereich reguliert
- Es wurde am 24. August 1976 erlassen und trat am 1. Januar 1977 in Kraft

**Tobias Anand Laws**  
BVMW Werkstudent Recht

[Tobias.Laws@bvmw.de](mailto:Tobias.Laws@bvmw.de)





Best Western  
**REWARDS**  
Business Advantage

ADVERTORIAL 101



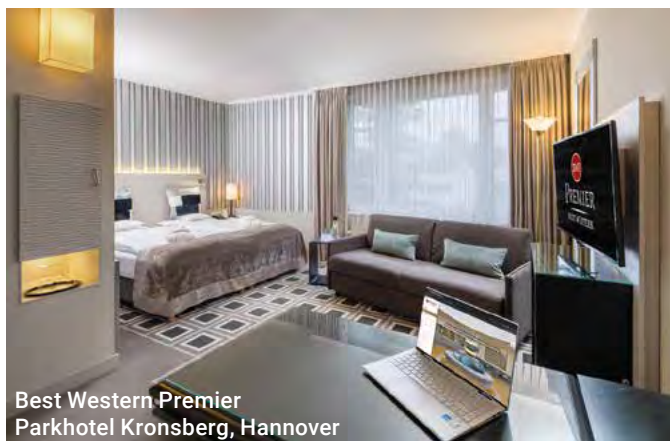
## Für beruflich Vielreisende Einfach & schnell zum Sonderpreis

Mit der Teilnahme am Best Western Rewards® Business Advantage Firmenprogramm ist eine kostenfreie Mitgliedschaft der Geschäftsreisenden am Best Western Rewards® Bonusprogramm gesichert. Best Western Rewards® ist das Bonusprogramm des Jahres 2023 in der Hotellerie und ist mit dem Besten Kundenservice 2023 von den Deutschen Bonus Awards ausgezeichnet.

Geschäftsreisende aus kleinen und mittleren Firmen profitieren mit der Teilnahme am Best Western Rewards® Business Advantage Programm von maximaler Flexibilität in den Buchungsbedingungen, erhalten garantierte 10% Rabatt und sammeln Treuepunkte im Schlaf in über 4.300 Hotels weltweit.

### Flexibel. Sicher. Punkten.

Mitglieder des Business Advantage Programmes profitieren mehrfach: Sie erhalten exklusive 10% Preisvorteil auf den tagesaktuellen „besten flexiblen Preis“ in über 4.300 Best Western Hotels weltweit, davon allein 200 in Deutschland. Flexible Buchungskonditionen haben für Vielreisende oberste Priorität, daher kann bis kurz vor Anreise jede Best Western Business Advantage Buchung kostenfrei storniert oder umgebucht werden.



Best Western Premier  
Parkhotel Kronsberg, Hannover

### Zum Start gibt es 500 Punkte geschenkt

Sowohl der Anmelder als auch alle weiteren Reisenden einer Firma bekommen 500 Willkommens-Punkte geschenkt. Zusätzlich erhält jeder Reisende Best Western Rewards® Punkte für jede Übernachtung, dem Anmelder werden davon ebenfalls zusätzlich 10% der Punkte gutgeschrieben und er erhält automatisch den Best Western Rewards® Diamond Status. Alle Reisenden erhalten Best Western Rewards® Gold Status mit weiteren Vorteilen.

### Punkte für Freiübernachtungen

Die Best Western Rewards® Punkte können in Freiübernachtungen sowie Best Western Travel Card Hotelgutscheine oder in eine Digital Select Gift Card by Best Western eingetauscht werden, welche wiederum bei vielen attraktiven Partnern eingelöst werden kann.

### Einfaches Reisemanagement

Alle beruflich Reisenden in einem Unternehmen können selbstständig, schnell und mit garantierten 10% Rabatt auf die jeweils tagesaktuelle Rate, ihre Geschäftsreisen buchen. Einfaches Reisemanagement gelingt durch unkomplizierte Reservierung auf einer extra für Mitglieder angelegten Buchungsseite. Benutzerfreundlich mit nur wenigen Klicks zur Hotelbuchung und mit einem starken Kundenservice im Rücken.

### Noch mehr Vorteile

Best Western Rewards® Business Advantage Mitglieder profitieren außerdem von weltweiten Kooperationspartnern wie Miles & More und Payback und den Autovermietungen Sixt und Avis.

### Alle Buchungen im Onlinekonto

Beruflich Vielreisende wollen selbst entscheiden und buchen ihre Hotels aus einer flächendeckenden Auswahl nach ihren Vorlieben, zum garantierten Sonderpreis und gerne auch rund um die Uhr. In ihrem Best Western Rewards® Mitgliedskonto finden Geschäftsreisende online alle Buchungen übersichtlich angeordnet.



BWH Hotels Central Europe GmbH

Ihr Kontakt: Britta Lammers  
Telefon: +49 (0)6196 4724-260  
corporate@bwhhotels.de  
[www.bestwestern.de/businessadvantage](http://www.bestwestern.de/businessadvantage)

# Online Erfassung von Soft Skills

Heutzutage verläuft der Bewerbungsprozess überwiegend online. Doch die gängigen Bewerbermanagementsysteme können soziale Kompetenzen von Arbeitnehmern nicht ausreichend evaluieren.



**D**ass die Lohnabrechnung elektronisch erfolgt und der Urlaubsantrag online eingereicht wird, ist gang und gäbe. Seit 25 Jahren gibt es auch Bewerbermanagementsysteme, die eine Online-Bewerbung ermöglichen und die sich inzwischen auch in mittelständischen und kleinen Unternehmen durchgesetzt haben. Wenn es jedoch um „softe“ Faktoren geht, um Passung, um Lernpotenzial, um Entwicklungsperspektiven oder die Einstellung zum eigenen Arbeitsplatz, ist in vielen Unternehmen noch kein stringentes digitales Konzept vorhanden.

## Job-Kompetenz-Passung

Es kostet Unternehmen viel Geld, wenn sie die falschen Bewerberinnen und Bewerber auswählen, vorhandene Mitarbeitende durch fehlende Entwicklungsmöglichkeiten verlieren oder keine Passung zwischen Aufgaben und Fähigkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter besteht. Durch psychologische Eignungsdiagnostik kann dieses Problem behoben werden. Durch den Einsatz von cloud-

basierten Online-Testverfahren wird die Nutzung dieser Expertise auch für kleinere Unternehmen einfach möglich. Experten haben den monetären Nutzen durch verbesserte Auswahlentscheidungen bei Verwendung von Testverfahren berechnet und schon bei wenigen Stellen oder Bewerbenden ist der Return on Investment (ROI) sichtbar. Große Unternehmen mit vielen Stellen profitieren natürlich stärker vom Skaleneffekt.

## Kann man den Ergebnissen der Online-Testverfahren vertrauen?

Psychologische Eignungsdiagnostik ist eine Wissenschaft. Dabei werden spezifische Fragen und Aufgaben gestellt, aus denen man statistisch gesicherte Rückschlüsse auf bestimmte Fähigkeiten ziehen kann. Ob jemand offen für fremde Vorschläge ist oder gerne auf andere Menschen zugeht ob jemand grundlegende mathematische Kenntnisse für seinen Job beherrscht oder aus vielen Informationen die richtigen Schlüsse zieht, kann im Rahmen eines Online-Testver-



fahrens – auch Online-Assessment genannt – erfasst werden.

### Wie funktioniert ein Online-Assessment?

In der Regel erhalten Bewerbende, nachdem sie ihre Bewerbung über entsprechende Formulare des Bewerbermanagementsystems eingereicht haben, eine Bestätigung und Zugangsdaten (Link, Benutzername, Passwort) für die Durchführung des Online-Testverfahrens. Sobald er dort die Aufgaben bearbeitet hat, wird ein Ergebnisbericht erstellt und als PDF im Bewerbermanagementsystem hinterlegt. Der Personaler kann somit Lebenslauf, Zeugnisse und Testergebnis zusammen bewerten und die nächsten Schritte einleiten.

### Was ist mit Datenschutz?

Zwischen dem Anbieter von Online-Testverfahren und dem Unternehmen wird ein Vertrag zur Auftragsdatenverarbeitung abge-

## Gut zu wissen

- In einer Beispielrechnung von 5 Stellen, 200 Bewerbungen mit 3 Jahren erwartetem Verbleib im Unternehmen und einem 50.000 Euro Jahresgehalt ergibt es einen erwarteten Mehrwert durch Testverfahren von 15.331,29 Euro
- Weitere Informationen auf: <https://www.alpha-test.com/de/knap-tool>

schlossen, in dem geregelt wird, welche Daten der Anbieter vom Unternehmen bekommt, zum Beispiel E-Mail-Adresse oder Namen, um die Ergebnisse besser zuordnen zu können. Gemäß Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) sollte darauf geachtet werden, dass die Daten in Deutschland (oder der EU) gespeichert werden und nicht an fremde Staaten übermittelt werden.

**Dipl.-Psychologin Heike Steiner**  
Gründerin und Geschäftsführerin  
alpha-test GmbH  
BVMW-Mitglied

<https://www.alpha-test.com/de/>





# Kompetenzforum: Sanierung und Restrukturierung

Auf Notlagen reagieren, Herausforderungen meistern und die Krise als Chance nutzen. Das Kompetenzforum Sanierung und Restrukturierung unterstützt, die erforderlichen Maßnahmen zu identifizieren und empfiehlt Beratende zur Begleitung der Umsetzung.

Die Ursachen dafür, dass ein Unternehmen in eine Krise gerät, sind oft komplex. Aktuell sprechen die Fachmedien von einer Multikrise. Stichworte sind Geopolitik, Klimawandel, Digitalisierung/KI, demografische Entwicklung/Fachkräftemangel, Unternehmensnachfolge. Unsere gesamte Gesellschaft befindet sich im Wandel. Firmen müssen eine strategische Antwort auf die Fragestellungen der Zukunft entwickeln. Gelingt dies nicht, kann das zu sinkendem Absatz, dem Verlust von Kunden und Mitarbeitenden, einer verringerten Rentabilität sowie einer angespannten Finanz- und Liquiditätssituation führen. Die Geschwindigkeit einer Krise und der daraus entstehende Handlungsdruck steigern sich mit zunehmendem Krisenstadium.

Die Beratenden aus dem Netzwerk des Kompetenzforums Sanierung und Restrukturierung sind Experten auf diesem Gebiet. Sie helfen den Mitgliedern dabei, Warnsignale zu erkennen, entwickeln entsprechende Sanierungskonzepte zur Bewältigung von Krisensituationen und setzen diese gemeinsam damit um. Durch die Restrukturierungsberatung bieten die Beratenden des Forums den BVMW-Mitgliedern einen echten Mehrwert in komplexen, zeitkritischen und herausfordernden Krisensituationen.

## Was macht das Kompetenzforum genau?

Die erfahrenen Beratenden analysieren gemeinsam mit den Kunden, ob sich ihr Unternehmen noch auf dem richtigen Kurs oder bereits in einer Krise befindet. Darauf aufbauend wird identifiziert, wie weit die mögliche Krise fortgeschritten ist und welche qualitativen und quantitativen, strategischen und operativen Maßnahmen vom Unternehmer ergriffen werden müssen, um das Unternehmen zurück ins ruhige Fahrwasser zu führen. Auch bei der Umsetzung sowie Überwachung der Maßnahmen werden die Unternehmen professionell unterstützt. Dazu gehört die Begleitung bei Gesprächen mit den Gesellschaftern, Mitarbeitenden, Banken, Kunden oder Lieferanten. Ausgehend von der Krisensituation wird im Kompetenzforum geschaut, welche Beratenden mit ihrer jeweiligen Qualifikation sowie Branchenerfahrung am besten geeignet sind, die in Krisensituationen notwendige Transparenz zu schaffen. Die Kunden erhalten vorqualifizierte Vorschläge, aus denen sie dann die passenden Beratenden für sich auswählen. Diese entwickeln dann gemeinsam mit den Kunden tragfähige und nachhaltige Restrukturierungskonzepte zur Wiederherstellung der Wettbewerbsfähigkeit. Nach der Vergangenheitsanalyse und Lagebeurteilung werden Maßnahmen

zur Kostenreduktion und Liquiditätssteuerung erarbeitet, sowie eine Neuausrichtung der Unternehmensstrategie und ein Leitbild entwickelt. Darüber hinaus werden alternative Finanzierungsmöglichkeiten identifiziert. Das Forum zeichnet sich besonders dadurch aus, dass es in allen Einzelbereichen exzellent besetzt ist. Ausgewiesene Sanierungsexperten mit unterschiedlichem Branchenfokus sowie Einsatzgebieten werden ergänzt durch Fachjuristen und Steuerexperten. Dazu gibt es Spezialisten für die unterschiedlichen Krisenstadien von Prävention, über insolvenznahe bis hin zur Begleitung durch die verschiedenen Phasen und Formen einer Insolvenz.

## Vertrauensvolle Zusammenarbeit auf Augenhöhe

Die Beratenden des Kompetenzforums Sanierung und Restrukturierung haben jahrelange und umfassende Erfahrungen in der Begleitung von komplexen und intensiven Krisensituationen gesammelt. Die verschiedenen Spezialisierungen ermöglichen eine schnelle Einarbeitung in die individuellen Herausforderungen jeder Branche und jedes Unternehmens. Professionelle Arbeit, Diskretion und Gespräche auf Augenhöhe mit den Kunden sind für die Beratenden selbstverständlich.

## Gut zu wissen

- Fragen aus dem BVMW-Mitgliederkreis zum Thema Sanierung und Restrukturierung nimmt Christian Ketteler, Leiter des Forums, gerne unter [ch.ketteler@hkp-nrw.de](mailto:ch.ketteler@hkp-nrw.de) entgegen

### Christian Ketteler

Partner der HKP Unternehmensberatung  
Geschäftsführer der 123geplant.de GmbH  
Leiter des Kompetenzforums Sanierung und Restrukturierung  
BVMW-Mitglied

[www.hkp-nrw.de](http://www.hkp-nrw.de)





# Gemeinsam in eine starke Zukunft.

## Der Mittelstand. BVMW

Seien Sie dabei – werden Sie Mitglied und bringen auch Sie Ihre Stimme ein:  
[www.bvmw.de/ihre-stimme](http://www.bvmw.de/ihre-stimme)



[www.bvmw.de/ihre-stimme](http://www.bvmw.de/ihre-stimme)

 Der  
Mittelstand.  
BVMW e.V.  
Bundesverband

# „ChatGPT hilf mal bitte im Betrieb!“

Kann KI produzierende Unternehmen sinnvoll unterstützen? Chancen und Gefahren einer Hochtechnologie.



**D**as sprachbasierte KI-Tool ChatGPT fasziniert über alle Branchen hinweg, da es universell einsetzbar scheint. Die Frage, ob ChatGPT und prinzipiell KI-Systeme in produzierenden Unternehmen einsetzbar ist, liegt also nahe. Hier lohnt zuerst ein Blick auf die Limitierungen dieser KI.

## Daten, nichts als Daten

ChatGPT hilft noch nicht mal dabei, die Werkstatt zu fegen. Je einfacher eine Aufgabe für den Menschen, desto unlösbarer ist sie für die Maschinenintelligenz. „Gib mal 'nen Kaffee rüber“ bedeutet Hochleistungsinformationsverarbeitung, „Berechne Pi auf 70.000 Stellen“ langweilige Routine.

ChatGPT kann nichts außer große Datenmengen verarbeiten. Womit die naheliegendsten Einsatzbereiche der KI schon umrissen wären: Zahlen und Wörter. In Zeiten flächendeckender Digitalisierung von Verwaltung, Bestellung, Buchhaltung und Werbung kann ChatGPT einen 24/7 Online-Kundendienst übernehmen sowie Produktbeschreibungen generieren und anpassen. Die Unmengen von Daten, die durch Kundeninteraktionen anfallen, kann ChatGPT nutzen, um personalisierten Content, also maßgeschneiderte Werbungen und Marketingkampagnen auf Social Media zu erstellen.

## Mehr als nur Kommunikation

Die KI ist kein Roboter, der schwere oder hochpräzise Arbeiten für den Menschen übernimmt, vielmehr ist sie ein selbstlernendes Datenverarbeitungssystem, das etwa in Produktionsstraßen bei der Fehlerdiagnose und -behebung sowie für Wartungshinweise eingesetzt werden kann. Die sprachbasierte KI passt perfekt in das „Internet of Things“ (IoT): Durch den Einsatz zahlreicher IoT-Sensoren kann sie Maschinenleistung in Echtzeit überwachen, technische Ausfälle vorhersagen, präventiv eingreifen und so Ausfallzeiten minimieren.

Fragt man ChatGPT selbst, so beschreibt die KI interessanterweise nicht nur die Anwendungsmöglichkeiten, sondern weist auf ein ganzes Bündel von Risiken hin: Da ChatGPT Terabytes von Daten verarbeitet, aber selber strohduhm ist, können falsche Daten zu falschen Analysen und so zu falschen Unternehmensentscheidungen führen. Intensive und ständige Mitarbeiterschulung ist nötig, um im Unternehmen das nötige Verständnis von KI zu schaffen. Wie jede Hochtechnologie ist auch die KI nicht vor Missbrauch geschützt: Datenschutz ist ein Problem, das sich mit zunehmender Anwendung der KI weltweit eher verschärfen dürfte.

## Gut zu wissen

- ChatGPT kann große Datenmengen verarbeiten
- Die Unmengen von Daten, die durch Kundeninteraktionen anfallen, kann ChatGPT nutzen, um personalisierten Content, also maßgeschneiderte Werbungen und Marketingkampagnen auf Social Media zu erstellen

**Bernd Ratmeyer**  
Journalist

[mittelstand@bvmw.de](mailto:mittelstand@bvmw.de)



# Ein einziger Prototyp genügt

„Ob Neu- oder Weiterentwicklung – unser Ziel ist, dass wir mit einem einzigen Prototyp auskommen, bevor ein Produkt in Serie geht.“ Stefan Macho, Leiter R&D Simulation, treibt dafür seit über zehn Jahren den Einsatz der Simulation im Entwicklungsbereich von HAWE Hydraulik SE voran.

Die konsequente Digitalisierung im Engineering und damit verbunden die besonders schnelle und kostengünstige Marktreife hochwertiger Produkte: HAWE Hydraulik SE behauptet sich seit vielen Jahren mit Hydraulikaggregaten im weltweiten Wettbewerb. Der Hidden Champion aus Aschheim bei München setzt auf virtuelle Prototypen, die am Bildschirm modelliert, analysiert und optimiert – kurz: simuliert – werden und das künftige Produkt in allen Details genau abbilden. Die Möglichkeit, es schnell und flexibel zu modifizieren, gibt den Entwicklern viel Spielraum für frische, innovative Ansätze.

## Komplexität beherrschen

In Hydraulikaggregaten kommt es auf das zuverlässige und intelligente Zusammenspiel von mechanischen, strömungsdynamischen, akustischen und regelungstechnischen Effekten an. Nicht nur jede einzeln physikalische Domäne muss funktionieren, sondern auch die Wechselwirkungen untereinander erkannt, bewertet und aufeinander abgestimmt werden.

Mit Simulation ist das möglich. Ein Versuch am Prüfstand wird bei HAWE zur abschließenden Validierung des digital entwickelten Produktes durchgeführt. Ziel ist, dass ein einziger Prototyp genügt, bevor das Produkt in Serie geht.

Komplexität wird mit Simulation zu einer Chance für Verbesserungen, für die Realisierung neuer Ansätze, für Innovation. Kleine, aber wichtige Details werden erkannt, Zusammenhänge transparent, Ideen schnell ausprobiert – sogar in Bereichen, die ein klassischer Entwicklungsprozess gar nicht adressiert.

## Virtuell entwickelt: Das Kompaktaggregat InKA

Das von HAWE entwickelte Hydraulikaggregat InKA zeichnet sich durch den modularen Aufbau aus. InKA ist kompakt, robust und geräuschärmer als Vergleichsprodukte – auch weil lasttragende Bauteile während der Entwicklungsphase simuliert und virtuell optimiert wurden. „Eine solche Entwicklung in einem engen Zeitfenster ist eine Herausforderung, wenn man die hohen Anforderungen be-

denkt, die an das Aggregat gestellt werden. Dazu gehört das thermische Zustandsverhalten genauso wie die Kompaktheit und Dichtigkeit, die Geräuschminderung und Zuverlässigkeit. Und immer auch das kostenbewusste und zugleich ansprechende Design“, so Stefan Macho.

## Innovation als Grundhaltung

Die zielgerichtete Weiterentwicklung von InKA ist ein Beispiel für das in den Unternehmensgrundsätzen von HAWE festgeschriebene Bekenntnis zur Innovation. Die Partnerschaft mit dem Simulations-Spezialisten CADFEM unterstreicht den Anspruch von HAWE, auf dem aktuellen Stand von Technik und Methodik zu sein. Denn Innovation bezieht sich nicht nur auf die Produkte, sondern schließt auch Abläufe und Systeme mit ein.

## Gut zu wissen

- Virtuelle Produktentwicklungsprozesse bis hin zu vollwertigen Digitalen Zwillingen machen Unternehmen agil und robust
- Das Potenzial für Kosten-, Zeit- und Innovationsvorteile ist enorm
- CADFEM begleitet Unternehmen beim Digital Engineering seit fast 40 Jahren

**Alexander Kunz**  
Redakteur  
CADFEM Germany GmbH  
BVMW-Mitglied  
[www.cadfem.de](http://www.cadfem.de)



# Für Klimaschutz in Ihrem Unternehmen

Geeignete Klimaschutzmaßnahmen für das Unternehmen zu identifizieren und umzusetzen stellt für viele Unternehmen eine Herausforderung dar. Die Klimaschutztoolbox der KliMaWirtschaft soll hierbei Abhilfe schaffen. Erfahren Sie in unserem Experteninterview mit Felix Budde vom Fraunhofer-Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik IPK wie die Toolbox auch Ihrem Unternehmen helfen kann.

**M**ittelstand.: Was können sich Unternehmen unter der Klimaschutztoolbox vorstellen?

**Felix Budde:** Die Klimaschutztoolbox stellt Unternehmen einen breiten Katalog an Klimaschutzmaßnahmen zur Verfügung. Dank der benutzerfreundlichen Filterfunktion können Sie schnell und einfach die für Sie relevanten Maßnahmen finden. Doch das ist nicht alles – einige der vorgeschlagenen Maßnahmen werden durch detaillierte Steckbriefe begleitet. Diese enthalten nicht nur Schritt-für-Schritt-Anleitungen zur Umsetzung der Maßnahme, sondern einige sind auch mit inspirierenden Best-Practice-Beispielen versehen. Sie erhalten also einen direkten Einblick in die Umsetzung der Maßnahmen, die damit verbundenen Herausforderungen und welche Reduktionswirkung bereits gemessen werden konnte.

## Warum brauchen Unternehmen eine Klimaschutztoolbox?

Klimaschutz spielt für viele Unternehmen eine zunehmend wichtige Rolle. Sie erfassen ihre betrieblichen Emissionen in einer Treibhausgasbilanz und definieren Ziele, um die Emissionen zu reduzieren. Oftmals ist schnell klar, welche Maßnahmen einfach umzusetzen sind oder wo große Mengen an Emissionen einzusparen sind. Wenn diese Quick-Wins umgesetzt wurden, wird es jedoch schwieriger. Denn um kontinuierlich auf langfristige Ziele hinzuarbeiten, müssen in allen Unternehmensbereichen und entlang der Wertschöpfungskette Emissionen eingespart werden. Hier soll die Klimaschutztoolbox also für Inspiration sorgen. Die Schritt-für-Schritt-Anleitungen und Best-Practice-Beispiele machen sie zu einem praxisorientiertem Hilfsmittel, das branchenübergreifend nutzbar ist.

## Wie sollten Unternehmen die Klimaschutztoolbox nutzen, um den größten Mehrwert zu erhalten?

Besonders hilfreich ist, dass sich die Toolbox individuell an das eigene Unternehmen anpassen lässt. Man kann sich alle Maßnahmen anschauen oder die Filterfunktion nutzen, indem man einige kurze Fragen zum Unternehmen beantwortet. Sie soll die Unternehmen bei der Maßnahmenauswahl unterstützen. Danach gilt es die



**Felix Budde, M. Sc.** (Jahrgang 1996) studierte Maschinenbau und Produktionstechnik mit der Vertiefung Industrielles Management in Bremen. Seit 2021 ist er am Fraunhofer-Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik IPK in Berlin als Wissenschaftlicher Mitarbeiter im Geschäftsfeld Unternehmensmanagement mit Schwerpunkt Nachhaltiges Wirtschaften tätig.

ausgewählten Maßnahmen zu priorisieren und einen gezielten Umsetzungsplan zu erstellen. Mit der individuell anpassbaren Toolbox und der Unterstützung bei der Maßnahmenauswahl steht Ihrem Unternehmen nichts mehr im Weg, den Klimaschutz jetzt aktiv anzugehen. Beginnen Sie noch heute und setzen Sie die ausgewählten Maßnahmen gezielt um, um einen nachhaltigen Beitrag zur Umwelt zu leisten.

**Das Interview führte Annika Schwochow, BVMW-Projektmanagerin Klimaschutz im Unternehmen.**

# WELCOME ON BOARD: MELBOURNE



**TURKISH AIRLINES**

**AUSTRALIA**

# Das Seepferdchen in IT-Sicherheit für Unternehmen

Junge Unternehmen müssen viele Herausforderungen gleichzeitig meistern. Dabei wird das Thema Informationssicherheit oft hintangestellt. Mit dem CyberRisikoCheck auf Basis der DIN SPEC 27076 gibt es nun einen bedarfsgerechten Standard im Bereich der Informationssicherheit. Ein Interview mit Bianca Bach, eigenständige IT-Dienstleisterin und Mitentwicklerin des Standards.

**Mittelstand.: Hat der neu geschaffene Standard DIN SPEC 27076 dazu geführt, dass Sie gerade bei jungen Unternehmen häufig dieselben Probleme behandeln, oder unterscheiden sich die Herausforderungen je nach Unternehmen?**

**Bianca Bach:** Die Informationssicherheit fordert uns alle heraus – Privatpersonen, kleine, große, junge und etablierte Unternehmen. Mir ist es wichtig, dass ich für jeden meiner Kunden ein passendes Informationssicherheitskonzept liefern kann.

Die Themen, die junge Unternehmen haben, betreffen durchaus auch etablierte Betriebe. Den Unterschied sehe ich eher dahingehend, dass junge Unternehmen allgemein vor vielen verschiedenen Herausforderungen stehen, um sich am Markt zu positionieren. Informationssicherheit ist nur eines davon, die aber von Anfang an berücksichtigt werden sollte.

Der CyberRisikoCheck nach DIN SPEC 27076 ist ein sehr guter erster Schritt. Natürlich gibt es Standards wie die ISO 27001 oder den BSI IT-Grundschutz, welche bereits gut sind – aber die Umsetzung ist ressourcenintensiv. Junge Unternehmen brauchen hingegen praxisnahe, kostengünstige Konzepte, die leicht umsetzbar und alltagstauglich sind.

Der neue Standard beinhaltet ein strukturiertes Interview, mit dessen Hilfe innerhalb kürzester Zeit festgestellt werden kann, wie es um die Informationssicherheit im Unternehmen bestellt ist.

Der daraus hervorgehende Bericht bietet nicht nur dem Dienstleister, sondern insbesondere dem Unternehmen einen umfassenden, transparenten Bericht mit Handlungsvorschlägen zu denjenigen Themen, die noch nicht oder nicht ausreichend berücksichtigt wurden.

**Gerade junge Unternehmen die sich neu gründen, stehen häufig vor der Herausforderung, Cybersicherheit von Anfang mitzudenken. Wie kann die DIN SPEC hierbei unterstützen?**

Der neue CyberRisikoCheck dient der Bestandsermittlung und ist beliebig oft durchführbar – ein „Durchfallen“ im eigentlichen Sinne gibt es nicht. Man startet am besten gleich zu Anfang mit einem Check, erhält im Anschluss Handlungsempfehlungen und kann sich mit Hilfe derer nach und nach verbessern. Optimalerweise wiederholt man den Check regelmäßig, um festzustellen, ob man alle Anforderungen erreicht hat und ob man das Informationssicherheitsniveau mindestens halten kann.

**Haben Sie als Mitentwicklerin Tipps und Tricks, wie sich eine erfolgreiche Implementierung von Cybersicherheit von Anfang an gewährleisten lässt?**

Echte Tricks gibt es leider nicht, um Informationssicherheit muss man sich als verantwortliche Unternehmer und Unternehmerin kümmern, auch wenn das Thema für viele Menschen ein leidiges ist. Mit der fortschreitenden Digitalisierung steigt der Bedarf an Maßnahmen zum Schutz von Informationen. Kümmert man sich als junges Unternehmen direkt darum, können große Aufwände, die im Schadensfall entstehen, vermieden werden.

Oft werden Informationssicherheitsmaßnahmen ausschließlich mit IT und Technik in Verbindung gebracht, dabei kann man auch mit organisatorischen Maßnahmen schon einen großen Sicherheitsgewinn erzielen. Diese Maßnahmen sind oft intern und kostengünstig umsetzbar – insbesondere mit den Handlungsempfehlungen aus dem neuen CyberRisikoCheck.

Für die technischen Themen empfehle ich, IT-Dienstleister zu beauftragen, das spart Ressourcen, die Unternehmen meines Erachtens besser auf ihr Kerngeschäft verwenden sollten.



**Vor allem junge Unternehmen legen einen hohen Wert auf flexible Arbeitsmöglichkeiten. Hierzu zählen remote arbeitende Teams. Worauf sollten diese besonders achten?**

Wer remote arbeitet, braucht einen sicheren Zugang zu den Unternehmensdiensten. Für einen solchen sicheren Zugang eignet sich ein VPN. Mit einem VPN baut man eine abhörsichere Direktverbindung zwischen einem Endgerät (PC, Laptop, Tablet, oder ähnlichem) und den Unternehmensdiensten auf. Es handelt sich – bildlich gesprochen – um einen sicheren, privaten Tunnel.

Weiterhin sollte vor allem beim mobilen Arbeiten möglichst kein öffentliches WLAN verwendet werden. Es besteht eine reelle Gefahr, dass das Netzwerk durch einen Hacker kompromittiert wurde. Kostengünstige und simple Maßnahmen wie ein eigens erzeugter Hotspot und eine Sichtschutzfolie für das Laptop können nicht nur helfen, das Bewusstsein für verantwortungsvollen Umgang mit Daten im Team zu stärken, sondern auch dazu beitragen, die Sicherheit der Daten zu erhöhen.

**Verteilte Teams sind aus unserer „Homeoffice-Gesellschaft“ nicht mehr wegzudenken. Unabhängig von der DIN SPEC und den Herausforderungen an die Cybersicherheit, empfinden Sie diesen Umstand als Herausforderung oder als Chance?**

Ganz klar als Chance. Für mich ist die größere Herausforderung, Fachkräfte nur im direkten regionalen Umfeld eines Unternehmens zu finden, weit größer, als sicher ortsunabhängig zu arbeiten. Cybersicherheitsthemen kann man mit dem richtigen Partner – und mit dem CyberRisikoCheck als Einstieg – leicht umsetzen.

**Das Interview führte Tobias Diemer, BVMW Projektmanager Förderprojekte.**



**Bianca Bach**, Jahrgang 1982, geschäftsführende Gesellschafterin der Vidano GmbH, ist Teil des Projektteams bei der DIN SPEC 27076 und seit 2009 Unternehmensberaterin für die Themen Qualitätsmanagement, Datenschutz und Informationssicherheit. Im Mittelpunkt ihrer Arbeit steht die Rundumbetreuung vom Erstkontakt bis zur Zertifizierung. Sie erarbeitet lebbare, alltagstaugliche Konzepte für KMU. Mit niedrighwelligen Zugängen zu komplexen Themen erreicht sie Akzeptanz auf allen Unternehmensebenen.

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

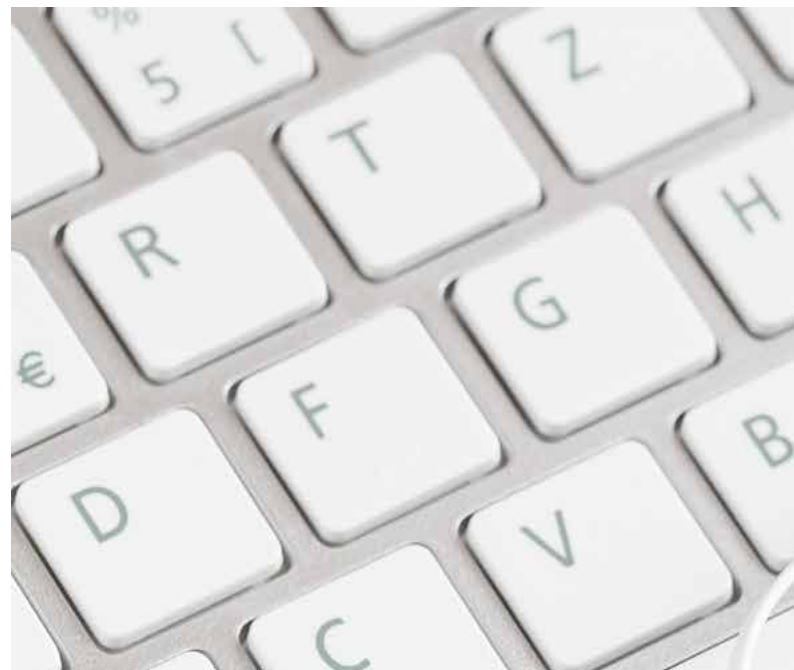
# Personalmarketing in den sozialen Medien

In einem umkämpften Arbeitsmarkt ist es für kleine und mittelständische Unternehmen entscheidend, sich online als attraktive Arbeitgeber zu präsentieren. Mit zehn praxisnahen Tipps können Unternehmen durch erfolgreiches Personalmarketing mehr Sichtbarkeit erlangen, neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter finden und an sich binden.

Die Suche nach Mitarbeitenden hat sich verändert. Wo früher in Zeitungen noch Stellenanzeigen geschaltet wurden, müssen sich Unternehmen jetzt in der digitalen Welt positionieren und präsentieren. Dabei gilt es bestimmte Dinge zu beachten, die folgende Checkliste kann dabei behilflich sein.

## 10 Tipps für erfolgreiches Personalmarketing

1. Identifizieren Sie die bevorzugten Kanäle Ihrer Zielgruppen und passen Sie die Ansprache entsprechend an, um die Reichweite zu maximieren. Seien Sie beispielsweise auf TikTok aktiv, um Auszubildende zu gewinnen.
2. Bleiben Sie durch kontinuierlichen Content in Erinnerung und halten Sie die Profile Ihres Unternehmens aktuell. Gerade in den sozialen Medien ist es entscheidend, regelmäßig Beiträge zu veröffentlichen.
3. Nutzen Sie ansprechende Inhalte, insbesondere Videos, um Interesse und Aufmerksamkeit zu wecken. Studien zeigen, dass Videoinhalte insbesondere im Personalmarketing wichtig sind, um einen authentischen Einblick in das Unternehmen geben zu können.
4. Achten Sie bei Videoinhalten insbesondere auf die Ton- und Bildqualität und produzieren Sie die Videos immer passend für den entsprechenden Kanal. Beispielsweise werden Instagram Reel Videos im Hochformat aufgenommen und sind durchschnittlich 30 Sekunden lang, YouTube Videos hingegen sind in der Regel länger und werden im Querformat aufgenommen.
5. Sorgen Sie für ein wiedererkennbares Branding über alle Kanäle hinweg, das zu Ihrer Website führt. Denn die Karrierewebsite ist der Dreh- und Angelpunkt Ihrer Personalmarketing-Aktivitäten.
6. Veröffentlichen Sie Inhalte, die positive Emotionen hervorrufen und Teamgeist demonstrieren. Versuchen Sie die Benefits Ihres Unternehmens passend zur Zielgruppe zu demonstrieren.
7. Gestalten Sie Ihre Inhalte abwechslungsreich und geben Sie Einblicke in die Besonderheiten Ihres Unternehmens. Was zeichnet Sie im Gegensatz zu Ihren Wettbewerbern am Arbeitsmarkt aus? Das müssen nicht unbedingt Unternehmen der gleichen Branche sein. Suchen Sie beispielsweise Mitarbeiterinnen und



## Gut zu wissen

- Inhalte sollten abwechslungsreich gestaltet werden, um authentische Einblicke in die Besonderheiten des jeweiligen Unternehmens zu bieten
- Trends für Bewerberinnen und Bewerber-Zielgruppen sollten identifizieren und genutzt werden
- Social-Media-Kanäle sollten regelmäßig und an die Zielgruppe angepasst genutzt werden

**Alexander Wrobel**  
Geschäftsführer  
Online Experience GmbH  
BVMW-Mitglied  
[www.onlineexperience.de](http://www.onlineexperience.de)





Mitarbeiter im Marketing, ist es wahrscheinlich, dass Sie auch mit branchenfremden Unternehmen in Konkurrenz treten.

8. Versuchen Sie Trends für Ihre Bewerberinnen und Bewerber-Zielgruppen zu identifizieren und für sich zu nutzen. Der Algorithmus von TikTok beispielsweise berücksichtigt die Nutzung von Trends, aktuellen Sounds und Challenges besonders.
9. Ein Call-to-Action (dt. Handlungsaufforderung) am Ende eines Beitrags fordert die Zielgruppe auf, ins Gespräch zu kommen und etwas zu tun. Sei es der Hinweis „Bewirb' Dich jetzt!“ mit der Verlinkung auf eine konkrete Stellenanzeige oder beispielsweise die Aufforderung „Komm ins Team!“, die zu weiteren Informatio-

nen über das Team verlinkt.

10. Beantworten Sie Kommentare und Fragen in den Social-Media-Kanälen täglich. Denn Social-Media-Aktivitäten laufen nicht einfach nebenbei. Kampagnen sind geplant und strategisch aufgestellt und sollte eine Kampagne einmal nicht den gewünschten Erfolg bringen, gilt es zügig zu justieren.

Durch die Implementierung dieser Tipps können kleine und mittelständische Unternehmen nicht nur eine stärkere Präsenz im Bewusstsein potenzieller Bewerberinnen und Bewerber schaffen, sondern auch langfristig als bevorzugte Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber wahrgenommen werden.



# Steuern auf den Punkt

## Steuroptimierter Vermögensaufbau

Im Internet wird die vermögensverwaltende GmbH als Heiliger Gral der Steuergestaltung angepriesen. Oft wird verschwiegen, dass die vollmundigen Versprechen nur in bestimmten Fällen halten. So zum Beispiel bei der aktienbasierten Altersvorsorge.

Das deutsche Steuerrecht ist nicht nur ein weites, sondern auch ein sehr dichtes Feld. Für KMU gibt es so gut wie keine Schlupflöcher. Es bleibt, die geltenden Steuergesetze vorteilhaft anzuwenden und legale Spielräume auszunutzen. Die Wahl einer passenden Rechtsform und Unternehmensstruktur stellt dabei das Fundament einer langfristigen Steuerplanung dar. Im Mittelstand ist die GmbH gleichermaßen beliebt wie verbreitet. Gewinne der GmbH unterliegen einer Steuerbelastung von 30 Prozent. Ausschüttungen an den Gesellschafter werden auf privater Ebene mit weiteren 26 Prozent belegt. Unter dem Strich kommen gut 50 Prozent des GmbH-Gewinns beim Gesellschafter an und stehen zum Konsum oder Vermögensaufbau zur Verfügung. Die Ausschüttung an den Gesellschafter ist zwar nur optional. Bleibt das Geld aber in der Gesellschaft, steht es den Gläubigern als Haftungskapital zur Verfügung. Es sollte also wohl überlegt sein, überschüssige Liquidität in einer operativen GmbH zu belassen.

### Geringe Steuerbelastung durch Holding

Deutlich besser wäre die Ausgangssituation, wenn anstelle von 50 knapp 70 Prozent des Gewinns zum Vermögensaufbau zur Verfüg-

ung stünden. Möglich wird dies durch die Zwischenschaltung einer Holding GmbH. Schließlich unterliegen Ausschüttungen an die Holding einer Steuerbelastung von nur 1,5 Prozent. Somit verbleibt mehr Liquidität zur Reinvestition. Hat der Unternehmer einen langfristigen Anlagehorizont, können teils erhebliche Zinseffekte genutzt werden. Aus Sicht einer steuerlichen Vorteilhaftigkeitsanalyse ist ausschlaggebend, welche Einkünfte aus der Investition erzielt werden. Uneingeschränkt empfehlenswert ist die Investition in Aktien, da Kursgewinne ebenfalls mit nur 1,5 Prozent besteuert werden und sämtliche Kosten vollständig abzugsfähig sind. Auf privater Ebene wären die Kursgewinne hingegen mit 26 Prozent zu versteuern und Kosten, die über den Sparer-Pauschbetrag von 1.000 Euro hinausgehen, unbeachtlich.

Die Holding bietet für die Unternehmerfamilie aber noch weitere Steuervorteile. Erstens können beteiligte Kinder ab ihrer Geburt Gewinnausschüttungen in Höhe des Grundfreibetrags von aktuell 11.604 Euro pro Jahr steuerfrei vereinnahmen. Zweitens ermöglicht eine frühzeitige Anteilsübertragung auf die Kinder, dass der alle zehn Jahre neu auflebende Schenkungssteuerfreibetrag mehrfach ausgenutzt werden kann. Drittens können Ausschüttungen aus der Holding an den Unternehmer im Rentenalter unter Beantragung des Teileinkünfteverfahrens einem sehr niedrigen Steuersatz unterliegen. Das Ergebnis ist eindeutig: Erfolgreiche Unternehmer in der Rechtsform einer GmbH, die aktienbasierte Altersvorsorge betreiben wollen, sollten aus steuerlichen Gründen die Zwischenschaltung einer Holding GmbH in Erwägung ziehen.

## Gut zu wissen

- Das Aufsetzen einer Holding-Struktur kann im Wege eines Anteilstauschs steuerfrei erfolgen
- Je länger der Anlagehorizont, desto attraktiver ist die aktienbasierte Altersvorsorge in einer Holding
- Kursverluste mindern die steuerliche Bemessungsgrundlage nicht

### Dr. Sebastian Krauß

Steuerberater, Fachberater für Internationales Steuerrecht  
concepta Steuerberatungsgesellschaft mbH  
Zusatzqualifikation Fachberater für Unternehmensnachfolge (DStV e. V.)  
BVMW-Mitglied

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





# WEIL AZUBI-GESUNDHEIT BEI IHNEN CHEFSACHE IST.

FÖRDERN SIE DIE GESUNDHEIT  
IHRER AZUBIS – MIT UNS.

Der Ausbildungsstart bringt auch neue gesundheitliche Herausforderungen mit sich. Damit Ihre Azubis perfekt vorbereitet sind, gibt es die Azubi-Programme der DAK-Gesundheit.

Diverse Seminare und Event-Module machen uns zum perfekten Partner für die Gesundheit Ihrer Azubis.

**Welcome Days** stärken den Teamgeist. **Spezielle Azubi-Programme** fördern den zielgerichteten Einsatz eigener Ressourcen. **Seminare zur Prüfungsvorbereitung** helfen bei der Vermeidung von Prüfungsstress. Online-Vorträge zu Resilienz, Achtsamkeit oder gesundem Schlaf fördern das allgemeine Wohlbefinden.

Und das ist nur ein Teil unseres Angebots – melden Sie sich gerne! Wir beraten Sie ganz individuell.



**André Verheyen**  
Bezirksleiter  
Kooperationsvertrieb  
Mobil: 0172 13 68 480  
andre.verheyen@dak.de



**Petra Willmann**  
Leiterin  
Kooperationsvertrieb  
Mobil: 0173 60 16 495  
petra.willmann@dak.de

**DAK**  
Gesundheit  
*Ein Leben lang.*



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

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

## AUS DEN REGIONEN



### NRW Südwest

# Eine Jungunternehmerin setzt sich durch

Wenn es sich am schwierigsten anfühlt, gehe den nächsten Schritt. Das ist das Motto der Jungunternehmerin Chanté Nöhlen aus Mönchengladbach. Sie hat innerhalb kurzer Zeit zwei erfolgversprechende Firmen gegründet.

Charaktere Markenberatung“ heißt Chanté Nöhlen's erstes, heute mit sieben Mitarbeitern erfolgreich agierendes Unternehmen. Nach zwei Studienabschlüssen in Marken- und Konsumentenpsychologie und mehreren Jahren Mitarbeit in einer digitalen Marketingagentur und Unternehmensberatung hat sie 2020 erfolgreich den Weg in die Selbstständigkeit gefunden.

Ihre Markenberatung kreiert Lovebrands – eine Marke, die jeder versteht und vor allem jeder konsumieren möchte. So macht sie besonders gerne Lovebrands aus Unternehmen, bei denen der Unternehmer selbst in Szene gesetzt werden kann. Häufig sind dies Einzelunternehmer – in der Vergangenheit gehörte aber auch Claus Hipp mit seiner Babynahrung dazu.

### Nachhaltigkeit mit sozialem Impact

Bereits ein Jahr vor der Gründung ihrer Markenberatung hatte sie

eine andere Idee, die sie nicht mehr los ließ. Eine Internet-Plattform für gebrauchtes Wohn-Interieur, verbunden mit Spenden für einen sozialen Zweck. „Es ist doch verrückt, dass wir den Megatrend Nachhaltigkeit und eine boomende Möbelbranche haben, aber keine Anlaufstelle für Second Hand Interior“, erklärt die 33-jährige Nöhlen.

Es dauerte ein gutes Jahr, bis aus der Idee Wirklichkeit wurde. Im Dezember 2020 gründete sie die Interior Circle GmbH. Der Weg war steinig mit anfangs übermäßig teuren Angeboten zur technischen Umsetzung ihrer App. Mit Hilfe eines Business-Angels verwirklichte sie ihren Traum von der digitalen Anlaufstelle für Secondhand Interieur und ging im Sommer 2021 mit ihrer Plattform online.

Mit jedem Gegenstand, der auf der Plattform den Besitzer wechselt, fließen zwei Prozent des Deals an soziale Projekte in Äthiopien,



Jungunternehmerin Chanté Nöhlen.

Kenia oder Tansania. Es geht um mehr als nur kaufen und verkaufen. Die Nutzung der App ist kostenfrei. Interior Circle finanziert sich bis heute ausschließlich durch Werbegelder.

### Reichweite durch TV-Auftritt

Natürlich war das Anfangskapital schnell aufgebraucht. „Es fehlte vor allem Geld für das Bekanntmachen der App“, resümiert Nöhlen. Da kam die Idee, ihr Glück in der Fernsehsendung „Die Höhle der Löwen“ zu versuchen. Nach unzähligen Bewerberrunden wurde sie schließlich als Kandidatin angenommen, in der Sendung aber zunächst wegen ihres geringen Umsatzes verlacht. Dagmar Wöhrle und Carsten Maschmeyer boten ihr schließlich 400.000 Euro für 40 Prozent der Anteile an ihrem Unternehmen an.

Auch wenn der Deal im Nachhinein an Details scheiterte, war ihre Interior-App über Nacht deutschlandweit bekannt. Das führte auch dazu, dass sie mittlerweile Investoren zu weitaus günstigeren Konditionen gefunden und die App die 50.000-Nutzer-Marke überschritten hat.

## Visitenkarte

Charaktere Markenberatung e. K.

Interior Circle GmbH

Gründung: beide 2020

Firmensitz: beide Geilenkirchen

Geschäftsführer: Chanté Nöhlen

Mitarbeitende: 10

BVMW-Mitglied

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

[www.charaktere-online.de](http://www.charaktere-online.de)



Chanté Nöhlen bleibt nicht stehen, die Ideen gehen ihr nicht aus. Für ihr Startup liebäugelt sie mit einer zweiten Investoren-Runde, um ebenfalls auf die Nachfrage im schweizerischen und österreichischen Markt einzugehen.

Mit Ihrem ersten Unternehmen Charaktere Markenberatung, will sie weiter wachsen. Als selbsternannte „Lovebrand Hero“ entwickelt sie gemeinsam mit den Unternehmerinnen und Unternehmern Strategien, damit sie in der digitalen Welt positiv auffallen.

### Herbert Beinlich

Pressereferent Berlin, Brandenburg, Rheinland-Pfalz, Nordrhein-Westfalen, Thüringen, Sachsen, Sachsen-Anhalt, Saarland

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



### Stefan Wagemanns

Direktor Landeswirtschaftssenat – Nordrhein-Westfalen, Leiter des Kreisverbandes – Düsseldorf, Mönchengladbach, Heinsberg, Kleve, Mettmann

[stefan.wagemanns@bvmw.de](mailto:stefan.wagemanns@bvmw.de)





6

Berlin/Brandenburg Süd-West

# Sicherheit neu gedacht

Der traditionelle Wachmann hat ausgedient. Heute stehen Elektronik und Software bei den Sicherheitsdiensten im Mittelpunkt. Auch die WSD permanent security GmbH aus Teltow setzt immer stärker auf Drohnen, Robotik, moderne Multisensorik und Künstliche Intelligenz.

**A**ngefangen hat die Karriere des heutigen Gesellschafters und Geschäftsführers der „WSD permanent security GmbH“ noch vor der Wiedervereinigung 1990 in einem anderen Betrieb. „Wir waren das erste private Sicherheitsunternehmen in der ehemaligen DDR, das von drei DDR-Bürgern gegründet wurde“, erinnert sich René Helbig, einer der Pioniere des „Zivilen Wachschutzes Potsdam“. Der junge Helbig, gerade als Absolvent der Offiziersschule der Polizei ausgeschieden, wurde von zwei Potsdamer Polizisten angesprochen, ob der da nicht mitmachen wollte. „Ich hatte den Vorteil, als Einziger in der Schule auch Ökonomie studiert zu haben“, sagt Helbig und lacht: „Viel genutzt hat das in der neuen Marktwirtschaft auch nicht.“

Unter Betriebsschutz verstand man in der DDR einen Dienstzweig der Volkspolizei, der in der Marktwirtschaft keinen Platz mehr hatte. In diese Lücke stieß der Zivile Wachschutz Potsdam und andere sich neu gründende Wachschutzfirmen, wie die „WSD Wach- und Schließdienst GmbH Teltow“, die schnell erste Aufträge bekamen. Einer der ersten Kunden des Wachschutzunternehmens war die Sparkasse Potsdam, die jetzt mit Deutscher Mark beliefert werden musste. „In einem umgebauten Fiat Panzerino haben wir die ersten Werttransporte durchgeführt, heute kaum noch vorstellbar, damals aber möglich“, so Helbig.

Nach einigen Übernahmen landete der Potsdamer beim Weltmarktführer in Sachen Sicherheit, der Securitas Schweden. Als er dort 19 Jahre später ausschied, war er bis in den deutschen Vorstand auf-

gestiegen – zuständig für die gesamte Technik und der „Division Mobile“ hierzulande.

Den WSD Wach- und Schließdienst Teltow hatte Helbig nicht aus den Augen verloren. Mittlerweile angestiegen auf 150 Mitarbeitende, fragten ihn die altgedienten Gesellschafter, ob er sich nicht vorstellen könnte, das Unternehmen in seiner Heimat zu übernehmen. Nach zwei Jahren Bedenkzeit und Verhandlungen mit Banken verließ Helbig die Securitas und kehrte 2017 quasi zu seinen Wurzeln zurück, ließ aber bei der WSD keinen Stein auf dem anderen.

## Die Polizei ist auf dem Weg

Sicherheit fängt immer am Zaun an, ist einer der Weisheiten, die sich über die Jahre nicht verändert haben. Die Ziele der Kriminellen haben sich aber verändert. Standen früher besonders Banken und Finanzinstitute im Fokus, sind es heute, in der Zeit des Internethandels, besonders Logistikflächen und -hallen. Beispielsweise gebe es Firmen, auf deren Flächen bis zu 30.000 PKW zur Weiterleitung an die Händler geparkt werden. Ein lohnendes Ziel für Autodiebe.

Wie schützt man ein solch unübersichtliches Gelände? Ähnlich wie damals bei James Bond hat die WSD ein sehr enges digitales Radarnetz über die Fläche ausgelegt, das jede Bewegung an die rund um die Uhr besetzte Sicherheitszentrale meldet. Die dort installierten Kameras tun ein weiteres: Sie können bis auf die Größe einer Maus in



René Helbig mit Auszubildendem ...

alle Ecken der Fläche zoomen. Sollte ein Eindringling entdeckt werden, gebe es zu deren Überraschung sofort eine Live-Täter-Ansprache über Lautsprecher: „Sie sind entdeckt, die Polizei ist auf dem Weg“. Gleichzeitig würden die Mitarbeitenden der WSD alarmiert.

Einen wichtigen Fortschritt stellt für die WSD die weiterentwickelte Software mithilfe von Künstlicher Intelligenz dar. „Wir haben die personalintensiven Fehlalarme auf ein Minimum reduziert“, erklärt Helbig, „und sparen damit richtig Geld“. Während früher eine herumfliegende Plastiktüte, Tiere oder sich im Wind biegender Bäume Alarm und den Einsatz von Wachschützern ausgelöst hätten, filtert die KI diese Sachen heute punktgenau als das, was sie sind. Ohne Alarm.

### Schlüssel auf dem Handy

Die WSD permanent security GmbH beschäftigt heute rund 600 Mitarbeitende, 450 mehr als bei der Übernahme des Unternehmens durch Helbig. Die Sicherheitswirtschaft stecke aber grundsätzlich in einer Zwickmühle: Die Kunden seien sehr preissensibel und ge-

## Visitenkarte

WSD permanent security GmbH

Firmensitz: Teltow

Geschäftsführer: René Helbig, Mirko Jeschonek, Michael Helbig

Gründung: 1992

Anzahl Mitarbeitende: 600

BVMW-Mitglied

[www.wsd-sicherheit.de](http://www.wsd-sicherheit.de)



... und 1991 in Potsdam als einer der Pioniere des „Zivilen Wachschutzes Potsdam“.

eignete Fachkräfte rar. Deshalb habe die WSD schon vor einigen Jahren eine eigene „Academy“ gegründet, mit deren Hilfe moderne Sicherheitskräfte aus- und weitergebildet würden.

Neben dem Objekt- und Wachschutz gehören Brandschutz, Schließsysteme, Empfangsdienstleistungen bis hin zum Veranstaltungsmanagement zum Portfolio. Es gebe ständig neue Bedrohungen, deshalb wachsen die Ansprüche auch ständig. Als Beispiel nennt Helbig das Training für Kassierer in Supermärkten, die zunehmend mehr Gefahren ausgesetzt seien. Wie verhalte ich mich richtig bei Übergriffen?

Die Zukunft sieht Helbig bei einem integrierten und intelligenten Sicherheitsmanagement. „Der Fortschritt durch Künstliche Intelligenz und Elektronik ist rasant, und wir müssen uns den Herausforderungen stellen.“ Für eine große regionale Wohnungsbaugenossenschaft setzte die WSD aktuell eine elektronische Schließanlage für 5000 Wohnungen ein. Der Schlüssel ist ein Chip, der auch das Aufschließen der Wohnung via Handy ermöglicht.

Trotz Fachkräftemangel und Preisdruck will die WSD weiter wachsen. Mittlerweile existieren in acht Bundesländern Dependancen. „Das nächste Ziel sind die großen Ballungsräume“, gibt sich Helbig optimistisch. „Wir machen das nicht alleine, aber mithilfe von Vertriebspartnern sollte uns die Expansion gelingen.“

### Herbert Beinlich

Pressereferent Berlin, Brandenburg, Rheinland-Pfalz, Nordrhein-Westfalen, Thüringen, Sachsen, Sachsen-Anhalt, Saarland

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





# Besserer Durchblick mit Vitamin A

Nischen finden und sich ständig den Gegebenheiten des Marktes anpassen – das Motto der A Vitamin Kreativagentur GmbH. Die Full-Service-Werbeagentur mit Sitz im Berliner Süden hat sich spezialisiert auf Grafik-Design und die Erstellung von barrierefreien Dokumenten.

„Angefangen hat das alles vor 20 Jahren“, erinnert sich der Geschäftsführer Sven Hänszke. Eine Osnabrücker Agentur hatte einen großen öffentlichen Auftrag in Berlin gewonnen und suchte in der Hauptstadt händierend Partner, die mithelfen konnten und vor Ort den Kontakt zum Auftraggeber halten. Da sich schnell nichts Passendes fand, gründete Hänszke im April 2004 eine eigene Agentur namens A Vitamin.

„Vitamin A ist für die Funktion lichtempfindlicher Nervenzellen in der Netzhaut des Auges erforderlich und hilft so, die Nachtsicht zu erhalten“, erläutert Hänszke den Namen und fügt hinzu: „Wer gute Augen hat, erkennt auch gute Gestaltung.“ Durch das pfiffige Umdrehen des Namens, sodass das A vorne steht, würde das Unternehmen bei Auflistungen ganz oben aufgeführt werden. Fortan wuchs die Agentur in der Spitze bis auf 14 Mitarbeitende an, gestaltete und produzierte meist für öffentliche Auftraggebende Broschüren, Flyer und Bücher.

Im Jahr 2008 kam Hänszke zum ersten Mal bei einer Ausschreibung in Kontakt mit einer barrierefreien PDF. Ahnungslosigkeit und Verwunderung machten sich breit, als er erfuhr, dass barrierefreie PDFs in Berlin schon seit 1999 vorgeschrieben waren. Da es aber keinerlei Strafen für Nichtbeachtung gab, fristete die Barrierefreiheit

ein Dasein im stillen Kämmerlein. Dabei ist der Zugang zu Information für alle ein Grundrecht.

## Wie funktioniert Barrierefreiheit?

Hänszke ließ dieses Thema nicht mehr los, sah er doch auch eine Möglichkeit, das Spektrum der Agentur zu erweitern. Aber wie funktioniert Barrierefreiheit? Mithilfe einer Software können blinde, sehbehinderte, ältere oder bewegungseingeschränkte Menschen Dokumente lesen oder automatisch durchblättern. Die integrierte Sprachausgabe wandelt den geschriebenen in gesprochenen Text um.

Mittlerweile macht A Vitamin rund ein Drittel ihres Umsatzes mit barrierefreien Dokumenten. Mittlerweile wurden die Gesetze auf europäischer und folgend auch auf nationaler Ebene verschärft. Nach dem „Barrierefreiheitsstärkungsgesetz“ müssen spätestens ab dem 28. Juni 2025 auch viele Dienstleistungen barrierefrei angeboten werden – sonst drohen Strafen.

An der Universität Hildesheim gibt es mittlerweile einen Masterstudiengang „Barrierefreie Kommunikation“. Der Geschäftsführer von A Vitamin hat dort 2020 einen Lehrauftrag angenommen,





um den Studierenden die Praxis nahezubringen. Barrierefreiheit ist nun auch ganz offiziell im universitären Bereich angekommen. „Aber noch nicht bei allen Berliner Ämtern,“ sagt Hänszke und lacht: „Manche Verantwortlichen schauen mich bei dem Thema an, als wenn ich vom Mars käme.“

## Visitenkarte

A Vitamin Kreativagentur GmbH  
 Firmensitz: Berlin  
 Geschäftsführer: Sven Hänszke  
 Gründung: 2004  
 Anzahl Mitarbeitende: 8  
 BVMW-Mitglied

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



## Beistand von ganz oben

A Vitamin beteiligt sich weiterhin an Ausschreibungen im öffentlichen Bereich, obwohl die Anforderungen immer anspruchsvoller werden. Hänszke erinnert sich an eine lustige Geschichte: Vor ein paar Jahren gab es eine wichtige Ausschreibung vom Bundespreseamt, „wir wollten das unbedingt gewinnen“. Da kam ein freier Mitarbeiter in Köln auf die Idee, Beistand von ganz oben zu erbitten und zündete dafür eine Kerze im Kölner Dom für uns an. Es hat geholfen: A Vitamin bekam den Zuschlag. Seitdem ist es schon eine liebe gewonnene Tradition, vor großen Ausschreibungen im Kölner Dom eine Kerze für uns brennen zu lassen.

Kreativ sind die Mitarbeitenden von A Vitamin auch bei den Werbemitteln. Beim Brainstorming, was für ein universelles Werbemittel auf Veranstaltungen, Messen und Workshops verteilt werden könnte, gleichzeitig zur Agentur passt und nützlich im täglichen Gebrauch sein könnte, fiel die Wahl auf den „Kreativlappen“. Das als Brillentuch konzipierte Tuch spielt auf die Kernkompetenz der Agentur an und kann selbstverständlich auch zum Reinigen des Smartphones oder des Computers genutzt werden.

Auf die Zukunft angesprochen, gibt sich Hänszke optimistisch. „Barrierefreiheit wird ein großes Thema, und wir haben die Kompetenz seit 15 Jahren in unserer Agentur.“ Mehr als 30 Millionen Menschen profitierten allein in Deutschland davon. Sehbehinderte, Blinde, Menschen mit Lese- und Rechtschreibschwäche, Menschen mit geringer Literalität, Schwerbehinderte, Nicht-Muttersprachler und zunehmend ältere Menschen. Bei Büchern ist dieses Thema schon sehr gut umgesetzt, wenn man an den zunehmenden Markt für Hörbücher denkt. Wenn allein die öffentlichen Ämter ihre Vorreiterrolle wahrnehmen und nur ihre Webseiten barrierefrei gestalten würden, gäbe es schon sehr viel zu tun.

### Herbert Beinlich

Pressereferent Berlin, Brandenburg, Rheinland-Pfalz, Nordrhein-Westfalen, Thüringen, Sachsen, Sachsen-Anhalt, Saarland

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





## Schleswig-Holstein

### Batteriezellen aus Heide: Chancen nutzen

In Heide (Schleswig-Holstein) startet aktuell eine der spannendsten Unternehmensentwicklungen in Europa: Der schwedische Batteriehersteller Northvolt will dort bereits ab 2026 in einer 110 Hektar großen Fabrik Batteriezellen für bis zu eine Millionen Fahrzeuge jährlich herstellen. Ein wichtiges Argument war, dass ausreichend Energie aus erneuerbaren Quellen zur Verfügung steht. Entsprechend dynamisch sind die Entwicklungen in der Region. Neben 3.000 Arbeitsplätzen im Werk selbst werden bis zu 12.000 neue Jobs in Heide und Umgebung erwartet. Der BVMW Hamburg und Schleswig-Holstein ist in engem Kontakt mit Vertretern aus Politik und Verwaltung, Northvolt und mit den Wirtschaftsförderern und -betrieben. Laut Hans Kemeny, Leiter der Metropolregion Hamburg, bietet diese Investition hervorragende Chancen für die mittelständische Wirtschaft.



## Hamburg

### Safari in den Dschungel der KI

Künstliche Intelligenz ist das Thema der Stunde und garantiert gute Teilnehmerzahlen. So auch bei der Veranstaltung „KI-Safari“, die von der Nordakademie, den Mittelstands-Digital-Zentren und dem BVMW ausgerichtet wurde.

Interessierte Unternehmen erhielten einen umfassenden Überblick über Konzepte und Lösungen aus der Praxis. Die rund 120 Teilnehmer trafen auf sechs Mittelstand-Digital-Zentren mit eigenen Thementischen: von der Kraft der KI im unternehmerischen Dialog über aktuelle Tools, Fallstricke und rechtliche Aspekte bis hin zu KI-Bildererkennung für das Qualitätsmanagement. Die Teilnehmer konnten in drei Runden die relevantesten Stationen besuchen und sich jeweils rund 30 Minuten mit den Experten austauschen.

„Am Lagerfeuer“ klang die KI-Safari bei einem kleinen Imbiss mit Unternehmensgesprächen in gemütlicher Atmosphäre aus.



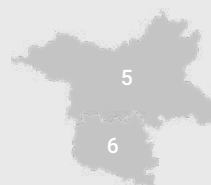
Ehemaliger Ministerpräsident des Saarlands und Ex-Bundesverfassungsrichter Peter Müller spricht auf dem BVMW-Jahresempfang in Osnabrück zu den geladenen Gästen.



## Bremen/Oldenburg

### Leslie Mandoki zum „Unternehmer des Jahres“ gekürt

Manfred Herz, Vorsitzender der Mittelstandsunion, KV Starnberg, ehrte Leslie Mandoki, weltbekannter Musikproduzent, Musiker und Bandleader, zum „Unternehmer des Jahres“ im Landkreis Starnberg. Zu den Laudatoren der Veranstaltung im Klosterghasthof Andechs gehörten Landtagspräsidentin Ilse Aigner, Rocklegende Peter Maffay, CSU-Landrat Stefan Frey und Mietwagenkönig Erich Sixt. Zu den mehr als 200 geladenen Gästen zählten unter anderem die CSU-Landtagsabgeordnete Dr. Ute Eiling-Hütig, Focus-Gründer und ehemaliger Chefredakteur Helmut Markwort sowie seine Partnerin Patricia Riekel, langjährige Chefredakteurin der BUNTEN. Das Ziel der Mittelstandsunion ist es, Politiker und Unternehmer zu vernetzen, um das gegenseitige Verständnis zu verbessern.



## Berlin

### BVMW-Mitgliederversammlung

Liebe Mitglieder des BVMW e. V., hiermit möchten wir verkünden, dass die Mitgliederversammlung am 10.09.2024 stattfinden wird. Die Einladung wird entsprechend den satzungsmäßigen Vorgaben rechtzeitig veröffentlicht.

Bei etwaigen Rückfragen können Sie sich gerne an [event@bvmw.de](mailto:event@bvmw.de) wenden. Wir freuen uns auf Ihr Kommen!



Schinkelhalle in Potsdam.



**Berlin/Brandenburg Süd-West**

## Spitzensport und Mittelstand

Am Ufer des Tiefen Sees, umgeben von der historischen Landschaft der preußischen Schlösser und Gärten, fand der Jahresempfang des BVMW Berlin-Brandenburg in der Schinkelhalle in Potsdam statt. Vor mehr als 200 Gästen aus Politik, Wirtschaft und Kultur hob Brandenburgs Wirtschaftsminister Professor Dr. Jörg Steinbach die Zukunftschancen der Region an diesem besonderen Ort hervor. Auf das Motto der Veranstaltung „Tatkraft-Begeisterung-Überzeugung“ ging auch der erfolgreichste Bobsportler der olympischen Geschichte, Kevin Kuske, ein, als er das überordnete Ziel von mittelständischen Unternehmen und Spitzensportlern beschrieb. Beide wollen erfolgreich sein. Organisatorin Birgit Derwanz-Dahlmann blickt auf ein erfolgreiches Netzwerk-Treffen zurück.



**Hannover**

## Netzwerken im BMW-Separee

Ein spannendes Format – kleine Aufgaben, bei denen sich Unternehmer aus der Metropolregion in einem ungewöhnlichen Rahmen begegnen. Die neuesten Fahrzeuge des BVMW-Partners BMW waren auf zwei Veranstaltungen in Winsen/Luhe (B&K GmbH) und in der BMW-Niederlassung Göttingen eine ideale Umgebung für intensives unternehmerisches Netzwerken. Nach einer Begrüßung durch die BMW-Filialeleiter übernahmen Repräsentanten des BVMW die Moderation und platzierten die Teilnehmer zu zweit in ein Fahrzeug. Rund 50 Gäste nutzten die Veranstaltungen, um sich besser kennenzulernen, Tipps auszutauschen und das eigene Netzwerk um interessante Kontakte aus den Regionen zu erweitern.



BVMW-Mitglieder können sich im September auf ein Sommerfest im Höhenflug in Hildesheim freuen.



**Hannover**

## Hoch hinaus beim BVMW-Sommerfest in Hildesheim

Einen besonderen Ort hat sich der BVMW für das Sommerfest für die Metropolregion Hannover, Braunschweig, Wolfsburg und Göttingen ausgesucht: Direkt neben dem Hildesheimer Flughafen hat AutoGyro seinen Sitz und öffnet am 6. September seine Tore für BVMW-Mitglieder. Die Gäste können sich die Fluggeräte und die Produktion anschauen. Wer will, kann sogar mitfliegen oder eine eigene Flugstunde buchen. Der BVMW erwartet bis zu 200 Gäste, denen neben einem Catering auch spannende Vorträge und eine kleine Sponsorausstellung geboten werden. Andreas Jahn, Bundesgeschäftsführer für Politik und Außenwirtschaft des BVMW, dazu: „AutoGyro ist international tätig, und der BVMW hat bei der Positionierung geholfen. Ich stelle an diesem Abend dar, wie deutsche Unternehmen konkret von der internationalen Aufstellung des BVMW profitieren und sich neue Märkte erschließen können“.



[www.mittelstand-sommerfest.de](http://www.mittelstand-sommerfest.de)



**Mainfranken**

## Gysi zu Gast beim BVMW Mainfranken

Beim Jahresempfang 2024 des BVMW Mainfranken warfen Christian Göwecke und Diana Dümmler (beide BVMW) die Frage auf: „Was benötigen wir in diesem Land, damit Unternehmersein wieder Sinn und Freude macht und die Gesellschaft nicht weiter entzweit wird?“. Die Antwort: Nur gemeinsam ist der deutsche Mittelstand stark und zukunftsfähig. Als Key-Note-Speaker war Dr. Gregor Gysi zu Gast, der die 330 anwesenden Gäste mit seinen Worten begeisterte. Ermöglicht wurde die Veranstaltung durch Gastgeber Roland Breunig (archicult GmbH), der seine Nachfolge im Unternehmen bestellt hat und präsentierte. Das regionale BVMW-Herzensprojekt ist in diesem Jahr die Arbeit des IFD Würzburg, die Menschen mit Behinderung in den Arbeitsmarkt begleitet.



Die Gäste des BVMW-Events versuchen mit der Lego-Serious-Play-Methode gemeinsam zur Lösung eines komplexen Problems zu gelangen.



Hannover

## Intuitive Ergebnisse mit Lego-Serious-Play

Gemeinsam mit der Wirtschaftsvereinigung Gifhorn veranstaltete BVMW-Repräsentant Bernd Felski im Februar den ersten Lego-Präsenztermin im Norden. Die eingeladenen Lego-Serious-Play-Profis (LSP) Michael Barsakidis und Ralf Bornbring erläutern den Workshop so: „Wir stellen bei LSP eine Aufgabe, und die Teilnehmer lösen sie mit begreifbaren Visionen. Aus einem blauen Stein wird ein unverzichtbarer Prozessschritt, auf einer Platte werden Abläufe dargestellt, und die Teilnehmer erklären sich gegenseitig ihre Ergebnisse.“

Für jeden komplexen Gedanken, jeden Prozessschritt oder benötigte Ressource wird metaphorisch ein Lego-Modell erstellt und dann optimiert. Das Resultat spricht für sich: Die Teilnehmer haben in kurzer Zeit überraschende Ergebnisse gefunden und durch den Austausch in der Gruppe weiter vertieft.

12

Ruhrgebiet

## Auf gute Zusammenarbeit mit vietnamesischem Generalkonsul

Anlässlich der vietnamesischen Neujahrsfeier am 18. Februar in Hamm konnten erste Kooperationen mit einem intensiven Austausch über zukünftige Aufgaben für die Betreuung junger Menschen aus Vietnam getroffen werden. Auszubildende, Fachkräfte und Studierende aus Vietnam werden seitens des BVMW Ruhrgebiet künftig noch umfassender betreut. Möglich macht das ein Pool aus potenziellen Arbeitgebern und Hochschulen für ein Austauschprogramm sowie Sportvereine, Wohnstätten, aber auch Partner für Führerscheine oder Krankenversicherung. Der Generalkonsul der sozialistischen Republik Vietnam, Luu Xuan Dong, zeigte sich beeindruckt ob der bereits vielfältigen Aktivitäten des BVMW.



Getreu seiner Verbundenheit mit Goethes „Faust“-Drama, begleitet die Figur des Mephisto die Einweihung der Jubiläums-Straßenbahn des Auerbachs Keller Leipzig.

13

Leipzig

## Auerbachs Keller feiert 500-jähriges Bestehen

Unser BWS-Mitglied Auerbachs Keller in Leipzig feiert Ostern 2025 sein 500-jähriges Bestehen. 1525 schenkte Universitätsprofessor Dr. Heinrich Stromer aus Auerbach im Keller seines Hauses erstmalig Wein an Studenten aus und legte damit den Grundstein für eines der heute ältesten und berühmtesten Gasthäuser Deutschlands und weltweit.

Eine historische Würdigung erhielt das Gasthaus durch „Auerbachs Keller-Szene“ in Goethes „Faust.“ Seither sind Dr. Faustus und sein Antagonist Mephisto fest mit der Identität des Restaurants verwoben.

Über drei Jahre hinweg richtet Auerbachs Keller nun vielfältigste Feierlichkeiten und Events aus, um sein 500-jähriges Jubiläum angemessen zu würdigen. Eins dieser Feste wird im nächsten Jahr auch in Kooperation mit dem BVMW stattfinden, der im gleichen Zeitraum sein 50-jähriges Bestehen begeht.



[www.auerbachs-keller-leipzig.de](http://www.auerbachs-keller-leipzig.de)

13

Leipzig

## German Design Award für Agentur in Sachsen

Sonst profitieren vor allem ihre Kunden davon, nun wurde die ganzheitliche und kreative Herangehensweise der Agentur ausgezeichnet: In der Kategorie „Excellent Communications Design/Event“ überzeugte 599media (BVMW-Mitglied) die internationale Jury mit der Kommunikation für den Matthäikirchhof – einem historisch bedeutsamen Komplex in Leipzig, der zu neuem Leben erweckt werden soll. Das Vorhaben schließt die Beteiligung der Öffentlichkeit mit ein. Seit 2021 machen einladende illustrative Motive mit „äi“-Wortspielen, die mit Augenzwinkern Bezug auf den Namen nehmen, auf Veranstaltungen aufmerksam und prägen die gesamte Kommunikation.



<https://599media.de/referenzen/stadt-leipzig>



Wirtschaftspolitische Sprecherin der CDU/CSU, Julia Klöckner (3. v. li.), zu Gast auf dem BVMW-Jahresempfang Düsseldorf, der von Gastgeber Stefan Wagemanns (2. v. r.) organisiert wurde.



**Düsseldorf**

## Erstklassige Gäste beim BVMW-Jahresempfang Düsseldorf

Rund 500 Gäste aus Politik und Wirtschaft folgten der Einladung des BVMW-Repräsentanten Stefan Wagemanns zum Jahresempfang für Unternehmer aus Düsseldorf, Mönchengladbach, Heinsberg, Kleve und Mettmann. Im „Kunstwerk“ in Wickrath zeigten sich neben NRW-Ministerpräsident Hendrik Wüst, der ein Grußwort per Videobotschaft an die Unternehmer richtete, außerdem Mönchengladbachs Oberbürgermeister Felix Heinrichs (SPD) und die frühere Bundeslandwirtschaftsministerin und heutige wirtschaftspolitische Sprecherin der CDU/CSU Julia Klöckner unter den prominentesten Gästen.

Klöckner ging in ihrer Gastrede auf die Bedeutung des Mittelstands für die Wirtschaft ein, mahnte die aktuelle Gefährdung gewohnter sozialer Standards an und plädierte Richtung Politik für die Sicherstellung von mehr unternehmerischen Freiheiten.



v. li.: GGF Stefan Schmidt, Betriebsleiter ppa. Thomas Reiter, GGF Andreas Cloer



**Südwestfalen**

## Gebro Herwig zählt zu den TOP 100

Die Gebro Herwig Haustechnik GmbH (BVMW-Mitglied) aus Arnsberg hat das TOP 100-Siegel 2024 erhalten. Im Wettbewerb TOP 100 im Auftrag von compamedia überprüfen Innovationsforscher Prof. Dr. Nikolaus Franke von der Wirtschaftsuniversität Wien und sein Team die Innovationskraft aller Teilnehmer anhand von mehr als 100 Kriterien aus fünf Kategorien: Innovationsförderndes Top-Management, Innovationsklima, Innovative Prozesse und Organisation, Außenorientierung/Open Innovation sowie Innovationserfolg.



**Rhein-Main**

## Platēa Communications bei Marken-Magnet ausgezeichnet

Mit der „1823 Anniversary Collection“ feierte das Teehaus J.T. Ronnefeldt KG im vergangenen Jahr sein 200. Jubiläum. Für das Verpackungsdesign dieser Jubiläumssedition wurde die Frankfurter Kreativagentur Platēa Communications (BVMW-Mitglied) nun ausgezeichnet. Im Februar nahm Kreativdirektorin Luisa El Bouyahyani von Platēa die Auszeichnung für den zweiten Platz in der Rubrik „Impuls“ entgegen. Platēa wurde als Lead-Agentur des Teehauses Ronnefeldt mit der Kreation der limitierten Kollektion beauftragt. Das interaktive Packaging- und Designkonzept mit Storytelling-Charakter präsentiert die 200-jährige Geschichte des Teehauses. Platēa entwickelte neben dem Gesamtkonzept sowohl die Namensgebung der Produkte als auch das minimalistisch-elegante Design der nachhaltigen Runddosen.

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





BMW-Präsidiumsmitglied Thiemo Fojkar und Bestsellerautorin Anja Förster auf dem Jahresempfang des BVMW Nordbaden.



## Nordbaden-Rhein-Neckar

### An einem Strang ziehen

„Wir müssen die tiefgreifenden Veränderungen in unserer Gesellschaft auch als Chance begreifen“, rief die Bestsellerautorin Anja Förster den rund 300 Unternehmerinnen und Unternehmern auf dem Jahresempfang des BVMW Nordbaden zu. Das Treffen bei der BGV Badische Versicherungen in Karlsruhe stand ganz im Zeichen des Aufbruchs. BVMW-Präsidiumsmitglied Thiemo Fojkar beschrieb mit dem Thesenpapier „Neustart Deutschland“ die Chancen für mehr Wachstum und Wohlstand in Deutschland. Politik, Wirtschaft und Gesellschaft müssten gemeinsam an einem Strang ziehen, um unsere Wirtschaft wieder auf Kurs zu bringen. Nach mehr als vier Stunden lebhafter Diskussionen zog Gertrud Hilser vom BVMW Nordbaden ein durch und durch positives Fazit des Jahresempfangs.



## Württemberg

### Der Internationale Bund wird 75 Jahre alt

Unser Mitglied Internationaler Bund (IB) feierte im Januar seinen 75. Geburtstag. Der Dienstleister der Jugend-, Sozial- und Bildungsarbeit wurde 1949 in Tübingen gegründet, hat heute 14.000 Mitarbeitende an 1.000 Standorten in ganz Deutschland. Der IB ist unter anderem für Unternehmen in der beruflichen Weiterbildung sowie der Fachkräftesuche im Ausland tätig.

<https://www.internationaler-bund.de/>



V. li.: Die Gründer und Geschäftsführer Dr. Helmut Baur und seine Frau Gabriele Baur. Dominic Baur führt das Unternehmen in der nächsten Generation fort.



## Württemberg

### Binder Optik erneut Testsieger und beliebtester Dienstleister

Eine von Deutschland Test und dem Institut für Management und Wirtschaftsforschung (IMWF) durchgeführte Verbrauchermfrage hat auch in diesem Jahr die Produktqualität von 13.000 Unternehmen und Marken verschiedenster Branchen auf den Prüfstand gestellt. Dafür wurden Verbraucherurteile erfasst und ausgewertet, um zu ermitteln, welche Marken die Wünsche ihrer Kunden am besten erfüllen. Erneut wurde in der Kategorie „Optiker“ das BVMW-Mitglied Binder Optik mit 100 Punkten zum Testsieger gekürt. BVMW-Präsidiumsmitglied Dr. Helmut Baur ist Geschäftsführer der Binder Optik und setzt sich mit der Note „sehr gut“ von den Konkurrenten Neusehland und Apollo-Optik ab. Zudem wurde Binder Optik als Deutschlands beliebtester Händler, Dienstleister und Hersteller von dem FAZ-Institut gekürt.

[www.binder-optik.de](http://www.binder-optik.de)





Bayern

## Erstes bayerisches Urteil zu Corona-Soforthilfen

Im Sommer 2023 hatte ein in Bayern ansässiges Unternehmen gegen die Rückforderung der Corona-Soforthilfen vor dem Verwaltungsgericht Ansbach geklagt. Das Urteil der Verhandlung, die im Januar 2024 stattfand: Die Klage wurde vom Gericht abgewiesen. Die Verwaltungspraxis der Bezirksregierungen sei von Beginn an einheitlich erfolgt, so die Begründung. Personalkosten seien stets als nicht zu berücksichtigend ausgewiesen worden, und aufgrund der Regelungen im Bescheid hinsichtlich des „Liquiditätengpasses“ könne sich auch kein Vertrauensschutz ergeben. Das klagende Unternehmen und dessen Rechtsbeistand halten diese Rechtsauffassung für falsch und werden Berufung einlegen. Der BVMW Bayern betont weiterhin, dass die Rückforderung ursprünglich der „Zuschüsse“ deklarierten Soforthilfen höchst fragwürdig ist.



Bayern Süd

## Das Mindset steht auf Zukunft

Rund 150 Gäste folgten der Einladung von Mechthild Heppe (BVMW München-Oberland) zum Jahresempfang. Der Abend stand unter dem Motto „Mindset Zukunft“ – Gastgeber war die Oberbank AG München. Als erster Redner wies Clemens Baumgärtner, Leiter des Referats für Arbeit & Wirtschaft der Stadt München, darauf hin, dass trotz aller aktuellen Probleme die „Münchener Mischung“ noch immer stimme. München sei in vielerlei Hinsicht ein attraktiver Standort für die Wirtschaft. BVMW-Bundesgeschäftsführer Christoph Ahlhaus betonte in seinem Vortrag die Notwendigkeit, das Mindset in Wirtschaft und Gesellschaft neu zu justieren. Der Leistungswille sei größtenteils verloren gegangen. Er ermunterte Unternehmer außerdem, konstruktiv zu stören, unbequemer zu werden und ein neues Selbstbewusstsein zu entwickeln, um öffentlich und politisch mehr Gehör zu finden.



Bayern Süd

## Babyboomer vs. Generation Z

Im Februar trafen sich 150 Unternehmerinnen und Unternehmer im Hans-Peter Porsche Traumwerk zu einem spannenden Vortrag zum Thema „Babyboomer vs. Generation Z – Warum Unternehmen umdenken müssen“ von „Spiegel“-Bestseller-Autor Dipl. Psych. m.sc. Rüdiger Maas. Den Abend organisierte der BVMW Chiemgau/Berchtesgadener Land gemeinsam mit dem Berchtesgadener Wirtschaftsservice.

In seinem Vortrag referierte Maas über Klischees und Tatsachen der Generation Z. So erklärte er die Besonderheiten der Generation Z durch ihre Beziehung zu ihren Eltern und der schier Größe der Auswahlmöglichkeiten. Den Abend schloss eine gemeinsame Diskussion bei einem Glas Wein ab.



v. li.: Kurt Mezger (BVMW), Dr. Kristina Both (Landesbeauftragte Baden-Württemberg Deutsche Telekom), Dr. Kuno Schlichtenmaier (Vorsitzender Förderverein Schloss Dätzingen), Innenminister Thomas Strobl (CDU), Grafenau Bürgermeister Martin Thüringer und Dr. Ulrich Köppen (BVMW).



Bayern Süd

## Innenminister Strobl beim Schlossgespräch

Der Maltesersaal im Schloss Dätzingen im baden-württembergischen Grafenau platzte aus allen Nähten, als Innenminister Thomas Strobl (CDU) beim Thema Digitalisierung zur gemeinsamen Kraftanstrengung aufrief. Obwohl Baden-Württemberg beim Breitbandausbau bei 90 Prozent liege, müssen Wirtschaft, Politik und Kommunen dringend gemeinsam agieren, forderte Strobl. Begrüßt wurde er von den Organisatoren Kurt Mezger und Dr. Ulrich Köppen (BVMW) und vom Vorsitzenden des Fördervereins Schloss Dätzingen, Dr. Kuno Schlichtenmaier. Für das „Get Together“ hatte Kilian Graf von Bentzel-Sturmfeeder (BVMW-Mitglied) schmackhafte Tropfen aus seinem Weingut mitgebracht, das dieses Jahr sein 628-jähriges Bestehen feiert.



## KULTUR

Barbie und Ken verlassen Barbieland, um die reale Welt zu erfahren.

# FilmTipp

## BARBIE

„Wenn du Barbie liebst, ist dieser Film für dich. Wenn du Barbie hasst, ist dieser Film für dich“, lautete der Werbeslogan für den Film. Das könnte richtiger nicht sein.

**B**arbie stellt seit 1959 Generationen von Mädchen vor eine überwältigende Herausforderung: als junge Frau alles erreichen zu können und doch genauso sein zu müssen wie Barbie. Beides ist unrealistisch; es können eben nicht alle Mädchen Astronautin, Hirnchirurgin oder Präsidentin werden, ebenso wenig wie sie nach durchtanzter Nacht auf Stiletto immer noch so makellos aussehen können wie Barbie. In der prinzipiellen Unerreichbarkeit des Barbiesseins liegt seine Attraktivität, was Hersteller Mattel Milliarden einbrachte.

### Saure Milch im Puppenhaus

Nun hat Regisseurin Greta Gerwig den ultimativen Barbie-Film gedreht und darin eine interessante Volte eingebaut: Die perfekte Barbie (Margot Robbie) ist in ihrem perfekt-pinken Plastikparadies von anderen perfekten Barbies und den sie anschmachtenden Kens umgeben. Und doch hat sie Todesgedanken, die Frühstücksmilch ist sauer (obwohl es in Barbieland keine Flüssigkeiten in den Puppenhäusern ohne Wände und Dächern gibt, übrigens auch keinen Austausch von Körperflüssigkeiten; Barbieland ist steril und asexuell), und schließlich wacht sie mit Plattfüßen auf, die in keine High-Heels

mehr passen.

Was ist passiert? Barbie beschließt, in die echte Welt zu reisen, um den Grund für ihre Dysfunktionen zu erfahren. Ken (an der Fremdschamschmerzgrenze hinreißend dämlich gespielt von Ryan Gosling) folgt ihr, denn seine Identität, wie die aller Kens in Barbieland, speist sich allein aus der Aufmerksamkeit, die er von Barbie erbettelt.

### Männer regieren die Welt

Die wirkliche Welt entpuppt sich für die Puppen indes als das, was sie ist: ein männlich dominierter Marketingrummel. Der Mattel-CEO (Will Ferrell) will Barbie schnellstmöglich zurück in ihre Verpackung und nach Barbieland abschieben; Ken wiederum ist begeistert, welche Möglichkeiten Männern hier offenstehen, und beschließt seinerseits zurückzukehren, um das Patriarchat in Barbieland zu errichten.

Die Revolution, die daraufhin das pinke Paradies erschüttert, erzählt Gerwig grell-komisch: Schockierend schnell unterwerfen sich alle Barbies dem maskulinen Regime; rivalisierende Ken-Brigaden bekämpfen sich mit pinken Schwimmflügeln. Unterdessen versucht die zurückgekehrte Barbie, das Matriarchat zu rekonstituieren, während die überforderten Anzugträger des Mattel-Managements Schadensbegrenzung in ihren Bilanzen versuchen.

Dieser überkandidelt-pinke Spaß hat Mattel übrigens ein Plus im Barbiepuppen-Business von 27 Prozent gebracht, das Bruttogeschäft brachte 473 Millionen Dollar ein. Auch ein Grund, warum Unternehmer sich einmal zwei Stunden pinke Auszeit in Barbies Plastikwelt gönnen sollten.

#### Barbie

Komödie, USA 2023

**Regie:** Greta Gerwig

**Mit:** Margot Robbie, Ryan Gosling, Will Ferrell u. v. m.

#### Bernd Ratmeyer

Journalist

[mittelstand@bvmw.de](mailto:mittelstand@bvmw.de)





Unsere Lichtgeschwindigkeit  
für Ihr Business:



**2.500.000**  
ANSCHLÜSSE PRO JAHR\*



Die Telekom hat in Deutschland schon  
über 700.000 km\* Glasfaserkabel verlegt.  
Denn Business braucht Breitband.



Alle Infos hier

Angebote und Infos für BVMW-Mitglieder  
unter **0800 866 1145** oder bei den  
Geschäftskundenberater\*innen in  
Ihrem Telekom Shop.



Connecting  
your world.



Kriminalkommissar Roland Voit (Felix Kramer) und sein polnischer Partner Zajak (Lucas Gregorowicz, re.) geraten in eine gefährliche Situation.

# SerienTipp

## ODERBRUCH

Blut spielt die Hauptrolle in diesem düsteren und vielschichtig erzählten Mystery-Thriller, der das Krimi-Genre mit einem Jahrhunderte alten Mythos verbindet – eine packende Serie, für die Graf Dracula Pate stand.

Auf einem Feld im dünn besiedelten Oderbruch entdecken Angler nachts in der Nähe des Dorfes Krewlow einen Berg von menschlichen Leichen und Tierkadavern. Die rund 100 Toten sind offenbar Opfer einer ungeheuerlichen Mordserie geworden, die über Jahrzehnte zurückreicht. Rechtsmediziner stellen fest, dass die Leichen ausgeblutet wurden wie Schlachtvieh. Der Berliner Kommissar Roland Voith (Felix Kramer) unterstützt als ehemaliger Krewlower die Ermittlungen, ebenso wie sein polnischer Kollege Stanislaw Zajak (Lucas Gregorowicz). Auch Voiths Jugendliebe, die Ex-Polizistin Maggie Kring (Karoline Schuch), muss anreisen, weil das Feld ihrem greisen Vater gehört, der sich mit einer Schrotflinte in seinem Haus verbarrikadiert hat. Maggie hatte Krewlow 1997 verlassen, nachdem ihr damals 17-jähriger Bruder Kai in der historischen Oderflut umkam.

### Blicke in eine dunkle Vergangenheit

Das Ermittler-Trio findet in diesem finsternen Mystery-Thriller Zugang zu höchst merkwürdigen Kantonisten – zum Beispiel zum psychisch kranken Waffennarren „Pulver-Paul“, zu Maggies Vater Arthur und seiner verbitterten Frau, zum Jugendfreund Adrian

Demko, der seit einem Unfall beim Spiel mit Weltkriegsmunition querschnittsgelähmt ist, und dessen Pfleger Marek Gorski oder zum Dorfarzt Frank Seeger, welcher offenbar ein verstörendes Geheimnis hütet. Als Roland Voith seinen Vater, der früher selbst Polizist war, erhängt auffindet, ahnt auch er, dass seine Familie Teil einer dunklen Vergangenheit war.

Mit zahlreichen Rückblenden wird von der Kindheit und Jugend Rolands, Maggies und ihres introvertierten Bruders Kai erzählt. Kai sammelte schon als kleiner Junge Blutegel – und hatte eine verstörende Vorliebe für Blut. Blut zieht sich im Übrigen wie eine Handlungslinie durch das Horror-Epos, in dem auch ein gespenstisches Internat für

Straßenkinder im benachbarten Polen eine Rolle spielt. Dort müssen die Zöglinge regelmäßig Blut spenden – angeblich für die Krankenhäuser der Gegend.

Irgendwann findet Maggie, die am Tod ihres Bruders schon immer zweifelte, Kai in einem polnischen Gehöft. Dort war er schon als Jugendlicher von seiner Mutter versteckt worden, weil Vater Arthur ihn wegen dessen unheilbringender Neigung töten wollte. Kai (Julius Gause) sieht immer noch aus wie ein 17-Jähriger – und das hat einen speziellen Grund. Nicht umsonst reisen Maggie und Kai in die rumänischen Karpaten, wo einst auch ein gewisser Graf Dracula sein Unwesen trieb. Dort suchen sie nach einem Mann, der schon 1947 zusammen mit Maggies und Kais Vater des Mordes verdächtigt wurde. Sie ahnen nicht, dass diese Schlüsselfigur noch unentdeckt lebt – und zwar in Krewlow.

### Oderbruch

Mystery-Thriller-Serie, Deutschland

**Regie:** Adolfo J. Kolmerer und Christian Alvar

**Mit:** Karoline Schuch, Felix Kramer, Lucas Gregorowicz u. a.

8 Folgen á 50 Minuten in der ARD Mediathek

**Almut Kaspar**  
Journalistin

**mittelstand@  
bvmw.de**



Freude am Fahren. 100% elektrisch.



# THE NEW i5 TOURING

WECHSELT AUF DIE ÜBERHOLSPUR.  
MIT EINEM BLICK.

Mehr erfahren



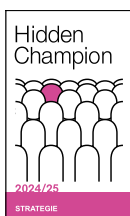
# VERSCHWINDEN KÖNNEN ANDERE BESSER



## **TTE ist Ihre Strategieberatung für bleibenden Erfolg.**

Damit Unternehmensstrategien sich nicht einfach in Luft auflösen, sorgen wir an Ihrer Seite für eine enge Verzahnung von Entwicklung und Implementierung. Das Ergebnis: wirksame Transformation, nachhaltiges Wachstum und der zweite Hidden Champion Award in Folge. Effektiv, oder? Let's talk!

[www.tte-strategy.com](http://www.tte-strategy.com)



**TTE** **CREATING  
RESULTS  
TOGETHER**

