

Markt

UND MITTELSTAND

Der Ratgeber für Entscheider

Ausgabe 07 | September 2026

SCHEINSELBSTSTÄNDIG

Worauf Kleinunternehmer
und Auftraggeber achten sollten

SCHEINPROBLEME

Warum sich Manager
oft selbst im Weg stehen

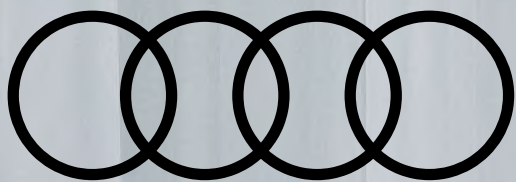
SCHEINBAR ABGEHÄNGT

Wie Traditionsunternehmen
Transformation doch hinbekommen

ALLIANZEN FÜR MORGEN

Deutschlands Mittelständler können viel von Start-ups profitieren.
Investorin Tina Dreimann erklärt, wie. Eine Ausgabe über Zukunftsfähigkeit





Einsteigen. Audi erleben.

Jetzt Angebot bis 30.09.2026² sichern.



ab **778 €**
pro Monat **zzgl. MwSt.**¹

Für Businesskunden¹: der Audi A6 allroad e-hybrid*.

*Kraftstoffverbrauch (gewichtet kombiniert): 2,4 l/100 km; Stromverbrauch (gewichtet kombiniert): 16,4 kWh/100 km; CO₂-Emissionen (gewichtet kombiniert): 56 g/km; CO₂-Klasse (gewichtet kombiniert): B; Kraftstoffverbrauch bei entladener Batterie (kombiniert): 7,2 l/100 km, CO₂-Emissionen bei entladener Batterie: 163 g/km; CO₂-Klasse bei entladener Batterie: F

Ausstattung: Räder Audi Sport 5-Doppelspeichen-Klammer schwarz metallic, glanzgedreht 20", Sonnenschutzverglasung abgedunkelt, Audi virtual cockpit plus, Einparkhilfe plus mit Distanzanzeige, Doppelspeichen-Lederlenkrad mit Multifunktion und Schaltwippen, Außenfarbe Gletscherweiß Metallic, u.v.m.

Leistung:	270 kW (367 PS)
Vertragslaufzeit:	48 Monate
Jährliche Fahrleistung:	10.000 km
Sonderzahlung:	0 €

Ein Angebot der Audi Leasing, Zweigniederlassung der Volkswagen Leasing GmbH, Gifhorner Straße 57, 38112 Braunschweig, für Businesskunden¹. Zzgl. händlerindividuelle Auslieferungskosten und MwSt. Bonität vorausgesetzt. Gültig bis zum 30.09.2026². Aktion nur gültig bei Zulassung bis 30.06.2027. Nur bei teilnehmenden Audi Partnern. Etwaige Rabatte bzw. Prämien sind im Angebot bereits berücksichtigt.

¹Zum Zeitpunkt der Bestellung muss der Kunde der berechtigten Zielgruppe angehören und unter der genannten Tätigkeit aktiv sein. Zur berechtigten Zielgruppe zählen: gewerbetreibende Einzelkunden inkl. Handelsvertretern und Handelsmaklern nach § 84 HGB bzw. § 93 HGB, selbstständige Freiberufler / Land- und Forstwirte, eingetragene Vereine / Genossenschaften / Verbände / Stiftungen (ohne deren Mitglieder und Organe). Wenn und soweit der Kunde sein(e) Fahrzeug(e) über einen gültigen Konzern-Großkundenvertrag bestellt, ist er im Rahmen des Angebots für Audi Businesskunden nicht berechtigt.

²Verlängerung oder vorzeitige Beendigung vorbehalten.

Businessangebot sichern unter
www.audi.de/business



IONOS CLOUD

DEUTSCHE CLOUD

Tausende Kunden vertrauen auf IONOS CLOUD.
Entwickelt in Deutschland. Rechenzentren in Europa.



IONOS CLOUD



+49 30 57700 840



cloud@ionos.de



cloud.ionos.de



Liebe Leserinnen, liebe Leser,

meine Tochter kommt am selben Tag in die Schule, an dem diese Ausgabe erscheint. Sie freut sich seit Monaten darauf. Ich fürchte allerdings, dass es dabei nicht um den neuen Alltag geht. Mit 26 anderen Kindern viermal 45 Minuten weitgehend unbeweglich an Tischen zu sitzen, dürfte recht schnell mit ihrer Vorstellung von einem erfüllten Morgen kollidieren. Aber ihr Herz bebt, mit ihren Freunden eine Reise zu beginnen, ein neues Abenteuer.

Wann verlieren die meisten von uns diese kindliche Vorfreude auf Neues? Auf Innovation, auf Wandel und Veränderung? Warum? Und vor allem: Wofür? Um den Status quo zu sichern? Um das Bestehende ein paar Prozent effizienter zu machen? Falscher Ansatz. Diese Ausgabe ist voll von Menschen, die gezeigt haben, wie es besser geht: Tina Dreimann, Christian Miele, Dr.-Wolff-Chef Eduard Dörrenberg, die Marantec-Führung Kerstin Hochmüller und Andreas Schiemann, Körber-CEO Stephan Seifert und die Innovationstreiber bei Claas und Melitta sowie die Zuse-Gemeinschaft.

Ich persönlich liebe Sachbücher, was Sie als treue Leserinnen und Leser an den vielen Rezensionen erkennen. Das begann nach meinem Studium, als ich nicht mehr musste, sondern wollte. Vielleicht ist das auch ein Weg: Transformation und Veränderung nicht als Pflicht, als Muss zu sehen, sondern als etwas Schönes. Als etwas, das das Leben ausmacht.

In diesem Sinne verabschiede ich mich mit dieser Ausgabe von Ihnen als Chefredakteur von Markt und Mittelstand. Ich weiß Sie bei meinem Noch-Stellvertreter, Nachfolger und Freund, Björn Hartmann, in den allerbesten Händen. Nicht nur für meine Tochter beginnt ein neues Kapitel, sondern auch für mich: die Selbstständigkeit. Als Moderator und als Nutzwert-Journalist. Ich gründe die „Initiative für Anastrophen“. Den Namen noch nie gehört? So nennt die Soziallehre die Wende zum Besseren. Das Gegenteil einer Katastrophe. Wie schade, dass wir diesen Begriff so viel besser kennen.

Auf bald und bleiben Sie Markt und Mittelstand gewogen.

Ihr

Thorsten Giersch

Chefredakteur
giersch@weimermedia.de



10–19



32



54



62

- 5 **In Zahlen**
Investitionen in Deutschland: Neue Ideen „Made in Germany“ sind gefragt
- 6 **Macher**
Talos verfolgt Tiere aus dem All.
Die Daten helfen im Katastrophenschutz

titelthema: **innovation**

- 10 **Die Verjüngungskur**
Zukunftsfähigkeit ist für Betriebe kaum ohne Impulse von außen erreichbar
- 14 **Zukunft bauen, Deutschland reformieren**
Tina Dreimann über die richtige Start-up-Strategie von Mittelständlern
- 17 **Spin-offs rechtlich ausgebremst**
Oliver Teubler über die Tücken beim Ausgründen
- 18 **Den eigenen Albtraum bauen**
Böllhoff entwickelt schnelle Konkurrenz selbst und modernisiert so den Konzern

strategie & personal

- 22 **Eingebucht und aufgeschlagen**
Wirtschaftsbücher im Check
- 24 **Darauf besinnen, worin wir gut sind**
Martin Wehrle über negative Gedanken im Management und positive Wendungen
- 28 **Sichtbarer kommunizieren**
Wie sich Marketing und Medienarbeit im Mittelstand rasant verändern
- 32 **Die neue Offenheit**
Wer sich wandeln will, sollte auch auf heimische Konkurrenten zugehen

kunden & märkte

- 34 **Wissenstransfer**
Der Mittelstand muss nicht Silicon Valley werden
- 36 **Mit Sicherheit mehr erleben**
Sicherheitsfirmen machen Live-Events möglich, die Ansprüche steigen
- 40 **Alles für die Freiheit**
Wie Selbstständige dem Mittelstand entscheidend helfen können

Zukunftssicher vernetzt

Wie die LINUS WITTICH Mediengruppe mit einer modernen Netzwerkinfrastruktur ihre Verlagshäuser effizienter aufstellt und den Lokaljournalismus stärkt. Die ganze Geschichte auf **Seite 8**.



Anzeige

finanzen

- 46 **Geld und Recht**
Krisenfrüherkennung als Chefsache
- 48 **Richtig investieren**
Michael Diederich über Reformen, Wettbewerb und Angst vor der Kreditklemme
- 52 **Auf der Suche nach frischem Geld**
Private Kreditfonds als Alternativen zum klassischen Bankkredit
- 54 **Gefahr im Verzug**
Wie man Insolvenzstraftaten als Unternehmer vermeiden kann

produktion & technologie

- 60 **In der Kapsel durch Europa**
EU-Projekt untersucht neues Konzept für Reisen von Tür zu Tür
- 62 **Schöne Aussichten**
Zukunftsforscher und Betriebe zeigen neue Geschäftsmodelle für Deutschland
- 66 **Die Zukunft ungefiltert annehmen**
So geht Innovation beim Familienunternehmen Melitta
- 68 **Das Unternehmen neu erfinden**
Stephan Seifert über Transformation, Megatrends und einen mutigen Schritt
- 74 **Die Innovationshelfer**
Wie die Zuse-Gemeinschaft Unternehmen voranbringt

perspektiven & meinungen

- 78 **Gastbeitrag**
Stefan B. Wintels über Branchenwissen und Kundenvertrauen im Mittelstand
- 80 **Kommentare**
Lob des Mutes
Kühlen Kopf bewahren
Glosse: Die Wiederkehr des Fehlerhaften
- 81 **Impressum**

blick zurück

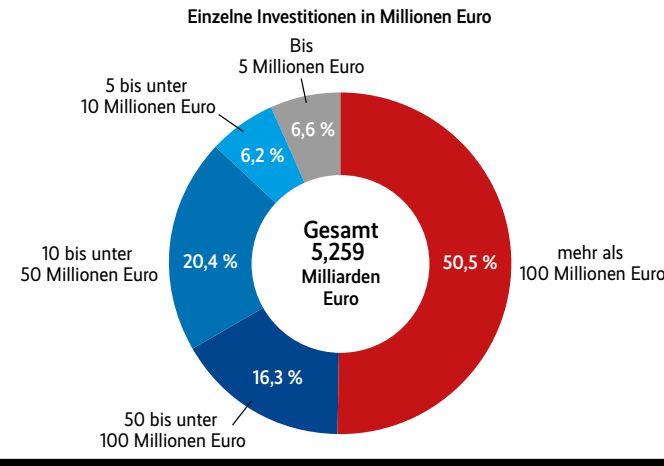
- 82 **Wenn Fortschritt einfach aufhört**
Innovationsfähigkeit ist von der Staatsform unabhängig

Investitionen in Deutschland

Jahrelang hielten sich Kapitalgeber bei jungen Technologiefirmen zurück. Jetzt fließt das Geld wieder freier. Neue Ideen „Made in Germany“ sind gefragt.

GROSSE SUMMEN ÜBERWIEGEN

Anteil der Finanzierungsrunden nach Größe der Investition



753

Milliarden Euro

flossen im ersten Halbjahr in Unternehmen, die sich mit Künstlicher Intelligenz beschäftigen.

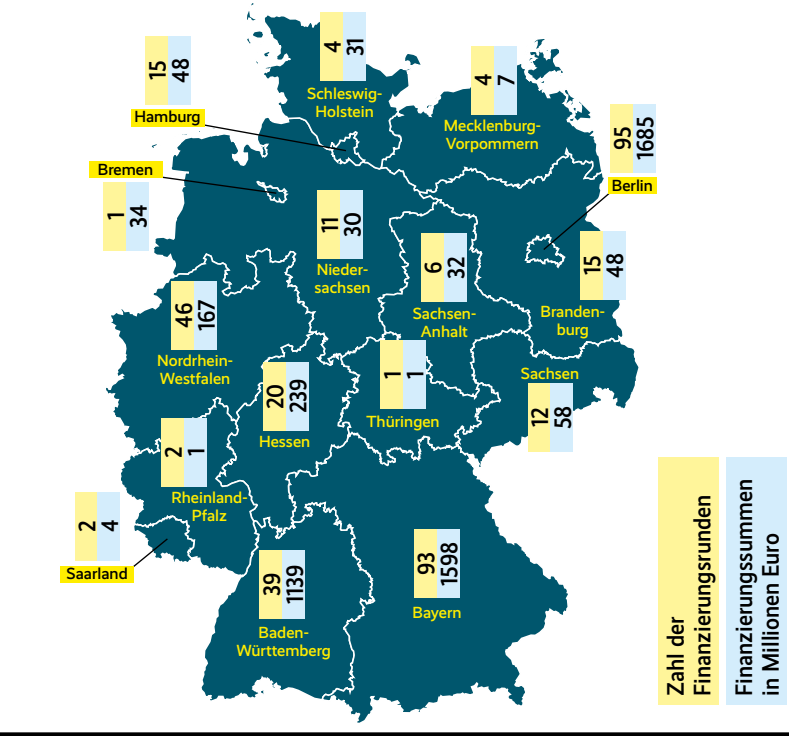
MILLIARDEN FÜR ROBOTER

Die größten Finanzierungsrunden im ersten Halbjahr 2026, in Millionen Euro

Name	Summe	Bundesland	Branche
Neura Robotics	1198	Baden-Württemberg	Robotik
Stark	500	Berlin	Verteidigung
Parloa	299	Berlin	KI
Isar Aerospace	270	Bayern	Raumfahrt
Focused Energy	205	Hessen	Kernfusion

BERLIN FÜHRT KNAPP

Zahl der Finanzierungsrunden und investierten Summen nach Bundesländern, 1. Halbjahr 2026



41

Prozent

mehr Geld als noch vor einem Jahr steckten Investoren in den ersten sechs Monaten in deutsche Start-ups, vor allem in Hardware, Software und Verteidigung.

Dem Tiger auf der Spur

Talos will Tierwanderungen aus dem All verfolgen und hat eigene Satelliten und Sender entwickelt. Die Daten helfen in Landwirtschaft und Katastrophenschutz.

Tiger beobachten? Vogelschwärme? Rinder in der Pampa? Gregor Langer und sein Team bei Talos machen es möglich – und das im großen Stil: Sie wollen Tiere mit eigenen Satelliten verfolgen. Die Daten können Erkenntnisse für die Forschung liefern, Wettervorhersagen verbessern und womöglich helfen, Katastrophen schneller vorherzusagen. Das Unternehmen, benannt nach einem Riesen der griechischen Mythologie, gehört zu den zahlreichen Firmen des New Space, die Geld über das All verdienen wollen. Allein der Markt für Dienstleistungen in diesem Bereich soll von 408 Milliarden Euro im Jahr 2024 auf 1,7 Billionen Euro im Jahr 2040 steigen, wie die Berater von Roland Berger errechnet haben.

„Wir können sehr viele Tierarten verfolgen, Vögel, Elefanten, Nashörner, Tiger“, sagt Firmenchef Langer. Einsatzgebiete seien zum Beispiel Naturparks, dort schütze das geplante System vor Wilderei. Auch große Rinderherden etwa in Südamerika, Neuseeland, Australien lassen sich überwachen, Kuhherden in den Alpen ebenfalls. Erdgestützte Systeme versagen dort, weil deren Reichweite begrenzt ist und immer Sende- und Empfangsmasten nötig sind. Gerade in kompliziertem Gelände oder auf weiten Flächen wären solche Systeme zu teuer.

Talos baut auf dem Icarus-Projekt von der Max-Planck-Gesellschaft und der russischen Raumfahrtbehörde Roskosmos auf. Es verfolgte von der Internationalen Raumstation ISS aus unter anderem Vögel von Alaska bis Patagonien oder Ziegen am Ätna auf Sizilien. Als Russland 2022 die Ukraine angriff, stoppte das Projekt. Für Langer und seine beiden Mitgründer Tony Bauer und Fabian Geissler bot sich eine Geschäftschance. Langer war beim Mess- und Sendetechnikunternehmen Rohde und Schwarz bereits mit dem Projekt betraut, Geissler und Langer beschäftigten sich an der TU Dresden damit. „Das Icarus-System auf der ISS war für Forschung gut, ist aber viel zu teuer, um es kommerziell zu nutzen“, sagt Langer. „Deshalb haben wir alles drastisch verkleinert. Die Sende- und Empfangseinheit auf der ISS hatte die Größe eines Kühlschranks, unsere ist ein Würfel mit zehn Zentimetern Kantenlänge.“

Ein solcher Würfel liegt vor Langer auf dem Tisch im Büro des Münchner Technologiezen-



Tiere beobachten: Gregor Langer leitet Talos, das Rinderherden, Vogelschwärme und Nashörner per Satellit verfolgen will.

trums. Kaum zu glauben, dass dort eine selbst entwickelte Sende- und Empfangseinheit nebst Rechner drinsteckt, die die Signale von Tieren auf der Erde in 500 Kilometern Höhe aufnehmen, verarbeiten und dann zurückschicken kann. Der Würfel steckt in einem Satelliten, der mit Antriebseinheit

© Talos

und Solarzellen die Maße eines größeren Schuhkartons hat. An allen Ecken ragen Stäbe heraus – Antennen. Ein Muster steht ebenfalls vor Langer. Einer der Sender, die an Tieren befestigt werden sollen, liegt neben dem Mustersatelliten. Er ist kaum größer als das oberste Glied eines menschlichen kleinen Fingers. Das selbst entwickelte Gerät liefert Informationen zum Standort, zu Temperatur, Feuchtigkeit, Beschleunigung und Helligkeit. Eine Batteriezelle ist ebenfalls enthalten. Mit dem Beschleunigungssensor lässt sich zum Beispiel ermitteln, ob ein Rind krank ist – wenn es langsamer läuft als üblich. Derzeit hat der Sender ein Gewicht von 4,5 Gramm, zehn Prozent weniger als die erste Version. Was wenig klingt, kann entscheidend sein. Und Langers Team arbeitet daran, dass die Sender nur noch ein Gramm wiegen.

Tierintelligenz messen

Anders als viele Technologie-Start-ups setzt Talos nicht auf Geld von Investoren. „Wir finanzieren uns bisher über Förderprogramme, Wettbewerbe und Kundenaufträge“, sagt Langer. Ankerkunde ist die Max-Planck-Gesellschaft, die Interesse an den Wildtierdaten hat. „In einem ersten Schritt tracken wir Wildtiere“, sagt der Chef. „Im nächsten gehen wir die Landwirtschaft an. In einem dritten Schritt sehen wir ein großes Potenzial rund um die weiterführende Nutzung der gesammelten Daten.“ Wenn ein Vogelschwarm durch den Golfstrom fliegt, liefert er Daten, die für Wettervorhersagen genutzt werden können, sagt Langer. „Tiere reagieren auf die Umwelt instinktiv, sie fliegen nicht in Regen, flüchten vor Bränden und auch vor Tsunamis, Erdbeben, Vulkanausbrüchen. Das können wir erfassen. Wir messen die Intelligenz der Tiere.“ Bisher sei das noch nicht in Echtzeit möglich.

„Wenn wir mit den Daten aber Katastrophen vorhersehen können, können wir unser Angebot dementsprechend vergrößern und zum Beispiel mehr Satelliten ins All schicken.“ Langer kann sich auch Anwendungsfälle vorstellen, die nur indirekt mit Tieren zu tun haben. „Wir könnten auch Daten des Internets der Dinge erfassen“, sagt der Firmenchef. „Zum Beispiel ließe sich sehen, ob ein Gatter geöffnet oder geschlossen ist oder ob ein Wasserspeicher ausreichend gefüllt ist, wenn diese jeweils mit Sensoren ausgestattet sind.“

Zunächst einmal muss Talos jetzt die Satelliten ins All bekommen. Ein Testsatellit fliegt seit November um die Erde. Im Mai startete der erste „richtige“ Satellit, Raven, mit einer Falcon-9-Rakete des US-Anbieters SpaceX. Er wird gerade eingerichtet und ist im Herbst einsatzfähig. Insgesamt sind fünf Satelliten vorgesehen. Der zweite

Von Björn Hartmann

soll spätestens im Frühjahr 2027 starten. Talos hat Platz auf Raketen der beiden deutschen Hersteller RFA aus Augsburg und Isar Aerospace aus München gebucht. Allerdings sind sie bisher nicht einsatzbereit. Und SpaceX hat nur wenig Platz für vergleichsweise kleine Satelliten wie Talos, die bei anderen Frachten zugeladen werden. Die Münchener hoffen jedenfalls, die letzten drei Satelliten im Juni oder Juli 2027 ins All zu schicken.

Ist die Konstellation einsatzbereit, deckt sie die gesamte Erde ab. „Die Satelliten werden von Pol zu Pol um die Erde fliegen, die Daten der vielen kleinen Sender wie ein Staubsauger aufsaugen und dann gebündelt an die Bodenstation liefern“, sagt Langer. Geld verdienen will das Unternehmen damit, die Sender in großer Menge zu verkaufen. Denn Talos stattet die Tiere nicht mit den Geräten aus. Das müssen die Kunden übernehmen. Für die Verbindung zu den Satelliten und die Daten ist dann ein monatliches Abo geplant. Erste kommerzielle Pilotprojekte starten noch in diesem Spätsommer mit Bauern aus Deutschland und Österreich, die Rinderherden mit Sendern versehen wollen.

Das Geschäft wächst also langsam. Inzwischen ist Talos zum dritten Mal innerhalb des Technologiezentrums in größere Räume gezogen, weil neue Mitarbeiter eingestellt wurden. Ganz allein sind die derzeit knapp 20 Beschäftigten nicht mit ihrer Geschäftsidee: Konkurrenten sitzen in Frankreich, China und den USA, wobei die Amerikaner keine eigenen Satelliten nutzen, sondern fremde mieten. Langer ist aber sicher, dass ihr Modell funktioniert, unter anderem, weil die Kosten gering sind. Die Nachfrage ist da und mutet teils exotisch an. „Ein Kunde möchte Qual-

Kleine Sender: Noch wiegen die Einheiten, mit denen die Tiere ausgestattet werden, 4,5 Gramm, bald sollen sie auf ein Gramm schrumpfen.

itäten an der Wasseroberfläche tracken.“ <<



Nachrichten ohne Unterbrechung

Wie die LINUS WITTICH Mediengruppe ihre Standorte zukunftssicher vernetzt und damit die Grundlage für einen reibungslosen Medienbetrieb schafft.



Damit die Zeitung pünktlich erscheint, müssen auch im Hintergrund alle Systeme zuverlässig zusammenspielen.

Die Medienbranche befindet sich seit Jahren im Wandel. Reichweite entsteht längst nicht mehr nur auf Papier, sondern über Apps, Portale und digitale Plattformen, oft parallel zum klassischen Druckgeschäft. Gleichzeitig wachsen die Anforderungen an IT-Sicherheit, Datenverfügbarkeit und mobiles Arbeiten. Wer als Medienunternehmen beides bedienen will – Print und Digital – braucht eine Netzwerkinfrastruktur, die genauso zuverlässig läuft wie die Rotationsmaschine in der Druckerei. Ein Ausfall trifft heute nicht mehr nur die Zeitung von morgen, sondern auch die Website, die App und das Redaktionssystem von heute.

Ein Unternehmen, das diesen Spagat seit Jahrzehnten meistert, ist die LINUS WITTICH Mediengruppe. Seit über 60 Jahren familiengeführt, umfasst die Gruppe heute zwölf Medienhäuser und vier Druckereien in Deutschland und Österreich sowie Dienstleistungsunternehmen wie die LW Online GmbH. Von der Firmenzentrale im rheinland-pfälzischen Höhr-Grenzhausen aus ist die Gruppe mit Standorten in zwölf Bundesländern präsent, mit gedruckten und digitalen Lokalmedien, Kommunal- und Heimatzeitungen, aber auch digitalen Plattformen wie der Web-App mein-Ort, Stellen- und Tourismusportalen und einem Online-Druckshop.



„Mit SD-WAN sind wir deutlich flexibler und profitieren zugleich von einem erheblichen Sicherheitsgewinn.“

Thomas Salzer, IT-Verantwortlicher bei der LINUS WITTICH Mediengruppe

Lokal verwurzelt, bundesweit vernetzt

Genau diese Kombination aus lokaler Nähe und bundesweiter Struktur stellt hohe Anforderungen an die IT. Rund 1.000 Mitarbeitende greifen täglich auf Redaktionssysteme, Druckdaten und

digitale Plattformen zu – im Büro, mobil oder aus dem Homeoffice.

Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, setzte die Mediengruppe zunächst auf eine MPLS-Lösung. Doch mit wachsenden Anforderungen an Kapazität und Flexibilität stieß diese an ihre Grenzen. Die Entscheidung fiel auf einen Wechsel zu SD-WAN – und auf Vodafone Business als Partner für die Umsetzung.

Sicherheit, die mitdenkt

Die neue Lösung, „SD-WAN powered by Fortinet“, vernetzt sämtliche Standorte der Mediengruppe über mehrere kombinierte Datenanbindungen, etwa Glasfaser, DSL, Kabel oder Mobilfunk. Über das zentrale Administrationsportal FortiPortal behält die IT-Abteilung alle Netzwerkanbindungen standortübergreifend im Blick, inklusive Echtzeit-Analysen und schneller Konfigurationsanpassungen. Sicherheitstechnisch bringt die Lösung eine Next-Generation-Firewall mit ein.

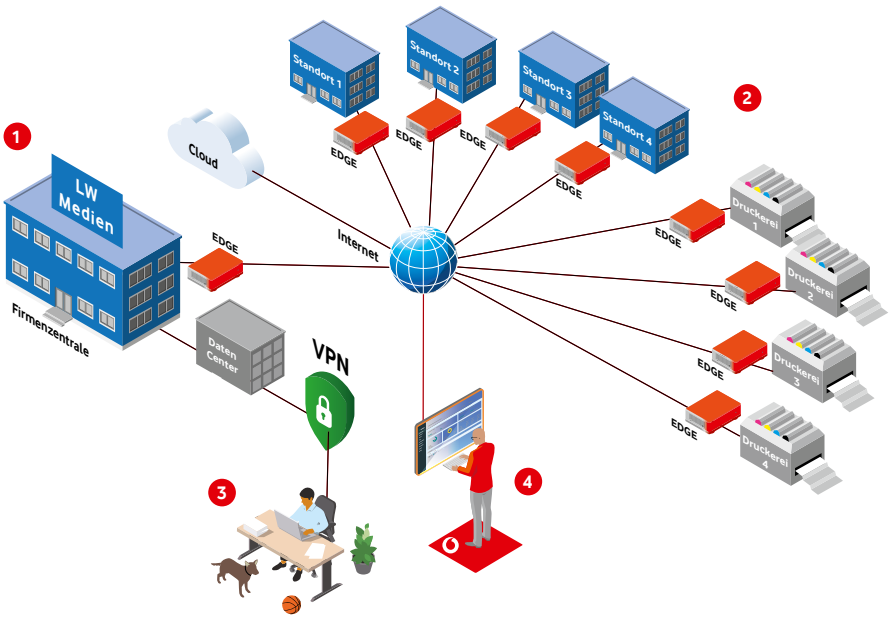
Betrieben wird die Lösung als Co-Managed Service: Die interne IT-Abteilung behält die Kontrolle, während spezialisierte Mitarbeitende des Vodafone-Business-Partners Reply Administration und Monitoring übernehmen. „Die SD-WAN-Lösung hat die Vernetzung zwischen unseren Standorten stabiler und sicherer gemacht und ist heute das Rückgrat unseres Geschäfts“, sagt Thomas Salzer, IT-Verantwortlicher bei der LINUS WITTICH Mediengruppe. „In der Netzwerkarchitektur und Administration wurden wir deutlich flexibler und profitieren gleichzeitig von einem spürbaren Sicherheitsgewinn. Die Partnerschaft mit Vodafone überzeugt uns in jeder Hinsicht.“

Trennung schafft Übersicht

Ein weiterer Baustein der Lösung ist die klare Segmentierung des Firmennetzes: Die OT-Anbindung der Druckmaschinen, das Hosting eigener digitaler Angebote und die Einbindung externer Dienstleister lassen sich sauber voneinander trennen, ebenso wie Buchhaltungssysteme oder das Informationssystem für Zeitungsausträger. Für ein Unternehmen mit derart heterogenen Systemwelten ist das nicht nur ein Sicherheits-, sondern auch ein Compliance-Thema.

Auf einem Bild:

SD-WAN vernetzt Medien- und Druckerei-Standorte



Quelle: Vodafone

- 1 In der Firmenzentrale befinden sich die Server für interne Plattformen und Tools sowie für öffentlich bereitgestellte Onlineangebote. Weitere Onlineportale werden in der Cloud oder extern gehostet.
- 2 SD-WAN verbindet externe Standorte und Druckereien mit der Firmenzentrale über mehrere Internetzugänge wie Glasfaser, Kabel, DSL inkl. Mobilfunk als Backup.
- 3 Mitarbeitende im Homeoffice sind per VPN an das Daten Center der Firmenzentrale angebunden.
- 4 SD-WAN ermöglicht eine zentralisierte und detaillierte Steuerung der gesamten Netzwerkinfrastruktur. Im Co-Managed-Modell entlastet Vodafone die IT-Abteilung von LW Medien beim Monitoring und Management der Verbindungen sowie der Edge-Router.

95% der Unternehmen nutzen bereits SD-WAN oder planen die Einführung innerhalb von 24 Monaten.

(Quelle: MarketGrowthReports)

Netzwerke als Wachstumsbasis

Der Fall LINUS WITTICH zeigt, dass Digitalisierung in der Medienbranche längst nicht mehr nur an der Oberfläche stattfindet, sondern auch im technischen Fundament darunter. Wer heute lokale Nähe mit bundesweiter Reichweite verbinden will, braucht eine Netzwerkinfrastruktur, die genauso skalierbar ist wie die eigenen Ambitionen. Für die LINUS WITTICH Mediengruppe ist SD-WAN dabei nicht nur eine technische Umstellung, sondern die Basis für die nächsten digitalen Schritte: Die Digitalisierung der eigenen Produkte steht als nächstes Kapitel bereits an – mit einer Infrastruktur, die dafür die nötige Flexibilität bietet. ◀

Interview

Das Rückgrat des Geschäfts

Drei Fragen an Thomas Salzer, IT-Verantwortlicher bei der LINUS WITTICH Mediengruppe.

Warum setzen Sie bei der Standortvernetzung auf SD-WAN?

Wir hatten zwar auch vorher mit MPLS eine funktionierende Lösung, doch stieß diese in puncto Kapazität und Ausfallsicherheit an ihre Grenzen. Hinzu kam, dass wir auch das Sicherheitsniveau erhöhen wollten. Mit „SD-WAN powered by Fortinet“ haben wir eine Lösung gefunden, die alle diese Anforderungen perfekt erfüllt.

Wie profitieren Sie heute von der neuen Standortvernetzung?

Die Vernetzung unserer deutschlandweiten und teilweise österreichischen Standorte bildet das Rückgrat unseres stark regional geprägten Geschäfts. Durch das automatische Routing konnten wir Verfügbarkeit und Zuverlässigkeit deutlich erhöhen. Gleichzeitig haben wir heute einen wesentlich besseren Überblick über den Netzwerkverkehr. Die Möglichkeiten zur Netzwerksegmentierung tragen zudem zu einer Verbesserung der Sicherheit bei und helfen uns, Compliance-Vorgaben zu erfüllen.

Was bleibt intern, was geben Sie ab?

Wir behalten jederzeit die volle Transparenz und Kontrolle über unsere Netzwerklandschaft. Gleichzeitig profitieren wir von der Expertise der Reply-Spezialisten, indem wir ausgewählte Aufgaben flexibel an erfahrene Experten auslagern und so unsere internen Ressourcen gezielt entlasten. ◀

MEHR INFORMATIONEN zu dieser und weiteren spannenden Erfolgsgeschichten finden Sie unter: vodafone.de/referenzen



Die Verjüngungskur

Zukunftsfähigkeit lässt sich für Familienunternehmen kaum noch ohne frische Impulse von außen herstellen. Es gibt verschiedene Wege – und wichtige Prinzipien.



Auch Trecker bekommen ab und an eine Verjüngungskur. Beim Landmaschinen-Hersteller Claas heißt das Produkt dafür „Reman Line“: Industriell aufbereitete Komponenten durchlaufen umfangreiche Tests, um eine kosteneffiziente und umweltfreundliche Alternative zu Neuteilen zu bieten, wie es auf der Homepage heißt. Das Prinzip, sich immer wieder frisch zu machen und dauerhaft neue Ideen zu entwickeln, gilt genauso für den Konzern als Ganzes. Die Verjüngungskur für Familienunternehmen heißt oft, mit Start-ups zu kooperieren. Bei Claas will man vorn bleiben, auch weil der Betrieb vom nordrhein-westfälischen Harsewinkel aus die ganze Welt bedient.

Christian Poschmann verantwortet bei Claas unter anderem die Start-up-Förderung und das Innovation Management. Der Vice President Global Engineering Technology setzt seit Langem auf Geschwindigkeit und Wissen, das von außen kommt. „Wir sind in unserem Bereich ein technologisch führendes Unternehmen und haben auch selbst sehr viele Innovationen. Nichtsdestotrotz ist es nötig, auch mal die interne Brille abzusetzen und von extern Impulse zu bekommen.“ Das gelte für Produktion und Prozesse, vor allem aber für Produkte. Geschwindigkeit sei wichtig, das frühe und schnelle Verproben von Lösungen. Einfach mal zu machen, was in einem Großkonzern vielleicht nicht immer möglich ist. Und ein schnelles Scheitern zu akzeptieren und daraus zu lernen.

Die Herausforderung sei, die Lösung, sollte sie gut sein, in einen großen regulierten Konzern zu integrieren, sagt Poschmann. Um geeignete Start-ups und ihre Ideen zu finden, sind die Scouting-Kollegen international auf der Suche. Der erste Blick gehe aber in die heimische Region, sagt Poschmann. Nicht zuletzt arbeite man in Ostwestfalen eng mit der Founders Foundation zusammen. „Wir sind nicht regional begrenzt, sehen aber hier unsere Wurzeln.“ Die Founders Foundation hilft, ein Start-up aufzubauen, von der Idee bis zum Markteintritt nebst Investorensuche.

Claas hat eine Einheit gebildet, die Seed Green Innovations heißt. Punktuell tritt Claas bei der Zusammenarbeit mit Start-ups auch als Investor auf, aber viel häufiger nutzt das Familienunternehmen Venture-Clienting-Modelle. Dabei tritt

© Distinctive Images/Ki-gen by Adobe Stock.com

Von Thorsten Giersch

das etablierte Unternehmen als Kunde des Start-ups auf. „Da gibt es klare Prozesse beginnend beim Scouting der Themen, wo wir in den Organisationen technische Herausforderungen haben“, sagt Poschmann. „Dort scouten wir aktiv auf dem Markt mit einem kleinen Team und bekommen idealerweise frische Inspirationen für unsere eigenen Entwicklungsbereiche.“

Man muss diese Innovationen von außen natürlich zulassen. „Wenn wir immer hundertprozentig wüssten, wie die Integration der jeweiligen Talente und Ideen funktioniert, dann hätten wir den heiligen Gral gefunden“, erklärt Poschmann. Es sei eben von Fall zu Fall unterschiedlich. Relativ einfach sei die Lage, wenn das Start-up seine Technologie ausentwickelt habe. „Dann können wir als Maschinenbaukonzern unter Serienbedingungen testen, den Reifegrad durch die etablierten Schleifen erhöhen und unseren Kunden die beste Lösung zur Verfügung stellen.“ Das Familienunternehmen kann an dieser Stelle also auch die Geschwindigkeit des Start-ups beschleunigen – nicht nur umgekehrt. Gewisse menschliche Fähigkeiten gehören zum Erfolgsrezept auch dazu. Poschmann muss sowohl intern die Erwartungen managen als auch den Start-ups auf Augenhöhe begegnen.

Es muss zusammenpassen

„Der Erfolg einer Venture-Clienting-Kooperation steht und fällt mit dem frühzeitigen Abstecken der jeweiligen Erwartungshaltungen“, sagt Henrike Luszick, Gründerin und CEO von Bridgemaker, einem Dienstleister für digitales Wachstum und KI-Transformation auch im Mittelstand. Sie ist auch als Beirätin von Familienunternehmen tätig und weiß, wann Transformation funktioniert und wann nicht. Vor zehn Jahren, als sie Bridgemaker gegründet hätten, seien in Berlin reinweise Innovation-Hubs entstanden, teilweise mit mehr als fünf Millionen Euro ausgestattet und ohne einen konkreten Meilenstein-Erfolgsplan dahinter. „Das gibt es heute nicht mehr. Ich finde das auch absolut richtig.“ Viele Mittelständler hätten sich aus Projekten und Kooperationen zurückgezogen, als es schiefgegangen sei. „Über >>



MEHR FÖRDERUNG

KfW will Wagniskapital und Mittelstand zusammenbringen

Die staatliche Förderbank KfW wird Programme, mit denen sie bislang vor allem Start-ups mit Eigenkapital und eigenkapitalähnlichen Instrumenten finanzierte, ab Mitte kommenden Jahres für Mittelständler öffnen. Zudem legt die Förderbank ein neues, 400 Millionen Euro großes Programm auf, mit dem sie „innovative Fondsansätze“ im Bereich Wagniskapital unterstützen will. Auch hier soll der Mittelstand stärker eingebunden werden.

Kooperationen im Rahmen von Venture Clienting herauszufinden, wie gut Familienunternehmen und Start-up zusammenpassen, reduziert dieses Risiko signifikant“, erklärt Luszick.

Dass solche Kooperationen nicht nur Chance, sondern praktisch Notwendigkeit sind, glaubt auch Christian Miele. „Der deutsche Mittelstand hat mehrere Herausforderungen vor sich und ich glaube, dass innovative Start-ups da zumindest einen kleinen Teil einer Lösung darstellen“, sagt der General Partner bei Headline, einer Risikokapitalgesellschaft, die weltweit in Technologie-Start-ups investiert. Davon sind viele für den Mittelstand nützlich, gerade bei Robotik, Künstlicher Intelligenz und Energie. Miele sieht in den nächsten fünfzehn Jahren zwei wesentliche Kräfte auf die Firmen wirken: Zum einen den demografischen Wandel, der von 2030 an die Automatisierung verschärfen werde, weil sieben Millionen Menschen den Arbeitsmarkt verlassen würden. „Wir brauchen dringend einen Mechanismus, der uns erlaubt, diese Produktivität aufzufangen.“ Zum zweiten werde die digitale Transformation enorme Energiemengen verschlingen. „Unser jetziges Energiesystem wird es kaum abfedern können“, sagt Miele. Diese beiden Kräfte werden den Mittelstand und die Start-ups eher dazu zwingen, Kooperation zu durchdenken. „Es wird ganz viele unterschiedliche Wege geben, mit diesen Start-ups und diesen Lösungsansätzen Hand in Hand zu gehen. Das muss dann einfach gemacht werden.“

Direkt beteiligen

Für Miele gibt es verschiedene Wege, wie ein Familienunternehmen mit Start-ups zusammenarbeiten kann: einen Accelerator bauen, Entrepreneurship Days anbieten, in einen Venture-Capital-Fonds investieren oder selbst einen auflegen. Oder sich direkt an jungen Techfirmen beteiligen oder sie kaufen. Bei aller Erfahrung habe er noch keine Musterlösung gesehen, zu der man Mittelständlern im Umgang mit jungen

Firmen raten kann, sagt er. „Es gibt ein Toolkit, an dem können sich Firmen bedienen und dann funktionieren einige Dinge und einige Dinge funktionieren nicht.“ Jedenfalls sei ein starker Inhaber nötig, der das Risiko trage, aber auch entscheide, das Projekt zu beenden, wenn es nicht funktioniere.

Manche Probleme sind ähnlich. Wie die Industrie hat die Start-up-Szene mit hohen Kosten für Personal, Bürokratie und Energie zu kämpfen. Die Substanz sei grundsätzlich gut, sagt Miele. Dass mehr gegründet wird und sich viele Firmen positiv entwickeln, macht ihm Mut. „Es gibt keinen Grund zu glauben, dass wir hier keine großen erfolgreichen Start-ups aufbauen können.“ Nur: Es müsste viel mehr geben. Nötig sind für ihn zwei Dinge: Zum einen bessere Rahmenbedingungen. „Die sind jetzt nicht katastrophal schlecht, aber auch nicht Weltspitze.“ Zum anderen die Einstellung: „Der Leidensdruck muss leider noch ein bisschen zunehmen, bis wir noch mehr unternehmerische Kraft entfalten und entfesseln“, sagt Miele. „Durch mehr Gründungen werden wir auch mehr Erfolge produzieren. Das ist ein Naturgesetz.“

Eigener Einsatz

Im Grundsatz sieht auch Christian Mohr Deutschland als sehr zukunftsfähig. „Ich halte von diesem Abgesang gar nichts. Wir gehen nur falsch mit Niederlagen um“, sagt der Chief Customer Officer bei UnternehmerTUM, dem führenden Gründer- und Innovationszentrum Europas, angesiedelt an der Technischen Universität München. Es begleitet Start-ups und Familienunternehmen. „Erfolg kommt ja nicht des Erfolgs wegen, sondern Erfolg kommt eben auch des Scheiterns wegen.“ Klar würden Dinge verschleppt und ignoriert. Jemand, der Erfolg habe, vergesse gern, die Hausaufgaben zu machen. „Das erleben wir auch gerade als Gesellschaft.“ Jeder und jede könne mit gutem Beispiel vorangehen. „Ich wehre mich dagegen, dass wir immer nur auf andere zeigen und sagen: Die Politik muss es anders machen, die Unternehmer müssen es anders machen und die Arbeitnehmer sind alle faul.“

Über die Frage, wann die Kooperation zwischen jungen Firmen und dem etablierten Mittelstand funktioniert, hat Mohr einige Bücher geschrieben. „Die Start-ups müssen wirklich liefern können, sei es produktseitig, qualitativ, inhaltlich. Die größere Herausforderung ist, dass das etablierte Unternehmen bereit sein muss für die Zusammenarbeit.“ Das beginnt mit einem Ansprechpartner beziehungsweise einer Ansprechpartnerin. Sie müssen die Sprache der Start-ups verstehen und

deren Welt kennen. Diese Personen müssen die junge Firma analysieren und das ins große Unternehmen übersetzen können. Ein Fehler von Familienunternehmen ist, immer über eine bestimmte Lösung zu suchen. „Spannender ist, wirklich vom Problem her zu denken“, sagt Mohr. „Dann kann ich auf Basis dessen sehr strukturiert mit dem Start-up ins Gespräch kommen.“

Zuletzt habe sich einiges gebessert. „Gerade Künstliche Intelligenz führt dazu, dass sich junge und etablierte Firmen besser finden“, sagt Mohr. „Je näher das Unternehmen dort ist, wo die Start-ups entstehen, desto höher die Qualität und damit auch die Treffsicherheit.“ Auch verändere sich die Art der Zusammenarbeit. Die Welt werde volatil, die Budgets würden knapper. „Wir sehen eine Verschiebung im Markt weg von den klassischen Accelerator-Programmen, hin zu kleinen Venture-Clienting-Modellen, die Themen sehr stark vereinfacht auf Projektbasis forcieren.“ Im Prinzip wie bei Claas.

Dabei brauchen Start-ups von Familienunternehmen nicht unbedingt Geld. „Die suchen je nach Reifegrad Zugang zu Expertise, Märkten und zur Infrastruktur“, sagt der UnternehmerTUM-Experte. Hier steckt auch das größte Konfliktpotenzial. Wenn das Start-up Erfahrung und Expertise sucht und das Unternehmen eine Lösung. Start-ups liefern eben noch nicht das fertige Produkt für den Partner.

Geniale Rolle

Für Mohr sind Projekte mit Start-ups auch ein Mittel, um Talente innerhalb eines Familienunternehmens zu fördern. Oft können Beschäftigte nicht so regelmäßig durch Beförderung belohnt werden, wie es in Konzernen möglich ist. Mittelständler sind eben begrenzt in Größe und Hierarchie-Ebenen. Wer aber ein eigenes Projekt, etwa in Zusammenarbeit mit einem Start-up, umsetzen kann, hat die Möglichkeit, Erfahrungen zu sammeln und sich besondere Sporen zu verdienen – idealerweise unterstützt von der Unternehmerfamilie. Mohr verweist aber auf den schwierigsten Moment solcher Projektarbeit. „Das Beiboot auf den Weg zu bringen, ist einfach. Die Kunst ist, dieses Beiboot in die Flotte zu bringen.“ Nötig ist von Anfang an ein Plan – und ein Plan B, wenn es nicht so läuft wie gedacht. „Wenn das gegeben ist, kann auch die Unternehmerfamilie eine geniale Rolle spielen, um die Zukunftsfähigkeit von außen voranzubringen, weil vieles im Tagesgeschäft untergeht.“

Dass diese Impulse von außen nicht zwingend von einem Start-up kommen müssen,

glaubt Christoph Haß. „Wir gucken gar nicht auf dieses Label Start-up, sondern uns geht es um die Lösung. Platt gesagt: Funktioniert das?“ sagt der Geschäftsführer von Possehl Digital. „Begriffe wie jung oder innovativ würde ich streichen.“ Er fand zum Beispiel ein etabliertes Unternehmen, das Produkt-Konfiguratoren für Maschinen baut. Die Firma ist 30 Jahre alt, setzt fünf Millionen Euro um. „Das ist auf den ersten Blick nicht sexy, aber sehr profitabel und hochinnovativ.“ Auch wenn es kein Start-up ist, lässt es sich in der Possehl-Gruppe vergrößern. Anders als Finanzinvestoren schaue man viel mehr darauf, ob das Produkt dem Mittelstand wirklich etwas bringe oder nicht. Man habe den Kunden, der das als Feedback liefere, erklärt Haß. „Es gibt viele fünf, zehn, 25 Jahre alte Unternehmen, die hochinnovativ sind, aber nicht auf Konferenzen. Die findet man eher im Verband oder, weil sie Lieferant von einem unserer Unternehmen sind.“ Zugegeben seien diese Firmen nicht allen gegenüber aufgeschlossen, weil sie eben nicht an Private Equity und Venture Capital verkaufen wollen. Aber Possehl als Stiftungsunternehmen habe hier einen Vorteil beim Erstkontakt. „Für die spielt es eine Rolle, dass das Geld, was bei uns verdient wird, in eine Stiftung geht, die Bildung, Kultur und Soziales fördert.“ <<

ANZEIGE

**Zu eng. Zu alt. Zu teuer?
Dann wird's Zeit für etwas
Besseres – ohne Kompromisse.**

Entdecken Sie jetzt verfügbare Gewerbeflächen
im SEGRO Park Berlin Airport.



Weitere Informationen:



segro.com/berlin-phase7

SEGRO

„Zukunft bauen und Deutschland reformieren“

Tina Dreimann von Better Ventures über die richtige Start-up-Strategie von Mittelständlern und warum es wichtig ist, gemeinsam breit gestreut zu investieren.

Welche Idee steckt hinter Better Ventures?

Unternehmer und Unternehmerinnen gestalten die Zukunft und wir sind erfolgreicher, wenn wir uns gegenseitig beschleunigen. Besonders Start-ups und Gründer treiben Innovation. Vor mehr als fünf Jahren haben wir von Better Ventures sie befragt, was sie genau brauchen.

Die Antwort?

Der Zugang zur ersten Finanzierung ist zu komplex, was wenig überrascht. Aber es gab auch andere Themen: Wie baue ich mein Team auf? Wie komme ich an die ersten Kunden? Wie organisiere ich meine Produktion? Diese Erfahrung bringen Unternehmer an den Tisch. Deshalb haben wir Better Ventures gegründet, Europas führenden Zusammenschluss aktiver, unternehmerischer Direktinvestoren, die in frühphasige Innovationen und Transformationsthemen investieren. Bisher haben wir Kapital für über 65 junge Firmen mobilisiert, die eine bessere Zukunft bauen. Auch aus dem Mittelstand sind führende Köpfe bei Better Ventures dabei.

Welche?

Tatsächlich treten nicht alle Familienunternehmen nach außen auf. Mit dabei sind zum Beispiel Fiege, Wepa, Rowe und Lat. An alle geht ein großes Dankeschön, denn es braucht die verantwortungsbewussten Unternehmer und Unternehmerinnen, die auch daran denken, wie wir die Zukunft bauen, wie wir transformieren und Deutschland renovieren. Das ist wichtiger denn je.

Was treibt die Familienunternehmen an,
bei euch mitzumachen?

Sie wollen Verantwortung für Gesellschaft und unsere Welt übernehmen. Das ist die persönliche Motivation. Gleichmaßen besteht aber auch ein enormer Transformationsdruck für ihre Firmen. Das hat sich verstärkt seit dem Angriff Russlands auf die Ukraine, den US-Zöllen, der Energiekrise. Dazu kommt der wachsende Fachkräftemangel. Viele dieser Themen kann man nicht mehr allein aus dem Unternehmen heraus meistern. Da ist



© Stephanie Kern für Better Ventures

Investieren in schnelle und innovative Teams, die Geschäftsmodelle bauen, ein sehr guter Hebel, um vorn dabei zu sein. Und das mit deutlich geringeren Investitionen, als selbst Venture Building zu betreiben, solche Firmen also selbst aufzubauen. Die Start-ups selbst profitieren von den Kenntnissen der Familienunternehmen und haben die Chance, direkt Kunden zu gewinnen.

Was unterscheidet euren Ansatz von klassischen Fonds?

Wir sind angetreten, um Mehrwert zu schaffen und haben nicht nur Gründer befragt, sondern auch die Unternehmer und Unternehmerinnen. Weil die meisten von unseren Mitgliedern noch ihr eigenes Geschäft führen, heißt das auch: Sie wollen investieren, haben oft aber keine Zeit, um Start-ups zu steuern. Better Ventures macht alles entlang des Investmentprozesses, hält ihnen den Rücken frei und ermöglicht trotzdem direkte Investmententscheidungen.

Soll heißen?

Start-ups zu finden und dann eine kuratierte Auswahl vorzulegen, ist schon enorm aufwendig. Es gilt, die besten Teams unter 200 Bewerbungen pro Monat zu entdecken. Darum kümmern wir uns. Erst dann beteiligen wir unsere Mitglieder. Sie können danach entscheiden, was sie interessiert, was relevant ist für ihr eigenes Unternehmen. Energiethemen sind gerade sehr gefragt oder auch alles, was die Supply Chain in der Logistik optimiert.

Wie läuft die Kooperation zwischen Start-ups und Familienunternehmen?

Es ist eine fantastische Symbiose, weil man auf Augenhöhe miteinander arbeitet. Nur jemand, der selbst schon eine Firma geführt oder aufgebaut hat, weiß, was für eine Achterbahnfahrt das in einem Start-up ist. Das ist ein Gefühl, das man nicht beschreiben kann und enorm wichtig, um langfristig erfolgreich zu sein.

Wie gehe ich als Unternehmer vor?

Das Wichtigste ist immer, aus dem Kerngeschäft zu denken. Was brauche ich? Ich muss wissen, ob ich eine bestimmte Fähigkeit, die Kundengruppe und das Kapital habe. Wenn ich selbst die Fähigkeiten habe als Unternehmen, kann ich natürlich mit wenig Aufwand neue Geschäftsbereiche selbst aufbauen. Das nennen wir Venture Building. Dabei trägt das Unternehmen ein hohes Risiko, weil es viel Kapital hineinstecken muss und womöglich doch nicht über das notwendige Wissen verfügt. Deswegen ist der nächste Schritt, sich Wissen ins Haus zu holen.

Das Gespräch führte
Thorsten Giersch.

DIE ANSCHIEBERIN

Tina Dreimann ist Gründerin und Geschäftsführerin von Better Ventures. Europas führender Zusammenschluss unternehmerischer Direktinvestoren bringt Familienbetriebe dazu, in Start-ups zu investieren. Die mehr als 100 Mitglieder haben seit 2020 Kapital für über 65 junge Technologiefirmen mobilisiert. Bei den Start-up-Awards 2023 wurde sie als Investorin des Jahres ausgezeichnet.

Also die Start-ups.

Wissen zu holen, heißt noch nicht, auch zu investieren. Erst einmal arbeitet ein Unternehmer oder eine Unternehmerin bewusst mit Innovatoren zusammen. Wichtig ist, zu verstehen, was ich für Probleme habe, was genau meine Strategie ist und wo ich Innovationen für mein Unternehmen brauche, die mein Kerngeschäft stärken oder es womöglich langfristig wandeln. Das ist Venture Clienting. Hier gibt es unterschiedliche Möglichkeiten. Ich kann als reiner Kunde mit einem Start-up zusammenarbeiten. Noch näher dran an den Innovationen sind Unternehmen, die zusätzlich direkt investieren. Sie erleben mit, was da passiert, und können das auch für ihre eigene Firma nutzen.

Aktuell stecken viele Firmen Geld in Start-up-Fonds.

Da lässt sich nicht entscheiden, in welches Unternehmen ich investiere. Man ist deutlich weiter weg. Und den Start-up-Partner später zu übernehmen, ist schwieriger. Wir von Better Ventures gehen einen anderen Weg: Operator Capital. Wir helfen unseren Mitgliedern, mit weniger Aufwand direkt in hochprofessionelle, ambitionierte Start-up-Teams zu investieren.

Ihr vermittelt Frühphasen-Finanzierung. Vielen Start-ups in Deutschland, die eine erste erfolgreiche Phase hinter sich haben, fehlt aber im entscheidenden Moment Geld für den großen Wurf.

Es fehlt tatsächlich überall und teilweise leider auch an der Professionalität im Markt. Zugleich ist die Neigung, in Deutschland zu investieren, sehr gering. Und das ist gesellschaftlich und wirtschaftlich die falsche Reaktion, gerade jetzt, wo wir vor großen Herausforderungen stehen. Wir brauchen genau jetzt mehr mutige Macher, die Innovation antreiben. Und das Wichtigste ist, dass man die, die schon da sind, erfolgreich macht und professionell unterstützt.

Was bedeutet das genau?

Investieren benötigt unterschiedliche Fähigkeiten. Und man kann nicht jede Strategie auf alle Bereiche anwenden. Meine Bitte lautet: Alle, die sich herantasten an die frühe Phase, sei es jetzt Pre-Seed oder Seed, holt euch Unterstützung und Erfahrung von denen, die es schon gemacht haben! Denn die frühe Phase ist ein Hochrisikobereich. Das Schlimmste, das leider immer wieder vorkommt, sind Familienunternehmen, die größere Summen in zwei Start-ups stecken, die nicht richtig durchstarten. Dann sind vielleicht nach drei Jahren 500.000 Euro weg. Und die Fami- >>

lienunternehmen sagen: Finger weg von Start-up-Investments, da verliert man nur Geld!

Wie geht es besser?

Primär geht es hier um Streuung. Wichtig ist ein Budget, eine bestimmte Zeit, in der ich dieses Budget ausbe und eine klare Strategie. Und Strategie bedeutet nicht nur, zu entscheiden, in welche Themen und welche Unternehmen ich investiere, wo ich bei Innovation vorn dabei sein will. Nötig ist auch viel Wissen über den Weg. Wie viel von meinem Budget gebe ich im ersten Ticket aus? Und habe ich dann auch noch Kapital übrig, um vor allem die attraktiven Themen zu unterstützen? Denn nur so macht es Spaß. Statistisch gesehen führen mehr als 20 Angel-Investments dazu, dass man zu 99 Prozent kein Geld verliert. Also: lieber viele kleinere Investitionen als zwei große.

Viele Akademiker bekommen derzeit wegen KI nicht die beliebten Einstiegsjobs bei Beratern, Banken und anderen Institutionen. Werden nun mehr junge Talente über eine Gründung nachdenken?

Es ist wissenschaftlich bewiesen, dass Krisenzeiten immer zu mehr Gründungen führen, und das ist gut so. Wir brauchen die Innovation, wir brauchen genau diese DNA. Wir müssen Geschäftsmodelle neu festlegen und Lösungen für Deutschland und Europa finden. Das ist, was Unternehmertum für mich ausmacht.

Investieren Familienunternehmen genug?

Wir haben bereits über 65 Start-up-Investments möglich gemacht und 70 Prozent der Runden waren überzeichnet. Das heißt, es gab mehr Interessenten, als am Ende investieren durften. Unternehmer sind die besseren Investoren, eben weil sie einen fantastischen Erfahrungsschatz für die Beschleunigung von Start-up-Teams mitbringen.

MILLIARDEN FÜR START-UPS

Wo Kapitalgeber im ersten Halbjahr gezielt investiert haben, in Millionen Euro

insgesamt	5285
Hardware	1611
Software & Analyse	1222
Verteidigung	579
Gesundheit	486
Energie	465
Raumfahrt	352
Mobilität	144
Finanzen/Versicherungen	131
Onlinehandel	102
Umwelt	80

Quelle: EY Parthenon Start-up Monitor

In welchen Bereichen tut sich gerade besonders viel?

In unserem Portfolio gibt es – abgesehen von KI, die überall eine Rolle spielt – derzeit zwei große Blöcke: Planetäre Themen und People Topics. Letzteres sind zum Beispiel Plattformen für die Weiterbildung von Beschäftigten – angesichts des Fachkräftemangels hochrelevant. Und natürlich Energie, unser größtes Investmentfeld. Da geht es vor allem um technische Beschleunigung, smarte Energiespeicher, effiziente Kühltechnik. Streuung ist hier wichtig: Ich kenne einige etablierte Mobility-Unternehmen, die nur in Mobility-Start-ups investieren. Das ist zu fokussiert.

Im nahen Umfeld zu suchen, klingt aber auch logisch.

Wer sich genau fragt, welche Herausforderungen der Betrieb entlang der gesamten Lieferkette hat und wie sich das lösen ließe, dem eröffnet sich ein viel breiteres Investmentfeld. Das gilt auch für die Menschen, mit denen man zusammenarbeitet. In unserem Zusammenschluss vereinen wir erfahrene Unternehmerinnen und Unternehmer im Alter von 30 bis 70 Jahren und alle sprechen die gleiche Sprache. Wir haben auch 40 Prozent weibliche Angels, was sehr außergewöhnlich ist.

Was gehört für euch zum Thema Energie und Nachhaltigkeit?

Die Familienunternehmen, die bei uns mitmachen, stellen fast alle eine große Frage: Wo kommen in Zukunft die Ressourcen für die Produktion her? Die sind begrenzt, die Unternehmen müssen sich auf Knappheit vorbereiten. Nötig sind auch Lösungen im Wasserbereich, auch bald ein knappes Gut. Wir haben zum Beispiel schon in Wasserfiltration investiert. Es gibt Start-ups für zirkuläres Plastik oder Proteine. Das sind auch die Themen, die uns langfristig in Deutschland und Europa stark und autark machen werden.

Braucht Deutschland das eine große Cluster wie das Silicon Valley oder Paris?

Aus meiner Sicht ist es ein absoluter Vorteil, dass Deutschland regionaler aufgestellt ist. Jede Region hat unterschiedliche Stärken. Das macht wiederum Deutschland stark. In München ist eines der führenden Ökosysteme für Start-ups in ganz Europa angesiedelt. Gleichzeitig gibt es in allen Regionen führende Zentren und Köpfe, die sich engagieren. Berlin, Hamburg, Heilbronn, Karlsruhe, es gibt die Hinterland of Things, die RWTH Aachen und UnternehmerTUM, wo Innovationen gezielt gefördert werden. Wir brauchen überall solche Zentren mit unterschiedlichen Schwerpunkten. <<



Oliver Teubler ist Partner bei der Anwaltskanzlei ATN d’Avoine Teubler Neu aus Wuppertal.

Rechtlich werden Spin-offs ausgebremst

Spin-offs werden genutzt, um Geschäftsmodelle zu testen, Risiken einzuhegen oder Innovationen zu verselbstständigen. Doch wer einen Betriebsteil ausgründet, bewegt sich in einem Geflecht aus Betriebsverfassungs- und Arbeitsrecht, das Veränderungen zum Nachteil der Belegschaft verhindern soll. Das sollten Unternehmen beachten.

• Betriebsänderung und Interessenausgleich

Die Ausgliederung eines Betriebsteils ist oft mit einer Betriebsänderung im Sinne des § 111 BetrVG verbunden. Das verpflichtet den Arbeitgeber, den Betriebsrat rechtzeitig und umfassend zu informieren und einen Interessenausgleich anzustreben. Rechtzeitig heißt, bevor Entscheidungen feststehen oder gar vollzogen werden. Kommt der Arbeitgeber dem nicht nach, droht ihm nach § 113 BetrVG eine empfindliche Sanktion: Arbeitnehmer können individuelle Ausgleichsansprüche geltend machen – unabhängig davon, ob ein Sozialplan existiert. In der Praxis wird dieser Anspruch oft unterschätzt. Bei einer größeren Ausgründung können sich die Ansprüche zu einer erheblichen Gesamtbelastung addieren. Es kann auch sein, dass eine Ausgliederung auf Betreiben des Betriebsrats in einem Eilverfahren gerichtlich untersagt wird, wenn er nicht ausreichend informiert wurde.

• Kein Sozialplan-Privileg

Neugründungen genießen nach § 112a Abs. 2 BetrVG für die ersten vier Jahre nach dem Start ein Privileg. In diesem Zeitraum ist ein Sozialplan nicht erzwingbar. Der Gesetzgeber will damit jungen Unternehmen Spielraum sichern. Für das typische Spin-off



„Wer einen Betriebsteil auf eine neue Gesellschaft überträgt, trennt sich nicht von seiner betriebsverfassungsrechtlichen Vergangenheit.“

greift dieses Privileg aber nicht, weil es nicht für Umstrukturierungen innerhalb eines Konzerns gilt. Wer eine Tochtergesellschaft gründet, die über die Kapitalstruktur mit dem Mutterunternehmen oder dessen Gesellschaftern verbunden bleibt, profitiert also nicht. Der neue Betrieb kann bereits im ersten Jahr nach seiner Gründung mit erzwingbaren Sozialplänen belastet werden, wenn betriebliche Restrukturierungen anstehen.

• Übergangsmandat des Betriebsrats

Wer einen Betriebsteil auf eine neue Gesellschaft überträgt, trennt sich nicht von seiner betriebsverfassungsrechtlichen Vergangenheit. § 21a BetrVG ordnet die Zuständigkeit des Betriebsrats auch für den ausgegliederten Betriebsteil an, und zwar für bis zu sechs Monate oder bis zur Wahl eines neuen Betriebsrats im Spin-off. In dieser Phase nimmt der Betriebsrat alle Beteiligungsrechte für die übergegangenen Arbeitnehmer wahr. Er muss bei Kündigungen angehört werden, hat Mitbestimmungsrechte bei der Arbeitszeitgestaltung und begleitet Betriebsänderungen im Spin-off.

• Bestandsschutz

§ 613a BGB ist bekannt dafür, den individuellen Bestandsschutz zu regeln. Doch mit dem Spin-off ziehen auch kollektivrechtliche Regelungen mit. Betriebsvereinbarungen, die im alten Betrieb gegolten haben, werden Inhalt der einzelnen Arbeitsverhältnisse im ausgegliederten Unternehmen – mit einem einjährigen Verschlechterungsverbot. Das Spin-off übernimmt also das kollektive Gepäck aus den Betriebsvereinbarungen des alten Betriebs. Gleichzeitig hat der alte Betriebsrat den Auftrag, rasch einen neuen für den Spin-off-Betrieb zu installieren. So können schnell wieder kollektive Bindungen entstehen, die aber auch eine Chance für das neue Unternehmen sind, die Rechtslage der Realität anzupassen.

• Widerspruchsrecht

Hinzu kommt das Widerspruchsrecht nach § 613a Abs. 6 BGB: Jeder Beschäftigte ist in Textform über den Übergang seines Arbeitsverhältnisses zu informieren. Er hat dann einen Monat Zeit, dem Übergang zu widersprechen. Macht er hiervon Gebrauch, bleibt er im alten Unternehmen beschäftigt und kann möglicherweise nur gegen eine Abfindung gekündigt werden.

• Folgen für die Praxis

Nachträgliche Korrekturen sind regelmäßig teurer als eine fundierte Strukturentscheidung zu Beginn. Das Arbeitsrecht bremst Spin-offs nicht grundsätzlich, aber es bestraft denjenigen, der die Regeln erst erkennt, wenn er bereits Fakten geschaffen hat. <<

© vic-dd/shutterstock.de; ATN d’Avoine Teubler

Den eigenen Albtraum bauen

Um besser zu werden, hilft Wettbewerb. Böllhoff entwickelt kleine, schnelle Konkurrenz selbst. Das bringt neues Geschäft und modernisiert den Konzern.

Wenn eine Firma behaupten darf, „wir sind ein Unternehmen, das die Welt zusammenhält“, dann die Böllhoff Gruppe. Nun sind Schrauben nicht gerade das Spannendste, was man sich vorstellen kann. Und die Heimat in Bielefeld ist auch nicht so spektakulär wie manch andere Stadt. Doch das Familienunternehmen müsste sich seit 150 Jahren nicht ständig neu erfinden, wenn das mit den Verbindungselementen so einfach wäre. Böllhoff-Teile stecken in Waschmaschinen, in Autos, Flugzeugen, iPhones und Mondlandefähren. Zudem bietet Böllhoff Montagetechnik und Logistik.

Wie das Unternehmen sein Innovationsmanagement angeht, hat Vorbildcharakter. Kevin Jostmeyer-Zelles ist Director New Projects bei Böllhoff und von der Funktion her gänzlich anders als ein CDO klassischer Prägung. Er hat die digitale Transformation der Böllhoff Gruppe aufgebaut, ist daraus aber „herausgewachsen“, wie er selbst sagt. Der Umbau des „großen Tankers“, der Gruppe, gehe

Von Thorsten Giersch

voran. Aber er hat die Freiheit, darüber hinaus auf anderem Weg Innovationen voranzutreiben.

Gerade als sich Böllhoff die Frage stellte, was man tun könne, um schneller zu transformieren, traf Jostmeyer-Zelles Rainer Berak, CEO der Beratung A11. Der setzt auf einen „Rekubation“ genannten Prozess – eine Art Inkubation auf Basis eines bestehenden Geschäftsmodells, oder, wie Berak es ausdrückt: „Baue selbst deinen schlimmsten Albtraum, einen richtig guten Wettbewerber.“ Die Idee: In der Regel haben Familienunternehmen gute Produkte auf dem Markt. Sie müssen aber ändern, wie sie sie produzieren und vertreiben. Also entwickelt man ein neues Unternehmen mit den eigenen Produkten. Für Jostmeyer-Zelles ist klar: „Zweite Wette, doppelte Chance.“ Im besten Fall funktioniert das alte Unternehmen wie auch die neue Idee.

Am Anfang stellt Berak den Unternehmen drei Fragen: Möchtet ihr sparen oder angreifen? Möch-

tet ihr das machen über die Art und Weise, wie ihr arbeitet oder woran ihr arbeitet? Und: Glaubt ihr, dass ihr das in der notwendigen Geschwindigkeit in euren bestehenden Strukturen machen könnt? „Und wenn die Antworten lauten: Wir möchten gerne angreifen. Wir möchten gerne im Jahr 2026 ankommen in der Art und Weise, wie wir arbeiten. Und es wird drittens wahrscheinlich sehr schwer, das in meinem Bestandsunternehmen zu machen, ergibt sich genau das daraus, was wir bei Böllhoff gemacht haben.“

Jostmeyer-Zelles ging intern ins Rennen. „Ich musste in der Unternehmensleitung um mein Budget pitch“, erinnert er sich. „Und natürlich wollen wir nicht Böllhoff stoppen, sondern die Chancen verdoppeln. Ich habe nur einen Bruchteil des Investments, das wir für diese große Transformation brauchen. Und wir bauen ein kleines Boot, das dann aber auch mal groß werden darf.“ Die Firmenleitung zeigte sich offen. „Es hat mich sehr überrascht, dass Kevin auf die Idee kam, selbst Schrauben zu verkaufen“, sagt Wilhelm Böllhoff, Managing Partner und vierte Generation der Inhaberkategorie. „Aber wir kamen an den Punkt, wo wir gefragt haben: Welchen Teil dieses Schraubenverkaufs können wir denn wirklich disruptiv neu gründen?“ Und da gab es von Start-ups einiges zu lernen, zum Beispiel um Kontaktdaten möglicher Kunden zu gewinnen. „Mein Lieblingsprofessor Peter Drucker hätte gesagt: Die bauen

”

In der Zeit,
in der wir leben,
ist Geschwindigkeit
wahrscheinlich
noch wichtiger
als der Preis.

Kevin Jostmeyer-Zelles,
Böllhoff Gruppe

neben ihrem Flugzeugträger noch mal so ein paar Beiboote. Ich glaube, wir brauchen mehr Beiboote“, sagt Böllhoff.

Dabei ist das Traditionsunternehmen nicht schlecht aufgestellt. Man müsse da fair sein, sagt der Managing Director. Es müsse Prioritäten setzen, habe ERP-Systeme, über Jahrzehnte gewachsene Daten in 26 Ländern und zahlreiche Gesellschaften. „Das ist ein Stück weit chaotisch gewachsen. Wir sind schon gar nicht so schlecht, dass wir das erkennen und ändern.“ Natürlich frage er bei einigen Projekten, wann sie fertig seien. „Dann sagt dir einer: Nee, fertig wird das nie“, berichtet Böllhoff mit einem Schmunzeln. Es sei gut gewesen, Projekte nicht in der großen Gruppe anzufangen, sondern in einer Tochtergesellschaft. „Da draußen sind so viele kleine Firmen mit vielleicht drei Millionen Euro Umsatz. Sehr profitabel, Sonderartikel, völlig anderer Markt“, sagt Böllhoff. „Bei uns als Beiboot können die sich super entwickeln und trotzdem sie selbst bleiben.“

Tempo wichtiger als Preis

Jostmeyer-Zelles betont, eben nicht den Shop neu erfinden zu wollen und auch nicht die innovativen Eigenprodukte. Aber zum Beispiel dauere der Prozess bei Sonderartikeln eben. „Und in der Zeit, in der wir leben, ist Geschwindigkeit wahrscheinlich noch wichtiger als der Preis“, erklärt er. „Wenn wir es schaffen, die Geschwindigkeit und die Automatisierung zusammenzubekommen, dann haben wir da nicht ein neues Geschäftsmodell, sondern wir machen das vorhandene, erfolgreiche Geschäftsmodell disruptiv anders.“ Die Daten aus 40 Jahren Geschäft liegen im Hauptunternehmen, stehen aber den Beibooten zur Verfügung. „Wir bauen Systeme, die selbstlernend sind. Und alle Buzzwords, die wir hoch und runter hören und die wir auch gerne in der großen Organisation hätten, mit denen arbeiten wir wirklich“, sagt der Mann für neue Projekte.

Die Beiboote von Jostmeyer-Zelles kümmern sich im Wesentlichen um Vertrieb und Anfragen für Sonderartikel. Die konkreten Fragen lauteten: Finden wir mit anderen, modernen Vertriebsmethoden neue Kundschaft, mit datengetriebenem Ansatz? Und: Kann ich die Bearbeitung automatisieren? Die Beiboote bildeten Hypothesen, testeten, bauten Datenfilter auf. Schnell hatten sie Systeme, die auch unstrukturierte Mails im Postfach verstehen können und in der Lage sind, systematisch und automatisiert die nächsten Schritte einzuleiten: Lieferanten anschreiben, Preise setzen, Angebote aussenden und mehr. „Das war ein Prozess, der gerne mal eine Woche dauerte“, erinnert sich Böllhoff. „Den schaffen wir durchautomatisiert in Stunden.“ <<



Schräge Konzepte: Kevin Jostmeyer-Zelles (v. r.) und Wilhelm Böllhoff (beide Böllhoff) und Rainer Berak (A11) diskutieren auf der Veranstaltung „Hinterland of Things“ mit Markt- und Mittelstand-Chefredakteur Thorsten Giersch.

FRANKFURT FINANCE & FUTURE SUMMIT

IN PARTNERSCHAFT MIT **ntv**

21. & 22. OKTOBER 2026
Get stronger, Europe!

**Der Zukunftsgipfel der deutschen
Finanz- und Realwirtschaft**

www.frankfurtfinanceandfuturesummit.com

2 Tage
70+ Speaker
1000+ Gäste

**Convention
& Expo**
IPO Night
Marken Gala
**Aftershow
Party**



**Jetzt Ticket
buchen!**

LOCATION PARTNER

MELIÀ
FRANKFURT CITY

Kap Europa

TAJ
HESSISCHER HOF
FRANKFURT

EQUIPMENT PARTNER

sedus

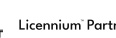
MOBILITY PARTNER



TIME PARTNER

Sinn
SPY & BURDA

EINE AUSWAHL UNSERER PARTNER



MEDIENPARTNER:



EINGEBUCHT UND AUFGESCHLAGEN

Nachhaltig

Ach, das Problem mit dem Klimawandel haben wir ja auch. Zwei Bücher zeigen, was uns für den erfolgreichen Umbau hin zu einer „grünen“ Wirtschaft fehlt. Bernhard Lorentz beschreibt in „Grüne KI“, dass Künstliche Intelligenz zwar enorme Mengen an Strom verbraucht, unterm Strich aber eine positive Bilanz erzeugen kann. Der Autor ist Managing Partner und Global Climate & Infrastructure Leader bei der Beratungsgesellschaft Deloitte, ein Mann der Zahlen und der nüchternen Betrachtung. Sein Buch überzeugt mit konkreten Fällen und sehr vielen Fakten, die man kennen sollte. Christoph Bornschein und Sebastian Cleemann liefern eine wunderbare Ergänzung und räumen mit der These auf, dass Kapitalismus und Nachhaltigkeit nicht zusammenpassen. In „Real World Impact“ zeigen sie, wie es mit besserer Steuerung gehen würde. Bornschein ist bekannter Digital-Erklärer, Gründer und Investor, Cleemann renommierter Redenschreiber und Autor. Entsprechend munter sind die gut 200 Seiten voller wertvoller Thesen zu lesen. << gie



Eine Übersicht unserer Buchtipps finden Sie auf www.marktundmittelstand.de/epaper/2026/MuM-WiBuecher-1-2026/



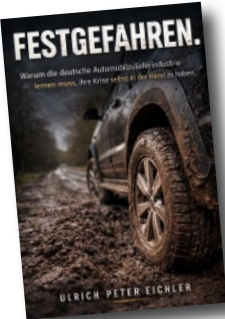
Ausgeträumt

Es ist nicht schlau, als Berühmtheit ein Buch verbieten lassen zu wollen, das einem nicht passt. Denn das beschert dem jeweiligen Werk in der Regel zusätzliche Aufmerksamkeit. Kein Wunder, dass man über „Mein Traumjob bei Facebook“ (Kiepenheuer & Witsch Verlag) deshalb schreibt: Es sei das Buch, das Firmenchef Mark Zuckerberg verbieten wolle. Autorin Sarah Wynn-Williams berichtet aus dem Inneren des Konzerns, der heute Meta heißt, kopiert dafür aber auch viele interne Mails, was juristisch heikel ist. Und zitiert andere wörtlich, teils Jahre nach dem Gespräch. Wynn-Williams machte bei Facebook Karriere, litt aber stark unter Frauenfeindlichkeit, Moralarmut und einem eklatanten Mangel an Verantwortungsbewusstsein. Die New York Times erkor das Buch zu einem der besten des Jahres. Leider fehlt eine objektive Stimme und dass sich Zuckerberg und Co. zu den Vorwürfen äußern konnten. << gie



Festgefahren

Die Versäumnisse der deutschen Autoindustrie werden regelmäßig beschrieben. Aber gemessen an der Bedeutung der Branche gibt es relativ selten brauchbare Bücher über die Automobilzulieferer. Ulrich Peter Eichler ist mit „Festgefahren“ eine tiefgründige und ausgewogene Analyse gelungen. Der Autor kennt das System von innen, ohne aber die Objektivität verloren zu haben. Man darf ihm seine Einsichten und Schlussfolgerungen zum Großteil abnehmen, weil es keine einseitigen Schuldzuweisungen gibt. Die Rolle der Hersteller wird klar beleuchtet, aber dass sie an der Lage der Zulieferer allein schuld sein sollen, lässt Eichler nicht gelten. Er unterscheidet zudem innerhalb der Branche zwischen kleinen und großen Zulieferern. Das Buch reist um die Welt, war Eichler als Manager doch in 26 Ländern aktiv. Seine Ratschläge könnten für manchen in der Branche hilfreich sein. << gie



Fehlgeleitet

Bücher über Leadership gebe es genug, sagen einige. Andere finden, Führungskräfte machten so viel falsch, dass sie jede Woche mindestens einen Ratgeber lesen sollten. Aktuell sind drei Bücher erschienen, die so manchem weiterhelfen dürften. „Irre Führung“ von Coach Stefan Hölischer kommt recht unspektakulär daher, ist aber sehr nützlich, vor allem, weil er der Komplexität der Sache gerecht wird. Statt einfach Parolen zu liefern, folgt er den Entscheidungen, die ein Mittelweg mit Kompromissen im Alltag mit sich bringt. Wer eher wissenschaftlichen Stil bevorzugt, wird bei Simon Wondraceks Buch „Strategische Ziele im Mittelstand erfolgreich umsetzen“ zufriedengestellt. Etwas emotionaler geht es bei Thomas Werzinger zur Sache. Er war viele Jahre Personalverantwortlicher in mittelständischen Betrieben und erklärt in „Wert(e)orientierte Führung“, dass ein klarer Kompass plus Empathie Menschen dazu bringt, mehr Eigenverantwortung im Job zu zeigen. << gie



© Buchverlage



Von hier in die Welt: Wir sind an Ihrer Seite und begleiten Ihr Unternehmen in neue Märkte. Mit unseren internationalen Netzwerkpartnern finden wir gemeinsam die passende Lösung für Ihr Auslandsgeschäft. Denn wir sind eine Gemeinschaft. Und eine Bank. Mehr Infos unter vr.de/firmenkunden

Wir machen den Weg frei.

Volksbanken
Raiffeisenbanken

„Wir müssen uns immer darauf besinnen, worin wir gut sind“

Viele plagt das Gefühl, zu wenig zu leisten. Sie sorgen sich und fürchten Pannen. Karriereberater Martin Wehrle erklärt, wie sich negative Gedanken positiv wenden.



Machen sich Menschen zu viele Sorgen?

Sie machen sich zu viele Sorgen und auch noch die falschen. Ich habe oft Führungskräfte vor mir, die sagen, sie seien nicht gut genug. Sie strengten sich zwar an, es dem Chef recht zu machen, den Aktiönären recht zu machen, den Mitarbeitern recht zu machen, aber sie kriegten es irgendwie nicht hin.

Was sagen Sie den Führungskräften?

Ich frage sie, wie sie in ihre Position gekommen sind. Dann berichten diese Menschen vom harten Auswahlverfahren oder wie gut sie ihr Vorgesetzter in der Fachposition fand.

Das Gespräch führte
Thorsten Giersch.

Spricht nicht für Unvermögen.

Genau. Oder ich frage sie: Angenommen, Sie würden jemanden beobachten, der genauso wie Sie diesen Job macht. Sie würden ihn als Außenstehender sehen und durch einen Tag begleiten. Würden Sie sagen, der oder die mache einen schlechten Job?

Gerade in Zeiten des Wandels wie heute haben Menschen eben Angst, den Anforderungen nicht gewachsen zu sein.

Wenn es tatsächlich so ist, verliert man in Deutschland seinen Job. Es gibt Leute, die machen gute Arbeit und es gibt Leute, die machen mittlere

© André Heeger

Arbeit. Aber dass Leute dem Job nicht gewachsen sind, passiert so gut wie nie. Ich höre auch immer wieder von Menschen, sie befürchteten, ihr Arbeitsplatz falle wegen Künstlicher Intelligenz weg.

Eine berechnete Sorge. Es werden viele Arbeitsplätze wegfallen.

Aber: Lässt sich aus dieser Sorge nicht etwas Konstruktives ableiten? Könnte man sich zum Beispiel neu positionieren? Kann ich mich qualifizieren, sodass mir dieser KI-Trend in die Karten spielt? Dass ich einer derjenigen sein werde, die den Wandel umsetzen? Es ist immer möglich, aus einer Sorge einen konstruktiven Auftrag mitzunehmen. Und sobald das gelingt, ist die Sorge keine Sorge mehr, sondern ein wichtiger Anstoß.

Haben Sie sich auch zu viele Sorgen gemacht?

Früher habe ich dazu geneigt, zu überlegen, was alles schiefgehen könnte. Anfang 2003 zum Beispiel hatte ein Freund seinen Ausweis im Ausland verloren. Deshalb wollte ich mir meinen Ausweis kopieren, um auf der sicheren Seite zu sein. Und was passiert? Ich gehe zum Kopiershop, komme nach Hause und mein Ausweis ist weg. Ich hab den auf dem Kopierer liegen lassen.

Bei dem Versuch, einem Problem vorzubeugen, haben Sie es erzeugt.

Und das ist typisch: Um ein Problem zu vermeiden, vergrößern wir häufig das Problem. Menschen machen sich sehr oft Sorgen über Dinge, die anschließend gut gehen. Den Vortrag, den man versammeln könnte, das Vorstellungsgespräch, das nach hinten losgeht, die Kündigung, die bald erfolgt – aber in der Realität passiert dann oft nichts dergleichen.

Was passiert in uns, wenn wir uns zu viele Gedanken machen?

Es ist ein evolutionäres Alarmsystem, das in unserem Kopf anspringt. Ich vergleiche es mit einem Leibwächter. Ein Star geht auf die Bühne und hat einen Leibwächter dabei. Was ist die Aufgabe dieses Leibwächters, wenn er ins Publikum schaut? Darf der da überall nette Menschen sehen, harmlose Menschen sehen?

Nein, er hält jeden für einen potenziellen Attentäter, damit er im Ernstfall dazwischenspringen kann.

Genau. So funktioniert unser Gehirn. Es sucht pausenlos nach Gefahren um uns herum und handelt nach dem Motto: Lieber löse ich Fehlalarm aus, als dass ich nicht vorbereitet bin, wenn wirklich etwas passiert. Übertragen auf das Büro heißt das: Ich sitze am Schreibtisch und denke. Zum Beispiel, dass der Chef in letzter Zeit nur wenig

mit mir gesprochen hat und sich im letzten Meeting kritisch über meinen Beitrag äußerte. In meinem Kopf springt das Stammhirn an und sagt mir jetzt, dass der Chef mich auf dem Kieker hat, mich womöglich rauswirft.

Was kann man dagegen tun?

Ganz wichtig ist, zu erkennen, dass das kein Faktum ist, sondern nur ein Gedanke. Das klingt trivial. Es ist aber ein riesiger Unterschied, ob ich eine Befürchtung als gegeben nehme oder als Gedanken erkenne. Denn dann kann ich mich fragen: Wie wahrscheinlich ist es, dass er mich wirklich auf dem Kieker hat, dass er mich wirklich rauswirft? Das kann ich anhand rationaler Kriterien überprüfen.

Und wenn ich zu dem Ergebnis komme, dass wirklich etwas dran ist?

Dann bin ich zumindest in der Lage, mich auf die Situation vorzubereiten. Ich kann mich etwa woanders bewerben. Es wird mich nicht kalt erwischen. Wenn ich merke, dass der Rauswurf sehr unwahrscheinlich ist, kann ich zum Beispiel ein klärendes Gespräch mit dem Chef suchen. Ich kann durch das Leuchten mit der Taschenlampe auf den Sorgenpunkt das Gedanken-Gespenst auflösen.

Um dem Katastrophendenken entgegenzuwirken, stelle ich mir manchmal vor, was das Schlimmste sein könnte, was mir passieren kann.

Das ist super, weil wir dann feststellen, dass es gar nicht so schlimm ist, wie wir denken. Wir beide stehen viel auf Bühnen. Der Gedanke: Der absolute Horror ist, dass etwas Peinliches passiert. Das Publikum sieht das Peinliche aber gar nicht als unprofessionell, sondern eher als etwas Aufheiterndes. Und wenn man mit so einer Situation souverän umgeht, kann das sogar ein richtiger Pluspunkt sein. Sorgen gehören zum menschlichen Leben. Den Unterschied macht, ob ich meine Sorgen beobachte und steuere.

Viele Manager sind nach außen unfähig zur Kritik, machen sich aber permanent Selbstvorwürfe.

Wirkt zunächst wie ein Widerspruch, ich sehe da aber eine Parallele. Wer kommt nach oben? Führungskraft wird, wer richtig hohe Ansprüche an sich selbst stellt. Das sind die, die immer die Extrameile gehen. Und wenn ich einen solchen Anspruch an mich selbst habe, fällt es mir schwer, vor anderen einzugestehen, dass ich nicht erreicht habe, was ich wollte.

Sie probieren, sich durch Selbstvorwürfe anzuspornen?

Ja, aber ich werde in meiner Arbeit nicht besser, indem ich mir Selbstvorwürfe mache, sondern >>

nur, wenn ich mir immer wieder neue Vorwürfe an den Kopf knalle. Angenommen, eine hohe Führungskraft stellt fest, dass eine Strategieentscheidung falsch war. Nach außen verteidigt sie das, weil sie sich ja keine Blöße geben will, aber nach innen sagt sie zu sich: Du hast da was Wichtiges übersehen. Was bist du für ein Depp!

Sollten wir nicht offen über Fehler sprechen?

Schon. Zum Beispiel so: Aus heutiger Sicht gab es gute Gründe, strategisch so zu entscheiden. Allerdings habe ich diesen und jenen Aspekt falsch gewichtet. Ich glaube, wenn Führungskräfte sich auch nach außen öffnen, sind sie viel weniger angreifbar.

Aber dafür muss man erst einmal mit sich selbst ins Reine kommen.

Ich muss mir bewusst machen, dass mein Selbstwert mit der Position, die ich bekleide, nichts zu tun hat. Wenn ich nach außen ehrlicher bin, werde ich innen nicht so überziehen. Mehr Offenheit ist für Führungskräfte der bessere Weg. Denn mit jeder Erklärung, mit jeder Entschuldigung nach außen sagt mein innerer Kritiker sonst: Du redest totalen Blödsinn. Du hast einfach nur versagt.

Sind wir empfindlicher geworden?

Ja, und das ist nicht gut. Gefühl wird inzwischen jeder Halbsatz als Kritik an uns selbst und unserem Verhalten wahrgenommen. Beispiel: Ich halte einen Vortrag und am Ende meldet sich jemand und sagt, dass sie dieses eine Argument nicht teile. Jetzt kann ich das verschieden bewerten. Etwa: Mein Vortrag ist total durchgefallen, die erste, die sich meldet, bemängelt meine Argumentation. Wahrscheinlich geht es dem ganzen anderen Publikum genauso.

Ich kann nur schwer ertragen, wenn während einer Moderation jemand im Publikum gähnt.

Sie sollten daraus auf jeden Fall nicht den Schluss ziehen, dass Sie alle gelangweilt haben. In Momenten solcher Problemausdehnung ist es wichtig, dass wir Fakten von unseren negativen Fantasien trennen. In meinem Beispiel hat der Zuhörer nur ein einziges Argument infrage gestellt. Ich könnte mir also auch sagen: Das ist richtig gut, dass mein Vortrag zum Mitdenken anregt. Sie sehen: Die Art, wie ich die Fakten interpretiere, entscheidet darüber, ob ich Riesenprobleme habe.

Kennen Sie Führungskräfte, die ständig von ihren Beschäftigten enttäuscht sind?

Immer mehr. Da sind die Stoiker diejenigen, die uns den Weg weisen. Das Einzige, was wir auf dieser Erde verändern können, ist das eigene Denken

„
Um ein Problem zu vermeiden, vergrößern wir häufig das Problem. Menschen machen sich sehr oft Sorgen über Dinge, die anschließend gutgehen.
Martin Wehrle

und das eigene Verhalten. Und die meisten Probleme, die uns wirklich niedermachen, entstehen, wenn wir etwas bewegen wollen, das wir nicht bewegen können. Also: Wenn ich erwarte, dass ein Mitarbeiter mir sagt, was für eine tolle Führungskraft ich sei, erwarte ich etwas, was außerhalb meiner Macht liegt.

Aber man kann durch ein eigenes Vorbild Dinge anregen.

Wer in seiner Abteilung dafür sorgt, dass die Leute starke Rückmeldungen bekommen, bekommt sehr wahrscheinlich genau das Gleiche zurück. Wir sehen uns in den anderen gespiegelt. Wenn ich das Gefühl habe, ich habe um mich herum Menschen, die zu wenig Wertschätzung schenken, kann es sehr gut sein, dass ich mein Verhalten sehe. Die besten Führungskräfte, die ich kenne, sind so gut, weil sie gute Vorbilder sind.

Auch wenn sie nicht alles perfekt machen?

Die machen bei Gesprächsführungstechnik manchmal erhebliche Fehler. Aber diese Fehler werden vollständig abgedeckt, wenn die Führungskräfte glaubhafte Persönlichkeiten sind. Wenn sie sich für nichts zu schade sind. Wenn sie vorangehen, stehen die Teams hinter den Menschen. Dann herrscht eine Atmosphäre, in der man gerne führt und gerne geführt wird.

Verlieren Führungskräfte, gerade in Zeiten des Wandels, unter dem Druck das Gespür, was sie richtig gut können?

Wir müssen uns immer wieder darauf besinnen, worin wir gut sind, statt uns nur zu fragen, worin wir schlecht sind. Eine Übung mache ich gern mit Führungskräften: Einfach die drei glücklichsten Momente aufschreiben, die es in der vergangenen Woche bei der Arbeit gab. Welche Werte standen hinter diesen Momenten? Vielleicht war die Führungskraft in einer Situation gerecht und fand sie deshalb toll. Diese Werte zu erkennen, ist wichtig.

Inwiefern?

Weil ich sie dann mit Leben fülle. Dann kann ich dafür sorgen, dass ich einen Führungsstil entwickle, der in Einklang steht mit dem, was ich selbst als Persönlichkeit verkörpere. Hier hilft, die Lupe nicht über die Mängel zu legen, sondern auch über das, was wir gut können, über das, was gut läuft. Es ist immer viel klüger, das, was ich gut kann, zu verstärken und mehr davon zu machen, als zu probieren, zwanghaft meine Schwächen zu beseitigen. Denn sonst geht es so wie mit meinem Ausweis, den ich nicht verlieren wollte: Ich hatte mich auf eine Schwäche konzentriert. Und sie dadurch verstärkt, ohne es zu wollen. <<

Was wäre, wenn Arbeit glücklich machen würde?



Das Glück der Erde liegt ... in Finnland! Wir holen genau dieses Glück mit Epassi in deutsche Unternehmen.

Teams, von Bewegung über mentale Gesundheit bis zu finanziellen Vorteilen. Genau das ist ganzheitliches Wellbeing.

Mehr zur aktuellen Benefit-Nutzung



Doch wieso ist das eigentlich Chefsache?

Deutschland hat eine der höchsten Belastungsquoten Europas und eine der niedrigsten Weiterempfehlungsraten für den eigenen Arbeitgebenden. In Finnland ist das umgekehrt. Unternehmen fördern das Wohlbefinden ihres

Wellbeing ist kein Privatproblem und kein Nice-to-have. Es ist ein zentraler Erfolgsfaktor: Bewegung stärkt nicht nur den Körper, sie verbessert Funktionen im Gehirn wie planen, fokussieren und priorisieren. Kurz gesagt: Wer sich

bewegt, ist produktiver. Laut der Great Employee Benefit Study fühlen sich 72 % der Beschäftigten durch Fitness-Benefits körperlich unterstützt und 65 % erleben eine bessere Work-Life-Balance. Wer Menschen dabei unterstützt sich zu bewegen, investiert nicht nur in ihre Gesundheit. Sondern auch in Motivation, Produktivität und langfristige Mitarbeiterbindung.

Wie Epassi Sports ganz Deutschland bewegt

Das Problem vieler klassischer Sport-Benefits: Sie erreichen vor allem die, die sich ohnehin schon bewegen. Genau hier setzt Epassi Sports an. Das Fitness Network öffnet die Tür zu über 16.000 Sport- und Wellbeingpartnern, von Fitnessstudios über Schwimmbäder bis zu Wellness. Die Activity Rewards belohnen Alltagsbewegungen wie Spazieren, Radfahren oder Joggen mit Gutscheinen. Die Module lassen sich kostenfrei wechseln. Mitarbeitende müssen sich nicht in ein starres Angebot einfügen, sie wählen das Modell, das zu ihrem Leben passt.

Für Unternehmen heißt das vor allem eines: deutlich höhere Teilnahmequoten, und ein Angebot, das Motivation, Produktivität und Bindung bei allen Mitarbeitenden stärkt. So geht ganzheitliches Wellbeing!

Lust auf mehr Benefits? Epassi Sports ist erst der Anfang. Unser Angebot wächst mit euren Bedürfnissen, weitere Benefits lassen sich später einfach dazu buchen.

Wellbeing that works

Das Beste aus 20 Jahren Firmenfitness – weiterentwickelt!

Jetzt mehr erfahren auf www.epassi.de





Grelle Verheißung: Auch optisch macht der Eingang zur Mewa-Arena in Mainz einiges her, vor allem nachts.

Sichtbarer kommunizieren

Marketing und Medienarbeit verändern sich im Mittelstand gerade rasant. Unternehmen öffnen sich neuen Ideen. Und auch KI wird dabei immer wichtiger.

Michael Kümpfel kann Fußball-Leidenschaft und Leistungsgedanken fürs Unternehmen wunderbar verbinden. Er ist Vorstand für Marketing, Sales & Customer bei Mewa, einem Textilservice-Unternehmen mit Hauptsitz in Wiesbaden. Es ist auch Namensgeber des Stadions von Fußballbundesligist FSV Mainz. 1,2 Millionen Menschen ziehen die Berufsbekleidung des Familienunternehmens täglich an. Vier Millionen Menschen arbeiten in Werkstätten mit den Putztüchern von Mewa, das 6000 Mitarbeiter an 53 europäischen Standorten beschäftigt. In der Zusammenarbeit mit dem FSV sieht Kümpfel auch eine Wertepartnerschaft. „Es geht nicht nur um Regionalität, sondern um den Charakter dieser beiden Organisationen. Wir stehen beide für Nachwuchsförderung und Werte wie Nahbarkeit, Anfassbarkeit und Nachhaltig-

Von Thorsten Giersch

keit.“ Das Sportsponsoring ist ein Baustein im Kommunikations-Werkzeugkasten, den der früher eher zurückhaltende Familienkonzern inzwischen verwendet, um maximal sichtbar zu werden. Ein Hidden Champion, der sich wegen der neuen Gegebenheiten geöffnet hat.

„Wir haben den gestiegenen Wettbewerb und die Notwendigkeit gesehen, auch eine gute Arbeitgebermarke auszuprägen für Talente“, sagt Kümpfel. Vor sieben Jahren entschlossen sie sich, mit stärkerer Präsenz in die Öffentlichkeit zu gehen. Konkret beim Sponsoring gehe es darum, die Marke mit den Werten des Sports aufzuladen und „Mewa-Momente“ zu schaffen für Mitarbeiter, Mitarbeiterinnen und Kunden. „Am Sponsoring kommt man nicht vorbei, wenn wir unsere Zielgruppe erreichen wollen im Schwerpunkt Hand-

werk, Industrie, Service und Dienstleistungen“, erklärt der Manager. „Nach allem, was wir messen, ist das der richtige Weg. Und in unserer Branche machen uns inzwischen ja auch viele nach.“

Nun ist Kommunikation via Fußballsponsoring nichts Neues. 1973 lief die Mannschaft von Eintracht Braunschweig erstmals mit dem Jägermeister-Logo aufs Feld. Neu ist aber die Kommunikation drum herum und der generelle Mentalitätswandel vieler Hidden Champions. Dadurch verändert sich, wie mittelständische Firmen Kommunikation betreiben. Zurückhaltung wird heute zum Nachteil. „Wer nur im bestehenden Netzwerk sichtbar ist, verzichtet auf Chancen, bei neuen Kunden ebenso wie bei der Suche nach Fachkräften, bei der Unternehmensnachfolge oder bei Kooperationen“, erklärt Matthias Hanna, Geschäftsführer von PR-Profis und Experte für strategische Medienarbeit. „Sichtbarkeit hat dabei wenig mit Selbstdarstellung zu tun. Es geht darum, die eigene Kompetenz dort zu zeigen, wo Kunden, Partner oder potenzielle Mitarbeitende nach Orientierung suchen.“

Heute würden sich Kunden, Bewerber und Geschäftspartner deutlich früher über potenzielle Anbieter informieren – in der Regel online und bevor der erste Kontakt zustande kommt, sagt der

Experte. Wer in dieser Phase kaum sichtbar sei, werde häufig gar nicht erst in die engere Auswahl einbezogen. „Solche Berührungspunkte ersetzen keine gute Leistung, schaffen aber Orientierung und einen Vertrauensvorsprung.“ Für Unternehmen ohne eigene Kommunikationsabteilung sei das besonders wertvoll.

Wer nicht weiß, wo er anfangen soll, kann sich an drei einfachen Formaten orientieren. Erstens ein Fachbeitrag zu einer aktuellen Branchenfrage, in dem die Geschäftsführung eine klare, begründete Position bezieht. Zweitens ein Interview oder Statement zu einem Thema, das die eigene Zielgruppe gerade beschäftigt, etwa neue Vorschriften, Lieferengpässe oder Fachkräftemangel. Drittens eine kurze Einschätzung zu einer Marktentwicklung, veröffentlicht in einem Medium, das die eigenen Kunden oder Bewerber tatsächlich lesen. Passgenau sei dabei wichtiger als eine möglichst große Reichweite, sagt Hanna. „Ein Fachartikel im Branchenmagazin, das Entscheider wirklich lesen, wirkt oft stärker als ein einmaliger Auftritt in einem großen, aber unpassenden Medium.“ Ein einzelner Beitrag verändere die Wahrnehmung selten nachhaltig. Als Experte werde erst wahrgenommen, wer über einen längeren Zeitraum mit relevanten Themen präsent sei. „Das bedeutet nicht, ständig neue Themen erfinden zu müssen. Oft reicht es, bestehende Kompetenz regelmäßig sichtbar zu machen: dieselbe Expertise, aber konsequent nach außen getragen.“

Menschen werden wichtiger

Kommunikation habe sich schon immer verändert, aber in diesen Zeiten besonders, sagt auch Iris Heilmann, Geschäftsführerin und Inhaberin der Agentur Palmer Hargreaves. Sie nennt vor allem zwei Aspekte, die auf den ersten Blick widersprüchlich klingen: Künstliche Intelligenz und die starke Zunahme von personenzentrierter Kommunikation. Gerade über Social Media oder interne Kanäle per Video oder Podcast seien Führungspersonen heute vermeintlich nah und verfügbar – viel mehr als früher. „Das ist aber nur die faktische Seite. Der tiefere Grund liegt darin, dass Vertrauen heute das ist, was Unternehmen unbedingt erzeugen müssen“, erklärt Heilmann. „Wenn ein Unternehmen Veränderungen kommunizieren oder seine Strategie erklären will, dann folgen Menschen eben eher Menschen.“ Ein Betrieb tue gut daran, die Themen durch eine Führungskraft oder eigene Experten einordnen zu lassen. „Es ist ja auch schön, dass Menschen doch am Ende auch von tatsächlichen Menschen angesprochen werden möchten, wenn wir sonst immer von KI sprechen.“

>>

Die Technologie verändere die Logik von Kommunikation und auch von Marketing, vor allem weil Menschen nicht mehr Suchmaschinen befragten, sondern KI-Chatbots, sagt die Expertin. „Die Maschinen bilden uns dann bereits ein Narrativ über ein Unternehmen oder ein Thema, das für ein Unternehmen wichtig ist.“ Hier fehlt dann theoretisch die Einordnung, also, was die Antwort des Chatbots jetzt bedeutet.

Mensch und Maschine werden künftig wie Kollegen zusammenarbeiten. Doch der Mensch braucht am Ende die eigene Urteilskraft und entscheidet. Nach wie vor ist Fachkompetenz nötig. „Die Frage wird im KI-Zeitalter wichtiger als die Antwort“, sagt Heilmann. „Aber um die richtige Frage zu stellen, brauche ich natürlich als Mensch ganz viel Fachwissen und Kompetenz.“ Danach kann KI bei Analysen helfen, bei Strategieentwicklung, auch als Sparringspartner Ideen geben oder Texte, Bilder, Filme erzeugen. Hier rät Iris Heilmann, KI-Inhalte klar zu kennzeichnen und nicht nach dem Motto vorzugehen, viel helfe viel. „Angesichts des Content-Tsunamis ist es wichtiger denn je, den Kern zu finden. Wofür steht mein Unternehmen? Was machen wir? Wie machen wir das? Was unterscheidet uns?“ Diese Storys gelte es dann auch für Produkte, Produktgruppen oder Unternehmensbereiche festzulegen. „Wenn ich erst klare Inhalte definiert habe, dann kann ich mit Automatisierung via KI-Tools auch als kleineres Unternehmen besser als je zuvor skalieren, wenn es dann um Varianten für Kanäle und Formate geht.“

Abenteuer Kommunikation

KI verändert nicht nur die externe Kommunikation, sondern auch die interne. Die Art, wie Führungskräfte mit ihren Beschäftigten sprechen zum Beispiel. Paradoxerweise könnte uns ausgerechnet die Auseinandersetzung mit den Maschinen dabei helfen, wieder menschlicher miteinander umzugehen, glaubt Ingo Hamm, Professor für Wirtschaftspsychologie, Gründer und über einige Jahre Manager in Konzernen. Sein aktuelles Buch trägt den Titel „Abenteuer Kommunikation“. Die Gesellschaft habe derzeit ein nennenswertes Problem. „Wir leben in einer immer mehr digitalisierten Welt, die Kommunikation rationalisiert und verkürzt“, erklärt er. Durch die asynchrone digitale Kommunikation ergebe sich der Luxus, dass wir uns nicht immer persönlich gegenüberstehen müssten, um Dinge zu besprechen. „Das sind alles Annehmlichkeiten einer modernen digitalen Kommunikation. Was dabei verloren geht, ist die echte Verbindung, das soziale Element von Kommunikation, das Dialogische.“ Das bringt sichtbare Schwierigkeiten im firmeninternen Miteinander mit sich, wie Befragun-

gen deutlich machen. Für Hamm ist wichtig, dass die Digitalisierung nicht die wahre Ursache dieses Verlusts ist, sondern eher ihr Symptom. Große Teile der Gesellschaft hätten die Dialogfähigkeit schon verloren, bevor Social Media und KI zur Dauergewohnheit geworden seien.

Paradoxerweise würden wir Stück für Stück durch das Prompten, das Auseinandersetzen mit KI, „die guten alten Eigenschaften funktionierender Kommunikation wieder lernen“, findet der Wirtschaftspsychologe. Die Maschine zwingt uns, wohlüberlegt und präzise mit ihr zu sprechen. Wer eine generative KI nutzt, stellt fest, dass die Eingabe eines Satzes wenig bringt beziehungsweise ein Ergebnis produziert, das nicht das ist, was er sich vorstellt. Der Grund liegt Hamm zufolge in einem entscheidenden Unterschied. Menschen seien nachsichtig, sie interpretierten mit, füllten Lücken und rieten wohlwollend, was gemeint sein könnte. „Die KI tut das nicht. Sie nimmt uns beim Wort“ und zwingt uns damit zu der Präzision, die wir uns im Umgang miteinander längst hätten angewöhnen sollen. „Der Umgang mit KI-Systemen kann uns helfen zu spiegeln, wie gute Kommunikation funktioniert“, sagt Hamm. „Egal, ob in der Kommunikation mit einer KI oder mit Menschen ist es vernünftig, über den Kontext nachzudenken und den auch mitzugeben.“ Es geht um Fragen wie: Was ist meine Rolle? Was erhoffe ich mir von dem Dialog? Was erhoffe ich mir von meinem Gegenüber? Was ist meine Rollenerwartung an mein Gegenüber? Was soll am Ende dabei rauskommen? In welchen Produkten, Endergebnissen, Veränderungen denke ich?

Wie oft passiert es, dass Führungskräfte ihre Teams zu knapp informieren mit Sätzen wie: Siehe Anhang, bitte erledigen bis morgen. Danke. „Das kann nicht funktionieren, da fehlt Kontext und genau diese gemeinsame Entwicklung“, findet Hamm. „An diesen Stellen geht die Klarheit flöten.“ Platt gesagt: Dadurch, dass wir lernen, über unsere Prompts nachzudenken, schaffen wir es auch, mit Menschen bewusster zu kommunizieren. Eine Gleichsetzung von Mensch und Maschine sei damit ausdrücklich nicht gemeint, betont Hamm. Das Prompten lege nur das Fundament – Klarheit, Kontext, Präzision. Zuhören, Beziehung und die feinen Zwischentöne menschlicher Kommunikation seien die Stockwerke darüber. „Wir fangen nicht mehr einfach nur an zu reden, weder im Meeting noch im spontanen Flurgespräch, sondern halten kurz inne. Diese zwei, drei Sekunden sollte jeder haben.“ Das gelte auch für die Betreffzeile in E-Mails: „Prompten und das Thema Kontext sind ein gutes Training, sich mal vernünftig Gedanken zu machen über die sträflich vernachlässigte Betreffzeile.“ <<

Die bayerische Wirtschaft



vbw

Stark für Bayern

Soziale Marktwirtschaft für neue Zeiten

Die ökonomische Weltordnung steht vor einem tiefgreifenden Wandel, Europa steht vor großen Herausforderungen – und die deutsche Volkswirtschaft steht unter strukturellem Druck. Diesen Veränderungen können wir aus eigener Stärke begegnen, wenn wir die Soziale Marktwirtschaft an die veränderten geopolitischen und geoökonomischen Bedingungen anpassen und gezielt weiterentwickeln. Unser Ziel ist es, Bayern als wirtschaftlich starken und lebenswerten Standort zu erhalten und weiter auszubauen.

Die vbw – Vereinigung der bayerischen Wirtschaft e.V. ist die freiwillige, branchenübergreifende Interessenvertretung der bayerischen Wirtschaft. Wir vertreten die gemeinsamen wirtschaftlichen, sozialen und gesellschaftspolitischen Interessen von über 200 Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbänden, in denen rund 90 Prozent aller sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten in Bayern tätig sind.

Auf Basis unserer Werte treten wir gemeinsam mit Politik, Medien und Gesellschaft für die Prinzipien unserer freiheitlich demokratischen Grundordnung ein, leben die Soziale Marktwirtschaft und engagieren uns für die Menschen und die Wirtschaft in Bayern.

Soziale Marktwirtschaft weiterentwickeln

**166 Mitgliedsverbände
54 Fördermitglieder
4,8 Mio. Beschäftigte**

**Starke Wirtschaft
Starke Demokratie
Starke Zukunft**

Folgen Sie uns auf



vbw-bayern.de

Die neue Offenheit

Hidden Champion war gestern. Wer sich wandeln will, sollte auch auf heimische Konkurrenten zugehen. Das bringt einen Schub, wie Marantec zeigt.



Kurz lüften: Bei Garagen bewegt sich oft wenig ohne Technik von Marantec.

Deutschlands Türöffner kommen aus Bielefeld: Marantec baut Torantriebe und alles, was Tore bewegt: Antriebssysteme, Sicherheitssysteme, die dahinterliegende Software und digitale Geschäftsmodelle – mit einer sehr hohen Wertschöpfungstiefe. Das Unternehmen ist praktisch überall auf der Welt tätig, auch mit eigenen Vertriebsgesellschaften. Die Exportquote liegt bei mehr als 70 Prozent. Ein typischer Hidden Champion, der aber nicht mehr so genannt werden will. „Weil wir anders arbeiten und weil wir eine andere Strategie haben“, erklärt Co-CEO Andreas Schiemann. „Wir wollen auch mit Start-ups zusammenarbeiten und weniger „hidden“, sondern maximal „open“ sein.“

Der Wandel in der Kommunikation erschien der Geschäftsführung notwendig, weil die deut-

Von Thorsten Giersch

sche Industrie einen „wirklich extremen Strukturwandel“ durchläuft. Marantec antwortete mit Offenheit und Innovationsfreude, die auch von außen kommen darf. „Wir haben unsere Geschäftsmodelle von Start-ups stressen lassen“, sagt Kerstin Hochmüller, ebenfalls Co-CEO. „Wir sind schon vor Corona zu dem Ergebnis gekommen, dass wir unsere Strategie viel radikaler überarbeiten müssen.“ In dieser Transformation sei der Hidden Champion zu sehr Einzelkämpfer. Es gehe darum, mehr mit gleichgesinnten Familienunternehmen zu kooperieren und Stärken zu bündeln, um Größe zu entwickeln.

Eine weitere Idee: Wer mit Start-ups auf Geschäftsmodelle schaut, erkennt, wie schnell sich wesentliche Teile radikal ändern lassen. „Wir haben all unsere Prozesse im Blick und dann kom-

men Start-ups und picken sich die Dinge heraus, die am erfolgversprechendsten sind und die disruptieren sie ganz schnell“, sagt Hochmüller. Dabei zeigte sich, dass das Unternehmen glaubte, in manchen Bereichen Kernkompetenzen zu haben. Tatsächlich gab es sie nicht mehr. Es zeigten sich allerdings auch Kernkompetenzen, die die Geschäftsführung bisher nicht gesehen hatte. Ein Beispiel sei das Wissen über Rechtslagen in vielen Ländern, sagt Hochmüller. „Wir wissen, welche Dokumentationspflichten es dort gibt. Da sind ganz viele Dinge, die dann auf einmal eine Kompetenz werden, die wir vorher abgetan haben.“

Die Beschäftigten mitzunehmen, sei eine große Herausforderung, vor allem bei den Ingenieuren, sagt Schiemann. Da, wo konstruiert und entwickelt werde, sei seit vielen Jahrzehnten gelernt, das Produkt immer weiter zu optimieren. Sich zu fragen, ob das wirklich noch zum Nutzen des Kunden sei, stoße erst einmal auf Unverständnis. Aber wenn man in Projekten zeigen könne, wozu diese Fragen führten, gebe es auch eine große Begeisterung. „Es braucht eine gewisse Zeit, Begleitung und immer wieder Motivation und Fokussierung darauf, was uns wirklich differenziert.“

Plötzlich emotional

Ein weiterer Grund, warum „open“ aus Sicht der Marantec-Geschäftsführung besser ist als „hidden“, liegt in den neuen Kommunikationsmethoden. Früher reichte es, sich über Produkte und deren Qualität zu beweisen. Das spricht für sich und spricht sich herum. „Wir sind der Meinung, dass das nicht mehr reicht“, sagt Co-Chefin Hochmüller. „Weil unsere Produkte immer vergleichbarer werden und sich die Vertriebskanäle drastisch verändert haben.“ Dank digitaler Daten wisse man heute, wie ein Kunde bewerte, ob ein Produkt gut sei oder nicht. „Und dann stellen wir auf einmal fest, dass nicht mehr interessiert, was wir an Vergleichen angestellt haben“, erklärt Hochmüller. „Es sind persönliche Erfahrungen, die auf einmal den Ausschlag geben.“ Auch Emotionen. Daraus folgt, eine andere Kommunikation zu wählen. „Die lag uns aber gar nicht, weil wir ja sehr sachlich, fachlich sind“, erinnert sich Hochmüller. Die Webseiten, Produktkataloge und PR waren weit entfernt davon, Geschichten zu erzählen.

Also loslegen. „Wir fingen an zu erzählen, wer wir sind und welche Werte wir haben“, erinnert sich Hochmüller. „Wir sind freiheitlich organisiert, wir gehen mit Menschen motivierend um. Das sind Attribute, die neben den Produkten eine große Bedeutung bekommen haben und die auch erzählt werden müssen.“ Wichtig ist auch eine Antwort auf die Frage, wie das Unternehmen aussieht, wenn es

“

Es geht darum, dass wir viel stärker mit gleichgesinnten Familienunternehmen kooperieren, Stärken bündeln, um Größe zu entwickeln.

Kerstin Hochmüller, Marantec

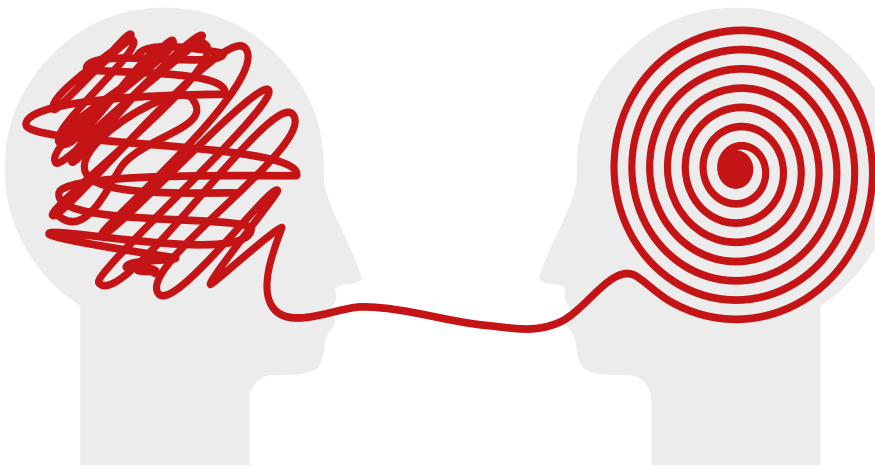
mal mit der Transformation fertig ist. Der Begriff Open Champion sei dabei ein wichtiges Symbol gewesen, sagt die Co-Geschäftsführerin.

„Interessanterweise war die Aufmerksamkeit außen schlagartig viel größer. Wir sollten Unternehmerinnen und Unternehmern erklären, was wir damit meinen, was sich dahinter verbirgt“, sagt Hochmüller. Und dann sei das nach innen gezogen. Damit hätten sie gar nicht gerechnet. Es habe auch viel Input gegeben, um die Philosophie weiterzuentwickeln. „Wir sind da reingeschlittert und jetzt kommen wir da auch gar nicht mehr heraus.“ Es sind Sätze, die ganz anders klingen als aus Unternehmen, für die die Kontrolle der Kommunikation wichtiger als alles andere ist – als ob man PR in der heutigen Zeit noch kontrollieren könnte. Bedenken, zu transparent zu sein, hat die Marantec-Leitung nicht. „Man sollte sich davon freimachen zu glauben, ganz viele Dinge behüten zu müssen, die irgendwie kopierbar sind“, sagt Co-Chef Schiemann. „Das sind leider nur noch sehr wenige Dinge, die technologisch begründet den ganz großen Unterschied machen. Die Unterschiede liegen auf anderen Ebenen.“

Besser sei die Grundeinstellung, ehrlich mit einem starken Wertegerüst mit anderen Unternehmern und Unternehmerinnen ins Gespräch zu gehen, dann entstehe schnell ein Vertrauen. In der Folge erfahre man recht schnell, ob die Ansichten recht gleich seien, sagt Schiemann. Etwa: Wir fertigen die gleichen Grundkomponenten. Wir haben die gleichen Maschinen, wir müssen in Gebäude investieren, wir haben ein Fachkräftethema zu lösen.

Erfahren haben sie bei Marantec, dass die Probleme bei Kooperationen weniger auf Gesellschafter- oder Führungsebene bestehen, sondern eher, wenn sie in den Betrieb getragen werden. So sei in einem Fall im Vertrieb diskutiert worden, wie denn mit den bisher größten Feinden plötzlich ein gemeinsames Projekt laufen könne, erinnert sich Schiemann. „Diese alten Glaubenssätze und Argumentationen aufzulösen, das ist die Herkulesaufgabe.“ Sein Mantra: „Wir machen alles gleich, wir investieren in die gleichen Dinge, aber wir differenzieren uns nicht. Entscheidend ist doch: Wo ist unser wirklicher Wettbewerb?“ Der komme aus unfairen Wettbewerbsbedingungen, aus Ländern, die ihre Unternehmen unterstützten. „Denen müssen wir uns entgegenstellen und nicht den 200 mittelständischen Betrieben, die in Deutschland Getriebemotoren bauen.“ Eine gute Kooperation zeichne sich aus, wenn sie mehrere Ebenen durchdringe. Also nicht nur bei einem Bauteil, sondern auch im Produktmanagement, im Marketing, in der Strategie, sagt Schiemann. „Das ist aber eine Sache, die über sehr lange Zeit entstehen muss.“ <<

WISSENSTRANSFER



Der Mittelstand muss nicht Silicon Valley werden

Wenn über die Zukunft der Wirtschaft gesprochen wird, richtet sich der Blick häufig nach Kalifornien. Silicon Valley gilt als Synonym für Innovation, Geschwindigkeit und technologischen Fortschritt. Große Finanzierungsrunden, milliarden schwere Start-ups und spektakuläre KI-Entwicklungen prägen das Bild. Daraus entsteht leicht der Eindruck, erfolgreiche Unternehmen müssten dem folgen. Doch gerade für den deutschen Mittelstand wäre das der falsche Maßstab. Denn die größten Stärken mittelständischer Unternehmen sind oft andere als im Silicon Valley: langfristige Kundenbeziehungen, hohe Fachkompetenz, tiefes Branchenverständnis und eine Unternehmenskultur, die auf Vertrauen statt auf kurzfristiges Wachstum ausgerichtet ist. Diese Eigenschaften werden zunehmend zu einem Wettbewerbsvorteil.

Technologischer Fortschritt verändert derzeit die Spielregeln vieler Märkte. Künstliche Intelligenz, Automatisierung und digitale Plattformen senken Markteintrittsbarrieren und beschleunigen Innovation. Gleichzeitig steigt die Austauschbarkeit vieler Produkte und Dienstleistungen. Standardisierte Informationen, Inhalte oder Software lassen sich heute nahezu überall erzeugen. Gerade deshalb gewinnt an Bedeutung, was sich nicht beliebig kopieren lässt: Vertrauen, Erfahrung und die Fähigkeit, komplexe Kundenprobleme zuverlässig zu lösen.

Hier besitzt der Mittelstand eine besondere Ausgangsposition. Viele Unternehmen kennen Kunden und Märkte bis ins Detail und reagieren durch kurze Entscheidungswege oft schneller als große Konzerne. Während internationale Technologieunternehmen zunächst Skaleneffekte suchen, entstehen im Mittelstand Wettbewerbsvorteile häufig durch Nähe zum Kunden und ein

tiefes Verständnis individueller Anforderungen. Technologie ersetzt diese Stärken nicht – sie verstärkt sie. Künstliche Intelligenz kann Routineaufgaben automatisieren, Angebote schneller erstellen oder Wissen effizienter zugänglich machen. Die eigentliche Wertschöpfung bleibt jedoch menschlich: Beratung, Problemlösung, Qualitätsverständnis und Vertrauen lassen sich nicht vollständig automatisieren. Unternehmen, die ihre technologischen Möglichkeiten mit ihrer fachlichen Expertise verbinden, schaffen genau jene Kombination, die zunehmend über Wettbewerbsfähigkeit entscheidet.

Ein gutes Beispiel liefert der Maschinenbau. Viele mittelständische Firmen entwickeln heute nicht nur hochwertige Produkte, sondern ergänzen diese durch digitale Serviceangebote, Fernwartung oder datenbasierte Optimierungen. Die Technologie schafft zusätzlichen Nutzen, doch die wahre Stärke bleibt das jahrzehntelang aufgebaute Anwendungswissen und die enge Zusammenarbeit mit den Kunden. Ähnliche Entwicklungen lassen sich im Handwerk, in Ingenieurbüros oder spezialisierten Dienstleistungsunternehmen beobachten.

Gerade im Vergleich zu internationalen Technologiekonzernen wird deshalb deutlich, dass wirtschaftlicher Erfolg unterschiedliche Wege kennt. Silicon Valley zeigt eindrucksvoll, wie neue Technologien entstehen und skaliert werden können. Der deutsche Mittelstand dagegen, wie sich Spezialisierung, Qualität und langfristige Beziehungen über viele Jahre entwickeln lassen. Beides folgt unterschiedlichen Logiken – und beide können erfolgreich sein. Die Herausforderung besteht deshalb nicht darin, Silicon Valley zu kopieren. Wer versucht, ein Technologieunternehmen zu werden, verliert möglicherweise genau jene Eigenschaften, die ihn erfolgreich gemacht haben. Wer dagegen seine vorhandenen Kompetenzen durch Digitalisierung und KI erweitert, kann seine Wettbewerbsposition nachhaltig stärken. <<

DER INNOVATOR



Die Forschung schafft Wissen, die Praxis nutzt es – wenn dazwischen nur nicht immer so viel Interessantes verloren ginge. Unser Kolumnist Professor Andreas Engelen setzt sich für den gezielten Wissenstransfer von den Hochschulen in die Unternehmen zu betriebswirtschaftlichen Themen ein. Der Inhaber des Lehrstuhls für Management an der Heinrich-Heine-Universität in Düsseldorf forscht mit seinem Team erfolgreich über Fragen des strategischen Managements, der Innovation und des digitalen Managements. Aktuell schlägt er in Projekten mit mehr als 20 Unternehmen die Brücke zwischen Theorie und Praxis – für seine Studierenden wie für Firmen.

© Igor Kiselev/Shutterstock.com; Privat

25 Jahre **WFBB**
Erfolgreich für Brandenburg

3.200*
Ansiedlungen

6.000*
Innovations-
projekte

93.000*
Arbeitsplätze

23* Mrd. €
Investitions-
volumen

Wirtschaftsförderung Brandenburg
WIR SIND FÜR SIE DA!

Die Wirtschaftsförderung Brandenburg ist Ansprechpartner für Investoren, ansässige Unternehmen und technologieorientierte Existenzgründungen im Land Brandenburg – und das seit 25 Jahren. Die WFBB bietet alle Leistungen zur Wirtschafts- und Arbeitsförderung aus einer Hand – von der Unterstützung bei der Ansiedlung und Erweiterung über Innovationen, Internationalisierung und Vernetzung bis zur Fachkräfteakquisition und -qualifizierung sowie in ihrer Rolle als Energie- und Klimaagentur des Landes.



wfbb.de

Wir beraten unabhängig, kostenfrei und vertraulich.
Interessiert? Dann sprechen Sie uns an.

*Seit 2001; Zahlen gerundet



Mit Sicherheit mehr erleben

Fußball und Festivals trotzen Netflix und Co. Sicherheitsfirmen machen Live-Veranstaltungen möglich. Mit dem Boom steigen die Ansprüche immer mehr.

Kein Fußballfan von Schalke 04 wird den 2. Mai 2026 vergessen. Es ist der Tag, an dem die „Knap-
pen“ durch einen 1:0-Sieg im Heimspiel gegen Fortuna Düsseldorf wieder erstklassig werden. Mehr als 150.000 Tickets hätte der Ruhrgebiets-club verkaufen können, viele verfolgten das Spiel rund um das Stadion. Für das Unternehmen, das hier für die Sicherheit zuständig ist, war es ein Tag

Von Thorsten Giersch

voller Schwerstarbeit und Freude zugleich. Zum einen ist es für Stölting positiv, Dienstleister eines Erstligisten zu sein. Zum anderen ist es nicht einfach, in einem Fußballstadion für Sicherheit zu sorgen, wenn bei Abpfiff der lang ersehnte Aufstieg wahr wird und Tausende Fans aufs Spielfeld laufen könnten. Auf diesen Platzsturm waren die Fachleute gut vorbereitet: Rund 1700 Kräfte waren an diesem besonderen Tag rund um die „Arena auf Schalke“ aktiv.

Die Stölting Service Group ist ein auf den ersten Blick unscheinbares Familienunternehmen aus Gelsenkirchen. Rund 16.000 Mitarbeiter setzen knapp eine halbe Milliarde Euro mit allerlei Dienstleistungen um: Facility Management, technisches Gebäudemanagement, Catering, Winterdienste. Und eben Veranstaltungssicherheit bei Konzerten, Festivals und in Fußballstadion. Geprägt wird das Traditionsunternehmen von Familie Mosbacher. Im Frühjahr gab es einen Wechsel. Nach mehr als drei Jahrzehnten an der Spitze übernahm Sebastian Mosbacher Führung und Anteile von seinem Vater Hans, der die Gruppe seit 2004 kräftig ausbaute.

Hoher Personalbedarf

Wenn in diesen Tagen die neue Saison in der ersten Bundesliga startet, ist Stölting bei Schalke mittendrin. Weil die Zahl an internationalen Spielen unter der Woche zugenommen hat, gibt es für Polizei und Sicherheitsdienste kaum noch Ruhephasen. Was nun wieder gut fürs Geschäft ist. Auch laufen immer mehr Festivals – kleinere mit jeweils einer vier- oder niedrigen fünfstelligen Zahl an Besuchern und Großveranstaltungen. Egal ob dafür oder für Fußballspiele: Die Sicherheitsfirmen müssen vieles richtig machen, um genug Leute für die Nachfrage zu haben. „Der Bedarf an qualifiziertem Personal ist extrem hoch, vor allem weil wir oft zur gleichen Zeit viele Leute brauchen. Wir merken, dass die Ressource Mensch endlich ist“, sagt Björn Masuhr, Chef der Sicherheitssparte und Mitglied der Stölting-Geschäftsführung. Personal wird zum einen über die klassischen Kanäle gewonnen, zum anderen über Social Media. Eine große Rolle spielen auch Weiterempfehlungen. „Wenn man Mitarbeiter vernünftig behandelt und wenn sie Spaß an der Arbeit haben, empfehlen sie uns weiter.“ Viele Studenten und Aufstocker sind darunter, Maler, Maurer und andere Handwerker-gesellen, die sich etwas dazuverdienen wollen.

Die Aufgaben der Event-Dienstleister sind sehr vielschichtig. Bei Festivals fängt es damit an, die Ströme der anreisenden Besucher auf Campingplätze zu lenken und den Verkehr zu steuern. Gerade bei Künstlerinnen und Künstlern mit >>

Völlig losgelöst: Fans des Fußballvereins FC Schalke 04 feiern im Mai den Sieg im Spiel gegen Fortuna Düsseldorf, der den Aufstieg in die 1. Bundesliga bedeutete. Die emotionale Situation kann schnell von Freude in Gewalt umschlagen.



großem Glamour beziehungsweise Hype-Faktor sei gutes Crowd-Management nötig, sagt Masuhr. „Wir machen uns im Vorfeld große Gedanken darüber, wie man solche Spielstätten so sicher wie möglich gestalten kann. Wir durchdenken im Vorfeld verschiedene Lagen und Szenarien, die aufgrund von menschlicher Dynamik einfach entstehen können, und legen uns Pläne zurecht, wie wir denen Herr werden können.“

Nicht leichtfertig

Die Mutter aller Herausforderungen erlebte Masuhr 2022 in München, als Helene Fischer vor 145.000 Zuschauerinnen und Zuschauern auf dem Messegelände in Riem aufgetreten ist. Die Bühne war 110 Meter breit, der hinterste Wellenbrecher im Publikum 560 Meter entfernt. Und dann ging an jenem Sonabend die Welt unter, fast jedenfalls. Im Laufe des Mittags warnten Meteorologen vor Unwetter, vor Gewittern mit 55 Litern Regen pro Quadratmeter. Zu dem Zeitpunkt waren bereits 45.000 Menschen auf dem Gelände, knapp 100.000 reisten an. „Es stecken Millionen in derlei Produktionen“, erinnert sich Masuhr. „Eine solche Veranstaltung abzusagen, entscheidet man somit nicht leichtfertig.“

Stölting und die Behörden in München hatten in der Koordinierungsstelle eine Idee. „Wir aktivierten die Messehallen, zogen Personal aus dem Innenfeld an, räumten 45.000 Menschen

Literweise Regen: 2022 zog vor dem Helene-Fischer-Konzert in München mit 145.000 Zuschauern ein Unwetter auf. Für Sicherheitsfirmen und Behörden eine große Herausforderung, die sie smart lösten, unter anderem mit Messehallen.

vom Platz in die Messehallen und haben die, die im Zulauf waren, umgeleitet.“ Um sie dann, als das Unwetter vorüber war, geordnet aufs Gelände zu führen. Solange es keine direkte Gefahr für Leib und Leben gibt, ist Stölting verantwortlich und nicht die Behörden vor Ort. Wer im echten Notfall den Vorsitz hat und damit auch das letzte Wort, ist von Austragungsort zu Austragungsort unterschiedlich. Mal ist es die Polizei, mal die Feuerwehr. Vollsicherheit ist mal Länderangelegenheit, mal aber auch Kommunalangelegenheit. Im Fall der Stadt München hat den Vorsitz der Koordinierungsstelle die Feuerwehr.

Selbst wenn man nicht sofort in Terror-Kategorien denkt, ist es ein Job mit hoher Verantwortung. Neben der objektiven Ebene gibt es eben auch das subjektive Sicherheitsgefühl der Besucher solcher Veranstaltungen. Terror-Ereignisse haben dazu geführt, dass das Sicherheitsbedürfnis wesentlich höher ist als früher. Und nicht immer helfen zusätzliche Kräfte, mehr Absperrungen, schärfere Kontrollen, wie Ende Juli die Parade zum Christopher Street Day in Berlin zeigte. Ein junger Mann lieh sich einen Transporter und fuhr in die Menge. Eine Frau starb, zahlreiche Menschen wurden schwer verletzt. Der Mann war in Deutschland geboren und kickte in seinem Berliner Kiez mit anderen, entwickelte sich aber zum radikalen Islamisten, der auch unter staatlicher Beobachtung stand.

Solche Fälle sind die Ausnahme. Stölting und die anderen Sicherheitsunternehmen in Deutschland haben überwiegend mit ganz anderen Themen zu tun. Rund um die Fußballstadien habe sich der Austragungsort von Gewalttaten verlagert. „Früher gab es halt die klassische Hooligan-Szene, die sich vor oder nach dem Spiel irgendwo auf dem Acker getroffen hat“, sagt Stölting-Experte Masuhr. „Aber heute wird das wesentlich mehr rund um den Stadionkosmos ausgetragen, was zum hohen Einsatz von Sicherheitsmitarbeitern führt.“

Nun ist das Publikum bei den meisten Festivals deutlich pflegeleichter als das bei einem Fußballspiel. „Wir haben als Unternehmen relativ früh erkannt, dass wir unsere Mitarbeiter auf verschiedene Situationen vorbereiten müssen“, erklärt Masuhr. Jeder Mitarbeiter sei zum Beispiel auch Ersthelfer und Brandschutzhelfer. Es gibt Deeskalationsschulungen und eine Zertifizierung, in der auch geregelt ist, wie viele Schulungseinheiten ein Mitarbeiter pro Jahr durchlaufen muss. Der Deutsche Fußball-Bund hat zudem eine gesonderte Online-Schulung entwickelt, die verpflichtend ist. Externe Prüfer kontrollieren die Sicherheitsmitarbeiter im Stadion und prüfen auf mobilen Rechnern, ob sie den Stoff wirklich verinner-

licht haben. Dazu kommen Schulungen, die nicht am Computer zu leisten sind. Bodychecks werden mit spezialisierten Trainern geübt, oft sind es ehemalige Polizisten. Es wird Brandschutz geschult, Fettbrände und der Umgang mit Pyrotechnik zum Beispiel. Und natürlich das Deeskalationstraining.

Andere Regeln

Hier mache es durchaus einen Unterschied, dass seine Mitarbeiter keine Uniformen an hätten, vor allem nicht die der Polizei, sagt Masuhr. „Für die Personengruppen, die allen Autoritäten gegenüber grundsätzlich negativ eingestellt sind, gehören wir zum nötigen Übel“, erklärt er. Das zeigt sich zumindest zeitweise im Umgang. „Diese Personengruppen lassen uns in einer gewissen Phase des Spiels diese Autorität ausüben, zum Beispiel bei der Personennachschau am Eingang.“ Sind diese Gruppen aber erst einmal im Stadion, gelten andere Regeln. Es gebe organisierte Fanszenen, mit denen man gut kommunizieren könne. „Aber es gibt andere, die sind weniger gut zugänglich.“ Masuhr schätzt diese Gruppe auf ungefähr fünf Prozent der Stadionbesucher. Die große Mehr-

heit der Besucher nehme die Sicherheitsleute als Hilfe wahr und sei freundlich zu ihnen. An neutralen Positionen sollten möglichst die immer gleichen Ansprechpartner stehen. Es helfe, wenn einen die Fans kennen.

Anders als bei Festivals gebe es beim Fußball auch sogenannte Blockstürmer, die versuchen, einfach durchzulaufen, um sich der Kontrolle zu widersetzen. „Im Fußballstadion gilt eine Nulltoleranzpolitik und unsere Kontrollbereiche sind so gestaltet, dass wir genügend Puffer haben.“ Der Einsatz von Gewalt sei die absolute Ultima Ratio, wenn Besucher durch das Verhalten anderer gefährdet würden oder sich die Kollegen selbst verteidigen müssten. „Ansonsten gibt es keinen Einsatz von Gewalt. Das tun wir nicht“, sagt Masuhr. Viele große Stadien, wie beispielsweise das von Borussia Dortmund, haben einen eigenen Sicherheitsdienst. Da unterstützt ein privater Sicherheitsdienst nur punktuell. Und man arbeitet eng zusammen – vor allem beim Derby zwischen Schalke und dem BVB. Auf diese beiden Spiele freuen sich Hunderttausende in der nun startenden Bundesligasaison schon mehr als auf alles andere. <<

ANZEIGE

ERFOLG MADE IN ESSEN

Ob Fachmesse oder Publikumsevent – bei uns wird mehr daraus: mit ausgezeichnetem Service, echter Partnerschaft, maximaler Flexibilität und einem kompakten, optimal angebundenen Messegelände in zentraler Lage.

messe-essen.de



MESSE
ESSEN

#MadeinEssen

© picture alliance / SZ Photo | Robert Haas

Alles für die Freiheit

Freelancer können Mittelständlern entscheidend helfen, vor allem bei IT-Projekten. Doch die Gesetzeslage erschwert ihre Beschäftigung unnötig – noch.

Charlie Harper ist der wohl bekannteste Selbstständige der TV-Geschichte, der Prototyp des hedonistischen, hochverdienenden Freelancers. Der freischaffende Werbekomponist trieb den Homeoffice-Lifestyle auf die Spitze. Er arbeitet im Pyjama, komponiert genial einfache Jingles in Minuten und lebt von üppigen Tantiemen. Als die Aufträge knapp werden, wird er zum Kindersong-Autor und scheffelt aufs Neue Millionen. Das alles, obwohl er so viel Lampenfieber vor Auftritten hat, dass er reichlich Whiskey zur Vorbereitung braucht. Dramaturgisch ist seine Selbstständigkeit ein Geniestreich. Sie befreit ihn von Corporate-Zwängen, schenkt ihm maximale Zeitautonomie für Frauen und Alkohol – und liefert den perfekten Kontrast zu all den gestressten Angestellten um ihn herum. Leider ist Harper eine Kunstfigur, verkörpert von Charlie Sheen in der Erfolgsserie „Two and a Half Men“. Die Realität sieht meist anders aus, erst recht in Deutschland.

Als Ein-Personen-Unternehmen auf eigene Rechnung arbeiten in Deutschland rund 2,3 Millionen Menschen: IT-Fachleute, freie Journalistinnen, Steuerberater, selbstständige Handwerker, Ärzte, Anwälte. Nicht alle davon sind Freelancer, rund 1,5 Millionen dürften es ungefähr sein. „Solo-selbstständige kommen immer ins Spiel, wenn Unternehmen Bedarfe auf Projektbasis abdecken wollen, die sie nicht im bestehenden Team haben“, erklärt Robin Gollbach, CEO von Freelance.de, der größten Freiberufler-Plattform im deutschsprachigen Raum. Das klassische Beispiel sei die Einführung von SAP-Tools, also eine größere IT-Implementierung, oder eine CRM-Software. „Oder eine Firma braucht temporär Unterstützung für den Jahresabschluss. Da brauche ich keine Person, die das ganze Jahr auf meiner Payroll sitzt und ein halbes Jahr nichts zu tun hat. Dafür hole ich mir gezielt Unterstützung ins Haus.“

Freelance.de gibt es seit fast 20 Jahren, derzeit sind mehr als 330.000 Freelancer dort registriert, die im hochqualifizierten Segment unterwegs sind. Der durchschnittliche Stundensatz liegt dort bei 102 Euro. Mehr als 50.000 Firmen suchen auf der Internetseite Selbstständige, die vor allem bei konkreten Projekten weiterhelfen können. Das könne auch sehr schnell gehen, berichtet Goll-

bach. „Es ist ein sehr schnelllebiges Geschäft. Wir erleben Projektausschreibungen am Freitagnachmittag mit Startzeitpunkt Montag. Und diese Projekte werden besetzt.“ Dass Firmen mal eine Niete ziehen, sei selten. „Der Marktplatz reguliert sich weitgehend selbst.“ 4000 neue Freelancer-Registrierungen pro Monat könne man als Plattform nur grob prüfen, nicht im Detail. Aber wer nicht

Von Thorsten Giersch



© Kl-generated by oksa_studio/Adobe Stock.com

liefere, werde selten ein zweites Mal gebucht. Im Durchschnitt laufen die Projekte sechs Monate.

In der Corona-Phase gab es viel Digitalisierungsbedarf und auch viel zu tun. Derzeit ist der Bedarf verhältnismäßig niedrig. „Seit 2023 sehen wir sehr schwere Marktbedingungen für die Freelancer“, erklärt Gollbach. „Manche Auftraggeber verschaffen sich gerade einen Wettbewerbsvorteil, weil sie jetzt eben die Themen angehen. Aber viele sind derzeit zögerlich.“ 2022 waren bei Freelance.de knapp 100.000 Projekte ausgeschrieben, 2025 nur noch 56.000. Zwei Extreme, der Normalfall liegt dazwischen.

Immer wieder werden die gleichen Gründe genannt, die einer Beschäftigung von Freelancern widersprechen. Gollbach argumentiert dagegen. Zum Beispiel beim Punkt Wissensverlust. Nach Projektende ist der Selbstständige wieder weg

und das Unternehmen hat kein eigenes Know-how aufgebaut. „Das kann ich ja leicht umdrehen“, sagt Gollbach. „Bringt diese Person nicht auch extremes Know-how mit und hilft bei der Umsetzung?“ Oder der Klassiker: Der Stundensatz ist viel höher als bei Festangestellten. Durchschnittlich 102 Euro sind ein Wort, gibt Gollbach zu. Aber der Vergleich mit dem Bruttogehalt von Festangestellten hinkt. „Das ist Äpfel mit Birnen verglichen. Der Freelancer oder die Freelancerin wird nur bezahlt, wenn tatsächlich auch geleistet wird. Wenn er oder sie krank ist oder bei vierzig Grad nicht so gut funktioniert, wird weniger gezahlt.“ 30 Tage Urlaub bei Festangestellten, durchschnittlich knapp 18 Tage arbeitsunfähig, Kinderkranktage, Feiertage – all das müsse einberechnet werden. Dann seien da noch sekundäre Bereichskosten, die bei Angestellten ebenfalls dazukommen. „Diese Vollkostenrechnung ist, zugegeben, für manche komplex“, sagt der Freelance.de-Chef. „Wer sie aber macht, erkennt, dass sich der Freelancer sehr stark rechnet.“ Mal abgesehen von den Opportunitätskosten, die praktisch unmöglich zu berechnen sind. Wie teuer kommt es dem Unternehmen, wenn ein Projekt mangels Freelancer gar nicht erst gestartet wird? Oder wenn man sich um Cybersecurity zu spät kümmert?

Wenig zu verlieren

Gollbach sieht in Unternehmen den Trend zu hybriden Projektteams, die fest angestellte und selbstständige Arbeitskräfte dynamisch und je nach Bedarf flexibel vereinen. Gleichzeitig scheinen auch zunehmend mehr Festangestellte sich breiter aufzustellen: „Sie wollen in diesen ganzen Krisenzeiten als festangestellte Person nicht mehr zu 100 Prozent abhängig sein von einem Arbeitgeber.“ Also reduzieren sie ihre Stundenzahl und bauen sich nebenbei ein Gewerbe auf. „Zu verlieren gibt es ja auch nicht viel“, findet Gollbach. Derzeit seien 16 Prozent der Freelancer auf Freelance.de nebenberuflich tätig. Grundsätzlich hat ein Arbeitnehmer das Recht auf eine Nebenbeschäftigung. Der Arbeitgeber hat im Streitfall darzulegen, dass die Nebentätigkeit seine berechtigten Interessen beeinträchtigt. Ein pauschales Behaupten genügt nicht. Einschränkungen sind zulässig, wenn berechnete Interessen des Arbeitgebers betroffen sind, etwa durch echte Konkurrenzfähigkeit, Verletzung der arbeitsvertraglichen Treuepflicht, Überschreitung arbeitszeitrechtlicher Grenzen, Beeinträchtigung der Arbeitsleistung und Geheimnisverrat. Steht im Arbeitsvertrag eine Klausel wie „Nebentätigkeiten sind zulässig, soweit sie den Interessen des Arbeitgebers nicht widersprechen“, ist das zwar grund- >>

Selbstständig arbeiten: Bei Sonnenuntergang am Meer noch schnell eine Präsentation fertigstellen, statt im Büro sitzen zu müssen, ist für viele ein Traum. Wer es wagt, sollte einiges beherzigen.

sätzlich wirksam, aber sehr offen formuliert. Je konkreter der Arbeitnehmer die Nebentätigkeit im Vertrag beschrieben hat, desto genauer muss der Arbeitgeber begründen, weshalb sie unzulässig sein soll.

Egal, ob Fulltime-Freelancer oder hybrides Modell: Für den Erfolg eines Engagements ist entscheidend, wie Selbstständige eingearbeitet wer-

den, damit sie am schnellsten effizient sein können. „Das unterscheidet sich signifikant von dem Onboarding einer festangestellten Person“, sagt Gollbach. Das dauere oft mehrere Wochen. Der oder die Neue besucht viele Abteilungen, es ist verschmerzbar, wenn das Mail-Postfach noch nicht funktioniert. Der Freelancer dagegen schreibt die gebuchten Stunden auf, egal ob er schon Zugang

WORKATION FÜR SELBSTSTÄNDIGE

Von Aufenthaltsrecht bis VPN: Die große Checkliste für stressfreies Arbeiten im Ausland

Arbeiten mit Meerblick oder aus dem Café in Lissabon klingt verlockend. Doch wer als Freelancer oder Soloselbstständiger vorübergehend aus dem Ausland arbeitet, muss mehr beachten als WLAN und Zeitzonen. Steuerrecht, Sozialversicherung und Aufenthaltsrecht können schnell zur Stolperfalle werden. Diese Checkliste zeigt, worauf es vor der Abreise ankommt.

> **Aufenthalts- und Arbeitsrecht prüfen**

Nicht jedes Land erlaubt Arbeit mit einem Touristenvisum. Innerhalb der EU ist die Situation meist unkomplizierter, in vielen Staaten außerhalb der Gemeinschaft hingegen gelten eigene Einreise- und Arbeitsbestimmungen. Vor der Reise sollte geklärt werden, ob eine berufliche Tätigkeit überhaupt zulässig ist.

> **A1-Bescheinigung beantragen**

Wer vorübergehend innerhalb der EU, des Europäischen Wirtschaftsraums oder der Schweiz arbeitet, benötigt häufig eine A1-Bescheinigung. Sie weist nach, dass weiterhin das deutsche Sozialversicherungsrecht gilt. Der Antrag sollte rechtzeitig vor der Abreise gestellt werden, weil Kontrollen möglich sind. Selbstständige können die A1-Bescheinigung online beim Meldeportal der Sozialversicherungen beantragen.

> **Krankenversicherung überprüfen**

Die gesetzliche Krankenversicherung deckt Behandlungen im Ausland nicht automatisch vollständig ab. Innerhalb der EU und auch in Island, Liechtenstein, Norwegen und der Schweiz gilt für Unfälle und akute Erkrankungen die Europäische Krankenversicherungskarte,

identisch mit der deutschen Gesundheitskarte. Sie ersetzt jedoch keine Auslandsrankenversicherung. Wer sich außerhalb der EU bewegt, sollte den Versicherungsschutz unbedingt erweitern. Achtung: Manche Länder oder Gebiete sind nicht Mitglied der EU oder der Europäischen Krankenversicherungskarte, etwa Andorra oder die Kanalinseln. Wichtig ist außerdem zu prüfen, ob berufliche Tätigkeiten im Ausland überhaupt mitversichert sind.

> **Aufenthaltsdauer im Blick behalten**

Die Regel, wonach Steuern nur im Heimatland anfallen, wenn man weniger als 183 Tage im Ausland arbeitet, entscheidet nicht allein. Gerade für Selbstständige spielen zusätzlich Doppelbesteuerungsabkommen, Art der Tätigkeit und weitere nationale Regelungen eine Rolle. Wer längere Aufenthalte plant, sollte steuerlichen Rat einholen.

> **Betriebsstättenrisiko einschätzen**

Ein längerer oder regelmäßig wiederkehrender Aufenthalt kann dazu führen, dass das Gastland eine steuerliche Betriebsstätte annimmt. Das kann zusätzliche Steuer- und Meldepflichten auslösen. Besonders kritisch wird es, wenn dauerhaft von derselben Adresse gearbeitet oder vor Ort geschäftlich aufgetreten wird. Das Risiko sollte jede und jeder vor Reisebeginn bewerten.

> **Kundenstruktur analysieren**

Wer ausschließlich deutsche Kunden betreut, hat meist weniger Risiken als Selbstständige, die aktiv Kunden im Gastland gewinnen oder dort Verträge abschließen wollen. Neue Geschäftsakti-

vitäten vor Ort können rechtliche Folgen nach sich ziehen.

> **Datenschutz sicherstellen!**

Auch unterwegs gelten die Anforderungen der DSGVO. Öffentliche WLAN-Netze sollten nur mit VPN genutzt werden. Sensible Kundendaten gehören nicht auf ungesicherte Geräte oder in frei zugängliche Cloud-Dienste. Ebenso wichtig sind aktuelle Sicherheitsupdates und verschlüsselte Datenspeicherung.

> **Verträge und Unterlagen bereithalten**

Digitale und ausgedruckte Kopien wichtiger Dokumente erleichtern den Aufenthalt. Dazu gehören Ausweis, Versicherungsnachweise, A1-Bescheinigung, Steuerunterlagen sowie wichtige Vertragsdokumente. Im Fall einer Kontrolle oder eines Notfalls spart das Zeit und Ärger.

> **Reise organisatorisch vorbereiten**

Bereits vor der Reise sollte klar sein, ob es eine stabile Internetverbindung und einen geeigneten Arbeitsplatz gibt. Achten Sie auf die Zeitzonen und wie Ansprechpartner erreichbar sind. Auch Backup-Lösungen – etwa ein mobiler Hotspot – gehören zur Vorbereitung.

> **Frühzeitig Experten einbinden**

Workations berühren mehrere Rechtsgebiete gleichzeitig: Steuerrecht, Sozialversicherung, Aufenthaltsrecht und Versicherungen. Weil die Regelungen je nach Aufenthaltsland unterschiedlich ausfallen, lohnt sich bei längeren oder wiederkehrenden Auslandsaufenthalten eine Beratung durch Steuerberater oder Sozialversicherungsexperten. **gie**

zum CRM-System oder sonstigen für ihn wichtigen Tools hat. Es sollte also alles vorbereitet sein. Und damit Selbstständige das interne Stakeholdermanagement verstehen, sollte man ihnen eine erfahrene Begleitung an die Seite stellen.

Ein weiteres Hindernis für die Beauftragung von Soloselbstständigen ist die rechtliche Unsicherheit. „Scheinselbstständigkeit ist seit eh und je das Damoklesschwert schlechthin“, sagt Gollbach. Es gebe keine 100-prozentige Sicherheit. Dennoch sei es einfach, die Zusammenarbeit rechtssicher zu gestalten. Es sei zum Beispiel ratsam, Freelancer nicht zur Weihnachtsfeier oder zum Sommerfest einzuladen. „Und es gibt auch keine direkte Weisungsbefugnis. Ganz wichtig ist eine klare Projektbeschreibung in der Beauftragung.“ So kann man das Risiko einer Scheinselbstständigkeit deutlich mindern.

Behörden und Gerichte sprechen davon, wenn jemand zwar formal als Selbstständiger auftritt, tatsächlich aber wie ein Arbeitnehmer beschäftigt ist. „Maßgeblich ist dabei nicht das Vertragsmodell – etwa ein Dienst- oder Werkvertrag statt eines Anstellungsvertrags –, sondern die gelebte Praxis“, erklärt Philipp Schäuble, Partner im Arbeitsrecht bei der Kanzlei Morgan Lewis in München. Für eine abhängige Beschäftigung sprechen vor allem die Weisungsgebundenheit, die Eingliederung in die Arbeitsorganisation des Auftraggebers und die Nutzung von dessen Ressourcen sowie ein fehlendes eigenes unternehmerisches Risiko mit Blick auf die betreffende Tätigkeit. „Eine klare gesetzlich hinterlegte Checkliste gibt es dafür bis heute nicht“, bemängelt der Experte. „Ob eine Tätigkeit selbstständig oder sozialversicherungspflichtig ist, wird stets im Einzelfall beurteilt.“

Erhebliche Unsicherheit

Die Deutsche Rentenversicherung (DRV) weist darauf, dass es auf das Gesamtbild der Arbeitsleistung ankommt. Die Verantwortung für die richtige Einordnung des Beschäftigungsverhältnisses liegt grundsätzlich beim Auftraggeber. Dieser kann, um Rechtssicherheit zu erlangen, bei der DRV ein Statusfeststellungsverfahren beantragen. Das kann jedoch mehrere Monate dauern. „Vor allem in projektreichen Branchen wie IT, Beratung, Kreativwirtschaft oder Bildung führt die Einzelfallprüfung seit Jahren zu erheblicher Unsicherheit“, sagt Schäuble. Agile Arbeitsformen würden sich nicht mehr trennscharf in klassische Angestelltenverhältnisse und traditionelle Unternehmerselbstständigkeit aufteilen lassen. Viele Tätigkeiten können heute sowohl abhängig beschäftigt als auch selbstständig ausgeübt werden. Zahlreiche Arbeiten lassen sich flexibel,

ortsunabhängig und projektbezogen organisieren, ohne dass daraus automatisch ein klassisches Arbeitsverhältnis folgen muss.

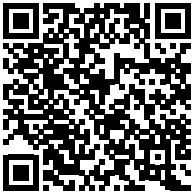
„Der rechtliche Rahmen hält mit dieser Realität nur begrenzt Schritt. Daher gilt in der Praxis häufig: Im Zweifel wird eher ein Arbeitnehmerstatus angenommen“, erklärt Schäuble. Das mache Unternehmen vorsichtiger und erschwere Soloselbstständigen den Zugang zu Projekten, selbst dort, wo beide Seiten bewusst – aus Gründen der Flexibilität oder selbst definierter Handlungsspielräume – eine freie Zusammenarbeit eingehen wollen.

Strafverfahren droht

Erschwerend komme ein erhebliches Haftungsrisiko hinzu: Wird Scheinselbstständigkeit festgestellt, muss der Auftraggeber womöglich bis zu vier Jahre rückwirkend Sozialversicherungsbeiträge zahlen, regelmäßig einschließlich des Arbeitnehmeranteils und zuzüglich Säumniszuschlägen. Gehen die Behörden davon aus, dass die Beiträge vorsätzlich nicht abgeführt wurden, drohen sogar ein Strafverfahren wegen Vorenthaltens von Sozialversicherungsbeiträgen und ein Verfahren wegen Steuerhinterziehung. Wird ein vermeintlich freies Auftragsverhältnis als Beschäftigung eingestuft, kann es außerdem arbeitsrechtliche Ansprüche des Mitarbeiters geben, etwa auf Entgeltfortzahlung, Urlaub oder Kündigungsschutz. Gerade kleinere und mittlere Unternehmen schreckt dieses Bündel an Risiken von der Beauftragung freier Mitarbeiter zunehmend ab. Maßgeblich bleibe, wie stark die Person organisatorisch eingebunden ist und ob sie unternehmerisch eigenständig handelt, sagt Anwalt Schäuble.

Wegen Versäumnissen der Politik fühlen sich Freelancer hierzulande schlechter denn je, wie der Selbstständigen-Report 2026 von Wiso MeinBüro und dem Verband der Gründer und Selbstständigen Deutschland zeigt: Nur noch knapp 46 Prozent schätzen die Lage ihres Unternehmens als gut bis hervorragend ein. 2024 waren es noch 55 Prozent, 2018 noch 60 Prozent. In allen Bundesländern außer Brandenburg hat sich die wirtschaftliche Lage der Selbstständigen nach Einschätzung der Befragten in den letzten zwei Jahren verschlechtert. Rund 90 Prozent der Befragten fühlen sich als Selbstständige überhaupt nicht bis wenig von der Politik respektiert. Rund 38 Prozent der Befragten haben in den letzten zwei Jahren darüber nachgedacht, auszuwandern. Knapp sechs Prozent haben bereits konkrete Auswanderungspläne. Die Bürokratie ist der Auswanderungsgrund Nummer eins, gefolgt von den hohen Steuern. Wer will nicht lieber in Malibu neben Charlie Harper wohnen? Doch der Weg nach Kalifornien ist weit. <<

Lesen Sie die fachliche Einordnung zur Scheinselbstständigkeit des Arbeitsrechtsexperten Philipp Schäuble auf www.marktundmittelstand.de



„Statt Uralt-Regeln brauchen wir moderne Prinzipien“

Professor Dr. Frank Walthes, Vorstandsvorsitzender der Versicherungskammer Bayern, über den Unterschied zwischen Ordnung und Überregulierung.

Wann wird aus vernünftiger Ordnung echte Überregulierung?
Überregulierung beginnt dort, wo Unternehmen keine Luft mehr zum Atmen für ihre Entscheidungen haben. Regulierung an sich ist sinnvoll – sie sichert Wettbewerbsgleichheit, Qualität und Verbraucherschutz. Doch heute haben wir von allem zu viel.

Woran machen Sie das fest?
Ludwig Erhard sprach vom klaren Ordnungsrahmen, den der Staat zu setzen hat, aber er darf eben nicht die Entscheidungen freier Bürger und freier Unternehmen ersetzen wollen. Und die Regulierung, die wir gerade erleben, besonders in der Finanzdienstleistung, läuft in diese Richtung. Wir ersetzen Entscheidungen freier Bürger durch staatliche Ge- und Verbote oder Vorgaben.

Versicherer leben von verlässlichen Regeln.
Klar, aber auch da kann es des Guten zu viel sein. Ein Beispiel aus der europäischen Regulierung. Für die Sicherheit am Arbeitsplatz müssen alle unsere Mitarbeiter ein einstündiges Training durchlaufen. Wir haben 7000 Mitarbeiter, das sind also 7000 Zeitstunden, die wir investiert haben. Bei diesem Training ging es maßgeblich darum, wie Aktenordner in Kisten und Körben sicher über Treppen getragen werden oder wie in Büros Büroleitern für die Archivierung dieser Ordner und Aktenstücke verwendet werden.

Ich ahne die Pointe.
Wir sind ein digitales, papierloses Unternehmen. Wir haben alle Archive digitalisiert und die Akten vernichtet. Unsere Mitarbeiter sind an nahezu 60 bis 80 Pro-

zent ihrer Tage im Homeoffice. Da fragt man sich: Was soll dieses Training? Und warum haben wir nicht die Gelegenheit gehabt, in dieser einen Stunde, die jeder Mitarbeiter investiert hat, mehr für den Kundennutzen zu tun?

Konnten Sie Politikern die Frage stellen?
Ich war vor kurzem in der bayerischen Vertretung in Brüssel und habe dort an einer Tagung zu Deregulierung und Entbürokratisierung teilgenommen. Und was sehe ich da schon im Eingangsbereich und in fast allen Büros? Ich sehe eine Metallleiter, die befestigt ist an den Wandregalsystemen. Damit war mir klar, wo dieser Arbeitsschutzgedanke und die Fürsorge herkommt: aus einer Arbeitswelt, die zumindest in Bayern und in der Versicherungskammer nicht mehr vorherrscht.

Als der Anschnallgurt eingeführt wurde, riefen auch viele, das sei unnötig.



DER OBERVERSICHERER

Prof. Dr. Frank Walthes ist seit 2012 Vorsitzender des Vorstands des Konzerns Versicherungskammer und Honorarprofessor für strategische Transformation in der Finanzdienstleistung an der Universität der Bundeswehr München.

Die Regulierungsvorschrift mit Unterstrafstellen des Nicht-Angurtens dient aber ganz klar dem Selbstschutz und half nachweislich. Mit Autos wird bis heute gefahren. Arbeitsschutz bei Leitern wirkt nur in einer Büroorganisation aus der Vorzeit. Die Finanzdienstleistung ist aber ein moderner Geschäftsbetrieb. Statt Uralt-Regeln brauchen wir moderne Prinzipien.

Und steckt mitten im Widerspruch zwischen Freiheit und Sicherheit.
Freiheit und Sicherheit sind ganz eng miteinander verwoben und Voraussetzungen für Wohlstand.

Das sagt sich leichter, als es ist. Brauchen wir eine Renaissance von Erhards Maxime „Wohlstand für alle“?
Wir sind genau jetzt in einer Phase, uns wieder zurückzubessern. Wir brauchen diese Renaissance.

Und wie erreichen wir sie?
Durch Reformen, die sich auf mehr Digitalisierung und Deregulierung, was den Ordnungsrahmen anbelangt, beziehen. Dazu kommen weitere Ds, die uns gesellschaftlich beschäftigen: Die Dekar-

bonisierung ist nicht nur eine große Herausforderung, sondern bietet auch eine echte Chance für ein Leben in Sicherheit und Freiheit. Oder Defense, Verteidigung, ein weiteres D. Oder die Deglobalisierung. Wir merken, dass die alte Wirtschaftsordnung der Globalisierung eben seit der Pandemie ins Wanken geraten ist. Und wir brauchen Antworten auf den demografischen Wandel, ein weiteres D.

Wenn ich diese Ds nehme, die Sie gerade beschrieben haben, werden diese Reformen manchen wehtun.
Natürlich tut der Umstieg am Anfang vielleicht erst einmal weh, weil es jetzt Investitionen erfordert, aber natürlich langfristig enorm viel Geld spart. Wir haben wahrscheinlich verlernt, in Business Cases oder in Investitionsrechnungen zu denken. Natürlich muss man investieren, wenn man die Zukunft gestalten will. Und man muss künftige Renditen sichern und sich nicht der Illusion hingeben, dass es für einen selbst wohl noch langt. Die Verantwortung, die wir alle haben, betrifft nicht nur uns, sondern auch die nachfolgende Generation. Und es ist schon befremdlich, dass wir eine Staatsquote von fünfzig Prozent völlig normal finden.

Es lohnt sich also, in die Dekarbonisierung zu investieren.
Natürlich, weil wir wissen, dass die Folgeschäden ja ungleich höher sind. Natürlich wissen wir, dass der demografische Wandel dazu führt, dass die sozialen Sicherungssysteme an ihre Grenzen stoßen werden, weil es gar nicht möglich ist, dass immer weniger Beitragszahler eine immer größere Anzahl an Personen mitversorgen. Also brauche ich Kapitalstöcke, ich brauche andere Finanzierungswege. Ich brauche eine komplette Überprüfung unseres bisherigen Umlagesystems.

Sparen die Deutschen zu viel und auf die falsche Weise?
In der Tat haben wir eine hohe Sparquote, die auch immer mehr zunimmt. Warum nimmt sie zu? Weil die Menschen in unsicheren Zeiten abwarten. Die Konsumneigungen lassen nach oder Güter sind wegen der Deglobalisierung nicht verfügbar. Das bedeutet, dass sich das Kapital seinen Weg sucht. Jetzt ist die Kernfrage: Was ist die Rolle des Staates?



Was denken Sie?
Die Rolle des Staates ist aus meiner Sicht immer der Ordnungsrahmen. Das heißt, die Rahmenbedingungen müssen für die Wettbewerbsteilnehmer, egal aus welcher Industrie und Branche, gleich sein. Was eben nicht geht, ist, dass der Staat für sich den Anspruch erhebt, gleichzeitig den Ordnungsrahmen wie ein Schiedsrichter sicherzustellen, und auch noch selbst Torschützenkönig werden möchte. Das funktioniert nicht.

Was folgt daraus für Ihre Branche?
Für uns als Versicherungs- und Finanzindustrie ist es befremdlich, dass der Staat jetzt auch noch Fondsanbieter sein will, also einen Staatsfonds selbst betreibt oder auch Altersvorsorgeprodukte für sich selbst deklariert, die er vorher übrigen diskreditiert hat durch entsprechende Regularien – weil er eben permanent Umverteilung betreibt. Unsere Empfehlung ist, Rahmenbedingungen zu schaffen, innerhalb derer die Anreizsysteme für privates Kapital gegeben sind.

Zum Leistungsversprechen der sozialen Marktwirtschaft gehört, dass es den Kindern besser geht als uns. Warum

bröckelt der Optimismus, wie Umfragen zeigen, so stark?
Wir Deutschen unterschätzen die Leistungen durch technologische Sprünge. Wir sind in der Tat nicht mehr so technikoffen, sondern getrieben von der Sorge, dass alles, was wir erreicht haben, bedroht scheint durch sich verändernde Rahmenbedingungen. Aber der Wandel ist das Normale. Der technologische Fortschritt wird uns eher helfen, zum Beispiel die demografische Lücke zu überwinden. Er ist produktivitätssteigernd und fördert das Wachstum. ♦

DAS UNTERNEHMEN

Die Versicherungskammer Bayern mit Sitz in München ist der größte öffentliche Versicherer Deutschlands. Das Unternehmen startete 1811 als allgemeine Brandversicherungsanstalt. Inzwischen bietet die VKB rundum Schutz von Auto über Gesundheit und Haus bis Zahnersatz. Im Konzern arbeiten rund 7900 Beschäftigte. Er gehört mehrheitlich den Sparkassen in Bayern, der Pfalz und dem Saarland.



Sebastian Mielke ist Partner bei der Kanzlei Menold Bezler in Stuttgart.

Krisenfrüherkennung als Chefsache

Die Zahl der Unternehmenspleiten in Deutschland wächst. Parallel dazu erhöht sich der Druck auf die Geschäftsleitungen, rechtzeitig zu erkennen, ob der Betrieb in eine wirtschaftliche Schieflage zu rutschen droht – und entsprechend zu handeln. Neben der Pflicht zur ordnungsgemäßen Geschäftsführung nimmt seit 2021 das Gesetz über den Stabilisierungs- und Restrukturierungsrahmen für Unternehmen, kurz Starug, gerade auch Geschäftsführer von GmbH und GmbH & Co. KG in die Pflicht, vorausschauendes Krisenmanagement zu betreiben. Wie dieses genau aussehen kann, dazu hat das Institut der Wirtschaftsprüfer mit dem Standard IDW S 16 eine Orientierungshilfe vorgelegt.

„Der Wert des Standards für die Praxis liegt vor allem darin, dass er zeigt, wie Frühwarn- und Krisenmanagementsysteme nach dem Stand der Rechtsprechung organisiert, dokumentiert und im Unternehmen verankert werden können“, sagt Sebastian Mielke, Partner bei der Kanzlei Menold Bezler in Stuttgart. Aus einer bis dato eher abstrakten gesetzlichen Pflicht sei so ein strukturierter und prüfbarer Rahmen geworden. Aus seiner Sicht bewährt sich IDW S 16 gerade auch für kleinere Unternehmen. „Viele Mittelständler sind besorgt, dass der Aufwand für ein fortlaufendes Krisenmonitoring sie überfordert, weil ihnen dafür die nötigen Kapazitäten fehlen“, sagt Mielke. „Der Aufwand für ein Sanierungs- oder Insolvenzverfahren ist aber ungleich höher.“ IDW S 16 lasse sich „schlank, aber wirksam“ umsetzen.

Wesentliche Elemente eines Krisenfrüherkennungssystems nach dem Standard sind eine integrierte Unternehmensplanung – sprich Gewinn-

und Verlustrechnung, Finanzplanung, Planbilanz –, ein fortlaufendes Liquiditätsmonitoring, festgelegte Schwellenwerte sowie klare Eskalationsprozesse. Dafür müssen im Unternehmen verbindliche Regeln und Prozesse geschaffen werden, die regelmäßig überprüft und Zuständigkeiten verteilt werden. Die Finanzplanung muss auf plausiblen Annahmen beruhen und konsistent fortgeschrieben werden. Der Planungszeitraum sollte sich dabei über mindestens zwölf, besser 24 Monate erstrecken. Die vorhergesagte und die echte Entwicklung müssen regelmäßig verglichen werden. Weichen sie negativ voneinander ab, muss die Unternehmensleitung gegensteuern.

„Ausschlaggebend ist nicht, wie ausgeklügelt das System ist, sondern dass es im Alltag richtig genutzt und regelmäßig überprüft wird“, betont Mielke und rät zu Pragmatismus. Krisenfrüherkennung sei Chefsache, gehe aber letztlich alle leitenden Beschäftigten im Unternehmen an. Sie setzt ein funktionierendes Berichtswesen und eine Risikokultur voraus, in der Warnsignale offen angesprochen werden, etwa der drohende Absprung eines wichtigen Kunden oder stark steigende Kosten.

Rechtlich bindend ist IDW S 16 nicht. Für die Praxis hat der Standard gleichwohl Gewicht. Wer seine Krisenfrüherkennung daran ausrichtet, kann belegen, dass Risiken systematisch überwacht, Entscheidungen dokumentiert und Gegenmaßnahmen rechtzeitig geprüft wurden. Für die Geschäftsführung mindert das im Streitfall die Haftung, bestenfalls haftet sie nicht. „Der Vorwurf, die Geschäftsführung sei sehenden Auges in die Krise gesteuert und schuldhaft untätig geblieben, lässt sich so in der Regel entkräften“, sagt Anwalt Mielke. << MuM

STEUERRECHT

Gewerbesteuersatz steigt

Der gewerbesteuerliche bundesweite Mindesthebesatz steigt ab 2027 von 200 auf 280 Prozent. Das dürfte in einigen Niedrigsteuergemeinden die Einnahmen erhöhen. Die Regel ist Teil des neunten Gesetzes zur Änderung von Vorschriften im Steuerberatungsrecht sowie im Steuerrecht. Bundestag und Bundesrat haben dem Gesetz zugestimmt.

Wann ein Verkaufserlös Arbeitslohn ist

Ist der Erlös aus einem Anteilsverkauf zumindest zum Teil Arbeitslohn? Nicht automatisch, entschied der Bundesfinanzhof. Im vorliegenden Fall hatte ein geschäftsführender Gesellschafter einen Firmenanteil verkauft. Ein Teil des Kaufpreises war daran geknüpft, dass er weiter als Geschäftsführer arbeitet. Der anteilige Veräußerungserlös könne nur als Arbeitslohn gewertet werden, wenn der Kaufpreis höher sei als sein Verkehrswert. Az. IX R 1/25

Dieser Beitrag entstand in Zusammenarbeit mit der Kanzlei RSM Ebner Stolz.

© Menold Bezler

Markt UND MITTELSTAND

zeichnet aus und gratuliert:



Was den Mittelstand wirklich stark macht – und wer ihn anführt

Alle reden über den deutschen Mittelstand. Aber wer trägt ihn wirklich? Wer denkt innovativ, handelt verantwortlich, bleibt unabhängig – und prägt den digitalen Wandel mit Substanz statt Schlagzeile?

Die ausgezeichneten Unternehmen sind ein Spiegelbild mittelständischer Exzellenz zwischen Werkbank und Weltmarkt.

Vielleicht gehört auch Ihr Unternehmen dazu. Hier geht's zum Who is Who des Mittelstands.



„Wir haben genügend Geld, investieren es aber nicht richtig“

Deutsche-Bank-Topmanager Diederich über Reformen in Deutschland, Wettbewerb im Bankensektor, Angst vor einer Kreditklemme und den Reiz des FC Bayern.

„Der Vorstandsvorsitzende wäre fast Tennisprofi geworden, der Chef des Privatkundengeschäfts war Profibasketballer. Sie kennen sich mit Fußball aus. Sind Sportler die besseren Banker?

Nicht unbedingt, aber man kann vom Sport viel lernen. Verantwortung, Disziplin, Leistung, Teamspirit, Konstanz brauchen Tennisspieler, Fußballer, Basketballer. Und auch eine gute Führungskraft in der Bank. Es gibt starke Parallelen zum Hochleistungssport, weil sich die Charaktereigenschaften ähneln.

Sie waren zwei Jahre lang Finanzchef der Profiabteilung des FC Bayern. Was kann man dort lernen, was Sie jetzt bei der Deutschen Bank gut gebrauchen können?

Der FC Bayern ist da, wo er steht, weil er sich ununterbrochen infrage stellt, keine schwierigen Entscheidungen scheut und nie zufrieden ist. Selbst wenn wir Freundschaftsspiele verloren haben, war Alarmstimmung. Wenn der FC Bayern auf den Platz geht, will er gewinnen. Diese Haltung möchte ich auch bei der Deutschen Bank vorleben: den Mut haben, sich ständig zu hinterfragen, nach Höchstleistung zu streben und nie selbstzufrieden zu werden.

Wie haben wir uns das vorzustellen: Wird ein Spieler wie Harry Kane über einen Kredit finanziert?

Der FC Bayern ist nicht nur spielerisch in der ersten Liga, sondern hat auch eine entsprechende finanzielle Ausstattung. Wenn man solch einen Spieler wie Kane haben will, dann ist der FC in der Lage, solch eine Entscheidung schnell zu treffen und auch umzusetzen. Das können in Deutschland nicht viele Vereine. Dafür ist das berühmte Festgeldkonto da.

Und wie rechnet sich eine Rekordinvestition von 100 Millionen Euro?

Allein in der vergangenen Saison, besonders in den letzten Spielen war Kane immer der entscheidende Mann, weil er einen Ausgleich geschossen



© Mario Andrija

hat oder die Führungstore oder die Mannschaft nach vorne gebracht hat. Sportlich eine Spitzeninvestition. Und auch sonst hat sich seine Popularität für den FC gerechnet.

Der FC Bayern hat eine einmalige Konstellation: einen CEO, einen Aufsichtsratschef und einen Schattenaufsichtsratschef, der keine offizielle Funktion hat, aber dennoch mitmisch. Erinnert an einen Patriarchen in einem Familienunternehmen. Wie geht man damit um?

Uli Hoeneß war der entscheidende Mann, dass der FC Bayern heute da steht, wo er steht. Als er übernommen hat, war der Verein verschuldet. Die Trendwende kam, als er 1984 seinen Freund Karl-Heinz Rummenigge an Inter Mailand verkaufte. Das hat zum ersten Mal signifikant Liquidität in die Kasse gespült. Der Verein war schuldenfrei. Schritt für Schritt kam mehr sportlicher Erfolg, dann hat man ganz in Ruhe das Merchandising aufgebaut. Und als das Olympiastadion zu klein war für internationale Ambitionen, wurde die Allianz Arena gebaut mit mehr als der doppelten Kapazität. Eine damals wahnsinnig mutige, fast visionäre Entscheidung und heute der differenzierende Faktor.

Und Uli Hoeneß als Patriarch?

Er hat einfach ein unfassbar gutes Gespür für die DNA des Klubs und Trends in dem Sport. Ob aktive Rolle oder nicht, man würde sich etwas vergeben, wenn man sich mit ihm nicht intensiv und konstant austauscht. Ich habe seinen Rat immer geschätzt. Dieses Stakeholder-Management ist in einem großen Unternehmen oder einer Bank sehr ähnlich. Dort gibt es Kollegen, Aufsichtsrat, die Öffentlichkeit, die Medien, die Investoren, die Kunden – mit allen muss man sich intensiv auseinandersetzen, Rat einholen oder auf deren Erfahrungen zurückgreifen. Gerade aus den unterschiedlichen Sichtweisen und Blickwinkeln entsteht meist etwas Interessantes.

Der Antrieb, nie genug zu haben – geht der Deutschland ab? Wie steht es um die deutsche Wirtschaft?

Wir machen uns manchmal kleiner, als wir wirklich sind. Wenn man sieht, was hier an jungen Unternehmen tätig ist, was gegründet wird vor allem im Technologiebereich, zum Beispiel Celonis ...

... das mit derzeit 13 Milliarden Dollar am zweithöchsten bewertete deutsche Start-up, ...

... FlixBus oder auch Zalando, kann dieses Land schon sehr viel. Die Innovationskraft und das, was die Unternehmen in der Lage sind zu leisten, ist schon beeindruckend. Schon während Corona

Das Gespräch führte Björn Hartmann.

DER BANKER

Michael Diederich arbeitet seit 1. Oktober 2025 bei der Deutschen Bank. Er ist globaler Co-Leiter der Unternehmensbank und außerdem Mitglied des Konzernleitungskomitees. Zuvor war er mehr als zwei Jahre Finanzvorstand der FC Bayern München AG, die den Profifußball des Vereins steuert. In seiner Zeit kaufte der Klub unter anderem den britischen Stürmer Harry Kane für 110 Millionen Euro. Vor seinem Job im Profifußball leitete der Finanzexperte die Unicredit Bank, früher Hypovereinsbank. Der 60-Jährige ist verheiratet und hat zwei Kinder.

haben alle Beteiligten das im Großen und Ganzen gut gemacht. Man hat das gesamte industrielle Herz angehalten und trotzdem ging es hier irgendwie weiter. Wie schnell sich der deutsche Mittelstand angepasst und teilweise neu erfunden hat, hat mich wirklich beeindruckt. Ja, Herausforderungen haben wir. Das Gras scheint immer auf der anderen Seite grüner, ist es aber nicht.

Die Bundesregierung hat zahlreiche Reformen angeschoben. Reichen sie?

Sie sind der richtige Schritt, sowohl was die Rente angeht als auch die Flexibilisierung des Arbeitsmarkts oder den Bürokratieabbau. Die Beweisumkehr, dass der Staat nachweisen muss, warum Berichtspflichten nötig sind, ist schon fast revolutionär. Wenn das alles so kommt, gepaart mit einem Stück Geschwindigkeit, dann sind das die richtigen Bausteine.

Was fehlt Ihnen noch?

Ein Stück weit Mut bei allen Beteiligten, das umzusetzen, was beschlossen wurde, und Vertrauen auf die eigenen Stärken unseres Landes, damit wir Deutschland erneuern können.

Damit Unternehmen investieren können, brauchen sie Geld. Woran hakt es?

Wir haben genügend Geld, wenn Sie sich ansehen, wie viele Billionen Euro Sparvermögen es in Deutschland gibt. Wir als Land investieren dieses Guthaben aber oft nicht richtig: es liegt auf niedrig verzinsten Sparbüchern. Über die Rentenreform, über diese kapitalgedeckte Rentenversicherung, wird sich das hoffentlich ändern.

Um welche Summen geht es?

Allein in der simpelsten Form kommen jedes Jahr ohne Zinseszins und Wertwachstum 35 Milliarden Euro dazu, die eine Anlage suchen. Wir haben kein Kapitalproblem, wir haben ein Investitionsthema. Wenn mehr Geld in junge Unternehmen fließt, wir sie hier halten und wachsen lassen können, stärkt das Wettbewerbsfähigkeit, Innovation und langfristig auch das Wirtschaftswachstum.

Und wie ist das mit Krediten?

Finanzierungen sind ausreichend vorhanden. Einen Kredit zu bekommen ist nicht das Problem. Sorge bereitet mir eher die geopolitische Lage. Dadurch ist die Unsicherheit hoch, viele Unternehmen halten sich zurück mit Investitionen.

Was macht die Deutsche Bank anders als die Konkurrenz?

Jedes Institut hat seine Daseinsberechtigung. Wenn Unternehmen aber zum Beispiel neue >>

Märkte erschließen wollen, sei es nach Indien, Malaysia, Korea oder Brasilien, dann sind wir weltweit eine der wenigen Banken, die einen Mittelständler aus einer Hand beraten können. Nehmen Sie zum Beispiel das Freihandelsabkommen zwischen der EU und Indien. Da entsteht ein komplett neuer Handelskorridor. Viele mittelständische Unternehmen wollen ihr Geschäft ausbauen oder beschäftigen sich gerade mit dem Subkontinent. Wir sind mit rund 25.000 Mitarbeitern schon sehr lange in Indien tätig. Überhaupt haben wir eine relevante Größe in Asien, Amerika, dem Mittleren Osten. Der Welthandel schrumpft nicht, die Handelsströme verschieben sich aber. Und da ist es wichtig, einen Bankpartner zu haben, der an den relevanten Handelsstationen, sei es in Singapur, sei es in Malaysia, sei es in Indonesien, in China, in Indien, vor Ort ist und den Firmen helfen kann. Da sind wir schon einmalig.

Das klingt jetzt eher nach Weltkonzernen als dem Fünf-Personen-Handwerksbetrieb aus Michelsrombach.

Natürlich arbeiten wir mit den Siemens' und Daimlers dieser Welt. Das sind wir auch, aber wir sind auch Zahnarzt, Rechtsanwalt, Apotheker, Handwerker. Das Geschäft ist bedeutsam für die Deutsche Bank. Genau diese Kunden brauchen doch jetzt einen Partner, der mit Rat und Tat zur Seite steht.

Nämlich?

Wir betrachten Kunden immer ganzheitlich. Das Unternehmen ist das eine, der Unternehmer oder die Unternehmerin und die Familie das andere. Wenn das komplette Vermögen in der Firma gebunden ist, stellen sich Fragen zur Absicherung, zur Nachfolge. Möglicherweise muss das Vermögen verwaltet, optimal angelegt werden. Vielleicht sind strategische Investitionen geplant. Die Kollegen vom Wealth Management und die Unternehmensbank arbeiten da eng zusammen.

Im Stadtbild zieht sich die Deutsche Bank immer mehr zurück, auf dem Land ist die Zahl der Filialen dünn. Wie komme ich als Unternehmer an Sie ran?

Wir bedienen Deutschland, was das Firmenkundengeschäft angeht, aus sechs Regionen. Und in den Regionen haben wir Marktgebiete und Filialen mit einer im Vergleich zu vielen anderen sehr hohen Dichte. Und wir sind online stark. Wir sind 24/7 erreichbar.

US-Banken wie JP Morgan drängen in den deutschen Markt. Wird der Wettbewerb härter?

Der deutsche Markt ist attraktiv, deshalb kommen viele Banken. Die US-Häuser versuchen, die mul-

”
Wir bedienen Deutschland, was das Firmenkundengeschäft angeht, aus sechs Regionen. Und in den Regionen haben wir Marktgebiete und Filialen mit einer im Vergleich zu vielen anderen sehr hohen Dichte. Wir sind 24/7 erreichbar.
Michael Diederich

tionalen Unternehmen als Kunden zu gewinnen. Unser Anspruch ist ein anderer: Wir begleiten die gesamte Breite der deutschen Wirtschaft. Rund 800.000 Kunden vertrauen uns allein in Deutschland in der Unternehmensbank. Die Grundpfeiler unseres Erfolgs sind Nähe zum Kunden, Kontinuität und Verlässlichkeit und das seit mehr als 150 Jahren.

Verhandeln die Kunden mehr?

Wettbewerb hatten wir schon immer. Wie teuer eine Finanzierung ist, war auch schon immer Thema. Preis ist immer ein Aspekt, aber nicht der einzige, und wir machen viel mehr als nur die Kredite. Seien es Zahlungsverkehr, Währungsabsicherung, Exportfinanzierung oder das Absichern von Risikolinien. Wir begleiten auch neue Niederlassungen von Unternehmen im Ausland. Wir sind in 50 Ländern weltweit vertreten und betreuen unsere deutschen Kunden dort.

Auch Onlinebroker und Neobanken machen Ihnen Konkurrenz.

Wir beobachten das natürlich. Auf der anderen Seite sind das wichtige Kunden. Wir verwalten etwa im Auftrag der Onlinebanken Revolut oder Trade Republic Anlegergeld. Und für den US-Zahlungsdienstleister Paypal wickeln wir weltweit Euro- und Dollar-Zahlungen ab.

Die italienische Großbank Unicredit will die Commerzbank übernehmen, einen ihrer Konkurrenten im Firmenkundengeschäft. Sie waren lange bei der Hypovereinsbank, die seit 2005 zur Unicredit gehört. Was passiert mit der Commerzbank?

Das müssen Sie Unicredit-Chef Andrea Orcel fragen.

Wie beeinflusst die Übernahme, sollte sie kommen, Ihr Geschäft?

Wenn zwei derart große Häuser sich zusammenschließen, gibt es immer Chancen für die anderen im Markt. Das schauen wir uns sehr intensiv an.

Warum?

Ganz grundsätzlich: Wenn ein Unternehmen mit zwei Banken zusammenarbeitet, zum Beispiel beim Cash-Management oder bei der Finanzierung, und die gehen dann zusammen, entsteht womöglich ein Klumpenrisiko oder eine Abhängigkeit von der neuen großen Einheit. Es ist für eine Firma daher ein großes Risiko, nur mit einer Bank zusammenzuarbeiten. Das müssen Finanzverantwortliche im Blick haben.

Wenn Unicredit und Commerzbank zusammengehen, werden sie wahrscheinlich mehrere Jahre mit

Integration beschäftigt sein. Das muss für Sie doch hervorragend sein.

In der Zeit machen wir unser Geschäft weiter.

Sie sind optimistisch?

Ich bin immer optimistisch. Und tatsächlich stellen sich viele Unternehmen in Europa die Frage, mit wem sie zukünftig enger zusammenarbeiten wollen. Sie wollen einen verlässlichen Partner, der mit Lösungskompetenz in den relevanten Märkten unterstützen kann. Dies ist genau unsere Stärke.

Werden Kredite teurer, wenn eine Bank aus dem Markt verschwindet?

Wegen der Übernahme? Nein. Wichtiger ist, wie die Europäische Zentralbank bei den Leitzinsen entscheidet. Und daran hängen wir mit unseren Entscheidungen. Es werden keine Finanzierungsengpässe entstehen.

Nicht?

Wer jemanden sucht, bekommt auch jemanden. Definitiv.

Sie sind jetzt seit fast einem Jahr bei der Deutschen Bank. Was haben Sie verändert?

Hier gab es nichts, was man groß neu gestalten musste. Die Deutsche Bank ist ein sehr etabliertes und erfolgreiches Haus mit sehr, sehr guten

Deutscher Erfolg: Flix startete als Vermittler von Fernbusfahrten. Inzwischen bieten die Münchener auch Zugreisen an. Das Unternehmen ist international tätig und zählt zu den Start-ups mit Milliardenbewertung.

Kontakten. Was ich mit einbringen kann, ist mein Netzwerk, sind meine Erfahrungen aus der Vergangenheit. Da bringe ich mich wie beim Team-sport ein.

Was werden Sie jetzt angehen, nachdem Sie sich schön eingearbeitet haben?

Es gibt in diesem deutschen Markt und in Europa und in der Welt einfach wahnsinnig viel zu tun. Schauen Sie sich an, was aktuell bei Unternehmen im Verteidigungssektor los ist. Wir haben beispielsweise auch ein eigenes Industriesegment, was sich mit schnell wachsenden Technologieunternehmen beschäftigt.

Wie zum Beispiel der Drohnenhersteller Quantum Systems?

Genau. Der ganze Verteidigungssektor wächst ebenfalls stark und ist sehr bedeutsam für unsere Industrie. Handelskorridore verschieben sich. Da ist viel mit den bestehenden Kunden zu besprechen. Neu gegründete Unternehmen müssen betreut werden. Und es gibt Firmen, die ich gern als Kunden gewinnen würde.

Kommt da Herr Diederich persönlich vorbei?

In einer guten Woche habe ich zwischen fünf und sechs Kundentermine – allein in Deutschland. Manchmal habe ich auch drei an einem Tag. Dann bin ich mit den Kollegen vor Ort. Wir schauen, was der Bedarf ist, was die beste Lösung für den Kunden ist. Wir zeigen als Deutsche Bank, wie wir helfen können. <<

© Michael715/shutterstock.com



Auf der Suche nach frischem Geld

Zahlreiche gewerbliche Immobiliendarlehen aus Niedrigzinszeiten stehen derzeit zur Refinanzierung an. Es gibt Alternativen zum klassischen Bankkredit.



Das hässliche Wort Kreditklemme geistert wieder herum. Wie nach der Finanzkrise 2008 und 2009 zögern die Banken auch derzeit wieder, Geld herauszurücken. 44,8 Prozent der Selbstständigen bezeichnen die Kreditvergabe als restriktiv, wie das Institut für Wirtschaftsforschung berichtet. Im selben Vorjahresquartal waren es 34,6 Prozent. Dabei hatten nur 9,3 Prozent der Kleinstunternehmen und Selbstständigen sowie 23,6 Prozent aller Unternehmen überhaupt mit einer Bank über neue Kredite gesprochen. Schlechter Zeitpunkt also für die (Re-)Finanzierung von Gewerbeimmobilien? Nicht unbedingt. Die Auswahl ist oft größer als gedacht. Und manchmal hilft Umdenken.

Neue Geldgeber: Um einen Immobilienkredit umzuschichten, sind nicht mehr nur Banken nötig. Dass Versicherungen Bargeld säckeweise vergeben, ist aber unwahrscheinlich.

Während viele ihre neuen Immobilienprojekte derzeit schlicht verschieben, um sich nicht mit der Finanzierung in schwierigem Umfeld beschäftigen zu müssen, geraten Unternehmen bei Krediten, die demnächst eine Anschlussfinanzierung benötigen, vermehrt unter Druck. Für 2026 bis 2028 prognostiziert CBRE, nach eigenen Angaben die weltgrößte Immobilienservice- und Investmentgesellschaft, für Deutschland eine Refinanzierungslücke von rund 24 Milliarden Euro. Anschlussfinanzierungen werden gebraucht, um die gewerblichen Immobilienfinanzierungen abzulösen, die hierzulande üblicherweise selten länger als zehn Jahre laufen. Was derzeit ausläuft, wurde also in der Niedrigzinsphase abgeschlossen. Die ist inzwischen vorbei. Wer langjährigen Kontakt und eine sehr gute Bonität hat, kann womöglich über die Hausbank refinanzieren. Aber die Konditionen werden nicht mehr so günstig wie noch 2019 oder 2020 sein. Auch müssen Unternehmen oft mit erhöhten Reportingpflichten oder deutlich günstiger abgetretener Grundschild leben.

Wer einen gewerblichen Immobilienkredit refinanzieren muss, sollte möglichst früh bei seiner Bank die Verlängerungsbereitschaft ausloten und über Konditionen verhandeln. Doch es lohnt sich auch, Alternativen gleich mit auszuloten. Vielleicht gibt es welche, die besser passen. Wer größere Summen braucht, für den könnte beispielsweise Real Estate Private Debt interessant sein, also private Kreditfonds. „Sie gewinnen nicht mehr nur als Ergänzung zum klassischen Bankensystem, sondern zunehmend als eigenständiger Bestandteil des Finanzierungsmarktes spürbar an Bedeutung“, sagt Hanno Kowalksi, Managing Partner bei der Berliner FAP Group, die sich mit Immobilieninvestments und -finanzierung beschäftigt. Eine deutlich größere Flexibilität und Schnelligkeit sowie meist auch weitaus größere Finanzierungssummen sprechen gerade bei großen oder komplexeren Immobilienvorhaben für private Kreditfonds. Allerdings ist der Zins meist höher als bei Banken und die Tilgung endfällig. Das passt nicht zu jedem Unternehmen und Finanzierungsbedarf und muss sorgfältig geplant werden.

Auch Family Offices stehen zunehmend als Geldgeber bei der Immobilienfinanzierung zur Seite, wie Florian Freytag-Gross, Chef der Maklergesellschaft Coldwell Banker Deutschland in Hamburg, sagt. „Im Trend liegt das Mehrfamilienhaus als Mischobjekt mit Gewerbe. Da merken wir gerade jetzt im Bereich der Family Offices eine stark erhöhte Nachfrage.“ Wobei das Angebot nach wie vor rar sei. Viele neue Objekte seien nicht auf den Markt gekommen. Schon vor Corona habe die Zahl der erteilten Baugenehmigungen auf Niedrigstand gelegen. Doch die Renditeentwicklung bei

den teilweise gewerblich genutzten Mehrfamilienhäusern sei positiv, weil die Mieten deutlich gestiegen seien. Das erhöhe die Rendite. „Im Gewerbeimmobilienbereich wird mehr Eigenkapital eingesetzt und dann rechnet sich das Ganze auch wieder“, erklärt Freytag-Gross. Eigenkapital sei in Deutschland auch definitiv vorhanden. „Es wird auch mehr und mehr eingesetzt im Gewerbebereich.“

Gerade eine hohe Eigenkapitalausstattung spricht dafür, sich auch bei Versicherungen nach einer Immobilienfinanzierung zu erkundigen. Versicherungen sind als Finanzgeber ähnlich risikobewusst wie Banken. Anders als private Kreditfonds drehen sie auch bei der Kreditvergabe nicht das ganz große Rad. Doch dafür gewähren sie eine deutlich längere Zinsbindung, was die Kreditkonditionen besser kalkulierbar macht. Unternehmer können für ihre gewerblichen Immobilienfinanzierungen Laufzeiten von bis zu 30 Jahren aushandeln. Wer das nicht schon zu Zeiten der Niedrigzinsen mitgenommen hat, kann sich zumindest vor womöglich noch weiter steigenden Zinsen schützen.

Versicherungen investieren

Die zur Allianz Lebensversicherung gehörende Allianz Baufinanzierung gibt rund 28 Milliarden Euro als Darlehensbestand in der gewerblichen Immobilienfinanzierung an und wirbt um Investoren, die „professionell auf dem Immobilienmarkt agieren und Wohnimmobilien, Wohn- und Geschäftshäuser oder Büroimmobilien finanzieren möchten“. Dem Spezial „Immobilienfinanzierung“ der Immobilien-Zeitung zufolge bietet die R+V Finanzierung für gewerbliche Büro-, Wohn-, Einzelhandels- und Logistikimmobilien an. Ergo und die Provinzial-Gruppe vergeben demnach Darlehen für gewerbliche Wohnimmobilien an. Manche Versicherer investieren in Fondskonstrukte für die Immobilienfinanzierung. So legte Hansemerkur Grundvermögen im September 2025 den Finanzierungsfonds V auf. Er vergibt Darlehen für erstklassige Immobilien in Deutschland, Österreich und der Schweiz und ist als Alternative zu herkömmli-

WAS AM BESTEN PASST

Hier können Sie Finanzierungsangebote vergleichen

Portale wie Fincompare oder Smava bieten einen Überblick über Angebote von über 400 Banken und Versicherungen an unter:

<https://fincompare.de/immobilienfinanzierung>

<https://www.smava.de/baufinanzierung/gewerbeimmobilien-finanzierung/>

Von Midia Nuri

44,8
Prozent

der Selbstständigen bezeichnen die Kreditvergabe als restriktiv.

Quelle:
Institut für Wirtschaftsforschung

chen Kreditgebern angelegt. Die Darlehensbeträge liegen zwischen fünf und 50 Millionen Euro – für bestehende Büro- und Wohnimmobilien, Einzelhandelsflächen, Logistikobjekte, gemischt genutzte Immobilien, Parkhäuser und Hotels.

Andere Möglichkeiten als klassische Bankkredite gibt es also. „Gleichwohl wäre es ein Fehler zu glauben, alternative Finanzierer könnten die Refinanzierungslücke vollständig schließen“, gibt FAP-Partner Kowalski zu bedenken. Das verfügbare Kapital reiche dafür nicht aus. Verfehlte Renditeziele und Abschreibungen haben die Assetklasse in Teilen belastet, einige Investoren halten sich deshalb bei neuen Geschäften zurück. Mancher hat sich auch verkalkuliert. Der Anteil notleidender professioneller Immobilienkredite – die seit mehr als 90 Tagen überfällig sind und voraussichtlich zumindest teilweise offen bleiben werden – lag hierzulande im vierten Quartal 2025 bei 6,9 Prozent – Spitzenwert im Europa-Vergleich. Der EU-Durchschnitt beträgt 4,1 Prozent, wie CBRE berichtet. Der Markt sei selektiv geworden, beobachtet Kowalski. „Die FAP Group hat im vergangenen Jahr rund 200 potenzielle Finanzierungen mit einem Gesamtprojektvolumen von etwa 16 Milliarden Euro geprüft, wovon lediglich ein Prozent bis zwei Prozent als realisierbar eingestuft werden konnten.“ Unter den aktuellen Marktbedingungen sei der Großteil der Anfragen nicht finanzierbar.

Für ein verändertes Finanzierungsumfeld sorgen nicht nur Zinsdruck und Unsicherheiten etwa wegen des Ukraine- und des Iran-Krieges. Auch die Logik der Immobilienfinanzierung verändert sich gerade grundlegend – spätestens mit dem zunehmenden Ausbau erneuerbarer Energien und deren Erträgen. So machen Finanzinstitute längst Nachhaltigkeits- und Sozialkriterien im Rahmen der ESG-Vorgaben zur Auflage, wenn sie einen Kredit gewähren. Zudem schauen Geldgeber zunehmend auch auf die nachhaltige Ertragskraft der Immobilie selbst. „Auch alternative Finanzierungspartner achten heute verstärkt darauf, ob ein Objekt auch unter konservativen Annahmen dauerhaft tragfähige Cashflows generieren kann“, beobachtet Kowalski.

Auch „Lage, Lage, Lage“ gilt so nicht mehr. „Der klassische Dreiklang aus Lage, Objektqualität und Mieterstruktur ergänzt sich um Energieversorgung“, sagt Markus Schmidt, Leiter der Geschäftsfeldentwicklung Infrastruktur bei der Immobilien-Kapitalverwaltungsgesellschaft Intreal. „Faktoren wie Netzanschluss, die Einbindung in lokale Systeme und Abwärmenutzung spielen nun eine Rolle.“ Geschickte Nutzung von Solar-Spillover kann Unternehmern mit Finanzierungsbedarf also womöglich über Kreditklemme und Refinanzierungslücke hinweghelfen. <<

Gefahr im Verzug

Im Insolvenzfall ändern sich die Regeln für Unternehmer. Viele werden straffällig. Nicht so sehr, weil sie Fehler machen, sondern vor allem wegen zweier Irrtümer.



Dauerhaft geschlossen: Nach der Insolvenz entfernt eine Mitarbeiterin den Schlecker-Aufkleber vom Fenster.

Für ihn ist der 23. Januar 2012 dramatisch. An jenem Montag beantragt Anton Schlecker für die nach ihm benannte größte deutsche, sogar größte europäische Drogeriemarktkette Insolvenz beim Amtsgericht Ulm. Der eingetragene Kaufmann, die Schlecker Homeshopping GmbH, die Schlecker XL GmbH und etwas später auch die Drogeriemarkt-tochter Ihr Platz sind zahlungsunfähig. Mehr als 20.000 Gläubiger melden sich in der Folge beim Insolvenzverwalter. Mehr als eine Milliarde Euro offene Forderungen liegen vor. Und die Staatsanwaltschaft erhebt nach vier Jahren Insolvenzplanverfahren Anklage. Gegen Schlecker und seine

Von Midia Nuri

beiden Kinder Lars und Meike. Sogar der Bundesgerichtshof befasst sich mit der Insolvenz. Die Schleckers hätten spätestens im Februar 2011 gewusst, dass ihrem Unternehmen Zahlungsunfähigkeit drohe, und Vermögenswerte beiseitegeschafft, lautete der Vorwurf. Schlecker hat nicht nur angefangen, einem Personaldienstleister, dessen Gesellschafter die Schlecker-Kinder sind, überhöhte Stundensätze zu zahlen. Noch im Januar 2012 – der Insolvenzantrag ist da bereits beabsichtigt – hat Schlecker zudem sieben Millionen Euro überwiesen, die sich die beiden Kinder sofort je zur Hälfte auszahlen und so für diese

Gesellschaft eine Überschuldung von mehr als sechs Millionen Euro herbeiführen – Untreue mit vorsätzlichem Bankrott. Ebenfalls ins Gewicht fallen ein Karibikurlaub und Rechnungen für die Privatwohnung, die Anton Schlecker seinen Kindern bezahlt hat.

Das Verfahren gegen die Kinder geht bis zum Bundesgerichtshof, der 2019 urteilt. Lars und Meike müssen für je zwei Jahre und sieben Monate in Haft, aus der sie einige Monate vorzeitig entlassen werden. Für den Vater blieb es bei einer zweijährigen Bewährungs- und Geldstrafe, die das Landgericht Stuttgart verhängt hatte. Er hatte keine Revision vor dem obersten Gerichtshof eingelegt. Es ist das vorläufige Ende eines der spektakulärsten Insolvenzfälle in der neueren deutschen Geschichte.

Ein Fall wie dieser ist häufiger, als dem ehrlichen Unternehmer und seinen Lieferanten und Kunden lieb sein kann, nur vielleicht nicht in der Größenordnung. Insolvenzstraftaten sind hierzulande häufig. Eine ist zum Beispiel, die Antragsfrist zu verpassen, was oft vorkommt. Vor allem zwei Irrtümer führen dazu, dass manch Unternehmer straffällig wird.

Insolvenz- oder Bankrottstraftaten regelt der Gesetzgeber in den Paragrafen 283 ff. des Strafgesetzbuchs (StGB). Ziel ist, die Vermögensinteressen der Gläubiger zu schützen vor leichtsinnigen oder böswilligen Handlungen des Schuldners. „Eine Insolvenzstraftat liegt bei einem Schuldner nur dann vor, wenn er während einer wirtschaftlichen Krise gehandelt hat“, erklärt Veaceslav Ghendler, Fachanwalt für Insolvenzrecht in der Frankfurter Kanzlei Kraus Ghendler Ruvinskij. Krise definiert sich dabei durch die in der Insolvenzordnung festgelegten Insolvenzgründe. Da ist die Überschuldung, wenn das Vermögen der Gesellschaft bestehende Verbindlichkeiten eindeutig nicht mehr decken kann, und akute Zahlungsunfähigkeit, wenn ein Schuldner nicht in der Lage ist, fällige Zahlungspflichten zu erfüllen. „Auch reicht bereits eine drohende Zahlungsunfähigkeit aus“, erklärt Ghendler, „welche anzunehmen ist, wenn ein Schuldner aller Voraussicht nach nicht mehr seine Verpflichtungen zum Zeitpunkt der Fälligkeit erfüllen können wird.“

Insolvenzstraftaten sind Alltag. 21.812 Insolvenzen zählte das Statistische Bundesamt 2024. Im selben Jahr ermittelte das Bundeskriminalamt (BKA) 7895 Insolvenzstraftaten – meist vor einer Insolvenz begangen. An der Spitze lag mit 6688 Fällen die Veruntreuung von Sozialversicherungsbeiträgen. Wer am drittletzten Bankarbeitstag des Monats seine „treueähnliche Pflicht“ gegenüber der Sozialversicherung zur Zahlung der Arbeitnehmerbeiträge nicht erfüllt, weil er an

andere Gläubiger gezahlt hat, Löhne überwiesen oder Geld entnommen hat, macht sich strafbar. „Als Arbeitgeber sind Sie ganz besonders bei sich abzeichnenden Liquiditätsproblemen verpflichtet, die Zahlung der Sozialabgaben sicherzustellen“, warnt Rechtsanwalt Olaf Schubert, Sanierungs- und Insolvenzberater aus Schöneiche bei Berlin. Ist die Liquiditätskrise absehbar vorübergehend, können Unternehmer der Einzugsstelle zur Fälligkeit die Höhe der vorenthaltenen Beiträge und den Grund der Verspätung mitteilen.

Geschäftsleitung haftet

Ebenso häufig sind in Krisensituationen Steuerstraftaten. „Oft wird die Lohnsteuer nicht abgeführt, wofür die Geschäftsleitung persönlich haftet“, warnt Schubert. Typisch sei auch, dass Umsatzsteuer-Erklärungen nicht oder nicht rechtzeitig abgegeben würden, informiert der Anwalt. „Unabhängig davon, ob Umsatzsteuer geschuldet wird oder ob die Umsatzsteuer überhaupt noch gezahlt werden kann, ist dadurch bereits der Tatbestand der vollendeten Steuerhinterziehung erfüllt.“ Beides kann jeweils mit Geldstrafe oder Freiheitsstrafe von bis zu fünf Jahren, in schweren Fällen bis zu zehn Jahren, bestraft werden.

Nicht selten und rechtlich ebenso schwerwiegend ist der Eingehungsbetrug. „Wenn Sie Leistungen in Anspruch nehmen oder Bestellungen aufgeben und es sehr wahrscheinlich ist, dass Sie diese nicht bezahlen können, machen Sie sich strafbar“, erklärt Schubert. Vergleichsweise selten verfolgt wird auch Gläubigerbegünstigung. Die ist strafbar, weil in der Krise Begünstigung immer zu Lasten anderer Gläubiger geht. Deshalb macht sich strafbar, wer nach Einstellung der Zahlungen, Eröffnung des Insolvenzverfahrens oder Abweisung mangels Masse einzelnen Gläubigern Vorteile verschafft. Das kann eine Zahlung sein oder ein Pfand. Darunter fällt auch, wenn einem Gläubiger ein Zurückbehaltungsrecht eingeräumt wird. Ähnlich, aber als einzige Insolvenzstraftat nicht Sache des Unternehmens oder seines Geschäftsführers, ist die Schuldnerbegünstigung. Geahndet wird, wer mit Einwilligung des Schuldners oder zu dessen Gunsten die Insolvenzmasse mindert.

Häufig ist die Insolvenzverschleppung. Die 4737 Fälle aus dem Jahr 2024 machen 7,7 Prozent aller Fälle von Wirtschaftskrimina- >>

”

Eine Insolvenzstraftat liegt bei einem Schuldner nur dann vor, wenn er während einer wirtschaftlichen Krise gehandelt hat.

Veaceslav Ghendler,
Kanzlei Kraus Ghendler
Ruvinskij



lität aus und kommen somit bei knapp jeder fünften Insolvenz vor. Bei Absicht drohen bis zu drei Jahre Haft, bei Fahrlässigkeit immer noch ein Jahr.

Managementfehler sind vor einer Insolvenz die Regel. Das liegt an der Krisenlage. Und oft genug fehlt es Unternehmerinnen und Unternehmern einfach am Überblick über ihre Finanzlage. Doch: „Es ist eine Illusion zu glauben, dass Insolvenzstraf-taten unabsichtlich geschehen“, sagt Hans Haar-meyer, Vorstand des Deutschen Instituts für ange-wandtes Insolvenzrecht und spezialisierter Anwalt. „Da wird mit Macht Vermögen verschoben“, hat er in 20 Jahren als Insolvenzrichter beobachtet. „Wenn ein Geschäftsführer Vermögen an Verwandte, Freunde, Kollegen verschiebt, dann ist das ja kein Versehen, sondern geschieht in neun von zehn Fäl-len ganz bewusst“, ist Haarmeyer überzeugt. „Um zu verhindern, dass das Vermögen unter die Ver-waltung eines Insolvenzverwalters kommt.“

Seit Jahrzehnten beobachtet Haarmeyer den immer gleichen Irrtum. „Den meisten ist der Unterschied zwischen der Person des Geschäfts-führers und der juristischen Person der GmbH, AG oder auch GmbH & Co. KG – und dessen Folgen – nicht bewusst.“ Zahlreiche Geschäftsführer saßen ihm im Lauf der Jahre zum Erstgespräch gegen-über und waren entspannt. Erleichtert, dass sie auf ihren Notar gehört hatten und eine Kapital-

gesellschaft angemeldet hatten, Gesellschaft mit beschränkter Haftung. Die meisten denken, sie hafteten nicht. Bis Haarmeyer sie aufklärt, dass sie nämlich mit ihrem gesamten privaten Vermögen in der Haftung sind. „Als natürliche Person sind Sie als Geschäftsführer der Treuhänder frem-den Vermögens, nämlich dem der Gesellschaft“, sagt Haarmeyer. Und: „In der Krise verändert sich der rechtliche Fokus. Spätestens jetzt muss der Geschäftsführer die Interessen der Gläubiger so hoch bewerten wie die seines Unternehmens.“ Tut er das nicht, hat er in der Krise schnell die Gren-zen der Legalität übertreten.

Verdeckte Gewinnentnahme

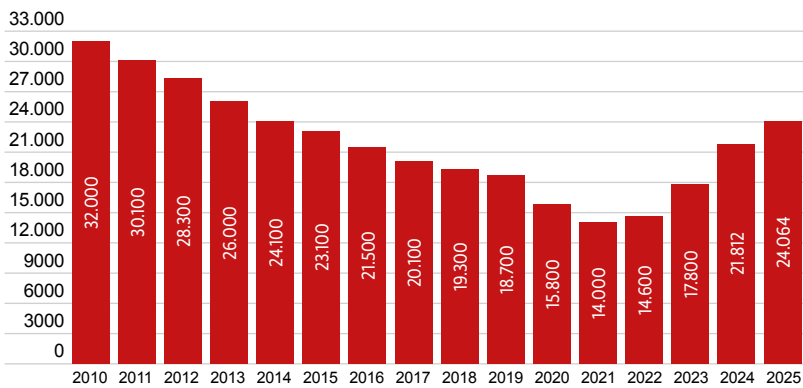
„Aus diesem Irrtum folgt meist direkt der erste Straftatbestand“, sagt Haarmeyer. „Untreue.“ Typisch für Untreue sind verdeckte Gewinnent-nahmen, Rückzahlungen von Gesellschafterdar-lehen, Gewinnausschüttungen oder Kapitalrück-zahlungen sowie das Beiseiteschaffen von Ver-mögen oder der Einzug von Forderungen auf gesellschaftsfremde Konten. „Die Geschäftsfüh-rung begeht Untreue zu Lasten einer Kapitalge-sellschaft, wenn sie das zur Erhaltung des Stamm-oder Grundkapitals erforderliche Vermögen an die Gesellschafter auszahlt“, informiert Rechtsanwalt Schubert. „Das gilt auch, wenn die Rückzahlung mit Einverständnis der Gesellschafter erfolgte.“

Im Ranking des Straftatenregisters noch davor, gleich hinter der Insolvenzverschleppung und dem Vorenthalten von Sozialversicherungsbeiträ-gen rangieren die Fälle von Bankrott. Die BKA-Statistik für 2024 zeigt 2268 Fälle von Bankrott, also bei etwa jeder sechsten Firmeninsolvenz. Bank-rottdelikte bestehen darin, dass Schuldner in der Krise Vermögen beiseiteschaffen oder verheimli-chen und die Vermögensmasse zu schmälern ver-suchen. „Verlust-, Spekulations- oder Differenz-geschäfte, Spiel, Wette, unwirtschaftliche Aus-gaben“, zählt Rechtsanwalt Schubert auf. Ebenso Wareneinkauf auf Kredit oder Abgabe mit Verlust. „Vortäuschung von Rechten oder Anerkennung von erdichteten Rechten an der Insolvenzmasse“ gehören Schubert zufolge dazu, ebenso falsche oder fehlende Buchführung sowie Verheimlichen, Beschädigen oder Zerstören und Beiseiteschaf-fen von Buchhaltungsunterlagen. Auch falsche, fehlende oder nicht fristgerecht erstellte Bilan-zen und ähnliche Tatbestände zählen dazu. Bank-rotttatbestände sind bereits vor der Insolvenzreife strafbar, wenn sie Überschuldung oder Zahlungs-unfähigkeit verursacht haben.

An der Strafbarkeit all der genannten Tatbe-stände könnten weder Gefühl noch Gesellschaf-terbeschluss etwas ändern, warnt Haarmeyer.

WIEDER MEHR PLEITEN

Zahl der Firmeninsolvenzen in Deutschland



Quelle: Statistisches Bundesamt

„Und dank KI brauchen Insolvenzverwalter heute auch keine vier Jahre mehr, um die möglichen Straftatbestände zu sortieren“, sagt er. So lange dauerte es bei den Schleckers. „Der Insolvenz-verwalter kann dank KI binnen 30 Minuten fest-stellen, ab wann das Unternehmen überschul-det war“, sagt er. „Das gilt immer, also nicht nur bei den strafbaren Handlungen.“ Dann greift, was Haarmeyer als Kopf-ab-Paragraf bezeichnet, Paragraf 15 Absatz 4 InsO. „Alle Zahlungen, die ab dann geflossen sind, müssen vom Geschäftsführer erstattet werden.“

Tempo durch KI

Hinzu kommt: Die KI findet zu jeder Buchung sekundenschnell auch den Beleg. „Den Darlehens-vertrag mit der Schwiegermutter, das unter Wert an einen Verwandten verkaufte Grundstück, die Barmittel für nicht erbrachte Leistungen sieht die KI.“ Deshalb sichert der Insolvenzverwalter im Unternehmen erst einmal Daten und checkt die E-Mails und sonstigen abrufbaren Nachrich-ten. „In E-Mails oder auch Whatsapp-Nachrich-ten sprechen die Leute meist überraschend offen über Probleme“, weiß Haarmeyer. Sicher trägt das zu der mit je rund 98 Prozent sehr hohen Aufklä-rungsrate von Insolvenzstraf-taten bei. Und natür-lich, dass der oder die Täter bekannt sind.

Noch einen zweiten Irrtum beobachtet Haar-meyer häufig: „Die D&O-Versicherung schützt mich.“ Der Anwalt entgegnet: „Aber nicht, wenn die Insolvenzantragspflicht oder auch eine der Kardinalpflichten eines Geschäftsführers verletzt werden.“ Um die Kardinalpflichten wird derzeit viel vor Obergerichten gestritten. Ein Verfahren vor dem Bundesgerichtshof (BGH) ist anhängig

(Az.: IV ZR 66/25). In dem Fall hatte der Insolvenz-verwalter einer UG gegen einen D&O-Versicherer geklagt, um Prozesskostenhilfe für ein Verfahren zu bekommen. Der eingetragene Geschäftsführer des insolventen Unternehmens war als Strohmann aufgetreten, während ein faktischer Geschäfts-führer die Geschäfte führte, die immer mehr in Schieflage gerieten. Der Strohmann-Geschäfts-führer hatte sich nicht regelmäßig über die wirt-schaftliche Lage der Gesellschaft informiert und den Insolvenzantrag verspätet gestellt.

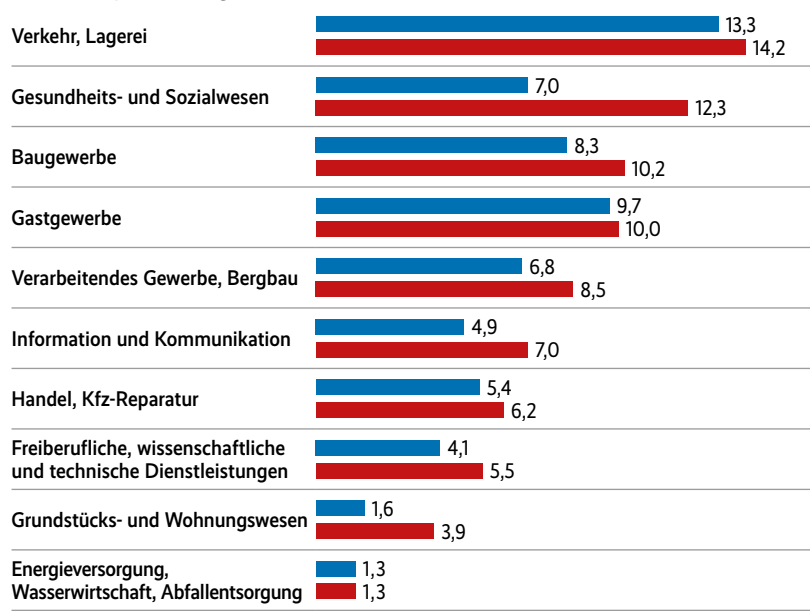
Der beklagte D&O-Versicherer lehnte die Leis-tungspflicht wegen wissentlicher Pflichtverlet-zung ab. Das OLG Frankfurt gab ihm in der Vor-instanz Recht. Die Versicherung konnte sich auf Risikoausschluss wegen wissentlicher Pflichtver-letzung gemäß den Allgemeinen Versicherungs-bedingungen für die Vermögensschaden-Haft-pflichtversicherung von Unternehmensleitern und Leitenden Angestellten (ULLA) berufen. Auch befanden die OLG-Richter, dass es nicht mehr viel zu erläutern gebe, wenn es sich um die Verletzung elementarer beruflicher Pflichten handele, deren Kenntnis nach der Lebenserfahrung bei jedem Berufsangehörigen vorausgesetzt werden könne.

„Die Insolvenzantragspflicht nach Eintritt der Insolvenzreife ist eine Kardinalpflicht“, urteilten sie. Nach Ansicht des Gerichts zählen zu den Pflich-ten eines Vorstands, Geschäftsführers, Aufsichts-rats oder leitenden Angestellten, weder sich noch Dritten aus dem Unternehmensvermögen Vor-teile zu gewähren, auf die kein Anspruch besteht, das Unternehmensvermögen nicht für unterneh-mensfremde Zwecke zu verwenden sowie sich über die wirtschaftliche Lage der Gesellschaft und eingehende Prüfung der Insolvenzreife zu verge-wissern. Auf dieser Grundlage besteht dann auch die Pflicht, rechtzeitig Insolvenz zu beantragen. Die Pflichtverletzung sei offensichtlich, urteilten die Richter. Der Geschäftsführer hätte von der Zahlungsunfähigkeit aufgrund objektiver Kriterien wissen müssen.

Es gibt Alarmsignale, die Geschäftsführer ken-nen sollten. Fordern beispielsweise Banken oder andere Partner ein Sanierungsgutachten, bevor sie frisches Geld zuschießen, muss das Geschäfts-führer alarmieren. „Banken sehen eine Krise in der Regel als erste“, sagt Anwalt Haarmeyer. Mit sol-chen Gutachten schützen die Institute sich selbst nicht nur vor möglichen Haftungsansprüchen anderer Gläubiger, beispielsweise von Behör-den, Mietern und Lieferanten, falls ein kriseln-des Unternehmen sich nicht retten kann, sondern auch vor strafrechtlichen Konsequenzen. Spätes-tens dann können Unternehmer also wissen: Jetzt wird es nicht nur ernst, sondern womöglich auch noch kriminell. <<

VERKEHR BESONDERS BETROFFEN

Insolvenzquoten ausgewählter Branchen in Promille



Quelle: IfM Bonn, Statistisches Bundesamt

„Wir haben bei der bAV ein großes Momentum“

Christian Remke, Sprecher der Geschäftsführung bei Metzler Pension Management, über betriebliche Altersvorsorge und warum sie jetzt für KMU lohnenswerter denn je ist.

Herr Remke, wie ist der Status der betrieblichen Altersvorsorge, die Verbreitung in deutschen Firmen?

Mehr als die Hälfte aller Arbeitnehmer in Deutschland verfügt über eine Zusage der Altersversorgung. Leider gibt es hier ein Klumpenrisiko. Die großen Unternehmen und der öffentliche Dienst haben in der Regel eine Zusage. Die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ohne eine Zusage finden sich häufig im Mittelstand und insbesondere bei kleineren Unternehmen. Diese Unternehmen scheuen die betriebliche Altersversorgung häufig noch bzw. verfügen nicht über die nötigen Ressourcen, sich mit dem Thema ausreichend auseinanderzusetzen.

Warum glauben Sie, dass sich etwas ändern wird?

Gerade wird die Altersversorgung grundsätzlich über alle drei Säulen diskutiert – staatlich, betrieblich, privat. Das war vorher nicht so ganzheitlich in der Betrachtung. Und darüber, dass die bAV das Potenzial der flächendeckenden Verbreitung innehat und dennoch stagniert, reden wir auch schon länger. Der Handlungsbedarf wurde erkannt. Vor dem Betriebsrentenstärkungsgesetz II gab es auch schon ein BRSG I, mit dem der Gesetzgeber damals eine Initiative gestartet hat. Es war der Versuch, die bAV breiter aufzustellen und auch im Mittelstand unterzubringen.

Warum tun Betriebe nicht, was der Staat sich wünscht?

Zunächst: Der Staat hat eine einfache Rechnung: Je mehr Arbeitnehmer selbst vorsorgen und je mehr die Arbeitgeber leisten, umso weniger Niveau muss der Staat später in der Rente ausgleichen. Betriebliche Altersvorsorge

gibt es seit mehr als 100 Jahren in verschiedenen Formen. Im Mittelstand gab es nennenswerte und nachvollziehbare Widerstände, eine bAV einzuführen. Einer der Hauptgründe war, dass man hier betriebsfremde Risiken einkauft: Langlebkeitsrisiko, lebenslange Rentenzahlungen, Biometrie, Invalidität und Ähnliches. Arbeitgeber sollen etwas garantieren, was sie nicht in ihrer Hand haben.

Deswegen kam das Betriebsrentenstärkungsgesetz im Jahr 2018.

Der Gesetzgeber legte ein neues Modell fest. Beim Sozialpartnermodell kann der Mittelstand ohne Garantie und ohne Übernahme von biometrischen Risiken betriebliche Altersvorsorge zusagen. Er muss sich nur verpflichten, Beiträge zu zahlen. Dafür ist ein Tarifvertrag nötig.

Aber es gibt viele Mittelständler, die nicht tarifgebunden sind.

Deswegen öffnet das BRSG II von Januar dieses Jahres das Modell für Unterneh-

DER VORSORGESPEZIALIST

Christian Remke leitet beim Bankhaus Metzler das Geschäft mit Pensionsfonds und der betrieblichen Altersvorsorge. Er ist seit mehr als 25 Jahren im Unternehmen. Zuvor arbeitete der Volkswirt unter anderem für die Pensionskasse von Nestlé Deutschland.

men, die nicht tarifgebunden sind. Sie können sich auf einen entsprechenden Tarifvertrag beziehen. Anders ausgedrückt: Es gibt jetzt keine gute Entschuldigung mehr, die bAV nicht einzuführen. Die Möglichkeiten sind da, die altbekannten Hindernisse Garantie und Biometrie sind weggefallen. Risiken gibt es kaum noch und auch der administrative Aufwand ist überschaubar.

Was heißt das genau, sich auf einen Tarifvertrag beziehen zu können?

Die Aussage des BRSG II ist: Wenn die für mich grundsätzlich zuständige Gewerkschaft einen Tarifvertrag über ein Sozialpartnermodell mit einem anderen Unternehmen oder mit einer anderen Branche abgeschlossen hat, dann kann ich mich als Arbeitgeber, der grundsätzlich in den Zuständigkeitsbereich der Gewerkschaft fällt, auf diesen Tarifvertrag beziehen. Ich brauche ihn nicht mehr für mich selbst originär. Und das ist die Erleichterung.

Ein Beispiel bitte.

Auf den Tarifvertrag für die Busfahrer Baden-Württembergs kann sich jetzt auch ein Busunternehmen aus Bayern bezie-

hen und eine entsprechende Betriebsvereinbarung mit seinen Beschäftigten abschließen. Es muss aber nicht dieselbe Branche sein. Bei einem Modell, das Metzler als Versorgungsträger gemeinsam mit der Gewerkschaft Verdi anbietet, haben wir das schon gemacht. Es funktioniert, aber es ist noch Überzeugungsarbeit zu leisten, denn ein Tarifvertrag wird bei einigen Familienunternehmen als Hindernis gesehen. Dabei muss er nicht eingeführt werden, sondern das Unternehmen muss sich nur auf ihn beziehen.

Was ist jetzt nötig für eine flächendeckende Verbreitung der bAV?

Reflexartig könnte die Antwort in einem Mehr an Förderung sein. Es gibt Arbeitgeber, die verzichten darauf, die Förderung rund um die bAV in Anspruch zu nehmen, weil ihnen der Bürokratieaufwand zu hoch ist. Im Mittelstand und vor allem bei Kleinstunternehmen ist mehr Verwaltung einfach ein „Killerargument“. Und das muss verschwinden. Betriebliche Altersvorsorge muss leichter und praktikabler werden. Und genau dieser Aspekt muss auch kommunikativ besser in die Breite getragen werden.

Wie verhalten sich Verbände und IHK?

Von denen würden wir uns mehr wünschen. Warum nicht mal einen Informationsabend zum Thema betriebliche Altersversorgung aufsetzen? Das Thema Rente ist so wichtig. Die Altersversorgung ist eine volkswirtschaftliche Aufgabe und da sind wir Teil des Ganzen. Mittelständische Unternehmen und Kleinstunternehmen handeln im eigenen Interesse, wenn sie ihren Beschäftigten bei der Vorsorge helfen.

Die sind aber auch nicht alle von der bAV überzeugt.

Wir sind aber in der richtigen Zeit unterwegs, in der neue Wege beschritten werden müssen. Es wird gerade etwas diskutiert in der zweiten Säule, das wir hundert Jahre lang rigoros abgelehnt haben: ein Obligatorium. Es ist ein bisschen vergleichbar mit der Anschnallpflicht in den siebziger Jahren. Erst war die Skepsis groß, aber letztendlich rettet die Gurtpflicht Menschenleben und machte das Leben besser. Man nimmt nicht alle Menschen mit, davon bin ich überzeugt.



© Metzler

Die Idee alleine beziehungsweise die Botschaft wird Widerstand beim Mittelstand erzeugen. Man muss es geschickt machen und kommunikativ entsprechend aufbereiten, sodass bei den richtigen Unternehmen die wichtigen Argumente für die Zukunft ankommen.

Gibt es Vorbilder im Ausland?

Länder wie die Schweiz oder die Niederlande haben längst vergleichbare Modelle und damit auch gute Lösungen geschaffen. In Großbritannien wird ein Modell angeboten, bei dem ich als Arbeitnehmer aktiv widersprechen muss. Da habe ich schon mal keinen unmittelbaren Zwang, aber einen mittelbaren. Das ist kommunikativ wesentlich besser gelöst. Der deutsche Gesetzgeber hat gesagt: Wenn wir mit den Lockerungen beim BRSG II nicht weiterkommen, dann steht die bAV-Pflicht im Raum. Die politische Zielgröße der Verbreitung der bAV liegt bei 80 Prozent in ungefähr zehn Jahren.

Ist hierzulande die Anspruchshaltung an den Staat zu groß, also dass sich die Allgemeinheit um ein hohes Rentenniveau zu kümmern hat?

Ja. Die Politik hat die Menschen im Unklaren gelassen. Gut, es gibt Rentenprognosen und jeder kennt die demografische Entwicklung in Deutschland. Aber die

Politik neigt leider dazu, an einem Punkt, an dem es schmerzhaft wird, aufzuhören.

Und nun?

Die demografische Entwicklung lässt sich nicht ändern, aber wir können unseren Umgang damit ändern. Wir sollten die Debatte weniger als Verzichts-geschichte führen, sondern als Chance für mehr finanzielle Selbstbestimmung. Wer sich früh mit der eigenen Altersvorsorge beschäftigt, gewinnt Handlungsspielraum und Unabhängigkeit. Die Aufgabe der Politik ist es, dafür verlässliche und einfache Rahmenbedingungen zu schaffen. Dann muss uns vor der Zukunft der Rente nicht bange sein. ♦

DAS UNTERNEHMEN

Metzler Pension Management hilft seit mehr als 20 Jahren bei der betrieblichen Altersvorsorge für Firmen. Das Unternehmen berät und begleitet bei der Verwaltung und Strukturierung von Vermögenswerten. Über eigene Pensionsfonds und einen Trust können auch kleine und mittelgroße Firmen bAV anbieten. Metzler Pension Management gehört zum privaten Bankhaus Metzler in Frankfurt.



Flexibel reisen: Die Transportkapseln können auf Fahrzeugen genauso montiert werden wie an Seilbahnen.

In der Kapsel durch Europa

Es klingt wie der Traum eines Verkehrsplaners: Ein Paar, das auf dem Land lebt, steigt an der Dorfhaltestelle ein und einige Stunden später auf dem Aussichtspunkt eines Berges wieder aus. Zwischendrin ist es Bus, Zug und Seilbahn gefahren, hat das Gefährt aber nicht verlassen. Und nirgends weder Gas gegeben noch ein Steuer benutzt. Verückt? Nicht ganz. Pods4Rail heißt das Projekt von 15 Partnern aus sechs europäischen Ländern. Sie haben untersucht, was geht, wie es sich grundsätzlich umsetzen lässt und dabei Straßen und Schienen besser nutzt. Die EU stellte knapp drei Millionen Euro bereit, Siemens Mobility, eine Tochter des Siemens-Konzerns, leitete das Projekt, Forscher des Deutschen Zentrums für Luft- und Raumfahrt (DLR) waren maßgeblich beteiligt. Die grundsätzliche Idee ist modular: Die Personen steigen nicht mehr in ein bestimmtes Fahrzeug, sondern in eine Art Box. Diese wird dann an bestimmten Knotenpunkten jeweils automatisiert umgeladen. In unserem Beispiel von einem Straßenfahrzeug auf einen Zug. Zum Schluss befördert eine Seilbahn die Kapsel auf den Berg. Der Vorteil: Obwohl viele Menschen unterschiedliche Ziele haben, lassen sich die Kapseln für bestimmte

Streckenabschnitte bündeln und befördern. Und nicht nur Menschen lassen sich transportieren, auch Pakete oder mobile medizinische Einrichtungen. Oder eine Mischung. Mehr als 20 Anwendungsfälle und acht Geschäftsszenarien entwickelten die beteiligten Experten. DLR-Forscher Manuel Osebek spricht von „Supermodalität“ als zentralem Gedanken. „Für die Studie haben wir nicht nur die für ein solches Konzept notwendigen Fahrzeuge betrachtet“, sagt er. „Wichtige Aspekte waren auch, wie Kapseln und Trägereinheiten miteinander verbunden werden können. Oder auch Fragen der Automatisierung. Analysen zur notwendigen Infrastruktur und Ideen für digitale Betriebskonzepte machten die Arbeiten komplett.“ Was auf dem Papier einleuchtend klingt, ist kompliziert. Schließlich sollen die Fahrzeuge innerhalb des Systems autonom fahren. Das DLR versuchte, die Ideen in technisch realisierbare Fahrzeugkonzepte zu übertragen. Neben Technik und Energiebedarf ging es auch um die Kommunikation zwischen Fahrzeugen, Infrastruktur und Verkehrsmanagement. Betrachtet hat das Projektteam auch Normen, Zulassungsverfahren und Sicherheitsanforderungen im Straßen- und Schienenverkehr. In einem Anschlussprojekt soll es darum gehen, einzelne Elemente weiterzuentwickeln und zu klären, wie sich das Konzept in bestehende Verkehrswege einbinden lässt. << art

Wenn der Chef gefälscht ist

Selbst ein Videogespräch ist nicht mehr sicher. Das erfuhr der Finanzchef eines Unternehmens in Singapur. Er überwies nach einem Zoom-Gespräch mit mehreren Kollegen und seinem Chef 500.000 Dollar. Leider waren alle Teilnehmer einschließlich seines Chefs von Gaunern mittels einer KI gefälscht. Der Manager hatte Glück, die Behörden konnten das Geld wiederbeschaffen. Deepfakes heißen solche Fälschungen. Betrüger arbeiten weltweit, das Konzept ist kommerzialisiert. Wie schützen sich Manager davor, getäuscht zu werden? Ein Team um Martin Steinebach, Chef-IT-Forensiker am Fraunhofer-Institut für Sichere Informationstechnologie SIT in Darmstadt, hat ein entsprechen-

des Programm entwickelt. Es analysiert mithilfe von Künstlicher Intelligenz in Echtzeit Ton und Bild einer Videokonferenz. „Wenn ein Gespräch im Augenblick viele Indikatoren aufweist, gibt das System eine Wahrscheinlichkeit aus, ob es sich hier um einen Deepfake handeln könnte“, sagt Steinebach. „Dann ist aber immer noch der Mensch gefragt, der mit gezielten Rückfragen oder auch einem Rückruf auf einem anderen Kanal die Echtheit seines Gegenübers verifizieren muss.“ Spezielle Computer sind nicht nötig, um Software zu nutzen. Sie läuft auf einem leistungsfähigen Laptop. Beteiligt am Projekt war auch das Fraunhofer Heilbronn Forschungs- und Innovationszentrum für Cybersicherheit. << art

Überhitzte Sache

In der Industrie muss viel getrocknet werden. Bisher nutzen die Betriebe dafür vor allem Heißluft, die meist mit fossiler Energie erzeugt wird. Am Fraunhofer-Institut für Grenzflächen- und Bioverfahrenstechnik IGB arbeiten Forschende gemeinsam mit Vertretern von Evonik und der Pergrande Group an einem neuen Konzept: Überhitzter Wasserdampf soll Heißluft ersetzen. Verknüpft ist das Verfahren mit einer Wärmepumpe, sodass erneuerbarer Strom eingesetzt werden kann. Über-

hitzter Dampf enthält keine Feuchtigkeit, eignet sich also sehr gut zum Trocknen. Die Forschenden wollen den Energieverbrauch mit dem neuen Verfahren im Vergleich zu Standardvorgehen halbieren oder sogar vierteln. „Statt feuchte Produkte mit heißer Luft zu trocknen, nutzen wir überhitzten, trockenen Dampf in einem geschlossenen Kreislauf“, sagt Antoine Dalibard, Wissenschaftler am Fraunhofer IGB. Wegen des geschlossenen Prozessgaskreislaufs würden Wärmeverluste nach außen minimiert. Dadurch sei das Verfahren energieeffizienter als herkömmliche mit Heißluft. Der während der Trocknung freigesetzte Überschussdampf kann für andere Industrieprozesse weitergenutzt oder in ein Nahwärmenetz eingespeist werden, um so etwa noch Büros zu heizen. Wird erneuerbare Energie eingesetzt, steigt die Effizienz noch zusätzlich, wie die Forscher versprechen. Zudem sanken dann die Betriebskosten noch weiter. << art

ANZEIGE

MENTAL HEALTH SUMMIT 2026

Die Weiterbildungsveranstaltung zur mentalen Gesundheit am Arbeitsplatz!
22.10.2026 | 9 – 18 Uhr | München



Erleben Sie einen Tag voller Impulse, Gespräche und Begegnungen rund um mentale Gesundheit in der Arbeitswelt.

Freuen Sie sich auf:

- Speaker und Experten aus Wirtschaft & Wissenschaft
- Best Practices von Unternehmen
- Award-Verleihung live erleben

Jetzt Ticket ab 299€* sichern:

Alle Teilnehmer, die sich bis zum 30.09.2026 anmelden, haben die Möglichkeit, im Rahmen eines Gewinnspiels Tickets für das Exklusiv-Dinner am Vorabend zu gewinnen.

* Frühbucherrabatt bis 31.08.2026 nutzen.



Unsere Kooperationspartner



Schöne Aussichten

Wie lässt sich das neue Geschäftsmodell Deutschlands beschreiben?
Zukunftsforscher und Unternehmen wie Dr. Wolff zeigen, wie es gehen kann.

Haare, Haut und Zähne – und ganz viel Künstliche Intelligenz: Dr. Wolff zeigt exemplarisch, wie sich ein Familienunternehmen dem Zeitgeist stellt. Die Bielefelder sind weltweit in mehr als 60 Ländern aktiv, zu den bekanntesten Marken gehören Alpecin und Linola. Die intensive KI-Reise begann für Dr. Wolff vor sieben Jahren im Marketing, um dort Daten besser auszuwerten. Schnell ging es weiter,

Von Thorsten Giersch

unter anderem bei vielen kreativen Prozessen. So hilft Künstliche Intelligenz zum Teil dabei, Motive für Werbung im Online-Marketing oder auch Fernsehen zu erstellen. „Heutzutage brauchen wir mehr Motive und mehr Wechsel“, erklärt CEO Eduard Dörrenberg. KI produziert Filme, hilft bei der Planung von Onlinekampagnen. Auch das Hochladen von Kampagnen werde demnächst mit KI laufen, sagt der Konzernchef. „Mit Partnern haben wir ein eigenes Tool entwickelt, Product Lens, mit dem wir alle Bewertungen wie Kundenrezensionen über unsere Portale messen und auch inhaltlich auswerten können.“ Und das Management denkt weiter. „Wir sind dabei, mehrere große AI-Projekte für die ganze Firma auszurollen – mit einem entsprechenden Lenkungsausschuss.“

Der Anfang sei „ganz klar“ Chefsache gewesen, sagt Dörrenberg. Die Verantwortlichen in der Geschäftsleitung erkannten KI als Megathema. Praktisch war, dass der ehemalige Chief of Staff des CEO KI studiert hat. „Der konnte das sehr gut mit implementieren. Und es war einer der Goodies, um ihn von London nach Bielefeld zu holen“, erinnert sich Dörrenberg. Auf dem Weg habe man sehr früh und sehr transparent den Mitarbeitern gezeigt, welche Vorteile KI für sie persönlich biete. Entscheidend sei, allen im Unternehmen die Chance zu geben, an neuen Technologien sehr früh teilhaben zu können. Coden muss deshalb nicht jeder lernen. „Es geht darum zu verstehen, dass man mit KI gewisse Prozesse automatisieren kann und dass sie mir das Leben einfacher macht, auch für Prozesse, die nicht so einfach automatisierbar sind.“

Dr. Wolff hat schon frühzeitig eine Academy gegründet, in der Beschäftigte sich auch rund um KI weiterbilden können. Die Zeiten, in denen man studiert habe und das sei es gewesen, seien doch vorbei, sagt Dörrenberg. Heute gelte lebenslanges Lernen. „Wir sind im Dauer-Change, wir müssen uns ständig erneuern, wir müssen ständig neugierig sein.“ Das sei anspruchsvoll, aber wichtig. Bei all dem bleibe Dr. Wolff ein Familienunternehmen mit Tradition und Produkten, die man an seine Haut heranlasse und die vielfältigsten Probleme löse. „Ohne Produkt sind wir nichts. Da hilft dann auch keine KI.“

Für die Kommunikation ist das hauseigene Dr.-Wolff-ChatGPT wichtig gewesen. Als Bedingung galt, dass die Daten komplett im Haus bleiben. So wurden Berührungsängste abgebaut. „Und da hat sich der eine oder andere sicherlich auch mal eine private Reise planen lassen. Das ist in Ordnung, wenn man das außerhalb der Arbeitszeit gemacht hat“, erklärt Dörrenberg mit einem Schmunzeln. „Erst einmal Zugang zu schaffen, ist ganz wichtig.“ Heute beschäftigt Dr. Wolff 20 >>

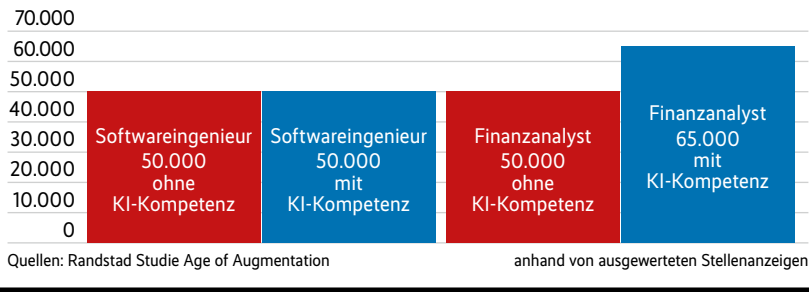
Sein oder nicht sein? Noch ist unklar, in welche Richtung sich die deutsche Wirtschaft entwickelt. Künstliche Intelligenz wird auf jeden Fall eine wichtige Rolle spielen.



© Mykola Holuyak/shutterstock.com

HÖHERES GEHALT

Wie KI-Kompetenz das Jahresdurchschnittsgehalt in Deutschland beeinflusst



Datenanalysten und verfügt über einen eigenen Data-Lake, wie es im Fachjargon heißt. Viele KI-Agenten, eine Art virtueller Mitarbeiter für standardisierte Arbeiten, entwickelt das Unternehmen selbst, hat aber auch sehr früh mit einem spezialisierten Start-up zusammengearbeitet. „Die beiden Gründer kenne ich persönlich schon lange“, sagt Dörrenberg. „Sie suchten Mittelständler, die sehr offen sind. Und wir waren sehr früh offen.“ Die Kompetenz von außen sei wichtig, die Kombination ideal gewesen.

Wünsche schneller erkennen

Der größte Hebel sei, Kundenwünsche schneller erkennen zu können, sagt der Firmenchef. Früher habe zum Beispiel ein Werkstudent Kundenbewertungen in eine Excel-Tabelle eingetippt, um daraus Muster erkennen zu können. Heute analysiert das selbstentwickelte KI-Tool die Kundenbewertungen. Das Feedback kommt viel schneller, was nicht nur wertvoll für die Kommunikation, sondern auch für die Produktentwicklung ist. „In Zukunft werden wir unterschiedliche Ansprechmöglichkeiten haben“, erklärt Dörrenberg. „Um hier noch die Übersicht zu behalten bei dieser Komplexität, das bräuchte ohne KI eine Armee von Menschen.“

In Brasilien macht Dr. Wolff zum Beispiel mehrere Millionen Umsatz mit nur drei Mitarbeitern. „Vieles, was da an Themen aufkommt, Social-Media-Anfragen etwa, können wir schon mit KI beantworten.“ Man könne Inhalte sehr schnell in andere Länder übersetzen. „Wir gewinnen Speed und am Ende geht es in unserem Markt auch darum, schnell am Kunden zu sein. First-Mover-Advantage nenne ich das.“ Die alternde Gesellschaft in Deutschland und Europa lernt seit einigen Jahren, digitale Tools zu beherrschen, immer mehr auch KI. „Natürlich gibt es viel Müll und der wird über KI schneller verteilt. Es ist sicherlich die große Herausforderung der Menschen heute,

das Relevante zu entdecken“, sagt Dörrenberg. „Da können wir als große Marke helfen. Wir sind schon lange hier, wir machen die Dinge nachhaltig und gehen vertrauensvoll mit den Dingen um.“

So wie bei Dr. Wolff läuft die Einbettung von KI, um Zukunftsfähigkeit herzustellen, bei weitem nicht im ganzen Land. Der Nutzen kommt im Arbeitsalltag deutscher Beschäftigter weniger deutlich an als im globalen Vergleich, wie eine Studie des US-Softwareanbieters Workday ergab. Zwar sagen 74 Prozent der Befragten, dass KI-gestützte Funktionen ihre tägliche Arbeit insgesamt verbessert haben, doch der weltweite Durchschnitt liegt bei 83 Prozent. Nur jeder zweite befragte Deutsche findet, dass KI die Arbeit in der eigenen Firma produktiv beschleunigt oder dass Aufgaben, bei denen KI hilft, schneller erledigt werden. Weltweit liegt dieser Anteil mit 61 Prozent deutlich höher. Ein Grund dafür ist die fehlende Einbettung von KI in zentrale Unternehmenssysteme. Nur etwa jeder fünfte Beschäftigte in Deutschland sagt, dass KI bereits tief in die Kernsysteme des Unternehmens für Personal, Finanzen und Planung integriert ist.

Das belegt, was Zukunftsforscher immer wieder fordern. „Wir sind überzeugt, dass sich die Zukunft immer aus dem Innern von Organisationen entwickelt“, sagt Harry Gatterer, CEO des Zukunftsinstituts, dem Selbstverständnis nach „ein Leistungszentrum für Menschen, die sich aktiv in Organisationen gestalterisch der Zukunft widmen“. Das Unternehmen forscht an den Megatrends einerseits und unterstützt andererseits Firmen bei ihrem Innovationsmanagement.

Wenn man Gatterer fragt, wo deutsche Unternehmen zukunftsfähig sind und wo nicht, antwortet er zunächst: „Wenn man sich dauernd mit den USA, mit China und der Welt vergleicht, was man alles nicht kann, dann fühlt man sich dauernd schlecht. Das ist kein guter Zustand, um die Zukunft zu gestalten.“ Scheinbar sei Deutschland bei Künstlicher Intelligenz nicht federführend. Wenn es aber um die Verbindung gehe von industrieller Fertigung und KI, liege es weit vorn. „Das müssen wir verstehen und produktiv nutzen lernen.“ Für den Zukunftsforscher ist die Demografie auch ein Vorteil. Die Geburtendelle und dass im Verhältnis weniger junge Leute in den Arbeitsmarkt nachrücken, kann dazu führen, dass deutsche Unternehmen intensiver in den Modus des dauerhaften Lernens kommen, wie er sagt.

Das Problem: Deutschland sei sehr kompliziert aufgestellt mit der Haltung, die hinter der Bürokratie stecke, sagt Gatterer. „Bei uns muss alles immer wasserdicht und bis ins Detail durchgearbeitet sein. Das steht uns im Weg.“ Bedenken auch mal weglassen, vereinfachen, rät er. „Wenn man es

mit hoher Komplexität zu tun hat, kann ich damit nicht umgehen, indem man jedes Detail klärt und regelt.“ Nötig sei ein Korridorverständnis und Heuristiken für wichtige Grundeinschätzungen.

Neues Modell D

Ohne die Erweiterung von Ökosystemen können wir in einer so komplexen modernen Wirtschaft nicht mehr existieren. Probleme sind schließlich gerade dort besonders groß, wo zu stark monothematisch gearbeitet wurde. „Die Verbindung aus dieser Technologiewelt, die sich nach wie vor stark am Engineering orientiert, und den Forschungseinrichtungen, die wir haben, sollten wir ausbauen“, findet der Zukunftsforscher. Souveränität im modernen Sinne bedeute ja nicht, übermächtig zu sein und alles allein zu können. Souveränität bedeutet, einen Anteil beizusteuern, zu liefern, den andere brauchen. Beispiele sind Trumpf, Zeiss und andere Hidden Champions. „Genau diese Art des Integriertseins im globalen Ökosystem, das erzeugt die Souveränität“, sagt Gatterer. „Da haben wir durch den Mittelstand auch ein Riesenzentral.“ Viele hätten sich im Schlepptau der Automobilindustrie aber zu monothematisch entwickelt, das müsse sich nun ändern.

Was könnte das neue Geschäftsmodell Deutschlands sein, wie ließe es sich beschreiben? Exportweltmeister war einmal. Gatterer rät dazu, ein qualitatives Bild zu verwenden und keines, das quantitativ messbar ist. Beispiel: Deutschland könnte sich vornehmen, das Land zu werden, in dem man auf der Welt am besten leben kann. Oder ein Land, das wegen des Wertverständnisses seiner Unternehmen mit den besten Partnerschaften in der Welt zur Kooperation einlädt. „Dinge wie Handschlagqualität, Lebensqualität oder Lernqualität sind extrem spannend. Das sollten wir als Land kultivieren“, findet der Zukunftsforscher. Lebensqualität könne dann allerdings nicht nur für eine Gruppe gemeint sein. Es müsse für Deutschland in seiner gesamten Vielfalt gelten. Ein Land, in dem jeder zweite Kicker bei der Fußball-Weltmeisterschaft Migrationshintergrund hat. Oder in dem Junge und Alte effektiv und fair miteinander umgehen müssen.

Stephan Jung bezeichnet sich bewusst als Zukunftsstrategie und nicht als Zukunftsforscher. Er berät Firmen vor allem bei dem, was man aus den womöglich kommenden Trends ableiten kann. Jung sieht eine gefährliche Diskrepanz zwischen dem, was neu eingepackt werden müsste, und dem, was tatsächlich geschieht. „Wir leben in turbulenten Zeiten und fühlen uns unsicher. Der Mensch denkt: Wenn es irgendwann wieder ruhiger wird, kann ich mich besser fokussieren.“ Die-

Hören Sie die ausführlichen Gespräche mit allen genannten Experten in unseren Podcasts unter www.marktundmittelstand.de/mediathek/podcast



ses Denken sei tief in uns verankert. Doch: „Der perfekte Moment kommt nicht mehr. Wir müssen uns daran gewöhnen, dass Unsicherheit zum Normalzustand geworden ist.“ Dieses Gefühl sei die neue Realität. Und in dieser Realität müsse man nach vorne gehen und entscheiden, statt abzuwarten.

Den Angstmachern vom Schläge eines Elon Musk, die prognostizieren, dass KI schon bald nahezu alle Jobs übernehmen werde, folgt Jung nicht. „Dass Stellen wegfallen, ist allerdings keine dystopische Fantasie mehr. Das erleben wir bereits tagtäglich.“ Natürlich würden auch neue Berufe entstehen. „Aber wir werden die Wertschöpfung erheblich steigern und Prozesse so effizient gestalten, dass künftig nicht mehr dieselbe Anzahl an Menschen benötigt wird.“ Ein Beispiel sei die Softwareentwicklung. „Die Menschen, die KI entwickelt haben, schaffen sich gerade ein Stück weit selbst ab.“ Viele argumentieren, die Technologie werde Routineaufgaben übernehmen und den Mitarbeitern dadurch mehr Zeit verschaffen. Jung sieht das anders. „Wer mehr Zeit gewinnt, wird künftig schlicht mehr leisten müssen.“ Die Produktivität werde steigen, gleichzeitig nehme das Tempo zu. „Wir werden immer mehr Entscheidungen treffen und das in immer kürzerer Zeit.“

Fortlaufend korrigieren

Doch was bedeutet Zukunft aus Management-sicht? „Betriebswirtschaftlich halte ich eine Fünfjahresplanung nach wie vor für sinnvoll, auch wenn die Welt deutlich schneller geworden ist und wir bereit sein müssen, fortlaufend zu korrigieren“, sagt der Zukunftsstrategie. Er sieht drei zentrale Handlungsfelder. Erstens müsse akzeptiert werden, dass Unsicherheit dauerhaft Teil der Unternehmensrealität sei. Zweitens gelte es, bei reversiblen Entscheidungen deutlich schneller zu werden. Unternehmen müssten unterscheiden zwischen Entscheidungen mit weitreichenden Folgen und solchen, die jederzeit korrigiert werden könnten. Welche Entwicklungen lassen sich später noch anpassen? Wo kann ein Produkt im laufenden Betrieb kontinuierlich verbessert werden? „Das deutsche Problem ist: Wir warten auf Perfektion und werden währenddessen links und rechts überholt.“

Der dritte Punkt lautet, Optionen aufzubauen. „Es kann sein, dass Plan B am Ende der bessere ist. Wer heute keine Optionen entwickelt, zahlt morgen einen hohen Preis dafür.“ Erfolg entstehe dadurch, auf unterschiedliche Entwicklungen vorbereitet zu sein – im Idealfall sogar mit mehreren Lösungswegen. „Dank KI ist das heute deutlich einfacher und kostengünstiger als noch vor wenigen Jahren.“ <<

Die Zukunft ungefiltert annehmen

Wie geht Innovation bei Familienunternehmen? Bei Melitta kümmern sich René Korte und Johanna Ober-Sundermeyer um das Thema. Sie wissen, worauf es ankommt.

Mehr als die Hälfte des in Deutschland getrunkenen Kaffees kommt immer noch aus der Filtermaschine. Die Filtertüte hierfür hat vor mehr als 100 Jahren Melitta Bentz erfunden, der Beginn eines heute milliardenschweren Familienunternehmens, das ihren Vornamen trägt. Es hat sich auf seinem Vorsprung nie ausgeruht – heute weniger denn je. Viele Menschen arbeiten an Neuerungen, darunter auch René Korte und Johanna Ober-Sundermeyer. Korte ist seit mehr als 20 Jahren bei Melitta Geschäftsführer für Innovation, Digitalisierung und Start-up-Beteiligungen. Ober-Sundermeyer verantwortet Weiterentwicklung und Umsetzung der Innovationsstrategie. Denn obwohl viele Kaffee im Filter aufbrühen, wandelt sich doch einiges bei der Kundschaft. „Da kommen andere Erwartungen, andere Getränkeformen: Espresso, Cappuccino, Menschen trinken den Kaffee auch mal als Kaltgetränk. Gerade in Nordamerika ist der Cold-Coffee-Markt stark im Kommen, aber auch in Deutschland bereiten sich Kunden Kaffeespezialitäten immer mehr mit Konzentraten zu“, berichtet Korte. Und auch die Produktion im eigenen Haus und Abläufe in der Verwaltung lassen sich straffen, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Gerade im KI-Zeitalter.

Das Team von Ober-Sundermeyer analysiert Trends, also wie sich Konsumentenbedürfnisse, Konsumentenerwartungen und neue Technologien entwickeln. Alles, was die Geschäftsmodelle der Melitta Gruppe beeinflussen könnte. „Bei den Schlussfolgerungen arbeiten wir sehr viel mit unseren Unternehmensbereichen zusammen“, sagt sie. Zusätzlich schaut Ober-Sundermeyer, welche vielversprechenden Märkte fernab vom Kerngeschäft entstehen. „Wo es für Melitta in Zukunft relevant sein könnte, hineinzugehen, entwickeln wir erste Ideen und Prototypen, testen das mit Konsumenten und arbeiten dann gemeinsam mit unserem Inkubator daran, diese Produkte auch auf den Markt zu bringen.“ Es gehe darum, als bodenständige Marke mit der Zeit zu gehen. Und da gebe es in allen Unternehmensbereichen genug Dinge, um jüngere Menschen anzusprechen, die älteren aber nicht zu verlieren.

Ihr Prinzip bei all dem heißt Adaptivität. „Unter Adaptivität verstehen wir, dass wir uns als Unter-



Frisch gebrüht: Mit dem Kaffeefilter fing bei Melitta alles an. Inzwischen verdient das Unternehmen auch mit anderen Produkten.

nehmen und Mitarbeitende aktiv, kontinuierlich und auch systematisch weiterentwickeln müssen“, sagt Ober-Sundermeyer. Dazu gehören Produkte, Strukturen und die Kultur. Entscheidend sei der Begriff „kontinuierlich“. Es gehe darum, nicht nur einmal, sondern immer wieder, zu erkennen, dass sich die Erwartungen von Kundinnen und Kunden veränderten. Und diese Veränderungen ins Unter-

nehmen zu holen, Produkte und das Unternehmen anzupassen.

„Wir grenzen Adaptivität auch von Resilienz und Agilität ab, weil das doch häufig in einen Topf geworfen wird“, sagt die Innovatorin. Natürlich sei es wichtig, auf einen Schock schnell zu reagieren und wieder auf die Beine zu kommen. Agil beziehe sich eher auf Projektarbeit, während Adaptivität den langfristigen Blick auf das ganze Unternehmen meine. Korte verheimlicht auch nicht, dass Melitta in den vergangenen Jahren aus so manchem Projekt viel gelernt hat. Nicht alles startete voll durch. Und er schätzt die Wirkung von Austausch in Netzwerken: „Wir stellen immer wieder fest: Die Leute interessiert das. Die haben ähnliche Probleme wie wir auch.“

„Probleme sind wertvoll“

Lässt sich Adaptivität nur in großen Familienunternehmen umsetzen? Oder auch bei mittelgroßen Firmen und sogar Kleinstunternehmen? Ober-Sundermeyer glaubt, dass jede Unternehmensgröße mit den beschriebenen Methoden gut arbeiten kann. „Wir zeigen viele Beispiele, die aus unserem Inkubator kommen, wo wir Verhältnisse wie in Start-ups haben, also wie bei Kleinstunternehmen.“ Aber warum tun sich dann so viele Firmen hierzulande mit dem Wandel schwer? „Nach einer so langen Zeit mit guten Ergebnissen haben Betriebe einfach ein Erfolgsrezept im Kopf“, sagt Korte. „Aber jetzt kommen so viele Veränderungen und plötzlich funktionieren diese Erfolgsrezepte vielleicht nicht mehr.“ Und dann falle es eben schwer, neu zu verstehen: Was brauchen wir jetzt? „Und erst mal die Erkenntnis zu haben, dass das, was ich gestern gemacht habe und was mich heute erfolgreich gemacht hat, nicht unbedingt dasselbe ist wie das, was ich vielleicht heute machen muss, um morgen erfolgreich zu sein“, sagt Korte.

Zu Adaptivität gehöre ein positiver Umgang mit Herausforderungen. „Probleme sind wertvoll“, sagt Korte. Jedes Produkt sei nichts anderes als eine Problemlösung, für die Kunden bereit seien, Geld auszugeben. Das sei der Kern jedes Unternehmens. Und je größer das Problem ist, desto wertvoller die Lösung. „Deswegen müssen wir immer die Augen offenhalten nach Problemen, denn auch die verändern sich im Laufe der Zeit“, sagt Korte. Das Beispiel Fotografie – Stichwort Kodak – sei hier exemplarisch. Digitalfotografie habe sich unglaublich schnell durchgesetzt, weil sie die Probleme der herkömmlichen Variante löste, über die sich jahrelang aber kaum jemand Gedanken machte. Der US-Konzern Kodak, einst ein Riese im Fotografiegeschäft, schrumpfte, ging

Von Thorsten Giersch

insolvent und bietet heute Drucktechnologie. Es gehe darum, regelmäßig das eigene Produkt, die eigene Dienstleistung zu hinterfragen, sagt Korte.

Ober-Sundermeyer erklärt, warum das schwieriger ist, als es klingt: „Wir wurden ja alle dazu getrimmt, lösungsorientiert zu sein. Und dann kommen wir und sagen: Lasst uns erst mal problemorientiert herangehen.“ Melitta nutze dafür unterschiedliche Methoden: Design Thinking zum Beispiel oder das Entwickeln von Zukunftsszenarien. Wie sehen Haushalte im Jahr 2040 aus? Was macht es mit der Küche, wenn sich die Leute viel mehr Essen nach Hause bestellen? Wie sieht Lebensmittelverpackung aus? Um die Methoden anzuwenden und sich mit Trends aktiv auseinanderzusetzen, gibt es Veranstaltungen und Formate, zu denen alle Melitta-Mitarbeitenden aus allen Abteilungen und allen Funktionsbereichen hierarchieübergreifend eingeladen sind.

Strategische Investition

Bei der Kooperation mit Start-ups bietet Melitta zwei wesentliche Optionen: „Wenn wir uns an Start-ups beteiligen, tun wir das nicht ausschließlich als Finanzinvestor, sondern als strategischer Partner“, erklärt Ober-Sundermeyer. „Und auf der anderen Seite machen wir auch Venture-Clienting-Projekte, bei denen wir zum Beispiel Start-up-Lösungen auf einer Prozessebene ins Unternehmen holen.“ Man versuche, als Pilotkunde zu handeln – sowohl bei Beteiligungen als auch beim Venture Clienting. Attraktiv seien vor allem Start-ups, die eine strategische Nähe zum Kerngeschäft haben, um die Säulen Kaffee, Kaffeezubereitung und Haushaltsprodukte für die Zukunft zu stärken.

So strategisch sinnvoll es sein mag, dass Start-ups und Familienunternehmen zusammenarbeiten, einfach ist sie selten. „Es braucht schon viel Fingerspitzengefühl von beiden Seiten“, sagt Korte. „Start-ups ticken natürlich ein bisschen anders als ein mittelständischer Konzern wie Melitta. Aber unser Start-up- und Venture-Team hat viel Erfahrung gesammelt.“ Wichtig sei, dass man auf Augenhöhe spreche. Das Team sei hier stark sensibilisiert. „Dass uns das gut gelingt, sehen wir daran, dass wir bereits tolle Kooperationen gestartet haben – und dass uns Start-ups auch aktiv ansprechen.“ <<

Ihre Erfahrungen als Innovatoren bei Melitta haben René Korte und Johanna Ober-Sundermeyer in einem Buch aufgeschrieben. Es bietet auch Schritt-für-Schritt-Anleitungen. „The Adaptive Company – wie Unternehmen auf jede Veränderung eine Antwort finden“. 250 Seiten, Murmann Verlag



Das Unternehmen neu erfinden

Stephan Seifert, Chef von Körber aus Hamburg, über Transformation, Megatrends und den Mut, rund 70 Prozent des Traditionsunternehmens zu verkaufen.

Herr Seifert, wieso verkauft ein gesundes Unternehmen fast drei Viertel seines Geschäfts?

Wir haben vor gut zehn Jahren tatsächlich begonnen, rund 70 Prozent unseres damaligen Geschäfts zu verkaufen. Von etwa 2,2 Milliarden Euro Auftragseingang haben wir in mehreren Schritten

Das Gespräch führte
Thorsten Giersch.

rund 1,6 Milliarden Euro abgegeben. Natürlich trifft man eine solche Entscheidung nicht leichtfertig. Aber wir wollten nicht ein bestehendes Portfolio möglichst lange verwalten. Wir wollten ein Unternehmen aufbauen, das auch in zehn oder zwanzig Jahren noch wachsen kann, das langfris-



© Körber AG

tig zukunftsfähig ist. Deshalb haben wir gezielt in neue Geschäftsfelder investiert – besonders in Pharma und Supply Chain. Beide Bereiche profitieren unmittelbar von langfristigen Megatrends wie dem demografischen Wandel, der steigenden Gesundheitsversorgung oder dem E-Commerce.

Wann wurde Ihnen klar: Deutsches Spaltmaß-Optimieren reicht nicht mehr, es braucht mehr?

Das ist ein schöner Begriff. Der finale Auslöser war die Finanzkrise. Sie hat uns sehr deutlich vor Augen geführt, wie verletzlich unser Geschäftsmodell war. Mehr als die Hälfte unserer Unternehmen war damals von massiven Auftrags- und Umsatzrückgängen betroffen, einige gerieten sogar in die Verlustzone. Da haben wir uns die entscheidende Frage gestellt: Wie zukunftsfähig ist Körber eigentlich?

Was folgte aus der Frage?

Es entstand eine sehr intensive Diskussion, die uns über ein Jahr lang beschäftigte. Wir wollten verstehen, welche Entwicklungen die Wirtschaft in den nächsten zehn bis zwanzig Jahren prägen werden – und ob unser Portfolio dafür überhaupt richtig aufgestellt ist. Dafür haben wir drei renommierte Institute hinzugezogen – eines aus Europa, eines aus den USA und eines aus China. Gemeinsam haben wir untersucht, welche Megatrends und Technologietrends die kommenden Jahrzehnte bestimmen werden.

Mit welchem Ergebnis?

Das Interessante war: Bei den großen Trends herrschte erstaunlich viel Einigkeit. Unterschiede gab es vor allem beim Tempo. Die amerikanischen und chinesischen Experten waren damals schon überzeugt, dass Digitalisierung und Künstliche Intelligenz wesentlich schneller kommen würden, als wir es in Europa angenommen haben. Rückblickend muss man sagen: Sie hatten recht. Diese Erkenntnis hat unsere Strategie maßgeblich geprägt. Wir haben beschlossen, unser gesamtes Portfolio konsequent an den Megatrends und den Technologien des 21. Jahrhunderts auszurichten – und zwar mit der Geschwindigkeit, die wir in Asien und den USA beobachtet haben.

Megatrends sind zunächst einmal abstrakte Begriffe. Wie wird daraus eine unternehmerische Entscheidung?

Indem man das eigene Unternehmen schonungslos analysiert. Unser Anspruch lautet seit Jahrzehnten: Marktführerschaft durch Technologieführerschaft. Also haben wir uns gefragt: Welche unserer Geschäfte profitieren tatsächlich von den großen globalen Entwicklungen – den Mega-

trends? Und wo verfügen wir auch künftig über eine führende Technologieposition? Dabei mussten wir feststellen, dass viele unserer damaligen Aktivitäten diese Voraussetzungen nicht erfüllten.

Eine harte These. Körber galt damals als hervorragender Maschinen- und Anlagenbauer.

Das stimmt auch, aber wir sahen gleichzeitig, dass Software künftig eine deutlich größere Rolle spielen würde. Digitalisierung war nicht mehr nur eine Ergänzung zur Maschine, sondern wurde selbst zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor. Aus dieser Analyse ergab sich eine klare Konsequenz: Geschäftsbereiche, die langfristig nicht auf Megatrends einzahlen oder technologisch an Bedeutung verlieren würden, passten nicht mehr zu unserer Zukunftsstrategie. Deshalb der umfangreiche Umbau.

Viele Unternehmer hätten sich wahrscheinlich für den einfacheren Weg entschieden und versucht, das bestehende Geschäft zu optimieren.

Wir unterscheiden grundsätzlich drei Wege. Wenn ein Unternehmen unter Druck steht, restrukturiert es sich. Wenn es besser werden will, optimiert es sich. Wenn es langfristig zukunftsfähig bleiben will, muss es sich transformieren. Restrukturierung verbessert kurzfristig die Kostenbasis. Optimierung macht bestehende Prozesse effizienter. Beides kann sinnvoll sein. Aber keines von beiden verändert die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens grundlegend. Unsere Analyse zeigte damals sehr klar, dass Optimierung allein nicht ausreichen würde. Viele unserer Geschäfte waren schlicht nicht in den Märkten unterwegs, die künftig das größte Wachstum versprechen. Deshalb war Transformation für uns keine Option unter mehreren, sondern die logische Konsequenz.

Wie haben Eigentümer, Führungskräfte und Mitarbeiter reagiert?

Der wichtigste Erfolgsfaktor ist Transparenz. Wenn Sie 70 Prozent Ihres Portfolios infrage stellen, müssen Sie das analytisch sauber begründen können. Deshalb haben wir uns viel Zeit genommen, unsere Erkenntnisse mit allen am Entscheidungsprozess Beteiligten zu diskutieren und anschließend den Beschäftigten gut zu erklären. Dass wir diesen mutigen Weg gehen konnten, lag sicherlich auch an unserer Eigentümerstruktur.

Körber ist zu 100 Prozent im Stiftungsbesitz.

Das bedeutet, dass wir nicht dauernd auf das nächste Quartal schauen, sondern uns konsequent auf die Zukunft ausrichten – auf morgen und übermorgen. Eine zentrale Frage lautet >>

DER UMWANDLER

Stephan Seifert leitet das Hamburger Unternehmen Körber seit 2016. Im Betrieb ist der Diplomkaufmann seit 2007. Zuvor arbeitete er unter anderem für die Beratungsgesellschaft Arthur Andersen und im Management des Anlagenbauers Gea.

bei uns jeden Tag: Welche Entscheidungen müssen wir heute treffen, damit Körber auch in zehn Jahren erfolgreich ist? Diese langfristige Perspektive schafft die Ruhe, auch sehr weitreichende Veränderungen konsequent umsetzen zu können.

Schmerzhaft war es für die Stiftung allemal, oder? Natürlich. Eine Transformation kostet zunächst einmal Geld. Wir haben Unternehmen gekauft und gleichzeitig einen Großteil unseres bisherigen Geschäfts verkauft. Dadurch sinken zwangsläufig Gewinn und Dividendenbasis. Unsere Stiftung verfolgt aber seit jeher eine langfristige Perspektive. Deshalb konnten wir Entscheidungen treffen, die sich vielleicht nicht im nächsten Quartal, wohl aber im langfristigen Unternehmenserfolg auszahlen; in diesem Fall über die vergangenen zehn Jahre.

Wie sind Sie den Umbau konkret angegangen? Wir wollten unsere Kernkompetenz nicht aufgeben, sondern weiterentwickeln. Körber war und ist ein sehr guter Maschinen- und Anlagenbauer. Das sollte auch künftig unser Fundament bleiben. Gleichzeitig haben wir uns eine zweite Leitplanke gesetzt: Wir wollen ausschließlich dort aktiv sein, wo wir für unsere Kunden unmittelbar Wert schaffen – also im Kern ihrer Wertschöpfung. Damit verändert sich unsere Rolle beim Kunden grundlegend. Wer nur einzelne Komponenten liefert, spricht meist mit dem Einkauf. Wer jedoch komplette Produktionssysteme mitgestaltet, sitzt mit Vorstand oder Geschäftsführung am Tisch. Genau dort wollten wir hin.

Wie sieht der neue Körber aus? Wir waren ursprünglich ein klassischer Maschinenbauer. Heute kombinieren wir drei Ebenen: erstens die Hardware, also Maschinen und Anlagen, zweitens die Software, die diese Anlagen und Betriebsprozesse steuert, und drittens digitale Anwendungen, zunehmend auch auf Basis Künstlicher Intelligenz. Wir nennen das unseren Technology Stack. Erst das Zusammenspiel dieser drei Ebenen macht den entscheidenden Unterschied. Eine Maschine allein ist heute nur noch ein Teil der Lösung.

Wie haben Sie diesen Technology Stack aufgebaut? Zum einen durch eigene Entwicklung, zum anderen durch Akquisitionen. Unsere M&A-Strategie war dabei klar fokussiert: Wir kaufen nur Unternehmen, die uns technologisch weiterbringen oder unseren Zugang zu wichtigen Märkten verbessern. Soll heißen: Sie mussten unseren Technology Stack ergänzen – im Maschinenbau, bei operativer Software oder bei digitalen Anwendun-

gen. Regional ging es darum, unsere Präsenz in den wichtigsten Wachstumsmärkten auszubauen. Alles andere kam für uns nicht infrage.

Das klingt einfacher, als es wahrscheinlich war. Natürlich war die Umsetzung anspruchsvoll. Man darf nicht vergessen: Wir haben unterschiedliche Welten zusammengeführt. Auf der einen Seite standen Maschinenbauer mit Entwicklungszyklen von drei bis fünf Jahren. Auf der anderen Seite Softwareunternehmen, die alle paar Monate neue Versionen veröffentlichen und nach agilen Methoden arbeiten. Es ging deshalb nicht nur um neue Produkte, sondern auch um neue Kulturen, neue Organisationsformen und neue Führungsprinzipien. Die eigentliche Herausforderung begann erst nach der Übernahme.

Woran zeigt sich heute, dass die Transformation funktioniert hat? Gerade die Kombination aus Maschinenbau, Software und digitalen Anwendungen unterscheidet uns heute in vielen Bereichen vom Wettbewerb. Unsere Kunden erhalten keine Einzellösung mehr, sondern ein integriertes System. Das ist ein wesentlicher Grund dafür, warum wir in den vergangenen Jahren deutlich schneller gewachsen sind – organisch in den vergangenen sechs Jahren um 100 Prozent.

Welche Märkte bieten dabei das größte Potenzial? Wenn man konsequent von Megatrends ausgeht, führt kaum ein Weg an Asien vorbei. Dort wächst die Bevölkerung, dort steigt der Wohlstand, dort entstehen enorme Investitionen in Industrie und Gesundheitsversorgung. Gleichzeitig entwickelt sich dort ein großer Teil neuer Technologien. Nordamerika bleibt ebenfalls ein sehr attraktiver Markt. Europa verfügt zwar weiterhin über eine starke industrielle Basis, wächst aber insgesamt langsamer. Für uns ist das eine gute Ausgangslage. In Europa besitzen wir bereits eine starke Marktposition. In Asien und Nordamerika haben wir dagegen noch erhebliches Potenzial, Marktanteile zu gewinnen.

Wo haben sich die Perspektiven der amerikanischen und chinesischen Zukunftsforscher unterschieden? Beide haben uns geholfen, Europa mit etwas mehr Abstand zu betrachten. Die amerikanischen Experten waren damals bereits sehr weit beim Thema Digitalisierung und Plattformökonomie. Die chinesischen wiederum beeindruckten uns durch ihren Optimismus und ihre Geschwindigkeit. Sie waren überzeugt, dass neue Technologien wesentlich schneller skaliert werden würden, als

wir es in Europa erwartet haben. Außerdem gingen sie früh davon aus, dass viele dieser Innovationen aus Asien selbst kommen würden. Damals klang das für manche noch kühn. Heute wissen wir, wie realistisch diese Einschätzung war.

Welche Bedeutung haben Partnerschaften für Körber? Heute kann kein Unternehmen mehr alle relevanten Technologien selbst entwickeln. Technologieführerschaft bedeutet heute etwas anderes als noch vor zwanzig Jahren. Früher ging es vor allem darum, eigenes Wissen zu schützen. Heute geht es darum, die besten Technologien miteinander zu verbinden. Wir arbeiten an Maschinenbau, Software, Robotik, KI und digitalen Anwendungen. Kein Unternehmen kann all diese Felder allein in der notwendigen Tiefe beherrschen, schon gar nicht mit der Geschwindigkeit, in der sich diese Technologien entwickeln. Deshalb sind Technologiepartnerschaften für uns heute ein zentraler Erfolgsfaktor.

Das ist ein bemerkenswerter Wandel. Deutsche Industrieunternehmen galten lange eher als geschlossen. Das stimmt. Auch wir waren historisch sehr stark vom klassischen Patentdenken geprägt. Wissen wurde vor allem geschützt. Heute sehen wir die Welt anders. Gerade in den USA und in Asien erleben wir Unternehmen, die sich bewusst für Partnerschaften öffnen und dadurch deutlich schneller innovieren. Diese Offenheit haben wir übernommen. Wir arbeiten heute mit etablierten Technologiekonzernen ebenso zusammen wie mit reifen Start-ups. Mal entstehen daraus Joint Ventures, mal Innovationspartnerschaften oder gemeinsame Entwicklungsprojekte. Entscheidend ist nicht die Größe des Partners, sondern die Frage: Bringt uns diese Zusammenarbeit technologisch schneller voran?

Geben Sie bitte ein Beispiel. Mit Nvidia arbeiten wir unter anderem an digitalen Zwillingen für Produktion und Supply Chain. Gemeinsam mit Schneider Electric wollen wir Lösungen entwickeln, die industrielle Prozesse noch stärker digital abbilden und optimieren. Solche Partnerschaften wären vor einigen Jahren in dieser Form kaum denkbar gewesen. Heute sind sie ein wesentlicher Bestandteil unserer Innovationsstrategie.

Künstliche Intelligenz verändert derzeit nahezu jede Branche. Welche Rolle spielt sie für Körber? Eine sehr große. KI entwickelt sich derzeit mit enormer Geschwindigkeit. Wir betrachten das

Thema aus vier Perspektiven. Erstens: Jeder Mitarbeiter soll in die Lage versetzt werden, KI selbstverständlich einzusetzen. Nur wer die Möglichkeiten kennt und hat, kann sie wertstiftend im Unternehmen nutzen. Deshalb investieren wir stark in die Qualifizierung unserer weltweit 13.000 Mitarbeiter.

Und darüber hinaus? Der zweite Schritt ist die Optimierung unserer eigenen Prozesse. Noch wichtiger ist für uns aber, Künstliche Intelligenz konsequent in unsere Produkte zu integrieren. Unsere Kunden erwarten künftig intelligente Systeme statt einzelner Maschinen. Der vierte Bereich ist aus meiner Sicht der spannendste: KI wird Geschäftsmodelle verändern. Wir werden künftig nicht nur Daten schneller auswerten, sondern völlig neue Leistungsversprechen entwickeln können. Genau darin liegt das wahre Potenzial.

Was wünschen Sie sich derzeit am meisten vom Standort Deutschland? Vor allem mehr strategische Orientierung. Deutschland lebt seit Jahren von seiner industriellen, technologischen und wissenschaftlichen Substanz. Aber wir zehren zunehmend von dem, was frühere Generationen aufgebaut haben. Gleichzeitig investieren wir zu wenig in das, was die Wettbewerbsfähigkeit der nächsten Jahrzehnte sichert.

Was hindert die Firmen? Unternehmen brauchen einen verlässlichen ordnungspolitischen Rahmen. Sie müssen wissen, wohin sich ein Land entwickeln will. Im Unternehmen würden wir das einen Nordstern nennen. Und genau dieser Nordstern fehlt Deutschland derzeit. Ohne ein gemeinsames Zielbild wird es schwierig, die richtigen Prioritäten zu setzen. Dann diskutiert man permanent Einzelmaßnahmen, ohne dass sie auf eine langfristige Richtung einzahlen.

Hat sich mit der schwarz-roten Bundesregierung unter Bundeskanzler Friedrich Merz daran etwas geändert? Zum ersten Mal seit längerer Zeit gibt es zumindest wieder den Versuch, wirtschafts- und industriepolitische Themen stärker zusammenzudenken. Das begrüße ich ausdrücklich. Aber das kann nur der Anfang sein. Entscheidend wird sein, daraus ein langfristiges Leitbild zu entwickeln und dieses konsequent umzusetzen. Unternehmen treffen Investitionsentscheidungen für zehn oder fünfzehn Jahre. Dafür brauchen sie Verlässlichkeit. <<

FEEL GOOD HOUSE MUSIC



Jetzt auch
werbefrei hören &
180 weitere Sender
klassikradio+

**beats
radio**

Eine Audiobrand von Klassik Radio

Die Innovationshelfer

Wer vorn dabei sein will, braucht Forschung. Die Institute der Zuse-Gemeinschaft unterstützen Unternehmen, neue Produkte zu finden und besser zu werden.

Einfach mal was Neues wagen. Etwas, das einen Markt aufrollt oder gar einen neuen entstehen lässt. Und schon fließen die Umsatzmillionen, auch zum Wohle des Standorts Deutschland. Leider ist das leichter gesagt als getan. Und manchmal hakt es nicht an den Ideen, sondern am Personal. „Viele Firmen können eine breite Forschung zu verschiedenen, teilweise komplexen Themen nicht leisten. Da springen wir ein“, sagt Martin Bastian, Präsident der Industrieforschungsgemeinschaft Konrad Zuse. Die Gemeinschaft bündelt 80 Forschungsinstitute aus verschiedenen Branchen: unter anderem Holz, Informatik, Kunststoff, Laser, Papier, Stahl. „Wir entwickeln Lösungen, die den Mittelstand wettbewerbsfähiger machen“, verspricht er.

Bastian selbst leitet das SKZ in Würzburg, mit 500 Beschäftigten eines der größeren Institute

Von Björn Hartmann

Neue Sicht: Mitarbeiter eines Zuse-Instituts betrachten Testproben eines Forschungsauftrags für ein Unternehmen.

im Zuse-Verbund. Hinter dem SKZ steht ein Verein, den Firmen aus der Kunststoffindustrie tragen. Ähnlich sieht es bei den anderen Instituten aus. Manchmal steuert auch eine Stiftung aus dem Hintergrund. Neben dieser Basisfinanzierung kommt Geld aus den Unternehmen, die im Auftrag forschen lassen. Staatliche Hilfe stammt allenfalls aus Forschungszuschüssen für einzelne Projekte. „Wir bekommen keine Grundfinanzierung von der Bundesregierung, wie andere Forschungsgemeinschaften“, sagt Bastian.

Das erschwert die Arbeit, weil die Institute sich um Geld bemühen müssen. Es kann aber auch ein Vorteil sein. Denn die Arbeit der Institute muss sich für die Auftraggeber rechnen. Nur dann kommen sie wieder und zahlen. Entsprechend ist das Angebot ausgerichtet. „Im Vergleich zu den anderen großen Forschungsgemeinschaften bieten wir auch kleine, günstige und schnelle Projekte“, sagt der Präsident. „Viele Unternehmen probieren die Zusammenarbeit mit den Zuse-Instituten erst einmal aus und wagen danach größere Aufträge.“

Viele der Institute in der Zuse-Gemeinschaft bestehen schon lange, das SKZ etwa seit 1961. Der Verbund selbst ist aber vergleichsweise jung. Die Institute gründeten ihn 2015, um mit einer Stimme zu sprechen und mehr politische Wucht zu entfalten. Die Mitglieder beschäftigen fast 6000 Mitarbeiter und wickeln jedes Jahr gut 17.000 For-

schungsprojekte mit Partnern der mittelständischen Industrie ab. Benannt ist die Gruppe nach Konrad Zuse, dem Erfinder des ersten Computers. Ein Mann, der forschte und etwas Nützliches für alle entwickelte – für die Zuse-Institute besonders wichtig.

„Wir sind sehr praxisorientiert, viel mehr als andere Forschungsgemeinschaften, die sich eher mit Grundlagenforschung beschäftigen“, sagt Präsident Bastian. Dort werde oft etwas entwickelt, was erst in fünf oder gar zehn Jahren etwas Neues bringen kann. „Wir bei Zuse liefern in wenigen Wochen eine Lösung für die Industrie. Denn die Unternehmen brauchen schnelle Innovation.“ Auch sprächen wissenschaftliche Einrichtungen oft nicht die Sprache der Firmen. Die Zuse-Institute, das schwingt mit, sind näher dran am Mittelstand. Dafür müssten sie immer vorn sein beim Stand der Forschung, sagt Bastian: „Unsere Institute schauen sich weltweit die Forschung und die Ideen an. Und wir entwickeln sie so weiter, dass sie nutzbar sind.“

Exklusiv nutzen

Forschungsaufträge kann jedes Unternehmen vergeben, es muss nicht Mitglied zum Beispiel in einem Trägerverein sein. Es bezahlt die Forschung und kann das Ergebnis natürlich exklusiv nutzen. Dabei muss ein Unternehmen nicht jedes Mal bahnbrechend Neues erfinden. „Nicht nur große, disruptive Innovationen bringen uns weiter, sondern vor allem auch schrittweise Verbesserungen“, sagt Bastian. Etwa Stoßstangen so zu verändern, dass sie auch bei höheren Aufprallgeschwindigkeiten keine bleibenden Schäden zeigen. Oft gehe es zudem nicht um Produkte, sondern darum, die Produktion zu verbessern. Wer schneller ist, weniger Material verbraucht oder digitalisiert, hat einen Wettbewerbsvorteil. Ohne den wird es aus Sicht Bastians nicht gehen. „Wer nicht innovativ ist, wird immer mehr im Wettbewerb stehen. Die Unternehmen müssen sich von der Konkurrenz abheben.“ Dabei wollen die Institute helfen.

Manchmal entwickelt ein Institut auch etwas und tritt dann an Unternehmen heran, die sich dafür interessieren könnten. Die einzelnen Zuse-Institute haben durch ihre Arbeit da offenbar einen guten Überblick. „Ein Beispiel ist das Material, das antiviral und antibakteriell wirkt“, sagt Bastian. „Damit lassen sich Oberflächen behandeln, die Viren selbst abtöten. Eine damit behandelte Pinzette muss nicht mehr nach jedem Gebrauch sterilisiert werden.“ Sein Institut habe nicht nur das Material entwickelt, sondern auch die Beschichtungstechnik. „Das Unternehmen, das Pinzetten herstellt und diese

Technologie nutzt, hat dann auf dem Markt einen klaren Vorteil“, erklärt der SKZ-Chef.

Oder es geht darum, bereits im Supermarkt feststellen zu können, ob Honig oder Orangensaft mit Zuckerwasser gestreckt sind. Bisher sind aufwendige Tests im Labor nötig. Sechs Partner, darunter das Laserzentrum Hannover, arbeiten an einem quantenbasierten Messsystem mit Lasern. Zurzeit arbeiten sie an einem Prototypen. Die Vision: dass das System irgendwann einmal in Mobiltelefonen steckt. Dann könnte jeder beim Kauf schon schauen, ob das Produkt wirklich hält, was es verspricht.

Weltweit beim Stand der Technik vorn dabei zu sein, ist für Firmen, die viel exportieren, wichtig. Die Zuse-Gemeinschaft müsste eigentlich mit Aufträgen überschüttet werden. Doch im Gegenteil wird es schwieriger: „Auch wir merken die angespannte wirtschaftliche Lage in den Unternehmen“, sagt der Präsident der Gemeinschaft. Den Trägern der Institute falle es schwerer, weitere Beiträge zu zahlen. Also mehr staatliches Geld auch für Zuse? Bastian geht es auch hier um Wettbewerb, nicht um Förderung mit der Gießkanne für alle. „Von der Politik würde ich mehr Bereitschaft zu Investitionen in die Leistungsfähigkeit des Mittelstands erwarten“, sagt er. „Ein solches Invest zahlt sich sehr schnell und um ein Vielfaches aus.“

”
Viele Firmen können eine breite Forschung zu verschiedenen, teilweise komplexen Themen nicht leisten. Da springen wir ein.

Martin Bastian,
Industrieforschungsgemeinschaft Konrad Zuse

Kooperation stärken

Ideen hat die Zuse-Gemeinschaft: Die Projektförderung könnte teilweise daran geknüpft sein, dass Einrichtungen der stärker grundlagenorientierten Forschung, zum Beispiel der Fraunhofer-Gesellschaft, mit den praxisnahen Instituten zusammenarbeiteten. „Die Kooperation sollte also deutlich gestärkt werden, sodass über eine Beteiligung industrienaher Institute Lösungen für die Praxis entstehen und wir seltener beim Erkenntnisgewinn stecken bleiben“, sagt Bastian. Deutschland habe kein Ideenproblem, sondern ein Umsetzungsproblem. Und: „Wir überbrücken das Tal des Todes zwischen Grundlagenforschung und der Industrie.“

Die Bundesregierung hat zuletzt anders entschieden. Das Bundeswirtschaftsministerium von Katherina Reiche (CDU) stoppte vor der parlamentarischen Sommerpause das Zentrale Innovationsprogramm Mittelstand (ZIM). Damit förderte der Staat unter anderem gemeinsame Forschungsprojekte von Unternehmen und wissenschaftlichen Einrichtungen wie den Zuse-Instituten – und zahlte den Unternehmen Zuschüsse. Bastian nennt die Entscheidung ein „fatales Signal an die Wirtschaft und einen Tiefschlag für das mittelständische Innovationspotenzial“. <<



© LZT

„KI beschleunigt um ein Vielfaches“

Niklas Horstmann, VP Secure Networking bei T Business, über das neue Tempo bei Netzwerksicherheit, Cybersecurity als Dienstleistung und Tricks der Angreifer.

Sie verantworten bei der Deutschen Telekom das Thema Secure Networking. Was tun Sie?

Ich beschäftige mich damit, wie Unternehmen ihre Standorte, Mitarbeitern, Geräte und Cloud-Anwendungen miteinander verbinden. Kurz gesagt geht es um Netzwerke und um Sicherheit. Beides gehört heute zusammen – in den Anforderungen von Unternehmen und dementsprechend auch bei uns.

Sieht der Mittelstand das auch so?

Es ist entscheidend, beim Thema Netzwerk Verlässlichkeit zu haben. Das ist für den Mittelstand das Fundament erfolgreicher Digitalisierung. Kunden verstehen das grundsätzlich, weshalb wir in der Praxis schon viele verschiedene Tools im Einsatz sehen. Der Status heute ist jedoch eine hohe Fragmentierung: Viele fühlen sich wie im Dschungel. Da helfen wir, zu navigieren und zu konsolidieren.

Wird es bald noch mehr oder eher weniger Tools geben?

Ich glaube, die Zahl wird zunehmen. KI macht es neuen Anbietern einfacher, auf den Markt zu kommen und weitere Tools anzubieten. Der Dschungel wird also zunächst größer. Die echte Demokratisierung von Cybersecurity tritt erst dann ein, wenn sie einfacher verwendbar ist. So ähnlich wie Google mal Information demokratisiert hat, brauchen wir das auch bei der Cybersecurity. Wenn ich etwa einen Festnetz- oder Mobilfunkanschluss kaufe, muss Cybersecurity künftig einfach mit dabei sein. Genauso machen wir es inzwischen für unsere Geschäftskunden.

Was verändert Künstliche Intelligenz bei Sicherheitsfragen?

Wenn wir ehrlich sind, hat sich das Alltagsleben ein bisschen schneller geändert als die Arbeitswelt vieler Beschäftigter. Wir erleben erst jetzt, wie KI auch das Betriebssystem des Unternehmens selbst verändert. Sie brauchen Antworten auf die Frage, wie Abläufe, Prozesse, Entscheidungswege aussehen sollen, um KI-Vorteile überhaupt nutzen zu können. Wenn es dann um die Sicherheitsanforderung geht, beschleunigt KI um ein Vielfaches.

Können Sie ein Beispiel nennen?

Unser eigenes Red Team hat vor wenigen Wochen mit KI eine Lücke im Linux-Bereich gefunden, die seit mehr als zehn Jahren vorhanden war. Oder nehmen wir Mythos, das neue Modell von Anthropic. Das hat selbst bei Cybersecurity-Unternehmen in sechs Wochen so viele Sicherheitslücken gefunden wie Menschen vorher in sechs Jahren. Und natürlich bringt KI auch zusätzliche Risiken mit sich.

DER AUFKLÄRER

Dr. Niklas Horstmann ist Vice President Secure Networking bei T Business. Der promovierte Wirtschaftsingenieur verbindet ökonomischen Weitblick mit tiefem Technologieverständnis. Er setzt sich für eine intelligente, netzwerkba-sierte Gefahrenabwehr ein, die gerade den Mittelstand stärkt. Sein Credo: Sicherheit gehört ins Netz.

Ein Wettrennen zwischen denen, die KI zum Schutz einsetzen, und denen, die schädigen wollen.

Ja, das ist eine neue Geschwindigkeit, die da hinzukommt. Aber man muss auch sagen, dass die Rezepte für Unternehmen noch zu einem Großteil die gleichen sind, zumindest, wo man zunächst mit dem Schutz anfängt. Erster Schritt: Patchen, patchen, patchen. Ich muss sicherstellen, dass meine IT aktuell ist.

Ich nehme an, jetzt kommt der Faktor Mensch.

Genau, auch im KI-Zeitalter sind 90 Prozent der Angriffe immer noch deshalb erfolgreich, weil irgendjemand Benutzername und Passwort herausfindet. Dazu die Phishing-Angriffe. Eigentlich bleiben die ersten Schritte auch bei KI die gleichen. Die menschliche Firewall muss damit umgehen, dass die Angriffe immer besser werden. Wir erleben erfolgreiche Angriffe von komplett digitalen, KI-basierten Avataren.

Was folgt aus diesen Erkenntnissen für all die Firmen, die ein Firmennetzwerk haben?



Punkt eins ist sicherzustellen: Habe ich heute tatsächlich eine Architektur, bei der Netzwerk und Security in einem gedacht werden? Das wird zunehmend wichtig. Bisher wird Security obendrauf getackert statt direkt im Netz mit integriert. Punkt zwei ist, das Modell möglichst einfach zu gestalten. Nicht nur, um Kosten zu reduzieren, sondern weil weniger Komplexität an sich auch ein Sicherheitsfaktor ist. Hohe Toolkomplexität, sehen wir gerade im Zeitalter von KI, hilft Tätern, Hintertüren leichter zu finden.

Viele Unternehmer wollen bei Cloud eine große Geschwindigkeit. Beim Netzwerk dauert Veränderung aber noch. Stimmt die Beobachtung?

Das ist wahr, wird sich aber ändern. Das Netzwerk wird einfacher konsumierbar. Während ich mich heute damit beschäftigen muss, wann ich mein Equipment auswechsle und meine Vertragsbeziehungen ändere, wird das künftig stärker als Service integriert sein. In der Zukunft habe ich auf Netzwerk und Security eine gute Dienstleistungsvereinbarung. Die kommt mit einer monatlichen Rechnung. Und sie bleibt stabil. Das ist für einen Mittelständler sehr wichtig.

Welche Chancen liegen im Noch-Industrieland in der Industrial AI?

Ein ganz wichtiger Punkt: Die großen Sprachmodelle kommen zwar aus den Vereinigten Staaten, aber das Prozesswissen, das nötig ist, um sie wirklich anzuwenden, liegt bei den Unternehmen. Nur damit kann ein KI-Sprachmodell überhaupt richtig angewendet werden und hilft, mehr Effizienz und Qualität zu erreichen.

Was kommt auf das Firmennetzwerk zu?

Wenn wir heute von KI-Nutzung sprechen, denken wir häufig an die aus der Cloud gelieferten großen KI-Sprachmodelle. Die werden auch weiterhin Relevanz haben. Dazu kommt aber etwas Entscheidendes: Ich unterscheide, welche Daten in eine souveräne Cloud-Umgebung gehen und welche nicht. Nicht alles muss in der Cloud erledigt werden. Manches kann sozusagen an der Kante des Netzes geschehen. Oder vielleicht auf dem eigenen Endgerät. Das sind sehr unterschiedliche Anforderungen, die das Netz dann zu erfüllen hat, sei es hinsichtlich der Latenz, sei es hinsichtlich der Datenrate.

Wie bewerten Sie die Diskussion um Souveränität?

Für die einen wird Souveränität zum neuen Allheilmittel. Die sprechen aber meistens, wenn wir ehrlich sind, von Autarkie. Und Autarkie scheint in einer globalisierten Welt keine sehr erfolgreiche Überlebensstrategie zu sein. Das andere Extrem ist es, auf Souveränität zu verzichten – das wird am Ende nur teurer. Ich denke, bei Daten- und Betriebs-souveränität, also wenn es um sensible Daten geht, werden neue Marktstandards gesetzt.

Ist Nis2 lästige Pflicht oder wichtig?

Das kommt ganz darauf an, ob sich ein Unternehmen vor zwei oder drei Jahren ernsthaft damit beschäftigt hat. Für die ist das sicherlich nur lästige Bürokratie: Jetzt muss ich mich noch beim BSI anmelden und Dinge melden. Aber viele Firmen erfüllen die Basisanforderungen noch nicht. Und für die ist Nis2 sinnvoll und trägt dazu bei, das Sicherheitsniveau zu erhöhen.

So wird Cybersecurity auch ein Thema auf großen Veranstaltungen.

Absolut. Wir laden am 8. September in Köln wieder zur Digital X ein, in diesem Jahr unter dem Motto „Navigate What’s Next“. Das machen wir nicht als Telekom-Werbeveranstaltung, sondern mit mehr als 90 Partnern zusammen. So helfen wir, den Weg durch den Dschungel zu finden. Und wir zeigen, wie sich neue Technologien wie KI, Cybersecurity und Cloud sicher, souverän und vor allem wirkungsvoll anwenden lassen. ♦

DAS UNTERNEHMEN

T-Business ist die Geschäftskundensparte der Deutschen Telekom mit ihrem Glasfaser- und Mobilfunknetz. Seit 2024 baut der Konzern das integrierte B2B-Angebot aus, setzt zunehmend auf Cloud- und KI-Anwendungen sowie umfangreiche Beratung. Zu den Kunden gehören kleine Unternehmen genauso wie der Mittelstand und multinationale Konzerne oder öffentliche Institutionen.





Stefan B. Wintels ist Vorstandsvorsitzender der KfW Bankengruppe.

Unterschätzte Innovationsallianz

Deutschland redet viel über Start-ups – und viel über den Mittelstand. Zu selten jedoch sprechen wir darüber, was beide gemeinsam erreichen können. Dabei liegt genau in dieser Verbindung eine große Chance für Wachstum und Wettbewerbsfähigkeit.

Unser Mittelstand verfügt über etwas, das sich nicht über Nacht aufbauen lässt: Branchenwissen, konkrete industrielle Anwendungen und vor allem Vertrauen sowie gewachsene Kundenbeziehungen in der ganzen Welt. Start-ups bringen neue Technologien, digitale Geschäftsmodelle und Tempo mit. Diese Stärken sind weitgehend komplementär und wenn sie zusammenkommen, kann aus einer guten Idee schneller ein marktfähiges Produkt werden.

Die Voraussetzungen sind besser, als die öffentliche Debatte vermuten lässt. 41 Prozent der mittelständischen Unternehmen haben in den vergangenen drei Jahren mindestens eine Innovation hervorgebracht. 80 Prozent dieser Innovatoren betreiben keine eigene Forschung und Entwicklung. Innovation entsteht dort im täglichen Geschäft – gemeinsam mit Kunden und Zulieferern.

Doch dieses Potenzial stößt an Grenzen. Innovationsprojekte sind schwieriger zu finanzieren als eine Maschine oder eine Werkhalle. Software, Daten und neue Geschäftsmodelle bieten kaum klassische Sicherheiten für Banken. Ihr Erfolg – oder im Misserfolg die Verwertung – ist schwer berechenbar. Deshalb benötigen innovative Unternehmen neben Krediten mehr Eigenkapital und eigenkapitalähnliche Finanzierungen.



Hier können das Venture-Capital-Ökosystem und der Mittelstand voneinander profitieren. Es geht darum, Kompetenzen zu verbinden. Ein Mittelständler kann Pilotkunde, Entwicklungspartner, Auftraggeber oder strategischer Investor sein. Ein Start-up kann eine Technologie liefern, einen Prozess digitalisieren oder ein neues Geschäftsmodell erschließen. Wagniskapitalgeber können solche Kooperationen finanzieren. Sie helfen, Entwicklungs- und Skalierungsrisiken zu tragen und erfolgreiche Pilotprojekte in marktfähige Lösungen zu überführen.

Damit aus ersten Kontakten tragfähige Partnerschaften entstehen, brauchen wir Plattformen, die geeignete Partner zusammenbringen, Fonds, die Entwicklungs- und Skalierungsphasen finanzieren, und verlässliche Vertragsmodelle. Faire Regeln für Daten und geistiges Eigentum schaffen Vertrauen und helfen, erfolgreiche Lösungen zugänglich zu skalieren.

Auch die Förderpolitik muss beide Welten gemeinsam betrachten. Die KfW versteht sich dabei als Marktentwicklerin. Wir setzen öffentliche und eigene Mittel dort ein, wo sie privates Kapital mobilisieren und neue Finanzierungswege ermöglichen. Mit „WIN 400“ stellen wir bis 2029 bis zu 400 Millionen Euro für innovative Fondskonzepte bereit – darunter Fonds, die Transformation und Nachfolge im Mittelstand in den Blick nehmen. Gleichzeitig arbeiten Bund, Länder und KfW an „MittelstandsKapital“, das ab Herbst 2027 Wachstum und Innovation im breiteren Mittelstand mit Eigenkapital und eigenkapitalähnlichen Mitteln unterstützen soll.

Der Staat kann unternehmerische Entscheidungen nicht ersetzen. Er kann aber Risiken so teilen,

„Innovation entsteht im täglichen Geschäft – gemeinsam mit Kunden und Zulieferern.“

dass private Investoren bereit sind, früher und entschlossener einzusteigen. Das ist der Kern moderner Förderung: nicht möglichst viel staatliches Geld auszugeben, sondern mit gezieltem Einsatz möglichst viel privates Kapital zu mobilisieren.

Deutschland muss nicht jedes Modell kopieren. Wir sollten auf eine Stärke setzen, um die uns viele Länder beneiden: Eine leistungsstarke industrielle, mittelständisch geprägte Basis. Ergänzen wir sie um eine starke Start-up-Szene und mehr Wagniskapital, entsteht eine eigene deutsche Formel für Innovation, Wachstum und Wettbewerbsfähigkeit. <<

© vic dd/shutterstock.de, KfW Bankengruppe

Die Handelsblatt-App

Kompakt, klar, auf einen Klick.



Jetzt kostenlos herunterladen
handelsblatt.com/hbapp



Handelsblatt
Substanz entscheidet.

Lob des Mutes

Wer Entscheidungsfreude haben will, braucht eine Gesellschaft, die Übernahme von Verantwortung belohnt.



Durch den Fußball kann man alles lernen, was man fürs Leben braucht. Man muss nur genau hinschauen und die richtigen Schlüsse ziehen. Daher lohnt sich jetzt zum Start der neuen Bundesligasaison ein Rückblick auf das Aus der deutschen Nationalmannschaft bei der WM gegen Paraguay: Gleich drei von sechs deutschen Schützen brachten im Elfmeterschießen den Ball nicht ins Tor. Wer erst nach fünf Freiwilligen suchen muss, hat schon verloren. So war es auch an diesem Abend. Es fanden sich offensichtlich zu wenige, die wirk-

es eng wird. Davon gibt es viel mehr, wenn das Publikum Mut belohnt. Die Analogie zur Unternehmenswelt ist klar: Deutschland kommt nur voran, wenn die Masse denen applaudiert, die ins Risiko gehen. Es braucht Beschäftigte, die mitziehen.

Zur Wahrheit gehört auch: Die Menschen haben vor allem in der Finanzkrise gesehen, wie Topmanager mit Millionenpaketen ausgestattet den Rücktritt antraten, statt für Unfähigkeit bestraft zu werden. Schamvolle Verbeugungen wie in Japan gibt es in unserer Kultur praktisch nicht. Ganz anders sieht es bei den „Kleinen“ aus: Millionen Inhaber von Betrieben und vor allem Ein-Personen-GmbHs stehen mit der Durchgriffshaftung im Feuer. Das bekommt die Masse der Beobachter leider nicht mit. So wird die Suche nach dem Mittelweg schwierig zwischen dem Ächten für Nichtigkeiten auf Social Media und diesem Aus-dem-Staub-Machen.

Auch beim DFB bekam Nagelsmann Millionen hinterhergeworfen. Der Verband hat wieder mal nur Personal ausgetauscht. Was sich wirklich ändern muss, ist die Einstellung von uns allen zu Leistung und Verantwortung. Wer Angst vorm Elfmeter hat, wird nie einen Titel gewinnen. Im Alltag heißt das: Wir dürfen unseren Kindern nicht aus Angst vor Dornen verbieten, Brombeeren zu pflücken. <<

lich überzeugt waren, mit ihrem Schuss etwas gewinnen zu können.

Kein Wunder: Wer verschießt, wird auf Social Media geächtet. Vermutlich von Menschen, bei denen die größte Heldentat ihres Lebens die Fahrt mit der „Wilden Maus“ auf der Kirmes war. Wir brauchen Spieler, die den Ball haben wollen, wenn

Die Wiederkehr des Fehlerhaften

Schlagartig werde ich wach, als Herrchens Stimme durchs Büro dröhnt. Der Bericht von Azubi Nepomuk-Ocean regt ihn auf. „Ich hasse diesen Kah-iih-Singsang, kann man denn nicht mal mehr einen einfachen Report selbst schreiben?“ Als Kollege Klaus fragt, woher er denn wissen wolle, dass Nepomuk-Ocean die Kah-iih bemüht habe, antwortet Herrchen: „Zwei Seiten Text vom Auszubildenden ohne einen Tippfehler! Von einem Ah-Zuh-Bih! Hallo?!“ Interessant, denke ich. Wo steckt diese Kah-iih bloß? Abends erzählt er Frauchen aufgeregter davon. „Wer nur noch Kah-iih nutzt, nimmt doch die Abkürzung: Schnell gemacht, sieht hübsch aus, aber inhaltlich durchschnittlich.“ Schnitzelbrötchen, denke ich, wässrige Panade, vollgeschmiert mit grässlichem Ketchup.

Frauchen beschreibt es etwas eleganter: Kah-iih bringe eben die Nostalgie des Imperfekten mit sich, die Sehnsucht nach Fehlern wie früher. Immerhin lobt sie Herrchen, dass er nicht auf die Emotionsvektoren der Kah-iih hereinfalle. „Studien zeigen nämlich, dass Menschen eine stärkere Nähe zu Tschättbotts aufbauen können als zu Menschen. Das nennt man Neo-Emotion.“ Immer mehr Menschen hätten sogar Schuldgefühle gegenüber der Kah-iih, wenn sie sie die ganze Arbeit erledigen ließen. Könnte Herrchen vielleicht auch mal gebrauchen, diese Kah-iih. Dann müsste er sich nicht mehr so viel aufregen. Jetzt entfernt er akribisch meine Haare von der Couch. Dabei stören die doch gar nicht, wenn ich drauflege. <<



Aus dem Leben eines Bürohundes

Kühlen Kopf bewahren

Steigende Temperaturen kosten Menschenleben und Produktivität. Das muss nicht sein. Konzepte liegen vor. Innovative Ideen auch. Jetzt ist Zeit zu handeln.

Sehr viele Manager reden gerade von Verteidigung. Wie viele Jobs das schaffen könnte. Wie wegbrechendes Geschäft mit der Autoindustrie vielleicht ausgeglichen werden könnte. Welchen Schub die staatlichen Milliarden dem Standort Deutschland geben werden. Es geht um Militär, um Panzer, Drohnen, Spionagesatelliten, die Deutschland sicherer machen sollen vor Angriffen feindlich gesinnter Länder. Die Sommermonate 2026 haben aber gezeigt, dass die Bundesrepublik sich noch vor ganz anderen Bedrohungen wappnen muss.

Das Land ächzte unter Hitzewellen, im majestätischen Rhein reichte der Pegelstand mancherorts nur noch zum Fußewaschen, der deutsche Wald brannte. Ähnlich erging es anderen Staaten in Europa. Und alle kämpften mit Temperaturen weit jenseits der 30-Grad-Marke, mit Dürre. Es war der wärmste Sommer seit Beginn der Wetteraufzeichnungen. Schon in den vergangenen Jahren wurde es immer wärmer. Gleichzeitig nimmt die Zahl von Unwettern mit Riesenhagel oder Starkregen zu. Und die Zahl der Toten. Dazu sinkt die Produktivität. Vieles davon wäre unnötig.

Das Klima ändert sich. Städte, Gemeinden und Unternehmen müssen sich darauf einstellen. Und es ist nicht nur mit einem neuen Einsatzplan im Katastrophenfall und drei neuen Löschflugzeugen getan. Selbst eine Elementarschadenversicherung



haben viele nicht, obwohl Haus oder Werkshalle in gefährdeten Gebieten stehen. Sie würde immerhin im Schadensfall Geld zahlen. Hitze und anderem Extremwetter ist man nicht hilflos ausgeliefert. Der Staat, Unternehmen und jeder Einzelne müssen sich darauf einstellen.

Andere Länder zeigen, wie man sich etwa auf Hitze vorbereitet. Es gibt zahlreiche Ideen und innovative Ansätze. Doch in Deutschland ist der Städte- und Hausbau noch immer eher auf Kälte



Bund und Länder brauchen eine Strategie gegen die Folgen des Klimawandels,

fordert Björn Hartmann.

und normalen Regen ausgelegt. Vereinzelt kommunale Hitzeaktionspläne und Schwammstadtkonzepte in allen Ehren, aber wo ist die abgestimmte Strategie von Bund und Ländern gegen die Folgen des Klimawandels? Jetzt, wenn es kühler wird, ist die richtige Zeit für Taten. Die nächsten Hitzerekorde kommen bestimmt. <<

IMPRESSUM

Herausgeberin und Verlegerin: Christiane Goetz-Weimer

Chefredakteur: Thorsten Giersch (V. i. S. d. P.)

Stellvertretender Chefredakteur: Björn Hartmann

Mitarbeiter dieser Ausgabe: Midia Nuri

Layout: Christine Plein-Vukorepa

Online-Redaktion: Thomas Behnke, Britta Kuschnigg

Titelbild: Better Ventures

Kontakt Redaktion: redaktion@marktundmittelstand.de

Kontakt Abo-Service: aboservice@marktundmittelstand.de

Verlag: WEIMER MEDIA GROUP GmbH
Seestraße 16, D-83684 Tegernsee
Telefon: (0 80 22) 704 44 44
info@weimermedia.de
www.weimermedia.de
Amtsgericht München, HRB 198201

Geschäftsführerin: Christiane Goetz-Weimer

General Manager: Peter Kersting

Director Business Development & Sales: Markus Disselhoff

Chief Sales Officer: Murat Kalavaoglu
Mobil: 0163 208 21 44
kalavaoglu@weimermedia.de

Ansprechpartner Sales-Team:

Murat Kalavaoglu
Mobil: 0163 208 21 44
kalavaoglu@weimermedia.de

Özden Kalavaoglu
Mobil: 0174 660 38 62
oezden.kalavaoglu@weimermedia.de

Manual Media
Manuela Czapka
Dirksenstraße 40, D-10178 Berlin
Mobil: 0176 76 24 02 24
manuela.czapka@manual-media.de

medienservice + beratung
Nicole Haubner
Vereinsstraße 20, D-41472 Neuss
Telefon: (0 21 31) 406 37-0
kontakt@medienservice-und-beratung.de

Abonnement- und Leserservice: PressUp GmbH
Markt und Mittelstand Leserservice
Postfach 70 13 11, D-22013 Hamburg
E-Mail: aboservice@marktundmittelstand.de
Telefon: (040) 38 66 66-356, (Mo.–Do. 8 bis 18 Uhr, Fr. 8 bis 17 Uhr)
Jahresabonnement Inland: 56,00 Euro
(10 Ausgaben pro Jahr inkl. Versandkosten und MwSt.)
Schüler, Studenten und Auszubildende: 40,00 Euro
(gegen Nachweis, 10 Ausgaben pro Jahr inkl. Versandkosten und MwSt.)
Jahresabonnement Ausland: 72,00 Euro
(10 Ausgaben pro Jahr inkl. Versandkosten und MwSt.)

Vertrieb: PressUp GmbH
Wandsbeker Allee 1, D-22041 Hamburg
Telefon: (040) 38 66 66-0, Telefax: (040) 38 66 66-299
E-Mail: vertrieb@pressup.de, Internet: www.pressup.de

Druck: westermann DRUCK | pva,
Georg-Westermann-Allee 66, D-38104 Braunschweig
www.westermann-druck.de

ISSN: 0948-8340



© Alle Rechte vorbehalten WEIMER MEDIA GROUP GmbH

Die Inhalte dieser Zeitschrift werden in gedruckter und digitaler Form vertrieben und sind aus Datenbanken abrufbar. Eine Verwertung der urheberrechtlich geschützten Inhalte ist ohne vorherige schriftliche Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar, sofern sich aus dem Urheberrechtsgesetz nichts anderes ergibt. Es ist nicht gestattet, die Inhalte zu vervielfältigen, zu ändern, zu verbreiten, dauerhaft zu speichern oder nachzudrucken. Insbesondere dürfen die Inhalte nicht zum Aufbau einer Datenbank verwendet oder an Dritte weitergegeben werden.

Haftungsausschluss: Alle Angaben wurden sorgfältig recherchiert und zusammengestellt. Für die Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhalts von „Markt und Mittelstand“ übernehmen Verlag und Redaktion keine Gewähr. Für unverlangt eingesandte Manuskripte und unverlangt zugestellte Fotografien oder Grafiken wird keine Haftung übernommen.

Crossmedia-Monats-Reichweite: 310.000 Entscheider
(Leser pro Ausgabe + Nutzer pro Monat)
laut Leseranalyse Entscheidungsträger 2026
(Basis: 3,07 Mio. Entscheidungsträger)



Wenn Fortschritt einfach aufhört

Carl Benedikt Frey zeigt, warum die Staatsform für Innovationsfähigkeit eines Landes weit weniger wichtig ist, als viele glauben.

Wirtschaftsgeschichte ist oft paradox: Ausgerechnet das autoritäre Preußen legte mit seinem Bildungssystem und seiner Verwaltung den Grundstein für eine der erfolgreichsten Industrienationen Europas. Unternehmen eiferten dem System der Staatsdiener nach – kaum vorstellbar in Zeiten, in denen ein Ex-CEO als Digitalminister die wohl letzte Hoffnung ist, Faxgeräte aus Amtsstuben zu entfernen. Die Sowjetunion schickte den ersten Menschen ins All und verlor trotzdem den technologischen Wettbewerb mit den USA. China baut in wenigen Jahren Hochgeschwindigkeitsstrecken, Fabriken und KI-Zentren, während westliche Demokratien oft jahrelang über Genehmigungen diskutieren.

Was also begünstigt Fortschritt? Freiheit oder Kontrolle? Demokratie oder Autokratie? Diesen und anderen Fragen geht der Wirtschaftshistoriker Carl Benedikt Frey in seinem Buch „Wie Fortschritt endet“ (Campus Verlag) nach. Seine Antworten fallen oft überraschend und differenziert aus: Nicht die Staatsform entscheidet über Innovation, sondern ihre Fähigkeit, Wandel zuzulassen, ohne dabei Stabilität zu verlieren.

Preußen ist dafür ein gutes Beispiel. Der Staat war alles andere als liberal. Gleichzeitig setzte er früh auf ein leistungsfähiges Bildungssystem, eine professionelle Verwaltung und die Förderung technischer Kompetenzen. Beamte wurden zunehmend nach Leistung ausgewählt, Infrastruktur systematisch ausgebaut. Der Staat dachte langfristig und schuf damit Voraussetzungen, auf denen Unternehmer und Ingenieure aufbauen konnten. Autorität allein erzeugte keinen Fortschritt, aber eine Verwaltung, die effizient funktionierte. Doch genau darin lag auch die Grenze: Zentral organisierte Systeme fördern Innovation meist so lange, wie sie den politischen Zielen dient.

Platt gesagt: Zentrale bürokratische Verwaltungen sind gut darin, niedrig hängende technologische Früchte zu ernten. Man könnte auch sagen:

Von Thorsten Giersch

um aufzuholen. Dezentrale Systeme sind hingegen besser geeignet, „um neue technologische Entwicklungsphasen zu erkunden“, wie Frey schreibt. Bedroht Veränderung die bestehende Ordnung, schlägt Förderung schnell in Kontrolle um.

Dieses Spannungsfeld prägt auch das heutige China. Kaum ein Land kann Ressourcen so konsequent auf Zukunftstechnologien konzentrieren. Batterien, Elektromobilität, Hochgeschwindigkeitszüge oder KI werden mit enormem politischem Willen vorangetrieben. Wo demokratische Staaten oft Jahre verlieren, entscheidet Peking binnen weniger Monate. Für Frey ist das eine

reale Stärke autoritärer Systeme: Sie können langfristige Strategien verfolgen und Milliarden investieren, ohne sich an Wahlzyklen orientieren zu müssen. Gleichzeitig wächst mit der politischen Kontrolle ein Risiko. Innovation lebt davon, bestehende Annahmen infrage zu stellen. Wo Kritik unerwünscht ist oder schlechte Nachrichten die Karriere gefährden, leidet auf Dauer auch die Fähigkeit, Neues her vorzubringen.

Besonders deutlich wird dieser Zusammenhang im Vergleich zwischen den USA und der Sowjetunion. Beide investierten enorme Summen in Wissenschaft und Forschung. Beide verfügten über brillante

Ingenieure. Dennoch entwickelte sich nur eines der beiden Systeme dauerhaft zum Innovationsmotor: das der USA.

Frey romantisiert die Demokratie keineswegs. Auch sie kann Fortschritt ausbremsen. Interessengruppen verteidigen bestehende Privilegien, Regierungen denken in Legislaturperioden, notwendige Reformen scheitern. Freys zentrale Botschaft ist aktueller denn je. Fortschritt entsteht weder automatisch durch Freiheit noch durch einen starken Staat. Erfolgreiche Gesellschaften verbinden langfristige Investitionen in Bildung, Forschung und Infrastruktur mit Wettbewerb, offenen Debatten und der Bereitschaft, bestehende Strukturen infrage zu stellen. <<



Preußisches Symbol: Den goldbewehrten schwarzen Adler mit den verschlungenen Initialen FR für Fridericus Rex führte König Friedrich I. 1701 als Wappentier ein.

Newsletter

Ihr Wissensvorsprung in Wirtschaft, Finanzen und Politik

Markt
UND MITTELSTAND

BÖRSE
am Sonntag

The European
DAS DEBATTEN-MAGAZIN

**LUDWIG
ERHARD
GIPFEL**
TEGERNSEE SUMMIT

FRANKFURT
**FINANCE &
FUTURE
SUMMIT**



**Gleich
kostenlos
anmelden!**

www.weimernewshub.de

WEIMER NEWS HUB

Inhalte, die zählen.