

Mittelstand.

Das Unternehmensmagazin



Nachfolger gesucht

Quo vadis, Wirtschaftsstandort
Deutschland?
Seite 6

Worauf es bei der internen und
externen Nachfolge ankommt
Seite 24



UNSERE GESUNDHEITS- FÖRDERUNG

FÜR BETRIEBE



Melden Sie sich
gerne. Wir freuen
uns auf Sie!

Wir unterstützen Ihr betriebliches Gesundheitsmanagement.

Zahlreiche Maßnahmen zu den Themen Bewegung, Stress, Sucht und Ernährung machen das Thema „Gesundheit“ für Ihre Mitarbeitenden greifbar und spannender. Egal ob hybrid, digital oder vor Ort: Wir orientieren uns an Ihren Wünschen. Zusätzlich besteht die Möglichkeit, die Maßnahmen finanziell zu bonifizieren. Die Details besprechen wir gerne persönlich mit Ihnen.

www.dak.de



Petra Willmann

Leiterin Kooperationsvertrieb West
Mobil: 0173 60 16 495
petra.willmann@dak.de



André Verheyen

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



DAK
Gesundheit
Ein Leben lang.

Editorial

Wise Unternehmen,
 liebe Unternehmer,

wir wissen aus vielen persönlichen Gesprächen und Begegnungen, wie herausfordernd Ihre unternehmerische Arbeit in Zeiten von weltweiten Krisen und massiven Schwierigkeiten am Wirtschaftsstandort Deutschland sein kann.

Doch neben der lähmenden Bürokratie, dem täglichen Kampf um Fachkräfte und den immensen Lasten durch Steuern und Abgaben, steht der deutsche Mittelstand gerade vor einer weiteren schwierigen Herausforderung:

560.000 der 3,8 Millionen kleinen und mittleren Unternehmen müssen sich in den nächsten drei Jahren mit der Frage beschäftigen, wer als Nachfolge die ausscheidende Unternehmensleitung ersetzen kann. Fast 200.000 Mittelständler drohen dabei zu verschwinden, weil zu viele Chefsessel im deutschen Mittelstand leer bleiben könnten.

Die Folgen für Deutschland sind gravierend: Know-how, Arbeitsplätze und auch ein Stück Heimat gehen mit der Geschäftsaufgabe jedes einzelnen Unternehmens für immer verloren.

Die aktuelle Ausgabe legt einen besonderen Fokus darauf, wie Unternehmen geeignete interne oder externe Nachfolger finden und wie sich die Generationen-Transformation in neue Chancen und zukünftige Erfolge verwandeln lassen.



Christoph Ahlhaus

Vorsitzender der
 Bundesgeschäftsführung
 des BVMW

Das Thema Nachfolge hat viele Facetten. Eine davon ist, dass laut einer aktuellen BVMW-Erhebung, 37 Prozent der befragten Unternehmer sagen, dass sie aufgrund der schlechten Zukunftsaussichten keine geeigneten Nachfolger mehr finden. Auch, dass mehr als 75 Prozent der Befragten beklagen, dass die Politik unternehmerische Anliegen nicht versteht oder ernstnimmt, macht offenbar wenig Lust auf ein eigenes Unternehmen in Deutschland.

Das müssen wir dringend ändern! Die Innovationskraft, der Fleiß und die Risikobereitschaft unserer Unternehmerinnen und Unternehmer müssen in Deutschland wieder wertgeschätzt und politisch gewollt sein, wenn wir Menschen für das Unternehmertum neu begeistern wollen. Hier ist nicht nur die Politik – wir alle sind gefordert.

Herzlichst
 Ihr

Ahlhaus

In dieser Ausgabe



06

Quo vadis, Wirtschaftsstandort Deutschland?

DEUTSCHLAND

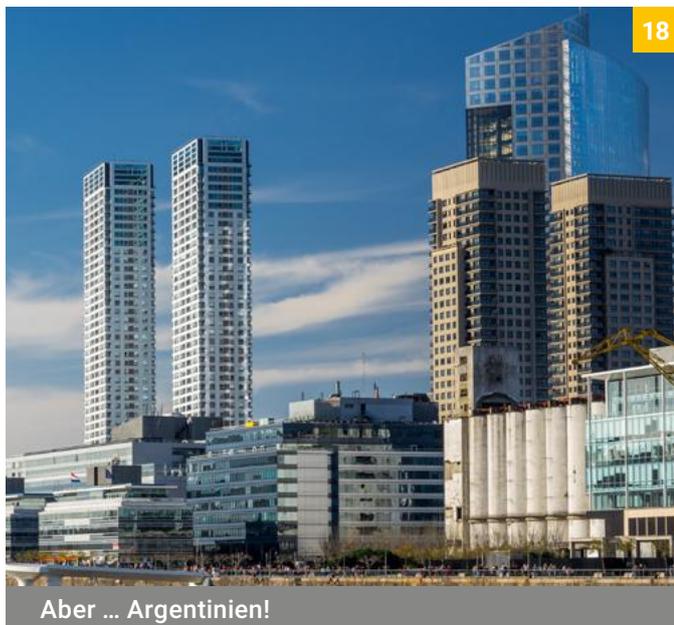
- 6 Quo vadis, Wirtschaftsstandort Deutschland?
- 8 Noch vieles offen in Hessen
- 9 Flugblattaffäre und Kanzlerambitionen in Bayern
- 10 Rechtsform als neue Nachfolgeoption
- 12 News

EUROPA

- 14 Neue Energie für Europas Mittelstand
- 16 News

INTERNATIONAL

- 18 Aber ... Argentinien!
- 20 „Starker Motor für die katarische Wirtschaft“



18

Aber ... Argentinien!

SCHWERPUNKT

- 24 Worauf es bei der internen und externen Nachfolge ankommt
- 26 Interne Nachfolge
- 28 Externe Nachfolge
- 30 So klappt die familieninterne Unternehmensübergabe
- 32 Wie tickt die Generation Z?
- 34 Die Nachfolger werden rar
- 36 Chance für einen Neuanfang
- 38 „Zuverlässige Mitarbeiter sind unser Kapital“
- 40 Aufbruch in die Datenökonomie
- 42 Immaterielles Vermögen in der Nachfolgeplanung
- 44 Drei Wege der Unternehmensnachfolge
- 46 Die Unternehmensweitergabe außerhalb der Familie
- 48 Fließender Übergang in die vierte Generation
- 50 Wer macht den Job?
- 51 Mitarbeiter als Nachfolger
- 52 Insider-Tipps für die Nachfolgeplanung
- 54 Vollblutunternehmer mit Tradition und Zukunft
- 56 Königsweg gemischtes Management?
- 58 Wie packe ich meinen Notfallkoffer?
- 60 So gelingt die erfolgreiche Übernahme



24

Interne und externe Nachfolge

DER BUNDESWIRTSCHAFTSSENAT IM DIALOG

- 63 „Die Bürger müssen eingebunden werden“



Liebe Leserinnen und Leser,
Sie finden das PDF dieser Ausgabe unter diesem QR-Code.
In der digitalen Fassung sind sämtliche Hyperlinks aktiv. Wir empfehlen den Adobe Acrobat Reader für die optimale Darstellung und Funktionalität.

Tagesaktuelle Neuigkeiten aus dem Mittelstand finden Sie auf unserer Verbandswebseite. www.bvmw.de

STARKE FRAUEN

- 66 Bundesfrauenministerium unterstützt Frauen im Mittelstand
- 68 „Es gibt keine Probleme – nur Herausforderungen“
- 70 Im Porträt: Jeannette Peters

SERVICE

- 72 Win-win-Situation für Unternehmen und Belegschaft
- 74 Führen mit Mut, Resilienz und Freude
- 75 Mitarbeiter binden
- 76 Neuer Präsident der Fraunhofer-Gesellschaft
- 78 Wer hält noch, was er verspricht?
- 80 Steigende Kreditrestriktionen – Alternativen für KMU
- 81 Wissen und Erfahrung für Nachfolger sichern
- 82 Leuchtturmprojekt Fabric Lausitz
- 86 Konkret kreativ: Neues EU-Programm für KMU
- 88 Herausforderungen der Personalbranche
- 90 Effektive Leistungsbeurteilung leicht gemacht
- 92 Steuern auf den Punkt: Unternehmensübertragung – verkaufen oder verschenken
- 94 News

AUS DEN REGIONEN

- 96 Effiziente Unternehmensnachfolge
- 98 Vom IT-Pionier zum Ausbildungsvorreiter
- 99 Nachhaltige Förderung garantiert
- 100 „Wir bilden aus, um zu übernehmen“
- 102 Fachwissen und Zuverlässigkeit
- 103 Wuppertaler Vulkanfiber
- 104 News

KULTUR

- 112 Durch Willensstärke nach vorne
- 114 FilmTipp: Die Fabelmans
- 115 SerienTipp: State of Happiness
- 116 BuchTipps
- 117 AppTipps
- 118 Nachgefragt: Jasmin Arbabian-Vogel

82



Leuchtturmprojekt Fabric Lausitz

103



Wuppertaler Vulkanfiber



ClimatePartner.com/10389-2309-1023

Impressum

**Mittelstand.
Unternehmensmagazin
des BVMW**

Herausgeber
Der Mittelstand. BVMW e. V.
Christoph Ahlhaus
Potsdamer Straße 7
10785 Berlin
www.bvmw.de

Titelbild
Thomas Lindemer



WISSEN, WAS ZÄHLT
Geprüfte Auflage
Klare Basis für den Werbemarkt

Redaktion
Tel. 030 533206-118
mittelstand@bvmw.de

Lutz Kordges (Chefredakteur,
Leiter Presse und Kommunikation)
Alem-Adina Weisbecker (CvD)
Lena Jahr
Céline Wittig
Friederike Pfann
Rotger H. Kindermann
(Korrespondent)
Thomas Lindemer (Art Director)

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

**Verlag: Layout, Mediadaten
und Anzeigen**
mattheis. werbeagentur gmbh
Kastanienallee 4
10435 Berlin
Tel. 030 3480633-0
hallo@mattheis-berlin.de
bvmw-anzeigen@mattheis-berlin.de
www.mattheis-berlin.de

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

Falls an einzelnen Stellen nur die männliche Form der Schreibweise verwendet wird, wird diese als geschlechtsunabhängig verstanden und bezieht alle Geschlechtsformen mit ein.

Das Magazin „Mittelstand.“ ist das offizielle Organ des BVMW. Mitglieder des Verbandes erhalten das Magazin im Rahmen ihrer Mitgliedschaft. Die Redaktion übernimmt keine Haftung für unverlangt eingesandte Manuskripte, Fotos und Illustrationen. Namentlich gekennzeichnete Beiträge sowie Selbstdarstellungen müssen nicht der Meinung der Redaktion entsprechen. „Mittelstand.“ übernimmt keinerlei Gewähr für den Inhalt der Anzeigen.

ISSN: 2510-425X



DEUTSCHLAND

Quo vadis, Wirtschaftsstandort Deutschland?

Die Schwerpunktthemen der „3D“ – Digitalisierung, Dekarbonisierung und demografischer Wandel – sind mittlerweile aus keinem Koalitionsvertrag mehr wegzudenken. Dabei wird der Erhalt des Wirtschaftsstandorts mit der Frage stehen oder fallen, ob es gelingt, Bürokratie abzubauen.

Zweifelsohne leben wir in einem Zeitalter des Wandels und der Veränderungen, was für die Wirtschaftsstandorte Europa und Deutschland gleichermaßen große Herausforderungen wie Chancen darstellt. Dabei haben wir es aktuell noch selbst in der Hand, nicht nur bei Automobilen, Impfstoffentwicklung und Ingenieurskunst, sondern künftig auch bei zahlreichen neuen Transformationstechnologien, von Brennstoffzellentechnik bis Robotik, KI und vielem mehr die Innovationsregion Nummer 1 zu sein. Wo die Reise hingehet und ob wir auch künftig die erste Geige im Orchester oder nur noch die Triangel spielen werden, hinter den USA und China, hängt maßgeblich davon ab, ob es uns gelingt, unsere Standortattraktivität zu erhalten.

Die jüngsten Zahlen zur konjunkturellen Entwicklung zeichnen ein eher düsteres Bild. Die deutsche Wirtschaft schrumpft zwar nicht mehr wie im Winterquartal, sie wächst aber auch nicht. Der ifo-Ge-

schäftsklimaindex fällt zum dritten Mal in Folge, das Bruttoinlandsprodukt stagniert. Der Internationale Währungsfonds prognostiziert für Deutschland im Gesamtjahr 2023 eine Schrumpfung um 0,3 Prozent – im Ranking der stärksten Volkswirtschaften der Welt ist man damit Konjunktur-Schlusslicht. Im Vergleich dazu wuchs etwa in den USA das Bruttoinlandsprodukt im zweiten Quartal 2023 um 2,4 Prozent. Anders als die US-Notenbank hat die Europäische Zentralbank erst spät mit Zinserhöhungen reagiert. Sie werden bei einer Inflationsrate, die in der Eurozone Ende Juni bei 5,5 Prozent lag, wohl länger investitionshemmend wirken als in Übersee, wo die Inflation zur gleichen Zeit auf 3 Prozent zurückgegangen ist. Dass wir in Deutschland bei anhaltender Energiepreisexplosion mit Belgien die Weltmeister bei Steuern und Abgaben sind und simultan die Vier-Tage-Woche bei geringerer Wochenarbeitszeit zu gleichem Entgelt diskutieren, zeigt, dass der Frage der Wettbewerbsfähigkeit

als Basis unserer Zukunfts- und damit auch Transformationsfähigkeit noch nicht von allen Stakeholdern die ihr gebührende Aufmerksamkeit gewidmet wird.

Neben der Problematik der hohen Energiepreise ist zudem klärungsbedürftig, wo der regenerative Strom für die Energiewende in absehbarer Zeit herkommen soll. Laut einer von der IHK Rhein-Neckar in Auftrag gegebenen Studie wird sich etwa der Strombedarf in der dortigen Metropolregion bis zum Jahr 2045 von 17 Terawattstunden (TWh) pro Jahr auf rund 35 TWh verdoppeln. Aktuell werden regional aber lediglich 2 TWh regenerativer Strom erzeugt. Der Weg der Dekarbonisierung wird vor allem auch ein Weg der Elektrifizierung sein. Die aktuellen, mehrjährigen Verfahrensdauern bei Windradgenehmigungen werden mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit nicht ausreichen, um die Klimaziele zu erreichen. Ursprünglich sollte das SüdLink-Kabel fertiggestellt sein, wenn das letzte Atomkraftwerk vom Netz geht. Die Atomkraftwerke sind zwar seit April alle abgeschaltet, das Kabel liegt aber immer noch nicht in der Erde, sondern steckt in diversen Planfeststellungsverfahren fest.

Sowohl der Verband baden-württembergischer Wohnungs- und Immobilienunternehmen (vbw) als auch die Arbeitsgemeinschaft baden-württembergischer Bausparkassen wiesen im Rahmen ihrer parlamentarischen Abende im Frühjahr in dringenden Appellen darauf hin, dass etwa die Anzahl der beim Wohnungsbau zu beachtenden Vorschriften von 5.000 auf rund 20.000 angestiegen ist. Auch wenn davon knapp die Hälfte Brüsseler Ursprungs ist, belastet sich Deutschland zu sehr selbst, indem es auf das europäische Mindestmaß oftmals noch etwas draufsattelt.

Auch in Bezug auf die Demografie schlummert noch viel Potenzial, das durch mehr Flexibilität geweckt werden könnte. Mittlerweile gibt es in Deutschland rund 700.000 unbesetzte Stellen – und der Peak ist noch lange nicht erreicht. Werden wir den Fachkräftebedarf auch nur annähernd decken können, wenn die Babyboomer, allen voran der Jahrgang 1964 mit seinen 1,34 Millionen Geburten, vom einen Tag auf den nächsten im Niagarafall-Modus in Rente geht? Oder wäre eine „schräge Ebene“ nicht vielversprechender? Ein Lebensarbeitskonto sowie großzügigere Hinzuverdienstgrenzen könnten ein Anfang sein. Zum Vergleich: 2021 gab es mit knapp 800.000 die höchste Geburtenzahl seit 1997, im letzten Jahr waren

es nur noch rund 740.000 – und nebenbei ist die durchschnittliche Rentenbezugsdauer von etwa neun Jahren anno 1960 auf mittlerweile über 20 Jahre angestiegen.

Es ist immer noch ein großes Glück, in Deutschland zu leben. Trotz Corona, Krieg und Krisen stehen wir stabil und robust da – mit fast 46 Millionen sozialversicherungspflichtig Beschäftigten befinden wir uns aktuell auf Rekordniveau. Krisen sind immer auch Chancen, und gerade für die junge Generation waren diese niemals größer als heute. Es wird aber essenziell für unsere Zukunftsfähigkeit sein, aus den vorliegenden Statistiken und Analysen die richtigen Reformrückschlüsse zu ziehen. Wir dürfen uns deshalb nicht nur mit ambitionierten Zielen überbieten, sondern müssen auch endlich auf den konkreten Umsetzungspfad gelangen.

Gut zu wissen

- **Der IWF prognostiziert für Deutschland einen Rückgang des BIP in diesem Jahr um 0,3 Prozent**
- **Die Inflation lag in der Eurozone im Juni 2023 bei 5,5, in den USA bei 3 Prozent**
- **Die Rentenbezugsdauer hat sich seit den 60er-Jahren mehr als verdoppelt, bei den Frauen auf über 24 und den Männern auf über 20 Jahre**

Prof. Dr. Wolfgang Reinhart MdL (CDU)

Vizepräsident des Landtags in Baden-Württemberg

www.wolfgang-reinhart.de





Der Sitz des hessischen Landtages in Wiesbaden.

Noch vieles offen in Hessen

Am 8. Oktober 2023 wird in Hessen ein neuer Landtag gewählt. Nach der letzten Landtagswahl konnte mit einer knappen Mehrheit zum zweiten Mal eine schwarz-grüne Koalition gebildet werden. Ob diese Koalition auch ein drittes Mal fortgesetzt wird, bleibt abzuwarten. Mit der in ihrem Berliner Amt von Krisen geplagten Spitzenkandidatin der SPD, der derzeitigen Bundesinnenministerin Nancy Faeser, könnte zum ersten Mal eine Frau hessische Landeschefin werden.

Der Spitzenkandidat der CDU und aktueller Ministerpräsident Boris Rhein warnte vor einer Ampel-Regierung und versprach: „Mit uns bleibt Hessen ein ampelfreies Land.“ Mit Hinblick auf die AfD und die Linke sagte er: „Wer statt der CDU eine Protestpartei wählt, der wacht am nächsten Morgen mit der Ampel auf.“ Boris Rhein übernahm das Amt des Ministerpräsidenten von Volker Bouffier im Juni 2022. Hinter dem Ministerpräsidenten und seiner Koalition liegen ereignisreiche Jahre. Covid-19, der Ukraine Krieg, die steigende Inflation und auch die wirtschaftliche Rezession gingen nicht spurlos am Bundesland und seiner Landesregierung vorbei. Neben diesen Problemen, die auch andere Bundesländer beschäftigten, kam es in Hessen zu zwei rechtsextremen Terroranschlägen. Zuerst 2019 der Mord an Walther Lübcke und nur ein Jahr später der rassistische Anschlag in Hanau, bei dem neun Menschen ums Leben kamen.

CDU liegt vorne – Koalitionsfrage offen

In Umfragen liegt die CDU mit gut 30 Prozent klar vorne. SPD und Grüne liegen aktuell gleichauf mit jeweils 19 Prozent. Dahinter kommt die AfD auf 16 Prozent während sich die FDP im Vergleich zur letzten Landtagswahl leicht auf 6 Prozent verschlechtert (-1,5 Prozent). Die Linke wird mit 3 Prozent aller Voraussicht nach nicht in den hessischen Landtag einziehen.

Damit wäre die Fortsetzung der schwarz-grünen Koalition möglich. Aber auch eine CDU-geführte Große Koalition ist eine Option.

Für eine Ampel-Koalition würde es hingegen nach aktuellem Stand knapp nicht reichen. Sowohl Boris Rhein und Nancy Faeser, aber auch der aktuelle Vizeministerpräsident und Spitzenkandidat der Grünen, Tarek Al-Wazir, streben an, selbst als Ministerpräsidenten in die hessische Staatskanzlei einzuziehen. Wem es letztlich gelingen wird, eine Koalition zu bilden, ist knapp eine Woche vor der Wahl nicht abzusehen. Gut 40 Prozent der Wahlberechtigten sind noch unentschieden, es bleibt also bis zuletzt spannend.

Der BVMW hat die im hessischen Landtag vertretenen demokratischen Parteien zu mittelstandsrelevanten Themen befragt. Die Antworten auf diese sogenannten Wahlprüfsteine finden Sie auf <https://bvmw.info/landtagswahl-hessen-2023>.

Martin Holderied

BVMW Referent Arbeit und Soziales

martin.holderied@bvmw.de

Andreas Kümpel

BVMW Praktikant VWL

andreas.kuempel@bvmw.de





Maximilianeum, der bayerische Landtag in München.

Flugblattaﬀäre und Kanzlerambitionen in Bayern

Nicht nur in Hessen, auch in Bayern werden die Wählerinnen und Wähler am 8. Oktober an die Urnen gerufen. Die längste Zeit wurde der Wahlkampf von den Entdeckungen rund um Hubert Aiwangers Vergangenheit überschattet. Das Auftauchen des antisemitischen Flugblattes aus Schulzeiten der Gebrüder Aiwanger sowie die Frage nach dessen Verfasser lösten eine veritable Regierungskrise aus.

Nicht zuletzt um das Ansehen des Freistaats und der Staatsregierung nicht dauerhaft zu beschädigen, distanzierte sich Markus Söder von dem besagten Flugblatt und forderte Hubert Aiwanger auf, mit 25 Fragen den Sachverhalt aufzuklären. Aiwanger beantwortete den Katalog, und Söder entschied sich, Aiwanger im Amt zu belassen und die Regierung nicht aufzulösen. Den Umfragen zu Folge hat die Affäre den Freien Wählern nicht geschadet. Im Gegenteil, sie verzeichneten einen Zuwachs, während die CSU absackte. Die Grünen folgen als Dritte bei gut 15 Prozent; die SPD liegt demnach aktuell bei 7 bis 9 Prozent, und die FDP bangt um den Wiedereinzug ins Maximilianeum. Für Söder, dem weiter Kanzlerambitionen nachgesagt werden, werden die Umfragen und das Erstarken der Freien Wähler zum Problem. Zum einen muss er sein schwaches Ergebnis der vergangenen Landtagswahl (37,2 Prozent) verbessern, um unionsintern als potenzieller Kanzlerkandidat gehandelt zu werden. Zum anderen läuft er Gefahr, selbst politisch Schaden zu nehmen, sollte sich nach der Wahl herausstellen, dass Teile von Aiwangers Darstellung nicht der Wahrheit entsprachen. Einen möglichen Ausweg, eine Koalition mit den Grünen schloss Söder jedoch regelmäßig aus. Auch wenn sich ein für Bayern typischer Wahlsieg der CSU andeutet, dürfen der Wahlabend und die dann anstehenden Entwicklungen durchaus mit Spannung erwartet werden.

Aiwangers Flugblattaﬀäre hatte zur Folge, dass es in der medialen Diskussion um den Wahlkampf oftmals nicht um inhaltliche The-

men ging. Doch genau diese ist für die bayerischen Mittelständlerinnen und Mittelständler wichtig. Die Auswirkungen der Pandemie, insbesondere das Hin-und-her anlässlich der Soforthilfeszurückzahlungen, Fachkräftemangel, Inflation und die hohen Energiekosten sind nur einige der Probleme des Mittelstandes, auf die die neue Landesregierung eine Antwort finden muss.

Der BVMW hat die im Landtag vertretenen demokratischen Parteien zu ihren mittelstandspolitischen Positionen befragt. Die Antworten auf diese sogenannten Wahlprüfsteine finden Sie hier: www.bvmw.de/de/wahlpruefsteine-landtagswahl-bayern-2023.

Achim von Michel, Leiter für Presse und Politik in Bayern, sammelte Videobotschaften bayerischer Politikerinnen und Politiker sowie Landtagskandidatinnen und Kandidaten. Deren Statements finden Sie hier: <https://bvmw.info/videobotschaften-bayernwahl>.

Martin Holderied
BVMW Referent Arbeit und Soziales
martin.holderied@bvmw.de



Rechtsform als neue Nachfolgeoption

Der deutsche Mittelstand hat ein großes Nachfolgeproblem, das die dezentrale Soziale Marktwirtschaft gefährdet. Die Regierung plant mit der „Gesellschaft mit gebundenem Vermögen“ eine neue Rechtsform, die mittelständischen Unternehmen eine passende Nachfolgeoption bieten würde.

Viele Unternehmer kennen das: Sie stehen kurz vor dem Rentenalter und fragen sich, wie es weitergehen soll. Häufig kann das Unternehmen nicht in der Familie weitergegeben werden. Es bleibt der Verkauf, der aber für viele nicht infrage kommt. Was ein individueller unternehmerischer Vorgang ist, stellt die deutsche Wirtschaft insgesamt vor große Herausforderungen: Laut KfW streben zehn Prozent des Mittelstands, 560.000 Unternehmen, bis 2026 die Nachfolge an, doch viele finden keine Lösung. Für Individuen bedeutet das, das Ende ihrer unternehmerischen Vision, gesamtwirtschaftlich führt es zu einem besorgniserregenden Verlust an unabhängigen Unternehmen. Ohne zusätzliche familienunabhängige Alternativen droht eine Welle an Stilllegungen, Kapitalkonzentration und Ausverkäufen.

Hier bietet das Modell des treuhändischen Eigentums einen geeigneten Lösungsansatz. Es ermöglicht den fähigsten Kandidaten, die Verantwortung über das Unternehmen zu übernehmen – unabhängig von Familie und Finanzkraft. Im Kern des Modells steht eine langfristige Vermögensbindung: Gewinne und Vermögen dienen der Unternehmensentwicklung, stehen nicht den Gesellschaftern zu. So verrechtlicht das Modell die treuhändische Tradition von Familienunternehmen und gibt ausscheidenden Gesellschaftern die Sicherheit, dass das Vermögen auch von der nächsten Generation nicht versilbert wird. Die Stimmrechte werden an geeignete Nachfolger wie zum Beispiel Mitarbeiter übertragen, ohne dass die sich teuer einkaufen und verschulden müssen.

Was Unternehmen wie Bosch oder Zeiss über Stiftungsstrukturen familienunabhängig verfassen, muss leichter umsetzbar und für KMU und Mittelständler zugänglich werden. Dafür plant die Regierung eine neue Rechtsform für „Gesellschaften mit gebundenem Vermögen“. Sie erfährt breite Unterstützung: Jüngst forderten 25 Verbände, darunter auch der BVMW, die baldige Einführung einer

eigenständigen Rechtsform mit verbindlicher Vermögensbindung. Und laut repräsentativer Allensbach-Studie befürworten 72 Prozent der mittelständischen Unternehmen die Einführung der Rechtsform; 42 Prozent können sich das Modell für sich vorstellen. Das zeigt: Eine unternehmerische, unbürokratische Rechtsform für treuhändisches Eigentum bietet vielen Unternehmern eine spannende Möglichkeit und stärkt die Soziale Marktwirtschaft.

Gut zu wissen

- **Kürzlich forderten 25 Verbände, darunter auch der BVMW, die schnelle Einführung einer eigenständigen Rechtsform mit verbindlicher Vermögensbindung**
- **Laut repräsentativer Allensbach-Studie befürworten 72 Prozent der mittelständischen Unternehmen die Einführung der Rechtsform**
- **42 Prozent können sich das Modell für sich vorstellen**

Armin Steuernagel

Unternehmer und geschäftsführender Vorstand der Stiftung Verantwortungseigentum

www.stiftung-verantwortungseigentum.de



ACHTUNG:

GESCHÄFTSFÜHRER- HAFTUNG

Wussten Sie bereits, dass Sie als Geschäftsführer persönlich mit Ihrem Privatvermögen zu Schadensersatz verpflichtet sind, wenn Sie die möglichen und zumutbaren Maßnahmen zur Vermeidung einer Patentverletzung nicht ergriffen haben?

Schützen Sie Ihr Privatvermögen mit predori.
Kontaktieren Sie uns.



www.predori.com/gh





Wachstumschancengesetz

Auf ihrer Klausur in Meseberg hat die Ampel-Koalition ein Maßnahmenpaket von 50 Steuererleichterungen für die Wirtschaft beschlossen. In den kommenden Jahren soll die deutsche Wirtschaft um 32 Milliarden Euro entlastet und die Wettbewerbsfähigkeit des Standorts Deutschland wieder gestärkt werden. Dabei soll besonders der Mittelstand profitieren. Prämien für Investitionen in den Klimaschutz und neue Abschreibungsmöglichkeiten stehen hierbei im Mittelpunkt und sollen gleichzeitig die Liquidität der Unternehmen verbessern und die Investitionen ankurbeln. Der Bundestag und die Länder werden in den nächsten Monaten über den Entwurf beraten, denn er benötigt die Zustimmung von beiden.

<https://bvmw.info/breg-wachstumschancengesetz>



Gebäudeenergiegesetz verabschiedet

Die neuen Änderungen des zunächst verschobenen und nun beschlossenen Gebäudeenergiegesetzes sollen die möglichst sparsame Nutzung von Energie in Gebäuden sowie eine verstärkte Nutzung von erneuerbaren Energien regeln. Dafür soll ab dem 1. Januar 2024 jede neu eingebaute Heizung mit mindestens 65 Prozent erneuerbaren Energien betrieben werden. Für bestehende Heizungen gibt es keine sofortige Austauschpflicht, und bei Heizungshavarien gelten zunächst noch Übergangsfristen. Zusätzlich wurde eine Obergrenze festgelegt, sodass ab 2045 keine Heizungen mehr mit fossilen Brennstoffen betrieben werden dürfen. Um die Bürgerinnen und Bürger bei der Umstellung auf klimafreundliches Heizen zu unterstützen, gibt es einen starken sozialen Ausgleich und eine umfangreiche Förderung durch die Bundesregierung.

<https://bvmw.info/gebaeudeenergiegesetz>



Weiterentwicklung der Nationalen Datenstrategie

Das Bundeskabinett verabschiedete die neue Datenstrategie zur besseren Nutzung von Daten, um für mehr Wettbewerbsfähigkeit und den Einsatz von KI-Anwendungen in der Verwaltung zu sorgen. Ein Großteil der erzeugten Daten in Deutschland bleibt ungenutzt und wird nicht weiterverwendet. Das soll sich mit der neuen Datenstrategie ändern, sie knüpft an die zuvor bestehende an und entwickelt diese weiter. Ziel ist es, eine Datenkultur zu schaffen, welche rechtssichere, einheitliche und verständliche Rahmenbedingungen liefert. Mit einer verbesserten Datennutzung und -bereitstellung soll die Grundlage für Innovation und Fortschritt geschaffen und somit die digitale Transformation von Gesellschaft, Wirtschaft, Wissenschaft und öffentlicher Hand vorangetrieben werden.

<https://bvmw.info/nationale-datenstrategie>



Für mehr Bürokratieabbau

Auf der Kabinettsklausur im August wurden die von Bundesjustizminister Dr. Marco Buschmann vorgelegten Eckpunkte für ein Bürokratieentlastungsgesetz beschlossen. Die Bürgerinnen und Bürger, die Wirtschaft, aber auch die Verwaltung sollen hierbei entlastet werden. Eine Verkürzung der handels- und steuerrechtlichen Aufbewahrungsfristen für Buchungsbelege von zehn auf acht Jahre und der Wegfall der Hotelmeldepflicht für deutsche Staatsangehörige werden unter anderem in dem Eckpunktpapier vorgesehen. Nicht nur auf nationaler Ebene soll entlastet werden: Ein Impulspapier für eine europäische Entlastungsinitiative zum Bürokratieabbau ist beschlossen und soll als Grundlage für zukünftige Gespräche im europäischen Rahmen funktionieren. Dabei sollen insbesondere kleine und mittlere Unternehmen profitieren.

<https://bvmw.info/breg-buerokratieabbau>





Umweltbonus für Dienstwagen fällt weg

Seit diesem September bekommen Firmen keinen Umweltbonus mehr für E-Autos. Ausschließlich Privatpersonen, die ein Elektrofahrzeug für private Zwecke nutzen, sind dazu berechtigt, beim zuständigen Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (BAFA) einen Antrag zu stellen. Vor allem Unternehmen, insbesondere die mittelständische Wirtschaft und Logistikunternehmen, profitierten von dem Umweltbonus. Das Förder-Aus trifft nicht nur sie, sondern auch Verbände, Stiftungen, Vereine und Selbstständige, die mit den zahlreichen Zulassungen von gewerblich genutzten E-Autos einen wichtigen Beitrag bei dem Umstieg auf die Elektromobilität leisteten.

<https://bvmw.info/umweltbonus-dienstwagen>



Digitalisierung des Gesundheitswesens

Das E-Rezept und die digitale Patientenakte werden deutschlandweit flächendeckend eingeführt. Bis Anfang 2024 wird das E-Rezept als verbindlicher Standard in der Arzneimittelversorgung etabliert. Ein Jahr später folgt die elektronische Patientenakte (ePA), die eine digitale Medikationsübersicht der Versicherten enthält. Mit diesen und weiteren Maßnahmen soll das Digital-Gesetz die Digitalisierung des Gesundheitswesens beschleunigen und der Behandlungsalltag für Ärztinnen und Ärzte sowie für Patientinnen und Patienten in Zukunft erleichtert werden.

<https://bvmw.info/digital-gesetz>



Globale Mindestbesteuerung für Unternehmen rückt näher

Nachdem sich die EU-Mitgliedsstaaten schon im Dezember 2022 auf eine einheitliche Umsetzung der Richtlinie geeinigt haben, beschloss das Bundeskabinett nun den Regierungsentwurf zur Gewährleistung einer globalen Mindestbesteuerung und weiterer globaler Begleitmaßnahmen. Betroffen sind international tätige Unternehmen und große inländische Gruppen, die einen Umsatz oberhalb von 750 Millionen erwirtschaften. Deutschland verpflichtete sich gemäß der EU-Richtlinie bis Dezember 2023, das Vorhaben in nationales Recht umzusetzen, damit es ab 2024 angewendet wird. Der Mindeststeuersatz wird 15 Prozent betragen.

<https://bvmw.info/breg-mindestbesteuerung>



Einigung bei der Kindergrundsicherung

Nach monatelangem Streit hat die Bundesregierung auf Grundlage des vorgelegten Gesetzesentwurfs eine Einigung zur Kindergrundsicherung erzielt. Kinder sollen in Zukunft besser vor Armut geschützt werden und gleiche Chancen für alle Kinder ermöglicht werden. Eingeplant sind zunächst etwa 2,4 Milliarden Euro an Mehrausgaben ab 2025. Die verschiedenen staatlichen Finanzhilfen für Kinder wie Kindergeld, Kinderzuschlag und weitere Leistungen aus dem Bürgergeld für Kinder werden weiterentwickelt und in einer Leistung zusammengefasst. Um die von der Armut bedrohten Familien und ihre Kinder besser zu erreichen, wird das Antragsverfahren digitalisiert und vereinfacht. Erstmals soll die Kindergrundsicherung im Jahr 2025 ausgezahlt werden.

<https://bvmw.info/kindergrundsicherung>



So sieht der Bundeshaushaltsentwurf 2024 aus

Zum Auftakt der Haushaltswoche Anfang September brachte Bundesfinanzminister Lindner den neuen Entwurf für den Bundeshaushalt 2024 in den Bundestag ein. Der Haushalt soll um 30 Milliarden auf 445,7 Milliarden Euro gesenkt werden. Der größte Einzelhaushalt mit 171,7 Milliarden Euro ist das Bundesministerium für Arbeit und Soziales. Insgesamt setzt Lindner hierbei auf einen Einsparkurs und die Rückkehr zur Schuldenbremse. Der Entwurf geht in den folgenden Wochen in die parlamentarischen Beratungen, wo es üblicherweise noch zu erheblichen Veränderungen kommt.

<https://bvmw.info/haushaltsentwurf-2024>





EUROPA

Neue Energie für Europas Mittelstand

Der europäische Mittelstand braucht neue Energie – war Titel und Tenor des europäischen Wirtschaftsforum von European Entrepreneurs CEA-PME Ende Juni in Brüssel. Dank besserer Unterstützung durch die EU im Bereich Gesetzgebung, Förderinstrumente und Innovationspolitik soll Europas Mittelstand und dessen Wettbewerbsfähigkeit in den Mittelpunkt jeder Europapolitik rücken. Ein Manifest skizziert die wichtigsten Forderungen.

Veranstalter des SME2B Business Forums Europe 2023 war der Europaverband European Entrepreneurs CEA-PME, dem der BVMW seit über 25 Jahren angehört. Ziel des Wirtschaftsforums war es, die versammelten Vertreter des europäischen Mittelstands auf die wirtschaftlichen Herausforderungen einzustimmen. 30 Redner diskutierten vor circa 100 Teilnehmern am Folgetag zur Jahreshauptversammlung des Europaverbands im Konferenzzentrum Sparks in Brüssel während des jährlichen Fo-

rum, dieses Jahr ausgerichtet in Zusammenarbeit mit Amazon und SME Connect.

In einem ausgiebigen Tagesprogramm wurden die zentralen Themen der europäischen Transformation diskutiert. Von einem mittelstandsfreundlichen Green Deal bis hin zu den erwartbaren Auswirkungen der KI-Verordnung kam eine weite Bandbreite an Themen in Panel-Formaten zur Aussprache.

Mit dabei waren der Erste Vizepräsident des Europäischen Par-



Podiumsdiskussion beim SME2B Business Forum Europe 2023.

laments (EP), Othmar Karas (ÖVP), Outi Slotboom (Direktorin für Strategie der Generaldirektion Binnenmarkt, Industrie, Unternehmertum und KMU), James Waterworth (Direktor für EU-Politik bei Amazon), Brando Benifei MdEP (Verhandlungsführer und Berichterstatter zur KI-Verordnung), Paul Rübig (ehemals MdEP/Österreich und „Mr. Mittelstand“ im EP für fast 24 Jahre, sowie heute Mitglied im Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss sowie Verwaltungsratsmitglied des Europäischen Innovationsrats), Lukas Mandl (MdEP für die ÖVP/EVP), Michał Boni (ehemals MdEP/Polen, ehemaliger polnischer Minister für öffentliche Verwaltung und Digitalisierung, heute Strategieberater des Think Tanks Martens Centre), Wincate Muthini (Programmdirektorin des Panafrikanischen Verbands der IHKS) sowie – last but not least – Jürgen Tiedje (Leiter Industrielle Transformation bei der Generaldirektion Forschung & Entwicklung).

Als roter Faden diente das im Rahmen einer Pressekonferenz am 27. Juni vorgestellte Manifest der E10 für ein Umdenken in der europäischen Industriepolitik. Unter dem Titel „The European Real Economy for a Realistic Industry Policy“ wurde davor gewarnt, durch dirigistische und zentralistische Politik die Wettbewerbsfähigkeit des Wirtschaftsstandorts Europa in falsche Bahnen zu leiten. Die

E10 sind die Mittelstandsverbände der zehn am stärksten industriell ausgerichteten Mitglieder von European Entrepreneurs CEA-PME aus Deutschland, Frankreich, Italien, Spanien, Polen, Österreich, Dänemark, Tschechien, Portugal und Estland.

Verbunden mit einem 10-Punkte-Aktionsplan fordern diese einen „Think-Small-First“-Ansatz für europäische und nationale Gesetzgebungsverfahren sowie ein robustes Moratorium für neue Auflagen, sowie Berichts- und Dokumentationspflichten für mittelständische Unternehmer. Die Nachricht ist eindeutig: Um den ambitionierten Transformationszielen der Europäischen Union Folge leisten zu können, brauchen kleine und mittlere Unternehmen ein eindeutiges Signal. Das Signal muss zeigen, dass sich unternehmerisches Engagement in Europa bald wieder stärker lohnt.

Gut zu wissen

- Das vollständige Manifest der European Entrepreneurs CEA-PME für eine realistische Industriepolitik können Sie hier einsehen: www.european-entrepreneurs.org/the-e7-manifesto

Stefan Moritz

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

www.european-entrepreneurs.org



Rohstoffe I: Europa ist zu abhängig

Europa spürt es immer deutlicher: Die Energiewende ist auch eine Rohstoffwende. Statt Öl, Gas und Kohle werden metallische Rohstoffe immer wichtiger. Auf das Problem weist eine Studie der Unternehmensberatung Ernst & Young hin. Danach muss Deutschland derzeit 39 von 43 als kritisch eingestuften Energierohstoffen, Metallen und Industriemineralien aus dem Ausland importieren, wobei die Dominanz Chinas ein weiteres Risiko bedeutet. 90 Prozent der Seltenen Erden, ohne die sich kein Windrad dreht, kommen aus der Volksrepublik. Noch höher ist die Abhängigkeit bei Magnesium, ähnlich hoch bei Lithium, einem zentralen Rohstoff für die Elektromobilität. Wir seien, wenn es um Rohstoffe geht, erpressbar, warnt die deutsche Wirtschaft.

www.deutsche-rohstoffagentur.de



Rohstoffe II: EU will Importe begrenzen

Ein EU-Rohstoffgesetz (Critical Raw Materials Act) soll die Versorgung mit kritischen Rohstoffen durch eigenen Abbau sichern. Nach dem Vorschlag der Kommission darf die EU künftig nicht mehr als 65 Prozent ihres jährlichen Bedarfs an einem strategischen Rohstoff aus einem Nicht-EU-Land beziehen. Vor allem das Recycling von Rohstoffen und ein starker Sekundärmarkt spielen beim Aufbau eigener Kapazitäten eine wichtige Rolle. Die Recyclingziele und die kreislaufwirtschaftlichen Aspekte müssten jedoch stärker berücksichtigt werden, meint der Bundesverband der Deutschen Entsorgungs- und Wasserwirtschaft. Überlange Genehmigungsverfahren würden den Aufbau eigener Infrastruktur hemmen.

<https://bvmw.info/kritische-rohstoffe>



Größte Freihandelszone vor Hürden

Seit 20 Jahren wird über das „MERCOSUR-Abkommen“ zwischen der EU und Argentinien, Brasilien, Paraguay und Uruguay verhandelt. Nach der letzten Verhandlungsrunde sagte EU-Handelskommissar Valdis Dombrovskis, die Minister hätten „ihre Entschlossenheit bekräftigt, auf den Abschluss des Abkommens bis Ende 2023 hinarbeiten und alle noch offenen Fragen zu lösen“. Das dürfte schwierig werden angesichts einer mächtigen Agrarlobby in Frankreich und den Niederlanden. Auch im Europäischen Parlament organisieren Grüne, Sozialdemokraten und Linksfraktion den Protest gegen MERCOSUR. Das Abkommen würde die größte Freihandelszone mit über 770 Millionen Menschen schaffen.

<https://bvmw.info/mercosur-abkommen>



Kritik an Brüsseler Energiepolitik

In Brüssel tagten kürzlich die Ministerpräsidenten der deutschen Bundesländer, um für einen wettbewerbsfähigen Brückenstrompreis für energieintensive Unternehmen zu werben. Die Maßnahmen des „Green Deal“ müssten in der Praxis umsetzbar sein. Die EU-Kommissare hörten eine Menge Klagen über schleppende Vergaben und komplizierte Verfahren. Schon im Vorfeld der Ministerpräsidentenkonferenz hatte der parlamentarische Geschäftsführer der EVP-Fraktion Markus Pieper die EU-Kommission aufgefordert, beim Aufbau einer europäischen Wasserstoffbank die finanzielle Handbremse zu lösen. Pieper verlangte eine mehrstellige Milliardensumme für grünen Wasserstoff.

<https://bvmw.info/eu-green-deal>



Besonders innovativ: Oberbayern

Beim aktuellen regionalen Innovationsanzeiger der EU belegt Oberbayern europaweit den dritten Platz und ist damit die innovativste Region in Deutschland. Es folgen Berlin, Karlsruhe, Hamburg, Köln und Mittelfranken. Gemessen wird die Innovationsleistung an der Beschäftigtenzahl in innovativen Firmen oder den öffentlichen Ausgaben für Forschung und Entwicklung. Regionen in Dänemark und Finnland stehen an Platz eins und zwei. Im Länderranking liegen Österreich, Deutschland, Luxemburg und Irland über dem EU-Durchschnitt. Auf globaler Ebene schneidet die EU etwas besser ab als China, liegt aber hinter Ländern wie Kanada und Südkorea.



<https://bvmw.info/innovation-oberbayern>

CO₂-Emissionen beim Güterverkehr

Der Güterverkehr verursacht mehr als 30 Prozent der verkehrsbedingten CO₂-Emissionen in der EU. Diese sollen im Rahmen eines europäischen grünen Verkehrspaktes bis 2050 um 90 Prozent sinken. Dazu schlägt die EU-Kommission vor, das bestehende Schienennetz effizienter zu nutzen. Auch auf der Straße soll der Güterverkehr grüner werden. Für mit schweren Batterien bepakte E-LKWs wird die zulässige Last auf 44 Tonnen erhöht, zudem werden die Regelungen für Lang-LKWs mit 60 Tonnen Gewicht im grenzüberschreitenden Verkehr angepasst. Für den Transport auf deutschen Autobahnen mit ihren maroden Brücken werden diese Gewichtssteigerungen eine noch größere Herausforderung bedeuten.



<https://bvmw.info/emissionen-gueterverkehr>



Wahlgeschenk: KMU-Beauftragter

„Die Kommission bleibt Weltmeister im Ankündigen“, meinte der Europaabgeordnete Jens Gieseke im Juni 2021, als ein gewisser Vazil Hudák als neuer KMU-Beauftragter der EU vorgestellt wurde. Von dem Banker aus der Slowakei hat man außer seinem Namen nichts mehr gehört. Nun kommt die nächste Ankündigung, denn Kommissionspräsidentin Ursula von der Leyen will „noch vor Ende des Jahres einen KMU-Beauftragten der EU ernennen, der mir direkt Bericht erstattet“. Dies und einen „Wettbewerbsfähigkeits-Check-up für jeden neuen Rechtsakt“ verspricht sie in der Rede zur „Lage der Union“ – ihr letzter Auftritt im EP vor der nächsten Europawahl. Alles „wolkige Ankündigungen, Recycling bekannter Vorschläge“, so lautet das Urteil aus den eigenen Reihen, aktuell vorgetragen von Markus Ferber MdEP (EVP/CSU).



www.markus-ferber.de

Freihandel mit Neuseeland

Neuseeland und die EU haben jetzt ein Freihandelsabkommen besiegelt, das 2024 in Kraft treten soll. Durch den Wegfall der Zollschranken dürfte der Handel mit Neuseeland im kommenden Jahrzehnt um 30 Prozent wachsen. Derzeit beträgt das jährliche Handelsvolumen zwischen der EU und Neuseeland für Güter rund 7,8 Milliarden und für Dienstleistungen 3,7 Milliarden Euro. Beide Seiten bauen auch auf eine engere Forschungskoooperation. So beteiligt sich Neuseeland am EU-Forschungsprogramm „Horizont Europa“. Kommissionspräsidentin Ursula von der Leyen lobte das Abkommen wegen seiner vorbildlichen sozialen und klimapolitischen Verpflichtungen.



<https://bvmw.info/freihandel-neuseeland>

Wie Brüssel die KMU entlasten will

Die 19 Maßnahmen, die die EU-Kommission in ihrem neuen KMU-Entlastungspaket vorschlägt, hören sich gut an, der Zeitpunkt der Bekanntgabe scheint aber der nahenden Europawahl geschuldet. Inhaltlich werden unter anderem aufgeführt eine: Verringerung der Berichtspflichten um 25 Prozent eine neue Verordnung über Zahlungsverzug, damit KMU ihre Forderungen einfacher geltend machen können KMU-gerechte, standardisierte Vorschriften für die Vergabe öffentlicher Aufträge. Wirksame Maßnahmen zur Verringerung des Fachkräftemangels, worunter 74 Prozent aller KMU in der EU leiden, fehlen jedoch in dem Maßnahmenkatalog.



<https://bvmw.info/kmu-entlastungspaket>



INTERNATIONAL

Buenos Aires, Argentinien.

Aber ... Argentinien!

Argentinien hat die dritthöchste Inflation der Welt, Einfuhrbeschränkungen, einen Mangel an konsequenter staatlicher Politik und ein hohes Länderrisiko. Es hat aber auch gigantische Rohstoffreserven, die globale Abhängigkeiten reduzieren können.

Vor einigen Wochen hat eine renommierte deutsche Bank eine Anzeige geschaltet, in der sie mit den Bedenken ihrer Kunden gegen die Aufnahme von Krediten spielt: aber das Risiko, aber die Krise, aber der Krieg ... Warum sollte man in diesem Umfeld ausgerechnet in ein Land wie Argentinien investieren? Und wie ist es möglich, dass das Land von Papst Franziskus, von Lionel Messi und der besten Fußballmannschaft der Welt, ein Land von zahlreichen Weltklasse-Experten in allen Bereichen, seinen Kurs nicht korrigieren kann?

Viele Fragen bleiben unbeantwortet, aber ... es spricht nichts dagegen, das großartige Potenzial des Landes zu nutzen. Argentinien verfügt zusammen mit Chile und Bolivien über die weltweit größten Lithiumreserven. Diese Rohstoffe sind wichtig für die Herstellung von Batterien für Elektroautos. Es hat die zweitgrößten Schiefergas- und die viertgrößten Erdgasreserven, eine moderne und entwickelte Land- und Viehwirtschaft und ist zusammen mit Brasilien das am stärksten industrialisierte Land Lateinamerikas.

Neuer Blick auf den globalen Süden

Vor einigen Monaten besuchte Bundeskanzler Olaf Scholz an der Spitze einer Delegation mit einer Gruppe von Großunternehmen Argentinien sowie Chile und Brasilien. Für die kommenden Monate sind weitere Reisen unter Einbeziehung mittelständischer Unternehmen geplant. Die durch den Krieg in der Ukraine ausgelöste „Zeitenwende“ hat den Blick auf andere Regionen außerhalb Europas gelenkt, die politisch stabil sind und eine lange Geschichte mit Europa und Deutschland haben: wie beispielweise Argentinien. Dies ist ein Ausdruck des neuen Blicks auf den globalen Süden, der Alternativen zur Abhängigkeit von China und anderen autokratischen Ländern in den internationalen Wertschöpfungsketten aufzeigen soll.

Vereinsgründung

Im Juni wurde in München der Deutsch-Südamerikanische Verein (DSV e. V.) mit dem Ziel gegründet, gemeinsame Projekte zwi-



Gut zu wissen

- Argentinien weist eine stark volatile Wirtschaftsentwicklung auf mit jährlichen Ausschlägen zwischen Rezession und Wachstum bis zu zehn Prozent
- Die Inflationsrate stieg 2022 auf 72,43 Prozent
- Statistisch bereinigt, stieg das Pro-Kopf-Einkommen in den letzten 50 Jahren um ein Vielfaches
- In Argentinien leben bis zu einer halben Million Deutschsprachige. Seit 1878 erscheint das Argentinische Tageblatt auf Deutsch

schen Deutschland und Südamerika in den Bereichen Wirtschaft, Soziales, Wissenschaft und Technologie, Bildung, Entwicklungszusammenarbeit und Integration kleiner und mittlerer Unternehmen in internationale Wertschöpfungsketten zu entwickeln. Dies ist ein wichtiger Partnerschaftsimpuls zur Unterstützung des Mittelstands bei seiner Zusammenarbeit mit Südamerika.

Chancen für den deutschen Mittelstand

Obwohl Argentinien ein wirtschaftlich eher geschlossenes Land zu sein scheint, sind seine Einwohner und Geschäftsleute aufgeschlossen und dynamisch. Außerdem sind die deutschen Einwanderer, die nach Argentinien gekommen sind, zahlreich und sehr gut in die Gesellschaft integriert. Deutsche Unternehmer werden also

immer jemanden finden, der ihre Sprache spricht. „Made in Germany“ hat zudem einen hohen Stellenwert in Argentinien. Der Binnenmarkt umfasst 40 Millionen Einwohner.

Es ist möglich, Partnerschaften in jedem Bereich oder Sektor zu entwickeln, zum Beispiel bei erneuerbaren Energien, Agrartechnologie, Vorleistungen für Bergbau, Gas- oder Ölförderung, Logistik, Transport, IT, Immobilien oder Tourismus. Dies gilt auf allen Ebenen der Wertschöpfungskette, von der höchsten bis zur niedrigsten. Wer ein Produkt oder eine Dienstleistung anzubieten hat, wird auch in Argentinien Abnehmer finden. Zahlreiche große und mittelständische deutsche Unternehmen sind seit Jahrzehnten im Land tätig und haben die positiven und negativen Zyklen der Wirtschaft erfolgreich durchlaufen. Keines von ihnen hat Argentinien verlassen, und die meisten planen neue Investitionen. Sie haben verstanden, wie das System funktioniert.

Der BVMW wird vor Ort aktiv

Der BVMW hat einen Vertreter für Argentinien benannt, der das dortige Auslandsbüro leiten wird. Außerdem arbeitet er derzeit an einem Kooperationsabkommen mit der Industriegewerkschaft der Provinz Buenos Aires (UIPBA), in der mehr als 60 Prozent des argentinischen Industriesektors zusammengeschlossen sind. Es gibt keinen besseren Weg, um sich in Argentinien zu vernetzen, als mit Gleichgesinnten, die die geschäftliche Realität verstehen, auf Augenhöhe zu kommunizieren – von KMU zu KMU.

Christian Breitenstein
Repräsentant des BVMW für Argentinien

christian.breitenstein@bvmw.de



„Starker Motor für die katarische Wirtschaft“

Markus Jerger, ehemaliger Vorsitzender des Bundesverbandes Der Mittelstand. BVMW, im Interview mit dem katarischen Botschafter in Deutschland, S. E. Abdulla Mohammed S. A. Al-Thani.

Markus Jerger: Der Bundesverband Mittelstand. BVMW hat sein GCC Headquarter in Doha eröffnet. Welche Bedeutung hat das für Katar?

S. E. Abdulla Mohammed S. A. Al-Thani: Im September 2022 unterzeichnete das Ministerium für Handel und Industrie eine strategische Partnerschaftsvereinbarung mit dem BVMW, mit dem Ziel, als erstes seiner Art eine Repräsentanz des Verbands in der Golfregion, im Staat Katar, zu eröffnen. Diese strategische Partnerschaft stellt ein starkes Fundament dar, das die gemeinsamen Anstrengungen zur Förderung und Entwicklung der Zusammenarbeit zwischen den Geschäftsbereichen auf beiden Seiten unterstützt. Es ermöglicht auch kleinen und mittelständischen deutschen Unternehmen, sich kennenzulernen und die Investitionsmöglichkeiten und Investitionsvorteile des Staates Katar zu nutzen, sowie die Aussicht, in die verschiedenen Märkte der Region zu expandieren. Zum Zukunftstag Mittelstand – Kongress & Jahresempfang 2023 mit mehr als 6000 Besuchern hat der Staat Katar als einziges arabisches Land teilgenommen und eine hochrangige Delegation, bestehend aus Vertretern des Ministry of Commerce and Industry, der Qatar Investment Authority sowie der Investment Promotion Agency Qatar, nach Berlin entsendet. In meiner Funktion als Botschafter des Staates Katar in Berlin habe ich bei dem Executive Dinner des Zukunftstags Mittelstand eine Rede gehalten.

Wie hoch sind weltweit die katarischen Investitionen im Allgemeinen?

Die Qatar Investment Authority (QIA) gehört zu den größten Staatsfonds und belegt mit einem Gesamtvermögen von 461 Milliarden US-Dollar Ende September 2022 den vierten Platz in der arabischen Welt und den neunten Platz weltweit. Der Staatsfonds von Katar hat Investitionen in mehr als 60 Ländern auf der ganzen Welt getätigt, vor allem in die deutschen Firmen Volkswagen, Porsche, Deutsche

Bank und Siemens sowie RWE, in die Agricultural Bank of China und in britische Harrods-Geschäfte.

Was sind die wichtigsten internationalen Investments Katars im Jahr 2022?

Die Qatar Investment Authority hat im Jahr 2022 vier prominente globale Investments im Wert von mehreren Milliarden Dollar durchgeführt, das Bedeutendste davon mit der deutschen RWE AG für erneuerbare Technologien. Im Oktober 2022 investierte die Qatar Investment Authority 2,42 Milliarden Euro in das Unternehmen, mit



Der katarische Botschafter **S. E. Abdulla Mohammed S. A. Al-Thani** hielt eine Rede auf dem BVMW-Zukunftstag Mittelstand im Mai 2023.

dem Ziel, ihm die Übernahme des amerikanischen Unternehmens für erneuerbare Energien, Con Edison Clean Energy, für 6,8 Milliarden Dollar zu ermöglichen.

Wie groß war das Wachstum der Startup-Investitionen im vergangenen Jahr in Katar?

Die Daten des Jahresberichts über mutige Investitionen im Staat Katar zeigten, dass das nationale Geschäftssystem für Startup-Unternehmen in den letzten Jahren sehr bedeutende Erfolge verzeichnet hat. Der Wert dieser Investitionen im Jahr 2022 betrug etwa 97 Millionen Rial. Das ist ein Wachstum von 35 Prozent im Vergleich zu 2021. Die Zahl der erfolgreichen Investments erreichte 45 Prozent und brachte den Staat Katar mit einem Anstieg von 18 Prozent auf den vierten Platz in der Region.

Wie tragen Investitionen zur Weiterentwicklung des digitalen Technologiesektors in Katar bei?

Durch mehrere Initiativen wie die Visa Everywhere 2022-Initiative und die Partnerschaft zwischen der Qatar Investment Promotion Agency und Microsoft, die darauf abzielt, den digitalen Sektor in Katar voranzutreiben, konnte der Finanztechnologiesektor seine Führung bei der im Jahr 2022 in Katar abgeschlossenen Transaktionszahlen behaupten. Dies entspricht 22 Prozent der gesamten im

Land abgeschlossenen Transaktionen, was den IT-Sektor und die Gesundheitsvorsorge im Land erheblich verbessert hat.

Was sind die Zukunftspläne der Regierung von Katar, um die Produktion von verflüssigtem Erdgas auszubauen?

Der Ausbau der Flüssigerdgasproduktion ist ein starker Motor für die Wirtschaft in Katar und trägt zusätzlich zum Wachstum des Handels- und Investitionsgeschäfts zwischen dem Land und dem Rest der Welt bei. Dafür plant die Qatar Energy Company, einer der größten Lieferanten von verflüssigtem Erdgas weltweit, ihre Produktion von verflüssigtem Erdgas um 40 Prozent zu steigern. In diesem Zusammenhang hat das Unternehmen bereits im vergangenen Oktober eine Partnerschaft mit der Shell-Gruppe im Rahmen eines Erweiterungsprojekts für das Nord-Süd-Feld geschlossen, das Teil des größten Flüssigerdgasprojekts der Welt ist und dessen Betriebsstart bis 2026 erwartet wird.

Welche Bedeutung hat das Qatar Economic Forum, und wie trägt es dazu bei, Unternehmer anzuziehen?

Die katarische Hauptstadt Doha war Gastgeber der dritten Ausgabe des Qatar Economic Forum das vom 23. bis 25. Mai 2023 stattgefunden hat. Das Forum, das in Zusammenarbeit mit der Bloomberg Media Group abgehalten wird, ist die führende Stimme im Nahen Osten, die sich dem globalen Geschäft, Handel und Investitionen widmet, durch ihren Fokus auf die wichtigsten wirtschaftlichen Probleme, mit denen globale Unternehmen und Finanzmärkte konfrontiert sind. Durch die Ausrichtung dieses Forums möchte das Land einflussreiche Unternehmer, Akademiker und Regierungschefs anziehen, um die herausragenden Innovationen hervorzuheben, die dazu beitragen können, die Weltwirtschaft voranzubringen. Die dritte Ausgabe des Qatar Economic Forum für das Jahr 2023 hat sich darauf fokussiert, den Kurs der zukünftigen Phasen des globalen Wirtschaftswachstums zu skizzieren und globale Herausforderungen zu erörtern, die Gesellschaften und Volkswirtschaften im Allgemeinen auf der ganzen Welt betreffen.

Das Interview führte Markus Jerger, ehemaliger Vorsitzender der Bundesgeschäftsführung des Bundesverbandes Der Mittelstand. BVMW.

Gut zu wissen

- 2022 eröffnete das erste BVMW-Headquarter in Doha, Katar
- Katar war als einziger arabischer Teilnehmer beim Zukunftstag Mittelstand 2023 zu Gast in Berlin
- Katar zeichnet einen starken Zuwachs bei Startup-, IT- und Flüssiggas-Investitionen auf



SCHWERPUNKT

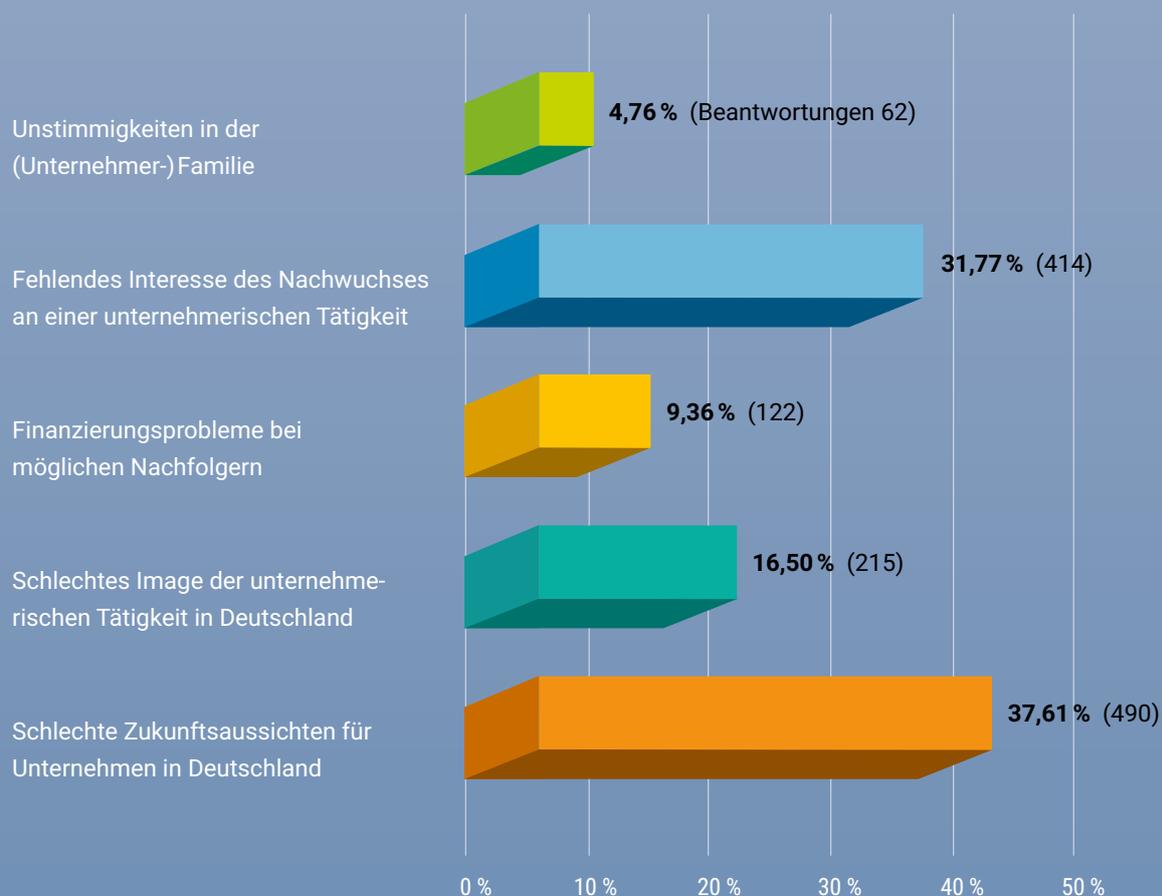
Mittelstand und Nachfolge

Haben Sie als Unternehmerin oder Unternehmer bereits Ihre Nachfolge im Blick? Was sollte mit Ihrem Unternehmen geschehen, wenn Sie den bedeutenden Schritt gehen möchten, davon zurückzutreten oder Sie sogar dazu gezwungen sein sollten? Dabei steht zu entscheiden, ob die Möglichkeit einer familieninternen Nachfolge besteht, oder ob man die Suche nach einem geeigneten externen Käufer für das Unternehmen auf sich nimmt. Gerade in Zeiten der Krise ist die Beantwortung der Frage nach der Unternehmensnachfolge eine Herausforderung, da sich Umfragen zufolge immer weniger Menschen vorstellen können, ein Unternehmen zu leiten.

Daher widmet sich der Themenschwerpunkt dieser Ausgabe der Gestaltung Ihrer Nachfolge-Optionen. Wir haben spannende Expertenbeiträge für Sie zusammengestellt, die sich jeweils mit der internen und externen Nachfolge befassen, und möchten Ihnen unter anderem Tipps für die Erarbeitung einer krisenfesten Nachfolge-Strategie an die Hand geben.

Wie kann zum Beispiel eine Familienverfassung nicht nur die Familiennachfolge sichern, sondern den Zusammenhalt sogar noch stärken? Wie könnte man die Unternehmensnachfolge am besten als Chance für Ihr Unternehmen begreifen? Und warum ist der Schutz geistigen Eigentums ein wichtiger Faktor in der Nachfolgefrage? Erfahren Sie dies und mehr im folgenden Schwerpunkt.

Was sind aus Ihrer Sicht die Hauptgründe dafür, dass Unternehmerinnen und Unternehmer keine Nachfolger finden?



Beantwortungen insgesamt: 1.303

Übersprungen: 42

Worauf es bei der internen und externen **Nachfolge** ankommt

Die Schließung des Unternehmens ist leider tägliche Realität und ist nach dem Selbstverständnis der meisten Unternehmerinnen und Unternehmer ein Tiefpunkt ihrer unternehmerischen Tätigkeit.



Dabei sinkt schon aufgrund der demografischen Entwicklung die Zahl der in Betracht kommenden Nachfolgerinnen und Nachfolger und Käuferinnen und Käufer immer weiter. Auch ein Wertewandel hin zu mehr Sicherheit reduziert die Anzahl möglicher Bewerbenden. Die Zeit drängt. Bereits heute finden viele mittelständische Unternehmen, langjährige Handwerksbetriebe oder Einzelhändler oft keine Lösungen und müssen über eine Stilllegung nachdenken.

Das muss aber nicht so sein. Es gibt eine Reihe unterschiedlicher Modelle, die oft nicht ausreichend bekannt sind. Auch wenn oftmals die Nachfolge durch Familienmitglieder oder langjährig Mitarbeitende bevorzugt wird, kann es sinnvoll sein, von Anfang an zwei-

gleisig denken und zu planen. Es mag schwierig sein, zum Beispiel eine Bäckerei, in der es keine Familiennachfolger gibt, an einen anderen Bäcker zu verkaufen, der sich selbst in einer ähnlichen Situation befindet. In Betracht kommen aber Unternehmen, die Bäckereien zu kaufen, um eine Bäckereikette aufzubauen.

Deshalb empfiehlt sich, frühzeitig Expertinnen und Experten hinzuzuziehen, um das für Ihr Unternehmen geeignete Modell herauszufinden. Auf den nächsten Seiten beantworten Mitglieder unseres Expertenkreises Unternehmensnachfolge Fragen zur internen und externen Nachfolge, die bei der eigenen Nachfolgeregelung helfen können.

Gut zu wissen

Interne Nachfolge

- Erfahrene, ganzheitliche Nachfolgebegleiter hinzuziehen. Die emotionalen und zwischenmenschlichen Faktoren entscheiden über das Gelingen der Nachfolge
- Klarheit darüber, wer, wann und wie Führung übernimmt und Anteile im Unternehmen bekommt und wie die anderen Familienmitglieder abgefunden werden
- Rechtzeitig loslassen und Übergabefähigkeit sicherstellen, damit die Nachfolgerinnen und Nachfolger die Zukunft sichern können

Externe Nachfolge

- Erfahrene Berater hinzuziehen: Experten für wirtschaftliche, rechtliche und steuerliche Aspekte der Unternehmensnachfolge sind unerlässlich für einen reibungslosen Übergang
- Wertsteigerungsmaßnahmen planen: Frühzeitig sollten Maßnahmen zur Wertsteigerung des Unternehmens ergriffen werden, um den optimalen Kaufpreis zu erzielen
- Wettbewerb unter den Interessenten aufrechterhalten: Eine frühzeitige Verhandlungsexklusivität mit einem Interessenten sollte vermieden werden

Marie-Theres Husken
BVMW Referentin Bildung

marie-theres.husken@bvmw.de



Interne Nachfolge

Im Folgenden beantworten Jeannette Peters, Franz Neumeyer, Tim Richter, Martina Koch – Mitglieder des Expertenkreises Unternehmensnachfolge beim BVMW – die wichtigsten Fragen für eine gelingende interne Nachfolge.

Mittelstand.: Wie kann ein Prozess aussehen?

Den richtigen Zeitpunkt gibt es nicht. Allerdings sollten Unternehmerinnen und Unternehmer lieber heute als morgen starten. Für eine ganzheitliche interne Nachfolgeregelung müssen mindestens 3 bis 5 Jahre eingeplant werden – je früher, desto besser. Somit stehen für die Nachfolge alle Handlungsoptionen und ausreichend Zeit für gestalterische Maßnahmen zur Verfügung. Verspätetes Loslassen ist der Hauptgrund für gescheiterte Übergaben, zum Beispiel 70 Prozent der Übergaben an die 2. Generationen scheitern. Die Übergabe findet in 5 Schritten statt, von der Ist-Analyse über die Zieleffinition, der Klarheit über die Nachfolgestrategie bis hin zur rechtlichen und steuerlichen Kodifizierung und schlussendlich die Umsetzung in der Praxis. Der Prozess findet auf 4 Ebenen parallel statt. Auf der persönlichen Ebene, z. B. die Innere Entscheidung des Unternehmers, auf der familiären Ebene, die Klarheit über die Nachfolgestrategie, auf der Inhaberebene, z. B. wer bekommt wann wie welche Anteile, und auf der Unternehmensebene, wer soll/will das Unternehmen künftig führen.

Wie finde ich geeignete Nachfolgerinnen und Nachfolger?

Um die geeigneten Nachfolgenden in der Familie oder unter langjährigen Mitarbeitenden zu finden, braucht es den externen und professionellen Blick von außen, um ihr Potenzial und ihre Eignung auszumachen und mit ihnen den Übergabeprozess zu initiieren. Die abgebende Generation sollte nicht nach einem genauen Abbild ihrer selbst suchen. Die Nachfolge ist die Möglichkeit zur Weiterentwicklung des Unternehmens. Daher sollten sie sich die Frage stellen, welchen künftigen Herausforderungen sich das Unternehmen stellen muss. Definieren Sie Anforderungen und setzen Sie ein Mentoringprogramm sowie einen Einarbeitungsprozess strukturiert mit ausreichend Zeit an. Wichtig ist, dass die Eignung auf drei Säulen steht: Führungskompetenz, betriebswirtschaftliche Kompetenz und zudem, häufig unterschätzt, das unternehmerische Denken und Handeln. Bei alledem vergessen Sie nicht, die innere Bereitschaft und Motivation der Nachfolgeneration abzuklären. Will sie wirklich, oder handelt sie aus einem falsch verstandenen Pflichtgefühl? Ziehen Sie Kombinationen aus Familien und Mitarbeitenden und eventuell aus externen Kandidatinnen und Kandidaten in Betracht. Und unterschätzt: Nach wie vor werden vor allem junge Frauen für die Nachfolge übersehen, damit verzichten Unternehmen auf rund 50 Prozent des Potenzials für die Zukunft.





Wer sind meine Ansprechpartner?

Die gelungene Übergabe ist das Meisterstück der Unternehmertätigkeit. Meist gibt es keine Erfahrungen, und gleichzeitig ist die Unternehmensübergabe ein hoch emotionaler Loslassprozess. Neutrale, ganzheitliche Nachfolgebegleiterinnen und Begleiter unterstützen bei der Auswahl der Nachfolgenden, bei der Entwicklung der Nachfolgestrategie, geben Sicherheit, helfen typische Fehler zu vermeiden und geben das Gefühl, in dieser komplexen Aufgabe nicht allein gelassen zu sein. Sie begleiten auch die Übergabenden bei der persönlichen Neuausrichtung.

Was ist Ihnen wichtig und welche Werte vertreten Sie? Besonders bei der familieninternen Übergabe ist dies essenziell, denn man ist und bleibt schließlich Familie. Transparenz und Partizipation sind Schlüsselemente bei der Übergabe. Schließlich arbeiten in allen Betrieben Menschen, und Menschen reagieren unterschiedlich auf Veränderung. Mediatoren können (Familien-) Konflikte schlichten, damit überhaupt gemeinsame Entscheidungen getroffen werden können und Erfahrungswissen weitergegeben werden kann.

Ergänzend werden Steuerberatende, Anwältinnen und Anwälte und Bank-/Finanzberatende hinzugezogen mit denen die „harten Fakten“ wie zum Beispiel erbrechtliche, gesellschaftsrechtliche, steuerrechtliche und finanzielle Fragestellungen geklärt werden.

Ist mein Unternehmen übergabefähig?

Übergabefähig ist Ihr Unternehmen, wenn neben der langfristig soliden und transparenten finanziellen Struktur folgende Aspekte vorliegen: eine Organisationsstruktur mit verteilter Verantwortungs- und Entscheidungskompetenz, Klarheit über notwendige Investitionen beziehungsweise kein Investitions- und Veränderungsstau, Motivationen, Erwartungen und Ziele aller Beteiligten sind bekannt und verstanden. Ein einfacher Test, ob Ihr Unternehmen übergabefähig ist: Was würde passieren, wenn Sie ab morgen nicht mehr im Unternehmen wären?

Unsere Empfehlung

Die Nachfolge ist eine der größten Veränderungen im Leben aller Beteiligten und bedeutet Zukunftsarbeit. Machen Sie die Übergabe zu Ihrer persönlichen Priorität. Zeigen Sie allen Beteiligten die Wichtigkeit dieser Veränderung für die Zukunftssicherung des Unternehmens.

Das Interview führte Marie-Theres Husken, BVMW Referentin Bildung

Externe Nachfolge

In diesem Interview möchten wir von Ayse Mese, Bernhard Kluge, Dr. Benno A. Packi, Oliver Ferber und Roman Wolkowski, die Mitglieder des Expertenkreises Nachfolge sind, erfahren, welche Herausforderungen bei einer externen Nachfolge, heißt: der Nachfolge durch Veräußerung des Unternehmens, bestehen und worauf abgebende und übernehmende Unternehmer achten sollten.

Mittelstand.: Wie viel Vorlauf benötigt man als abgebender Unternehmer für eine erfolgreiche Unternehmensnachfolge?

Oliver Ferber: Idealerweise sollte man drei bis fünf Jahre im Voraus mit den Überlegungen und der Planung der Veräußerung des Unternehmens beginnen.

Roman Wolkowski: Sofern die Voraussetzungen bereits geschaffen worden sind und es nur noch auf den Veräußerungsprozess selbst ankommt, sollte man mit einem Zeitraum von 8 bis 10 Monaten rechnen.

Auf welche Voraussetzungen kommt es bei einer erfolgreichen Unternehmensnachfolge an?

Bernhard Kluge: Eine erfolgreiche Unternehmensnachfolge erfordert eine gründliche Bilanzprüfung und die klare Trennung von privaten und geschäftlichen Angelegenheiten. Darüber hinaus ist es wichtig, einen qualifizierten Berater hinzuzuziehen, der den Prozess koordiniert.

Roman Wolkowski: Hinzufügen möchte ich, dass es sehr empfehlenswert ist, eine zweite Führungsebene zu etablieren, so dass die Führung und das Know-how des Unternehmens auf mehrere Personen verteilt wird und es dadurch nachhaltig für eine Veräußerung aufgestellt ist.

Was sind die entscheidenden Weichenstellungen einer erfolgreichen Nachfolge?

Ayse Mese: Eine wesentliche Entscheidung ist, ob man bereit ist, die volle Kontrolle am Unternehmen abzugeben oder eine gewisse Verbindung zum Unternehmen aufrechterhalten möchte.

Bernhard Kluge: Absolut, und es ist ebenso wichtig, das Unternehmen zu optimieren, bevor man mit den Vorbereitungen für den Verkauf beginnt. Ein optimiertes Unternehmen wird nicht nur attraktiver für potenzielle Käufer sein, sondern kann auch einen höheren Verkaufspreis erzielen.

Dr. Benno A. Packi: Neben der wirtschaftlichen ist auch die rechtliche Optimierung des Unternehmens von besonderer Bedeutung, das heißt die Durchsicht und gegebenenfalls die Anpassung der rechtlichen Unterlagen des Unternehmens im Wege von Nachträ-

gen oder Änderungsvereinbarungen. Diese Durchsicht sollte durch einen erfahrenen M&A-Anwalt vor der Marktansprache erfolgen, um später keine bösen Überraschungen zu erleben.

Welche Käufertypen kommen in Betracht?

Bernhard Kluge: Zum einen wäre an Finanzinvestoren wie Private-Equity-Unternehmen und Family Offices zu denken.

Roman Wolkowski: Genau, hinzu kommen die sogenannten strategischen Käufer. Damit sind Wettbewerber des Unternehmens oder andere Unternehmen gemeint, die ihre Produktpalette erweitern möchten.

Oliver Ferber: In der Tat, und in einigen Fällen sehen wir auch sogenannte Management Buy-Outs (MBO) oder Management Buy-Ins (MBI). In diesen Fällen erwirbt entweder das bestehende oder ein neues Management das Unternehmen und wird hierbei häufig von Private-Equity-Unternehmen finanziert.

Das ist ein gutes Stichwort – wie sieht es mit der Finanzierung eines Unternehmenskaufs aus?

Dr. Benno A. Packi: Die Akquisitionsfinanzierung ist ein besonders wichtiger Aspekt. Sofern der Käufer den Kaufpreis nicht aus vorhandenen Mitteln aufbringen kann, kommen mehrere Finanzierungsmöglichkeiten in Betracht, wie Verkäuferdarlehen, Earn-out-Regelungen oder Kreditfinanzierungen, die über das Unternehmen selbst strukturiert werden. Das Unternehmen wird in diesen Fällen auch von den Finanziers dahingehend geprüft, ob und in welcher Höhe es finanzierbar ist.

Damit haben Sie uns schon das Stichwort zu unserer nächsten Frage nach der Due-Diligence-Prüfung des Unternehmens gegeben.

Bernhard Kluge: Dieses Stichwort greife ich gerne auf. Bei der Due Diligence ist es wichtig, so viele Informationen wie möglich offenzulegen. Dies trägt zur Entlastung bei und fördert das Vertrauen zwischen Käufer und Verkäufer.

Roman Wolkowski: Jedoch bildet die Grundlage für jede Offenlegung eine Vertraulichkeitsvereinbarung. Sollte sich ein interessierter Käufer weigern, sie zu unterzeichnen, wäre dies bereits ein Beleg für nicht vertrauensvolle Absichten.



Dr. Benno A. Packi: Und in einigen Fällen kann es sinnvoll sein, die Informationen schrittweise offenzulegen, um das Interesse des Käufers aufrechtzuerhalten und gleichzeitig die Vertraulichkeit zu gewährleisten. Entscheidend ist aber, dass auch kritische Informationen rechtzeitig vor Vertragsschluss offengelegt werden, um spätere Haftungs- und Gewährleistungsfragen auszuschließen.

Wie geht man bei der Bewertung und Kaufpreisfindung vor?

Bernhard Kluge: Mittelständische Unternehmen sind häufig steuerlich optimiert und weisen deshalb sehr niedrige Erträge aus. Niedrige Erträge führen allerdings zu einer niedrigen Unternehmensbewertung.

Oliver Ferber: Eine höhere Steuerlast über mehrere Jahre kann daher gegebenenfalls notwendig sein, um einen höheren Unternehmenswert auszuweisen. Eine möglichst ausführliche Unternehmensbewertung kann schließlich dazu beitragen, die Kaufpreisvorstellung zu untermauern und den gewünschten Verkaufspreis zu erzielen.

Kommen wir nun zu der Frage, wo man Käufer findet.

Ayse Mese: Die Digitalisierung hat die Suche nach Käufern enorm erleichtert. Es gibt eine Vielzahl von Online-Plattformen, auf denen Unternehmen gelistet werden können, um potenzielle Käufer zu finden.

Roman Wolkowski: Im Sinne der eigenen Qualitätskontrolle sollten M&A-Berater allerdings auch über ein eigenes umfangreiches Netzwerk verfügen, welches für eine nachhaltige Geschäftsentwicklung von unschätzbarem Wert ist.

**Das Interview führte Marie-Theres Husken,
BVMW Referentin Bildung**

Die Experten sind Mitglied im Expertenkreis Unternehmensnachfolge im BVMW:

<https://bvmw.info/expertenkreis-unternehmensnachfolge>

So klappt die familieninterne Unternehmensübergabe

Kommunikation sei der Schlüssel für eine erfolgreiche Nachfolge im Familienunternehmen, weiß Carola Jungwirth, die als Beraterin, Coach und Rechtsanwältin solche Prozesse professionell begleitet. Im Interview spricht sie über Familienmanagement und -verfassung und die beiden Systeme Familie und Unternehmen, die zielführend zusammengebracht werden müssen.

Mittelstand.: Was ist Ihre wichtigste Erfahrung aus Ihrer langjährigen Praxis als Nachfolgeberaterin für Familienunternehmen?

Carola Jungwirth: Dass es weniger um Paragraphen bei der Lösung familienunternehmerischer Prozesse geht, sondern um die Bereitschaft zu einer konstruktiven Kommunikation zwischen den Generationen. Kommunikation ist der Schlüssel für eine erfolgreiche Unternehmensnachfolge. Es dreht sich viel um persönliche Entscheidungen und Emotionen. Daher ist es wichtig, ein professionelles Setting für einen Nachfolgeprozess zu etablieren, in dem sowohl unternehmerische als auch private Belange ihren Raum bekommen.



Carola Jungwirth, zertifizierte BVMW-Beraterin und Mitglied im BVMW-Expertenkreis Unternehmensnachfolge, war nach einer mehrjährigen Tätigkeit als Justiziarin in einem Großkonzern bis 2019 auch als Geschäftsführerin im eigenen Familienunternehmen in 3. Generation tätig. Vor knapp zehn Jahren hat sich die Hamburger Juristin selbstständig gemacht und berät seitdem Familienunternehmen und Unternehmerfamilien bei familieninternen Nachfolgeprozessen.

Wie gehen Sie vor, damit in einem Familienunternehmen der Generationswechsel erfolgreich durchgeführt werden kann?

Das gemeinsame Erarbeiten einer Nachfolge-Strategie und eines Nachfolge-Zeitplans sind in der Regel der Schwerpunkt meiner Nachfolgeberatung. Es gibt sowohl auf der abgehenden als auch auf der nachfolgenden Seite ganz individuelle Fragestellungen, deren Klärung eher innerhalb der jeweiligen Generation erfolgt. So sollte die Senior-Generation sich Gedanken über ihre Altersversorgung gemacht haben. Ist sie bereits abgesichert, oder benötigt sie Einnahmen aus etwaigen Anteilsübertragungen? Erst dann kann im Nachfolgeprozess geklärt werden, wie und wann die Unternehmensanteile an die nachfolgende Generation übertragen werden. Diese hat sich wiederum spezifisch mit der Frage nach ihrer Eignung und Bereitschaft zur Nachfolge auseinanderzusetzen, bevor wir einen Nachfolgezeitplan erstellen können. Einen Nachfolgeprozess starte ich in der Regel mit Einzelgesprächen, bevor gemeinsam eine Nachfolge-Strategie erarbeitet wird.

Um was geht es in den Einzelgesprächen?

Für die abgehende Generation ist vor allem auch die Frage des Loslassens von größter Relevanz – etwas muss losgelassen werden, damit es übergeben werden kann. Im Fall der internen Unternehmensnachfolge geht es in der Regel um nicht weniger als das Loslassen des gesamten Lebenswerks. Es geht in meiner Beratung mit der abgehenden Generation daher viel darum, sich auf einen neuen Lebensabschnitt vorzubereiten.

Welche Fragen erörtern Sie mit der nachfolgenden Generation?

Passt die interne Unternehmensnachfolge in ihre persönliche Lebensplanung? Was ist ihre wahre Motivation, die Nachfolge anzutreten? Sind sie bereit und geeignet, um nachzufolgen? Gibt es Bedingungen, die für sie erfüllt sein sollten, um die Nachfolge anzutreten? Gemeinsam mit beiden Generationen geht es in meiner Beratung auch um gegenseitige Wertschätzung. Das erarbeitete Lebenswerk der abgehenden Generation verdient es, gewürdigt zu werden. Gleiches gilt für die neuen Impulse und Ideen, welche die nachfolgende Generation mit eigenem Elan bereit ist, in das Unternehmen einzubringen.

Wie unterstützen Sie in diesem Prozess die Unternehmerfamilie, um ein zukunftssicherndes Familienmanagement zu etablieren?

Erst wenn gesichert ist, dass alle weiteren, nicht unmittelbar an der Nachfolge beteiligten Familienmitglieder – wie zum Beispiel nicht im Unternehmen tätige Geschwister oder Geschwister ohne Gesellschafterstatus – die geplante interne Nachfolge befürworten, kann der Generationswechsel auch nachhaltig gelingen. Ein Geschwisterkind, das sich bei der Nachfolge übergangen fühlt, kann im späteren Verlauf die Ursache für Konflikte sein und eine erfolgreiche Firmenfortführung nachhaltig stören oder gar gefährden.

Sie plädieren für die Erstellung einer Familienverfassung.

Richtig. Mit diesem formlosen Regelwerk gibt sich eine Unternehmerfamilie einen eigenen Leitfadens, in dem sie ihre Werte, Visionen, Ziele und auch ihr Konfliktmanagement definiert. Das Erstellen einer Familienverfassung erlebe ich immer wieder als ein die Unternehmerfamilie extrem stärkendes Erlebnis. Das gemeinsam erarbeitete Verständnis ist wiederum Rückhalt und Sicherheit für die im Unternehmen tätigen Familienmitglieder.

Als größte Herausforderung im innerfamiliären Nachfolgeprozess haben Sie die Gemengelage von familiären und unternehmerischen Interessen ausgemacht. Was meinen Sie damit?

Betrachten wir Familie und Unternehmen als zwei Systeme, dann sind beides Systeme, die unterschiedliche Interessen verfolgen und auch nach unterschiedlichen „Spielregeln“ funktionieren. In dem System „Familie“ geht es um Liebe und Geborgenheit, die zum Beispiel durch Gleichbehandlung der Kinder erzeugt wird. Das System „Unternehmen“ verfolgt andere Interessen. Hier geht es um ökonomischen Erfolg, der nicht durch Gleichbehandlung, sondern durch Leistung und Eignung erreicht wird. Da ist es nicht einfach, die Systeme und ihre Eigenarten stets voneinander zu trennen.

Haben Sie dafür ein Beispiel?

Stellen Sie sich vor, Sie sind ein unternehmerisches Elternpaar und haben zwei Kinder. Beide Kinder haben auch Lust und Bereitschaft zur Nachfolge signalisiert. Ihnen ist klar, dass ein Kind aufgrund sei-

Gut zu wissen

- Nach einer Umfrage des Instituts für Mittelsstandsforschung wünschen sich immer noch über 50 Prozent der Familienunternehmen eine interne Nachfolge
- Sieben von zehn Familienunternehmen gelingt der Wechsel in die 2. Generation, nur zwei von zehn bestehen noch in der 3. Generation, und nur noch eines von zehn wird von einem Familienmitglied in der 4. Generation geführt
- Weitere Informationen zu Carola Jungwirth und ihrer Arbeit: www.jungwirth-nachfolgeberatung.de

ner Persönlichkeit und seiner Ausbildung deutlich geeigneter ist als das andere. Als Eltern möchten Sie aber ihre Kinder gleichbehandeln. Um den Familienfrieden zu wahren, entscheiden sie sich daher, die Nachfolge mit einer Doppelspitze zu regeln – aus professioneller Sicht nicht unbedingt die beste Lösung fürs Unternehmen.

Wie findet eine Unternehmerfamilie den richtigen Zeitpunkt für die familieninterne Nachfolge?

Der richtige Zeitpunkt ist jetzt. Man kann kaum zu früh anfangen, aber leicht zu spät starten. Wenn im Nachfolgeprozess erste Konflikte auftreten, ist der beste Zeitpunkt bereits überschritten. Als grobe Orientierung empfehle ich, sich ab dem 55. Lebensjahr der aktuellen Unternehmensführung mit dem Thema zu beschäftigen. Das bedeutet nicht, dass die Nachfolge nach zwei weiteren Jahren vollendet sein soll. Es geht darum, ab diesem Zeitpunkt innerhalb der Familie bewusste Gespräche über Möglichkeiten einer internen Nachfolge und persönliche Zeitplanungen zu führen.

Das Interview führte die Journalistin Almut Kaspar



Wie tickt die Generation Z?

Wenn Unternehmen langfristig motivierte junge Menschen für sich gewinnen wollen, muss sich in der Arbeitswelt etwas ändern. Was dafür nötig ist und ob die Generation Z tatsächlich arbeits-scheu ist, erklärt Felix Behm.

Felix Behm ist der führende Generation-Z-Experte in Deutschland. Als ehemaliger Personalreferent und Ausbildungsleiter weiß er genau, wie man mit jungen Auszubildenden und Fachkräften umgeht. Sein Wissen gibt er als Keynote Speaker und in seinen Büchern weiter.

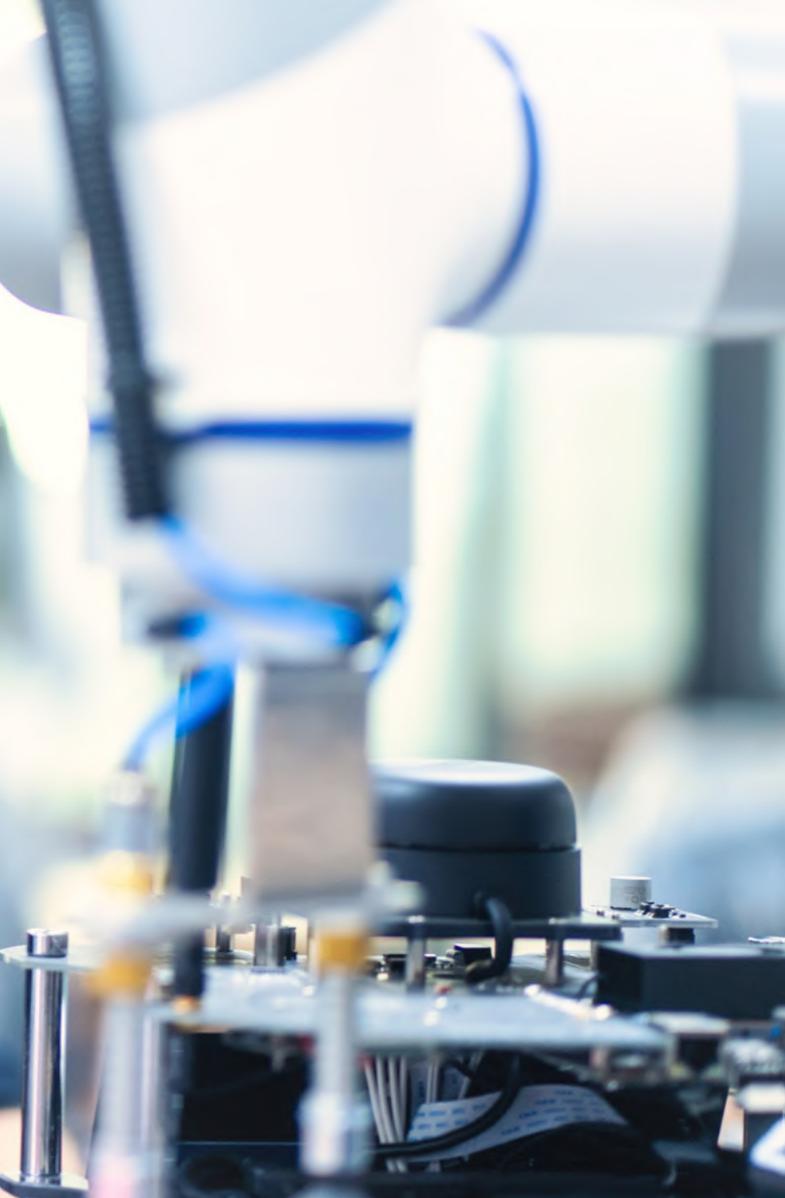
Wenn Behm von der Generation Z spricht, meint er damit die Jahrgänge zwischen 1995 und 2009, die auch als „Digital Natives“ bezeichnet werden. Es ist die erste Generation, die vollkommen digital aufgewachsen ist und durch Globalisierung, Klimawandel und Corona geprägt ist. Von ihnen gibt es nur etwa 11 Millionen, während der Babyboomer-Generation, den Jahrgängen 1950 bis 1964, 18 Millionen angehören.

Anders bis unverständlich

Die Unterschiede zwischen den beiden Generationen erklärt Behm mit seinem EAB-Modell. Das „E“ steht dabei für Erziehung, die sich

seit den 1950er Jahren deutlich verändert hat. „Neue Erziehungsstile schlagen sich natürlich auch in der Arbeitswelt nieder“, erklärt Behm. Als Beispiel nennt er Helikopter-Eltern, die unselbstständige Kinder heranziehen, die in der Arbeitswelt als „unqualifiziert“ und „nicht ausbildungsfähig“ wahrgenommen werden.

Das „A“ steht für die äußeren Einflüsse, die das Weltbild von Kindern und Jugendlichen prägen. „Wir sprechen hier nicht nur über Coronaspätfolgen, die diese Generation negativ geprägt haben, sondern auch über Klimawandel, Naturkatastrophen, Inflation und aktuell auch Krieg. Das sind alles Dinge, die man berücksichtigen muss, wenn man junge Menschen verstehen will.“ Das „B“ bzw. die Black Box ist eine eigene Welt, die sich junge Menschen schaffen. Diese sei für Eltern und Vorgesetzte nicht sichtbar und das daraus resultierende Verhalten daher oft unverständlich.



Das überträgt sich im Unterbewusstsein auch auf die Arbeitswelt.“ Daher sei eine vernünftige Feedbackkultur unerlässlich.

Wandel wird vorausgesetzt

Auch neue Lern- und Arbeitsmodelle sind von entscheidender Bedeutung. Diese würden in Deutschland aber bisher größtenteils nicht existieren. Besonders das hybride Arbeiten stehe dabei im Mittelpunkt. „Generation Z will nicht ausschließlich Homeoffice, aber mindestens die Möglichkeit dazu, auch die zum Remote-Arbeiten. Das geht bis zum Thema Vier-Tage-Woche. In anderen Ländern ist diese bereits gang und gäbe, während wir noch darüber sprechen, ob sie überhaupt machbar ist. Natürlich ist sie machbar!“ Behm macht deutlich: „Wir haben es hier nicht mit einer Generation zu tun, mit der wir diskutieren können. Die setzen das einfach voraus und gehen am Ende dorthin, wo es machbar ist und umgesetzt wird. In den nächsten Jahren werden rund 16 Millionen Babyboomer in Rente gehen. Demgegenüber stehen nur etwa 9 Millionen aus der Generation Z, die eine andere Vorstellung von Arbeit haben und es sich leisten können, Forderungen zu stellen.“

Zuletzt benötigen junge Menschen Perspektiven. „Wie viel an ständiger individueller Weiterbildung stellt ein Unternehmen einem Mitarbeiter zur Verfügung, damit dieser sich weiterentwickeln kann? Das fordert die junge Generation. Was tut ein Unternehmen dafür, dass ich in den nächsten Jahren, in denen künstliche Intelligenz sich immer weiter entwickelt und verschiedene Berufe obsolet macht, noch marktgängig bin? Diese Frage beantworten die meisten Unternehmen nicht.“

Veränderung tut weh, erklärt Behm. Diese würde bei vielen Unternehmen aber erst dann beginnen, wenn diese überhaupt keine Mitarbeiter mehr finden. „Dann ist es nur leider schon zu spät. Für einen Mittelständler, ein Familieunternehmen, tut mir das leid, denn vom Mittelstand lebt unser Land.“

Geld ist nicht so wichtig

Zieht man aus den einzelnen Punkten seine Schlussfolgerungen, versteht man besser, warum Generation Z so tickt, wie sie tickt. „Schaut man sich Umfragen dazu an, was sich junge Menschen von ihrem Arbeitgeber wünschen, klingt das oft wie eine Art Dating-Profil für Unternehmen“, so Behm. „An oberster Stelle stehen Freiheit, Empathie und Interesse, Vertrauen und Moral. Geld ist schon lange nicht mehr so wichtig.“ Daher empfiehlt Behm Arbeitgebern, auf die veränderten Werte mit vier zentralen Bausteinen zu reagieren, die für junge Menschen eine entscheidende Rolle im Berufsleben spielen.

„Der erste Baustein ist Sinnhaftigkeit. Junge Menschen wollen nicht nur eine Nummer, sondern Teil eines Unternehmens sein und die Prozesse verstehen, die um sie herum passieren.“ Dies könne sich auch im Thema „Nachhaltigkeit“ ausdrücken. „Gerade im Mittelstand gibt es viele Unternehmen, die das zu ihrer Passion gemacht haben. In diesen Unternehmen sind viel mehr junge Menschen zu finden, weil mindestens jeder Fünfte dieser Generation für niemanden arbeiten will, der sich nicht aktiv mit dem Thema beschäftigt.“

Auch die richtige Wertschätzung ist für die Generation Z unerlässlich. Dies liegt laut Behm an den Sozialen Medien. „Generation Z ist mit Likes aufgewachsen. Die Jugendlichen sind auf den verschiedenen Kanälen unterwegs, um etwas zurückzubekommen. Bekommen sie genügend Likes, wissen sie, sie haben etwas Sinnvolles gemacht.“

Gut zu wissen

- Der Generation Z gehören 11 Millionen junge Menschen an. Dem gegenüber stehen mit der Generation Babyboomer 18 Millionen Menschen gegenüber, die bereits in Rente gegangen sind oder dies bald tun
- Wer junge Mitarbeiter sucht, muss ihren Bedürfnissen entgegenkommen
- Deutschland hinkt der modernen Arbeitswelt in vielen Punkten hinterher

Felix Behm
Keynote Speaker
Generation-Z-Experte
www.felixbehm.de



Die Nachfolger werden rar

Die demografische Entwicklung in Deutschland bringt den Mittelstand in eine prekäre Lage. Das gilt insbesondere für das Thema Unternehmensnachfolge. Digitale Plattformen erleichtern die Suche.

560.000

von insgesamt 3,8 Millionen mittelständischen Unternehmen in Deutschland planen bis Ende 2026 eine Nachfolge. Etwa 190.000 von ihnen planen, ohne Nachfolgeregelung aus dem Markt auszusteigen.

Quelle: KfW Research (Tagesschau)

Laut einer aktuellen Studie von KfW Research mit dem Titel „Demografische Alterung setzt Unternehmen bei Nachfolgen doppelt unter Druck“ steht der Mittelstand vor einer großen Herausforderung: Während die Zahl der Unternehmensinhaber und -inhaberinnen, die Nachfolger suchen, stetig steigt, nimmt die Zahl der potenziellen Übernehmer kontinuierlich ab. Dieses Ungleichgewicht wird durch den Befund unterstrichen, dass 29 Prozent der Kaufinteressierten vergeblich nach einem passenden Unternehmen suchen. Selbst wenn ein Unternehmen identifiziert wird, führen diverse Hindernisse dazu, dass in 71 Prozent der Fälle keine erfolgreiche Übernahme stattfindet. Zu diesen Hindernissen zählen ein zu hoher Kaufpreis, viel Bürokratie und Schwierigkeiten bei der Informationsbeschaffung.

Digitale Filter und professionelle Begleitung

Dieses Szenario zeichnet das Bild eines Marktes, der dringend nach neuen Lösungswegen sucht, um Unternehmern und Unternehmerinnen und ihren potenziellen Nachfolgern den Übergangsprozess zu erleichtern. Hier kommt die Digitalisierung ins Spiel. Digitale Plattformen bieten vielfältige Möglichkeiten, sich diesen Herausforderungen zu stellen. Sie ermöglichen eine gezielte und einfache Su-

che, wobei Interessierte nicht nur nach spezifischen Branchen und Regionen filtern können, sondern auch nach Kriterien wie Kaufpreis und Umsatz. Ein weiteres nützliches Feature ist die Möglichkeit zur Berechnung des Unternehmenswerts, welcher Unternehmern und Unternehmerinnen eine realistische Einschätzung ihres Unternehmens gibt. Hinzu kommt der Zugang zu professionellen Mergers-and-Acquisitions-Beratern, die den Prozess mit ihrer Expertise begleiten und optimieren können. Ein entscheidender Vorteil ist zudem die geschützte Kontaktaufnahme, die eine diskrete und sichere Kommunikation zwischen potenziellen Käufern und Verkäufern gewährleistet.

Online-Plattformen spüren den Aufwind

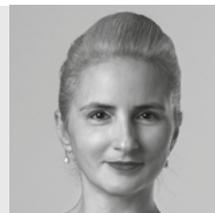
Die Deutsche Unternehmerbörse DUB.de, Europas reichweitenstärkste Plattform für Unternehmenstransaktionen, spürt den erhöhten Bedarf an digitalen Lösungen. Im ersten Halbjahr 2023 nutzten 30 Prozent mehr Nutzer und Nutzerinnen als im Vorjahr die Plattform, während 25 Prozent mehr Inserate geschaltet wurden. In Anbetracht der aktuellen Herausforderungen im Bereich der Unternehmensnachfolge zeigt sich, dass innovative Ansätze und Anpassungsfähigkeit für den deutschen Mittelstand entscheidend

Gut zu wissen

- Es gibt kostenfreie und kostenpflichtige Unternehmensbörsen
- Für diverse Branchen (etwa Ärzte, Architekten) gibt es spezialisierte Plattformen, andere sind regional organisiert
- Online-Plattformen bieten Inhabern und Nachfolgeinteressierten Filtermöglichkeiten und eine geschützte Kommunikation

sind. Die Digitalisierung bietet neue Wege, um den Wandel zu gestalten und den Anforderungen des Marktes gerecht zu werden. Es bleibt spannend zu beobachten, wie sehr Unternehmerinnen und Unternehmer sowie Nachfolgeinteressierte die großen Chancen digitaler Plattformen in den kommenden Monaten und Jahren nutzen werden.

Ayse Mese
Geschäftsführerin DUB.de, JDB Media,
DUP Unternehmer
BVMW-Mitglied
www.dub.de



Anzeige

MEISSNER BOLTE
Patentanwälte ■ Rechtsanwälte

*Gute Ideen
brauchen
perfekten
Schutz.*

.....

Gute Ideen brauchen perfekten Schutz. Sie haben viel in die Entwicklung Ihrer Innovation investiert. Behalten Sie die Rechte an Ihrem geistigen Eigentum – wir helfen Ihnen dabei. Mit unserem erfahrenen, starken Team aus Rechts- und Patentanwälten sind wir an elf Standorten in Deutschland vertreten. Bei uns finden

Sie technische Expertise in allen großen Branchen sowie umfangreiche Prozessenerfahrung in Deutschland und international. Ihre Ideen sind einzigartig – und das soll auch so bleiben.

www.meissnerbolte.com

Sprechen Sie
uns jederzeit gerne an.

.....

+49-89-212186-0
mail@mb.de

Und Recht bekommen ist Ihr gutes Recht.



Chance für einen Neuanfang

Die Unternehmensnachfolge ist eine der größten Herausforderungen für mittelständische Unternehmen. Mit ihr eröffnet sich jedoch auch die Möglichkeit, eine andere große Herausforderung im selben Zug zu meistern.

1.200

von den zur Übergabe anstehenden Unternehmen haben einen Umsatz von 50 Millionen Euro.

Quelle: IfM Bonn (Statista)

Laut KfW-Nachfolge-Monitoring sollen jedes Jahr rund 100.000 mittelständische Unternehmen nach den Plänen ihrer Inhaberinnen und Inhaber an die nachfolgende Generation übergeben oder verkauft werden. In diesem angespannten Wettbewerbsumfeld empfinden viele mittelständische Unternehmen die digitale Transformation als eine zusätzlich zu bewältigende Herausforderung. Dabei kann gerade die Unternehmensnachfolge eine treibende Kraft für eine erfolgreiche Digitalisierung im Mittelstand sein.

Strategische Chancen erkennen und nutzen

Die Nachfolge in mittelständischen Unternehmen stellt nicht nur die Inhaberinnen und Inhaber vor immense Herausforderungen, sondern beeinflusst auch das gesamte Unternehmen und seine Mitarbeitenden. Die Suche nach geeigneten Nachfolgerinnen und Nachfolger und die reibungslose Übergabe sind komplexe Prozesse, die oft mit Unsicherheiten und Risiken verbunden sind. Eine ähnliche Dynamik zeigt sich bei der digitalen Transformation in Unternehmen. Verstärkt wird diese durch die angenommenen Kosten und die Sorge vor dem Aufwand, der mit der Anpassung an digitale Technologien einhergeht. Doch gerade in dieser Schnittmenge von Unternehmensnachfolge und Digitalisierung eröffnet sich eine strategisch kluge Möglichkeit: Durch die gezielte Verknüpfung beider Prozesse kann das Unternehmen seine Zukunft nachhaltig gestalten und für kommende Entwicklungen rüsten.

Aufbruch und Innovation

An Herausforderungen bei der Umsetzung der digitalen Transformation während der Unternehmensnachfolge mangelt es nicht. Einige Mitarbeitende könnten Veränderungen skeptisch gegenüberstehen oder Ängste bezüglich ihrer Arbeitsplätze haben. Es ist

daher wichtig, alle Beteiligten frühzeitig einzubeziehen und ihnen die Vorteile der digitalen Transformation verständlich zu machen. Dies wird durch den Prozess der Nachfolge insofern unterstützt, als dass dieser oft eine Aufbruchstimmung generiert, in der Veränderungen akzeptiert und schneller umgesetzt werden können. Dieser Kulturwandel ist für eine erfolgreiche digitale Transformation entscheidend. Nachfolgerinnen und Nachfolger können so eine offene, digitale Unternehmenskultur fördern, die Innovation und Kreativität unterstützt. Durch die Einbindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Transformationsprozess können Ängste vor Veränderungen abgebaut und eine positive Einstellung zur Digitalisierung entwickelt werden. Die Nachfolge eröffnet häufig die Chance, Ressourcen neu zu verteilen und gezielt in die digitale Transformation zu investieren. Mittelständische Unternehmen können die finanziellen Mittel nutzen, um moderne Technologien und digitale Lösungen einzuführen, die ihre Wettbewerbsfähigkeit stärken. Die Auswahl und Implementierung der richtigen digitalen Technologien erfordern jedoch sorgfältige Planung und Investitionen. Hier kann die Zusammenarbeit mit Expertinnen und Experten im Bereich der digitalen Transformation von großem Nutzen sein.

Unterstützung durch Mittelstand-Digital

In den Mittelstand-Digital Zentren wird diese Bandbreite der Möglichkeiten nicht nur theoretisch erläutert, sondern anhand konkreter Use-Cases verdeutlicht. Unternehmen werden gezielt während Übergangsphasen der Führung unterstützt, um die Chancen der Digitalisierung optimal zu nutzen und sich erfolgreich im digitalen Zeitalter zu positionieren.

Ein zentraler Aspekt dieser Unterstützung ist die datengestützte Entscheidungsfindung. Durch eine umfassendere Datenerfassung und -analyse können Unternehmen fundierte strategische

Entscheidungen treffen, Trends frühzeitig erkennen und sich agil an Marktveränderungen anpassen. Dies stärkt die Wettbewerbsfähigkeit und fördert eine zukunftsorientierte Unternehmensführung. Die Innovation und Produktentwicklung profitieren ebenfalls von digitalen Technologien. Sie beschleunigen den Innovationsprozess und ermöglichen beispielsweise die Entwicklung virtueller Prototypen. So können neue Produkte schneller konzipiert und auf den Markt gebracht werden, was die Reaktionsfähigkeit des Unternehmens erhöht. Schließlich eröffnet die digitale Transformation Raum für flexible Arbeitsmodelle wie Remote-Arbeit und virtuelle Teams. Unternehmen können so hochqualifizierte Fachkräfte unabhängig von ihrem Standort rekrutieren und von einer breiteren Talentbasis profitieren.

Das Mittelstand-Digital Zentrum Berlin steht Unternehmen zur Seite, wenn es um die Vermittlung geeigneter Digitalisierungsstrategien und die intelligente Nutzung digitaler Technologien geht.

Mit passgenauem redaktionellen Content auf der Website www.digitalzentrum-berlin.de und kostenfreien Workshops, Umsetzungsprojekten und Unternehmensgesprächen erhalten kleine und mittlere Unternehmen die Möglichkeit, ihre Handlungsoptionen in Bezug auf die digitale Transformation mit Expertinnen und Experten für Digitalisierung und Nachhaltigkeit zu diskutieren. Eine so in den Fokus der Unternehmensnachfolge gestellte digitale Transformation schafft Synergien und bringt das Unternehmen auf einen erfolgreichen Weg in die digitale Ära.

Gut zu wissen

- Für 15 Prozent der mittelständischen Unternehmen steht in den nächsten fünf Jahren eine Nachfolge an
- 79 Prozent nennen als größte Hürde, geeignete Nachfolgerinnen und Nachfolger zu finden
- Waren 2003 noch 28 Prozent der mittelständischen Unternehmerinnen und Unternehmer unter 40 Jahre alt, sind es 2022 nur noch 10 Prozent. Der Anteil der über 60-Jährigen ist im selben Zeitraum von 12 auf 31 Prozent gestiegen

Alexander Krug

BVMW Projektmanager Presse und Kommunikation, Abteilung Förderprojekte

alexander.krug@bvmw.de



Anzeige



PERSPEKTIVEN FÜR DIE ZUKUNFT

NACHHALTIG UND DIGITAL

MESSE
ESSEN

www.messe-essen.de

„Zuverlässige Mitarbeiter sind unser Kapital“

In Saarburg, gelegen hinter Trier und an der Grenze zu Luxemburg, hat die Firma Elektro Benzmüller ihren Sitz. Die Privat- und Gewerbekunden im Großraum Trier schätzen die akkurate Arbeit der Handwerker, für die Teamwork eine ganz besondere Bedeutung hat. Das zeigt sich auch in der Führungsebene, denn die heutigen Geschäftsführer haben ihre Karriere als Auszubildende in dem Betrieb begonnen.

Am Steuer des 2006 gegründeten Unternehmens sind heute Tobias Härtl und Michael Feilen; der Senior Gerd Benzmüller ist Gesellschafter im Unternehmen, hat sich aber aus dem operativen Geschäft weitestgehend zurückgezogen. Mit 55 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist die Firma Elektro Benzmüller ein erfolgreicher Mittelständler, der seinen Ursprung in einer Soloselbstständigkeit hat. „Am Anfang noch als Ein-Mann-Unternehmen erfolgte nach kurzer Zeit schon die Einstellung eines Gesellen und auch die Einstellung eines Azubis. Seit dieser Gründung im Jahr 1996 sind wir mit unseren Kunden gewachsen“, erinnert sich Gerd Benzmüller. „Ich habe damals über den Flurfunk mitbekommen, dass die beiden planen, sich unternehmerisch selbstständig zu machen. Darauf habe ich offen das Gespräch gesucht und gefragt, woran es läge, dass sie das Unternehmen verlassen wollen“, so Benzmüller weiter. Am Ende hat sich für die beiden eine besondere Chance ergeben, denn der Senior bot die Option, als geschäftsführender Gesellschafter im Unternehmen zu bleiben und es fortan zu leiten. Die jungen Männer, beide noch unter 30 Jahre alt, stimmten zu und die Unternehmensnachfolge war gesichert. Ein neues Kapitel in der Unternehmensgeschichte wurde eingeläutet. Doch damals, im Herbst 2019, ahnte noch niemand, was noch kommen würde.



Schwerer Start, gutes Geschick

Die Umschreibung erfolgte zum 1. Januar 2020. Kurze Zeit später begann ein anhaltender Dauerkrisenmodus. Zuerst COVID-19 und im direkten Übergang der Angriffskrieg auf die Ukraine, dazu die aktuell recht volatile Politik der Bundesregierung, die es für Unternehmen schwer macht, langfristig zu planen. Doch die neuen Geschäftsführer haben die Situationen bislang gut gemeistert und beispielsweise während der Lockdown-Zeit dafür gesorgt, den großen Auftragsstand abzuarbeiten und das Unternehmen neu zu justieren. Kurzarbeit wurde in den Corona-Jahren nicht angemeldet. Ein Problem sind nach wie vor die gestörten Lieferketten. „Das globale Gefüge ist immer noch aus dem Gleichgewicht. Dazu trägt der Ukraine-Konflikt bei, aber auch die steckenbleibenden Frachtschiffe auf dem Suezkanal, die uns immer wieder beschäftigen. Gerade im Photovoltaik- und Anlagenbau werden hierüber viele Bauteile verschifft“, so Tobias Härtl. „Die Flutkatastrophe im Ahrtal nicht zu vergessen. Diese hat uns nicht nur in Anteilnahme betroffen, sondern auch operativ, da ein Kabelwerk schwer beschädigt wurde, was bei uns im Unternehmen zu Lieferengpässen geführt hat“, ergänzt Michael Feilen.

Im Wettstreit um Experten

Durch die Nähe zu Luxemburg ergibt sich eine besondere Situation, da die Verdienstmöglichkeiten für Fachkräfte im Nachbarland deutlich höher sind. „Es ist personalmäßig ein Standortnachteil hier



Saarburg, Sitz der Elektro Benzmüller GmbH & Co. KG.

in Saarburg, da die gute Arbeitsvergütung nicht zu toppen ist. Luxemburg ist eines der Länder mit den höchsten Gehältern, auf Platz zwei im europäischen Ranking. Doch sind die Lebenshaltungskosten auch entsprechend hoch, was wiederum viel Kaufkraft in die Region Trier bringt. Für Arbeitnehmende, die meist hier in der deutschen Grenzregion leben, gilt, dass die Fahrtzeit, gerade zur Rush-Hour, gerne mal eine Stunde und mehr beträgt, für eine verhältnismäßig kurze Distanz. Das relativiert für viele den Mehrverdienst, da das Argument ‚mehr freie Lebenszeit‘ zieht. Dementsprechend setzen wir dies auch als Argument bei der Mitarbeitersuche ein“, erklärt Tobias Härtl. „Wir haben die Erfahrung gemacht, dass es für die Mitarbeiter in Summe drei- bis vierhundert Euro Mehrverdienst pro Monat bedeutet. Durch die Fahrzeugkosten und die angesprochene Zeitinvestition relativiert sich der Mehrverdienst jedoch“, ergänzt Gerd Benzmüller. Was die Suche nach Auszubildenden an-



v. li.: Michael Feilen, Tobias Härtl und Gerd Benzmüller.

geht, so ist die Lage nach wie vor angespannt. Dennoch haben im August 2023 zwei Azubis im Unternehmen angefangen. „Wir setzen bei der Talent- und Mitarbeitersuche inzwischen vorwiegend auf Onlineansprache. Unser Recruiting läuft über einschlägige Plattformen, via Social Media oder auch der Direktansprache und Werbung in fachlich-orientierten Gruppen“, resümiert Michael Feilen.

Gesellschaft unter Spannung

Bei der Frage nach weiteren Sorgen und Problemen, mit denen sich das Unternehmen konfrontiert sieht, kommt die Antwort von Tobias Härtl schnell: „Die Leute, gerade im Privatkundensektor, werden immer aggressiver, vom Grundverhalten respektloser. Da ist in den letzten Monaten etwas in der Gesellschaft gekippt, und ich vermute, es liegt an der kollektiven Dauerbelastung oder sogar Überlastung in so vielen Lebensbereichen“. Von der Politik wünschen sich alle drei Geschäftsführer daher mehr Zuverlässigkeit und Planbarkeit und „weniger Oppositionsverhalten innerhalb der amtierenden Regierung“.

Visitenkarte

Elektro Benzmüller GmbH & Co. KG

Gründung: 1996

Firmsitz: Saarburg, Rheinland-Pfalz

Geschäftsführer: Tobias Härtl, Michael Feilen

Anzahl Mitarbeitende: 55

www.benzmueller.de



Maximilian Fuchs

BVMW Pressereferent Mitte
(Hessen, Rheinland-Pfalz und Saarland)

maximilian.fuchs@bvmw.de



Aufbruch in die Datenökonomie

Hemmnisse für die Digitalisierung mittelständischer Unternehmen sind vielfältig: vom Fachkräftemangel bis zu einer schwachen digitalen Infrastruktur. Es fehlt aber auch an manchen Stellen immer noch das Bewusstsein für die Bedeutung und den Wert von Daten. Die „Nationale Initiative zur KI-basierten Transformation in die Datenökonomie“ (NITD) soll Abhilfe schaffen.

Stark in der Forschung und industriellen Anwendung – aber noch nicht entsprechend stark bei den digitalen, KI-gestützten Plattformen und Diensten: Dieses Gefälle kennzeichnet seit Jahren den Industriestandort Deutschland, der in seiner Vielzahl erfolgreicher Mittelständler weltweit einzigartig ist. Um dies zu ändern, hat acatech – Deutsche Akademie der Technikwissenschaften – das Konzept der Industrie 4.0 entwickelt und propagiert. Daran anknüpfend leuchtete die Akademie die Plattformökonomie aus und entwickelte die KI-Plattform Lernende Systeme.

In der aktuellen Phase des Zusammenwachsens von Industrie und digitalen Plattformen haben Industrieunternehmen beste Chancen, sofern sie KI und digitale Vernetzung zupackend angehen. Denn es wird ihnen leichter fallen, ihre Geschäftsbereiche zu digitalisieren, als dass es reinen Digitalunternehmen gelingt, sich vielschichtige Industriebranchen zu erschließen. Doch es braucht eine Initialzündung – die eine neue Initiative bringen könnte.

Die NITD gehört zu den Hebelprojekten der Digitalstrategie der Bundesregierung und wird als Projekt von acatech – Deutsche Akademie der Technikwissenschaften – vom Bundesministerium für Digitales und Verkehr (BMDV) gefördert. Sie soll die guten Forschungsleistungen und Initiativen in Deutschland und Europa besser vernetzen und der heimischen Datenökonomie und künstlichen Intelligenz den fehlenden Push geben: Ihre Aufgaben reichen von

einer umfassenden Datengrundlage über die vertrauensvolle Entwicklung bis zur erfolgreichen Etablierung von KI-Anwendungen am Markt.

Datenbasis verbessern

Der europäische Weg in die Datenökonomie setzt auf Fairness und Chancengleichheit der Wettbewerber. Deshalb basiert er auf dem Prinzip der Dezentralität – konträr zur fortschreitenden Monopolisierung der großen Software-Plattformen. In diesem Zusammenhang spielen Datenräume eine entscheidende Rolle. Sie ermöglichen den Austausch von Daten zwischen unterschiedlichen Akteuren – Unternehmen, Forschungseinrichtungen, Behörden und öffentlichen Einrichtungen – ohne einen zentralen Plattformanbieter. Die Teilnehmer selbst bestimmen, mit wem sie welche Daten unter welchen Bedingungen teilen.

Die Stärke von Datenräumen liegt in ihrer dezentralen Funktionsweise: Die Daten verbleiben bei den jeweiligen Teilnehmern und werden nur bei Bedarf für einen begrenzten Zeitraum definierten Partnern zugänglich gemacht. Dieser Ansatz sichert die digitale Souveränität der Teilnehmer, denn sie behalten die Kontrolle über ihre Daten. Die beteiligten Partner können so die Chancen der Datenökonomie nutzen und gleichzeitig Abhängigkeiten und Kontrollverlust ausschließen.

Erste Datenräume wie der Mobility Dataspace sind entstanden, in anderen Domänen entstehen weitere. Immer attraktiver wird deshalb die Vernetzung verschiedener Datenräume über Sektoren hinweg. Beispielsweise könnten Lieferketten durch die Integration von Produktion, Logistik und Vertriebsdaten optimiert werden. In der Landwirtschaft könnten Wetterdaten, Ertragsberichte und Nachhaltigkeitsmetriken zusammengeführt werden. Datenräume sind nicht nur eine technologische Entwicklung, sondern vielmehr ein strategischer Ansatz, die soziale und wirtschaftliche Resilienz Europas in der digitalen Transformation zu stärken.

Daran arbeitet die NITD und entwickelt gemeinsam mit anderen deutschen und europäischen Akteuren organisatorische und technische Grundlagen sowie praktische Anwendungsbeispiele. Das Ziel ist die Implementierung von Datenräumen und damit ein wettbewerbsfähiges, selbstbestimmtes, international attraktives Modell einer dezentralen Datenökonomie.

Gut zu wissen

- Bis 2025 wird sich die Datenökonomie der EU 27 laut EU-Kommission auf 829 Milliarden Euro mehr als verdreifachen
- Die Bundesregierung will vielversprechende KI-Innovationen bei Markteinführung und Wachstum unterstützen
- Durch dezentrale Strukturen soll der Tendenz zur Monopolisierung der Daten entgegengewirkt werden

Einheitliche KI-Qualitäts- und Prüfstandards

Mit dem Inkrafttreten des AI Act der EU werden verlässliche Prüfungen künstlicher Intelligenz unerlässlich, die eine Einhaltung gesetzlicher Anforderungen sicherstellen. Die NITD wird skalierbare Prüfverfahren testen und entwickeln – begleitet durch einen umfassenden Dialog mit Stakeholdern aus Zivilgesellschaft, Wirtschaft und Wissenschaft. Sowohl das Vertrauen der KI-Anwender als auch Planungssicherheit für KI-Entwickler und Unternehmen sollen so gewährleistet werden. Gerade den Anforderungen kleiner und mittlerer Unternehmen wird die NITD Sorge tragen. Leitlinien für ein transparentes KI-Qualitätslabel werden deutschen und europäischen Werten Rechnung tragen.

KI-Forschung in Innovationen verwandeln

Trotz der starken KI-Grundlagenforschung in Deutschland bleiben vielversprechende KI-Anwendungen häufig ungenutzt oder werden in anderen Ländern hervorgebracht. Die erfolgreichsten KI-Produkte

stammen aus den USA, während heimische Innovationen Schwierigkeiten haben, sich durchzusetzen. Die NITD entwickelt ein Konzept, anhand dessen sich herausragende KI-Innovationen erkennen und maßgeschneiderte öffentlich-private Finanzierungsinstrumente einsetzen lassen.

Das Arbeitsspektrum der NITD reicht also von der Vernetzung bestehender Ansätze über die Sicherung von Transparenz, Qualität und Vertrauen bis hin zur Entwicklung umfassender Unterstützungsmaßnahmen für KI-Innovationen. Mit diesem ganzheitlichen Ansatz sollen eine führende Rolle Deutschlands in der Schlüsseltechnologie KI erreicht und gesellschaftliche Teilhabe gesichert werden.

Manfred Rauhmeier

Geschäftsführer
acatech – Deutsche Akademie der Technikwissenschaften

www.acatech.de



Foto: © Peter Himsel www.himsel.de

Anzeige



MIT IHRER SPENDE

WIRD IHR UNTERNEHMEN ZUM LEBENSRETTER

Zeigen Sie mit zeitgemäßen Weihnachtspräsenten Ihr soziales Engagement – mit Spenden an **ÄRZTE OHNE GRENZEN**, die Leben retten. Mehr Informationen und Aktionsmaterialien: www.aerzte-ohne-grenzen.de/weihnachtsspende

♥ Jetzt mitmachen



Ihre Ansprechpartnerin

Anna Schulz

030 700 130 134

weihnachtsspende@berlin.msf.org

MEDECINS SANS FRONTIERES
ÄRZTE OHNE GRENZEN e.V.

Träger des Friedensnobelpreises

SÜDSUDAN: Unsere Krankenschwester Scovia Morris untersucht den 13 Monate alten Chan Akok. Der Junge ist schwer mangelernährt. © Oliver Barth/MSF

Immaterielles Vermögen in der Nachfolgeplanung

Geistiges Eigentum (Intellectual Property, kurz IP) spielt eine entscheidende Rolle für Erfolg und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen vieler Branchen. Gerade im Mittelstand sind effektive Schutzrechte und ihre effiziente Verwaltung von besonderer Bedeutung, nicht zuletzt auch bei der Unternehmensnachfolge.

Geistiges Eigentum umfasst eine Vielzahl immaterieller Vermögenswerte wie Patente, Gebrauchsmuster, Geschmacksmuster, Marken und Geschäftsgeheimnisse, die für Innovation, Marktdifferenzierung und nachhaltiges Wachstum von entscheidender Bedeutung sind. Vor allem für KMU, die häufig in Nischenmärkten erfolgreich sind und sich auf technologiegetriebene Lösungen spezialisieren, gewinnen IP-Rechte zunehmend an Bedeutung. Dabei sind insbesondere international tätige Unternehmen zunehmend mit Nachahmern konfrontiert. Der Abfluss von Know-how und Geschäftsgeheimnissen durch Produktion und Vertrieb im Ausland ist dabei ein allgegenwärtiges Risiko.

Integration in die Nachfolgeplanung

Eine erfolgreiche Nachfolgeplanung umfasst die Übertragung von Führung und Eigentum von einer Generation auf die nächste und sichert gleichzeitig Kontinuität und Wachstum des Unternehmens. Für den deutschen Mittelstand ist es entscheidend, IP-Aspekte in die Nachfolgeplanung einzubeziehen, um Wert und Marktposition des Unternehmens zu erhalten. Im Rahmen der Nachfolgeplanung ist es wichtig, mit einer umfassenden Bestandsaufnahme der immateriellen Vermögenswerte des Unternehmens zu beginnen. Diese Bewertung bildet die Grundlage für fundierte Entscheidungen im Nachfolgeprozess und trägt dadurch wesentlich zum aktuellen Unternehmenswert bei. Um den Fortbestand der immateriellen Vermögenswerte zu sichern, ist dann eine solide IP-Strategie nötig, die auch die Sicherung des bisher ungeschützten geistigen Eigentums durch zusätzliche Patentanmeldungen, Designs oder Marken enthält. Auch Geschäftsgeheimnisse sollten mit Blick auf die Unternehmensnachfolge erfasst und eine Absicherung durch Schutzrechte in Erwägung gezogen werden.

Wissenstransfer

Eine reibungslose Unternehmensnachfolge erfordert einen effektiven Wissenstransfer von der ausscheidenden zur nachfolgenden Generation. Die Durchführung von Schulungsprogrammen und Mentorship-Initiativen kann dazu beitragen, dass die nächste Generation von Führungskräften IP besser versteht und nutzt und dass sie die Komplexität des geistigen Eigentums effektiv handhaben kann. Die Integration von IP-Aspekten in die gesamte Unternehmensstrategie ist entscheidend für den langfristigen Erfolg. Die kommende Generation sollte den Wert von IP verstehen und IP in die strategische Planung, die Innovationsprozesse und die zukünftige Marktpositionierung einbeziehen.

Gut zu wissen

- Auch bisher ungeschütztes geistiges Eigentum sollte im Zuge der Nachfolgeplanung geprüft werden
- Ein effektiver Wissenstransfer braucht ein tiefgreifendes Verständnis des immateriellen Vermögens eines Unternehmens

Dr. Tillmann Stieger
Patentstrategie und IP Management

www.ideaparachute.de





Sarah Walenta



Michael Woltering



Hier könnten
Sie sitzen



Peter Staudt



Alexandra Rath

Wir suchen Sie, weil Sie ...

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



Werden Sie Teil der BVMW-Familie!

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

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

**Gemeinsam für einen
starken Mittelstand.**



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



Daniela Bessen



Drei Wege der Unternehmensnachfolge

Unternehmensnachfolge bedeutet die Übergabe eines Lebenswerkes. Eine erfolgreiche Nachfolge will rechtzeitig gestartet und konzeptioniert sein. Sein Lebenswerk übergibt man nur einmal im Leben – echte und wichtige Erfahrungen kann man naturgemäß noch nicht haben.

3.665

Familienunternehmen stehen bis 2026 in Deutschland zur Übergabe.

Quelle: IfM Bonn (Statista)

Unterschätzte Risiken und unzureichende Vorbereitung sind die häufigsten Fehler, die zu einem enttäuschenden Ausstieg führen. Wird kein Plan aufgestellt, der alle Aspekte berücksichtigt, können schon kurz nach Beginn des Nachfolgeprozesses Missverständnisse, Streitigkeiten, Ängste und schlechte Geschäftsergebnisse das Vertrauen von Eigentümern, Nachfolgern, Mitarbeitern und Kunden in eine nachhaltige Zukunft untergraben.

1. Übergabe an die nächste Generation

Glücklich kann sich schätzen, wer innerhalb der Familie potenzielle Nachfolger hat, welche die Qualifikation, die Persönlichkeit und auch den Wunsch mitbringen, das Lebenswerk der vorherigen Generation fortzuführen.

Steuertipp für die Familiennachfolge: „Dummensteuer“ vermeiden

Die Erbschafts- und Schenkungsteuer wird oft als „Dummensteuer“ bezeichnet. Gemeint sind die vielfältigen Möglichkeiten, diese Steuer mit entsprechenden frühzeitigen Gestaltungen auf ein Minimum

zu reduzieren oder ganz zu vermeiden. Befreiungen für Betriebsvermögen kommen ebenso in Betracht wie besondere Lösungsansätze wie Familiengesellschaften oder -stiftungen. Mit dem steuerbegünstigten Verkauf an die Kinder kann durch clevere Nutzung ertragsteuerlicher Einsparpotenziale die Altersversorgung der Eltern aufgepeppt werden – sozusagen finanziert aus der Steuerersparnis.

Führung und Verantwortung bei der Familien-Übergabe

Die Übergabe an die nächste Generation oder an ein Familienmitglied ist die emotionalste und komplexeste Variante einer Unternehmensübergabe. Es treffen familiäre, unternehmerische und finanzielle Interessen aufeinander, die oftmals nicht auseinandergehalten werden. Dies birgt insbesondere familienintern ein großes Konfliktpotenzial, das sich auf das gesamte Unternehmen auswirkt, auch wenn alle Beteiligten sich um „Contentance“ bemühen. Um diese Vielzahl von Interessen, emotionalen Verbindungen und unterschiedlichen Blickrichtungen in Einklang zu bringen, braucht es eine klare Führungs- und Verantwortungsstruktur, die unter anderem auch die Kommunikation ins Unternehmen bedarfsgerecht klar regelt.

2. Erfolgsversprechend bei KMU: Übergabe an leitende Mitarbeiter

Je kleiner die Unternehmen sind, desto schwieriger ist es, Investoren zu finden, wenn eine Nachfolge innerhalb der Familie nicht infrage kommt. Zwar werden bei der Übergabe an eigene Mitarbeiter regelmäßig keine Höchstpreise erzielt, aber es ist oft der einzige Weg, überhaupt einen Preis für sein Unternehmen zu bekommen und die „Liquidation“ des Lebenswerkes zu verhindern. Eine ausgeklügelte und langfristige Strategie hilft hier, erhebliche Steuern zu sparen. So kann zum Beispiel mit einer Holdingkonstruktion der Kaufpreis nach Abzug von nur 1,5 Prozent Steuern für weitere Investitionen genutzt werden.

Führung und Verantwortung bei einem „Management- Buy-out“

Die Übergabe an Mitarbeiter fühlt sich in vielen Fällen für den Unternehmensinhaber sehr gut an. In der Regel kennt er die zukünftige Geschäftsleitung schon seit Jahren, hat sie selbst ausgebildet, und somit tragen die fachlichen Vorgehensweisen auch seine Handschrift. Vom Kollegen zum Firmenchef – ist für alle Mitarbeiter, für den alten Inhaber und den neuen Inhaber eine große Veränderungssituation. Einen klaren Zeitplan, eine klare Definition von Verantwortungen, Entscheidungshoheiten und eine regelmäßige Kommunikation ins Unternehmen sind nur einige wichtige Maßnahmen, die diesen Übergang erfolgreich gelingen lassen.

3. Die Königsdisziplin: Verkauf an einen externen Investor

Der erfolgreiche Unternehmensverkauf an einen externen Investor bringt meist einen hohen Kaufpreis, der die Versorgung mehrerer Generationen sichern kann.

Steuer- und Finanztipp bei Verkauf an Investor

Hohe Veräußerungserlöse können die finanzielle Versorgung auch

nachfolgender Generationen sichern. Sinnvoll kann die frühzeitige Übertragung von Gesellschaftsanteilen an die nächste Generation sein. Erst danach wird an den Investor verkauft. Die Ertragssteuern sind die gleichen, die Erbschaftssteuer fällt weitgehend weg.

Führung und Verantwortung bei einem Unternehmensverkauf

Das eigene Unternehmen zu verkaufen, ist oftmals für den Eigentümer eine schwere Entscheidung. Sein Lebenswerk in fremde Hände zu geben, ohne jede Beziehung zu den zukünftigen Inhabern, fällt vielen Unternehmern schwer. Ist die Entscheidung getroffen, gilt hier das Credo: „Wer loslässt, hat die Hände frei“.

Unser Tipp:

Übergeben Sie die Prozess- und Verkaufsführung an einen erfahrenen M&A-Berater und besprechen frühzeitig mit ihm, welche Unternehmens-Strukturierungen noch sinnvoll sind, um ihr Lebenswerk so zukunftsstabil wie möglich zu verkaufen. Denn Investoren suchen nicht nur nach Unternehmen, die profitabel sind, sondern auch das Potenzial haben, langfristig erfolgreich zu sein und ihre Position in einem wettbewerbsintensiven Markt zu stärken.

Übergabe ist ein komplexer Veränderungsprozess

Die Übergabe des Chefsessels ist für ein Unternehmen, alle Führungskräfte, Mitarbeiter, Dienstleister und Kunden eine echte Herausforderung. Konzipieren Sie für die gesamte Dauer des Übergabe-Prozesses eine Transformationsstrategie für das Unternehmen. Das Risiko ist groß, dass die neue Geschäftsführung ein ins Schwancken geratenes Unternehmen übernimmt.

Gut zu wissen

- Der Nachfolge-Prozess ist für das Unternehmen ein klassischer Transformationsprozess und sollte von einem erfahrenen Transformationsberater begleitet und synchronisiert werden
- Kompetente Unternehmensberater und Steuerberatungskanzleien unterstützen mit proaktiver Beratung im gesamten Prozess

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

Sandra Happel
Geschäftsführerin Leverage Experts
Deutschland
Organisationsentwicklung und
Unternehmens-Transformationen
BVMW-Mitglied
www.leverage-experts.com



Florian Bauer
Wirtschaftsprüfer Steuerberater
Geschäftsführer Beratungskanzlei Bauer
BVMW-Mitglied
www.steuerkanzleibauer.de



Die Unternehmensweitergabe außerhalb der Familie

Lässt sich eine Unternehmensnachfolge im Familienkreis nicht verwirklichen, steht die Frage des Verkaufs an Fremde im Raum. Mögliche Risiken sollten auf Käufer- und Verkäuferseite sorgfältig abgewogen werden, damit es später kein böses Erwachen gibt. Was es bei einem Unternehmensverkauf zu beachten gilt:

Wenn die Weitergabe eines Unternehmens ansteht und die Option einer familieninternen Nachfolge nicht bestehen sollte, so bietet sich die Suche nach einer externen Nachfolge als gute Alternative an. Wie an einen solchen Verkauf herangegangen werden sollte, hängt vor allem von der Rechtsform des Unternehmens ab. So sind Gesellschaftsanteile leichter verkäuflich als ein Einzelunternehmen, da hier alle Vertragspartner der Vertragsübernahme durch den Käufer zustimmen müssen. Wird ein Einzelunternehmen aber vor dem Erwerb in eine GmbH umgewandelt, ist dies mit der Aufdeckung stiller Reserven zum Beispiel in Grundstücken und dem Firmenwert verbunden, wenn die GmbH innerhalb von sieben Jahren verkauft wird. Wenn der Verkauf im selben Jahr und zum vollen Wert erfolgt, dürfte die Steuerbelastung per Saldo gleich sein. Allerdings bestehen bei der Veräußerung eines Einzelunternehmens oder eines Personengesellschaftsanteils für den Verkäufer, wenn er über 55 Jahre alt ist, Steuererleichterungen. Diese bestehen beim Verkauf von GmbH-Anteilen, selbst bei Alleingesellschaftern, nicht.

Besondere Probleme bestehen, wenn – wie im Mittelstand verbreitet – die Geschäftsgrundstücke nicht der Gesellschaft gehören, sondern vom Gesellschafter an die Gesellschaft vermietet sind. Sollen dann die Grundstücke nicht mit verkauft werden, zum Beispiel weil die Mieteinnahmen Teil der Altersabsicherung sind, sind mit dem Unternehmensverkauf die seit dem Beginn der Vermietung an die Gesellschaft erfolgten Wertsteigerungen zu versteuern, denn mit dem Verkauf der Gesellschaft werden die Grundstücke steuerlich aus einem Betriebsvermögen entnommen. Man muss in diesen Fällen daher durch vorherige Umstrukturierungen dafür sorgen, dass die Grundstücke auch weiterhin steuerlich in einem Betriebsvermögen verbleiben.

Da der Käufer eines Unternehmens nicht die Katze im Sack kaufen will, prüft jeder Kaufinteressent das zu kaufende Unternehmen sehr genau auf alle möglichen Risiken. Außerdem verlangt er im Kaufvertrag vom Verkäufer umfangreiche Garantien für das Vorhandensein oder Nichtvorhandensein bestimmter Umstände. Es ist daher

wichtig, den Garantiekatalog genau durchzusehen und dem Käufer mitzuteilen, was man nicht garantieren kann. Ist der Verkäufer hier nicht sorgsam und übersieht Umstände, die er nicht garantieren kann, steigt das Risiko einer späteren Schadensersatzverpflichtung.

Der Verkauf eines Unternehmens – gleich in welcher Rechtsform – will daher auch auf Verkäuferseite sorgfältig durchgeführt werden, und sollte mitunter Jahre vorher durch entsprechende Umstrukturierungen vorbereitet werden. Ohne die Hilfe erfahrener Berater kann dies kaum gelingen.

Gut zu wissen

- Fällt die Option einer Weitergabe des Unternehmens an Familienangehörige weg, bietet sich der Verkauf an externe Interessierte an
- Je umfangreicher der Garantiekatalog des Verkäufers, desto höher das Risiko einer späteren Schadensersatzverpflichtung
- Auf Käufer- sowie auf Verkäuferseite sollte sich gründlich auf die Unternehmensübergabe vorbereitet werden

Prof. Dr. Andreas Klose
 Fachanwalt für Handels-,
 Gesellschafts- und Steuerrecht
 Kanzlei Hümmerich & Partner
 BMWW-Mitglied

www.huemmerich-partner.de



Wir sind ~~wir~~ liquide genug!



Nord Leasing Sale & Lease Back:

Mehr Finanzkraft für den Mittelstand

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

www.nordleasing.com



Fließender Übergang in die vierte Generation

Den Schlosshof Barth gibt es schon über hundert Jahre in der südbrandenburgischen Sängerstadt Finsterwalde. 1901 als Schlosserei gegründet, hat sich das Handwerksunternehmen längst auch als Fachgeschäft für Schließanlagen, Haussicherheit, Tortechnik, Sonnenschutz und als Pokal- und Gravurdienst etabliert. Geblieben ist eine Bauschlosserei mit eigener Werkstatt.

Foto: FACETWIN

„Wir werden Schlosser“, sagten die Schwestern Karolin (li.) und Katharina schon als Kind zu ihren Eltern Holger und Monika Barth – und wurden es.

Holger und Andrea Barth führen den Betrieb in dritter Generation als Meisterbetrieb. Nun übernehmen die Töchter. Die Firmenphilosophie war schon von Anfang an, dass jeder jederzeit durch einen anderen ersetzt werden kann. So kann man auch Tochter Karolin (42), Bürokauffrau, auf der Baustelle und im Laden gemeinsam mit ihrer Schwester Katharina (38), Handwerksmeisterin, antreffen. Wenn ein Kunde dann mal den Chef sprechen möchte, lautet die lächelnde Antwort: „Steht vor Ihnen.“

Holger Barth ist stolz auf seine „Mädels“: „Die können was.“ Der 66-Jährige ist voller Elan, den Spaß an seiner Arbeit merkt man ihm an. Aber er weiß auch, dass der Rückzug rechtzeitig vorbereitet werden muss. „Wir sprechen seit Jahren darüber – natürlich in der Familie.“ Wie also ist der Plan? „Bis 85 arbeite ich voll, von 85 bis 100 dann nur noch halbtags“, erklärt lachend der Handwerksmeister. Doch Barth und seine Frau haben schon manches abgegeben, mittlerweile geht auch mal ein etwas längerer Urlaub.

Familientradition fortsetzen

Praktisch ist die Übergabe kein Problem, der fließende Übergang von einer Generation zur nächsten läuft schon. „Aber rechtlich muss natürlich noch einiges geklärt werden“, so Holger Barth. Fakt für ihn ist: Die Familientradition muss fortgesetzt werden. Nicht umsonst hat er seine Töchter schon im Kindergartenalter in die Firma mitgenommen. Auf die Frage, wann man am besten mit dem Nachwuchs über die Unternehmensnachfolge sprechen sollte, antwortet er, wie-

der lachend: „Wenn sie auf die Welt gekommen sind.“ Fast scheint das bei Barths wirklich so gewesen zu sein. Jedenfalls bestätigen Karolin und Katharina, dass sie bereits im beginnenden Teenageralter mitgeteilt haben: „Vati, wir werden Schlosser, um den Jungs zu zeigen, dass Mädels sowas auch können.“ Vater Barth aber betont, dass er auf ihre Entscheidungen nie direkt Einfluss ausgeübt und seinen Töchtern die Freiheit der Berufswahl gelassen hat.

Gemeinsam zur Beratung

Selbstverständlich geht die Familie gemeinsam zu allen Beratungsterminen, wie zum Beispiel beim Steuerberater. Holger Barth organisiert das bewusst so: „Aus schlechter Erfahrung heraus. Mein Vater ließ sich nie in die Bücher schauen, so dass wir uns bei der Übernahme alles mühsam erarbeiten mussten, einschließlich wer die Kunden und Lieferanten sind und wo noch Aufträge anstehen. Diesen Fehler, habe ich mir geschworen, werde ich nicht machen.“

Jörg Tudyka
BVMW Pressesprecher Brandenburg
joerg.tudyka@bvmw.de



Foto: © privat

Erfolgreiche Nachfolgeregelung

Viele Unternehmer in Deutschland stehen vor der Herausforderung, den Übergang zur nächsten Generation erfolgreich zu gestalten. Eine sorgfältige Planung und frühzeitige Vorbereitung sind entscheidend, um die Stabilität und Kontinuität des Unternehmens zu gewährleisten. Doch dieser Prozess ist mit zahlreichen Herausforderungen verbunden.

Die Planung und Durchführung einer erfolgreichen Unternehmensnachfolge oder eines Unternehmensverkaufs ist ein komplexes Unterfangen, das neben den offensichtlichen geschäftlichen, auch ebenso wichtige persönliche Aspekte umfasst. Der richtige Zeitpunkt, ein gut durchdachter Übergangsprozess und die Auswahl des passenden Nachfolgers oder Käufers müssen mit den persönlichen Zielen und Vorstellungen des Unternehmers in Einklang gebracht werden. Die Komplexität eines solchen Prozesses stellt zu meist eine große Herausforderung für Unternehmer dar. Daher ist eine umfassende Planung und professionelle Beratung entscheidend, um sicherzustellen, dass sowohl die geschäftlichen als auch die persönlichen Belange bei der Unternehmensnachfolge oder dem Unternehmensverkauf angemessen berücksichtigt werden.

Die Balance finden

Eine erfolgreiche Unternehmensnachfolge erfordert eine langfristige Planung. Der Prozess sollte idealerweise über einen Zeitraum von 12 bis 18 Monaten erfolgen. Dabei ist es entscheidend, das Unternehmen auf den Übergang zu neuen Eigentümern optimal vorzubereiten. Hierzu gilt es, Ihre Bilanz für den anstehenden Verkauf zu optimieren, um einen bestmöglichen Verkaufspreis zu erzielen. Darüber hinaus müssen aber auch die persönlichen Ziele und Wünsche der Unternehmer angemessen Berücksichtigung finden. Diese weichen nämlich nicht selten von einer rein monetären Optimierung des Verkaufspreises ab. Durch eine sorgfältige Planung und die Nutzung dieser Zeit kann eine optimale Balance zwischen finanziellen Zielen und dem persönlichen Interessen erreicht werden, um einen erfolgreichen Übergang zu gewährleisten.

Ein reibungsloser Übergang

Weiterhin stellt die Identifizierung geeigneter Nachfolger und ihre gezielte Entwicklung eine zusätzliche Herausforderung dar. Unternehmen müssen frühzeitig potenzielle Kandidaten erkennen und ihnen die Möglichkeit zur Weiterentwicklung bieten. Dabei spielen nicht nur fachliche Fähigkeiten eine Rolle, sondern auch Leadership-Qualitäten und unternehmerisches Denken. Durch gezielte Weiterbildungsmaßnahmen und Mentoring-Programme können potenzielle Nachfolger optimal auf ihre zukünftige Rolle vorbereitet werden. Ein weiterer Schlüsselfaktor besteht darin, klare Rollen und Verantwortlichkeiten für den scheidenden Unternehmer und den Nachfolger festzulegen. Die Definition klarer Ziele, Erwartungen und Leistungsmetriken ist von großer Bedeutung, um die Kontinuität des Unternehmens während der Nachfolge oder des Verkaufs zu gewährleisten. Nur so kann sichergestellt werden, dass



der Übergang reibungslos verläuft und die Organisation auch unter neuer Führung ihre strategischen Ziele erreicht.

Die rechtzeitige und umfassende Vorbereitung ebnet den Weg für den Erfolg des Unternehmens unter neuer Führung. In vielen Fällen kann dabei die Unterstützung externer Berater von großem Nutzen sein.

Über den Autor

- Johannes Claus ist Generalist, unternehmerischer Unterstützer, ausgebildeter Life- und Business-Coach sowie Gründungsmitglied von European Coaching Experts
- Als Business-Sparringspartner kann er seine wertvollen Erfahrungen der letzten 35 Jahre nutzen und Unternehmern dabei helfen, Schwachstellen im Geschäftsmodell zu identifizieren und Unternehmen sicher für die Zukunft aufzustellen: Für mehr Erfolg im Business und weniger Stress als Unternehmer

Johannes Claus
www.Unternehmerbuddy.com
jc@jci.de



Wer macht den Job?

Arbeitskräftemangel, diverse Krisen und die Veränderung der Kundenbedürfnisse fordern die Tourismusbranche schon seit einigen Jahren heraus. Das neue Mittelstand-Digital Zentrum Tourismus unterstützt nun kleine und mittlere Unternehmen der Branche dabei, die Möglichkeiten digitaler Lösungen zu nutzen und Wissen für die Entwicklung eigener Ideen im Geschäftsfeld zu erwerben.

Die deutsche Tourismusbranche steht vor einer Vielzahl an Herausforderungen. In der Coronakrise sind viele der raren Arbeitskräfte in andere Branchen gewechselt und aufgrund besserer Bedingungen dort verblieben. Ausländische Arbeitskräfte, aber auch motivierte Azubis und gute Fachkräfte müssen an Bord geholt und gehalten werden. Digitale Plattformen werden immer unvermeidbarer, fordern aber bestimmte Standards, Kompetenzen und Ressourcen. Schließlich hat nicht nur das Personal, sondern vor allem auch die Kundschaft veränderte Bedürfnisse und Erwartungen, auf die man reagieren muss, wenn man erfolgreich am Markt bleiben möchte.

Die junge Generation anwerben

Doch die Digitalisierung eröffnet neue Chancen, um diesen Herausforderungen zu begegnen und Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Digitale Maßnahmen können Unternehmen mit Nachwuchsproblemen und Mangel an Arbeitskräften helfen, effektiver Personal zu suchen, anzuwerben, ressourcenschonender zu wirtschaften und insgesamt als attraktiver Arbeitgeber in Erscheinung zu treten. Denn ein modernes digitales Auftreten und digitale Hilfsmittel, die Arbeit und Kommunikation erleichtern, ziehen die junge und auch internationale Generation an. Sie können aber auch älteren Arbeitskräften und jenen mit einer anderen Muttersprache viel Arbeit bei wenig Personal erleichtern.

Doch aus diesen Veränderungen ergeben sich auch neue Tätigkeitsfelder, Qualifizierungsbedarfe und Kompetenzanforderungen. Deshalb unterstützt das Mittelstand-Digital Zentrum Tourismus anbieterneutral und kostenfrei dabei, Wissen und Kompetenzen aufzubauen. Es widmet sich den Fragen einer modernen Arbeits-

platzgestaltung, neuen, flexiblen Arbeitsformen, Social Media Recruiting und Marketing, rechtlichen Fragen in der digitalen Welt, Künstlicher Intelligenz, digitaler Datenräume, digitaler Nachhaltigkeit und vielem mehr. Auf diese Weise erhalten touristische Unternehmen die Möglichkeit, zukunftsfähige und für sie passende Lösungen kennenzulernen und zu testen. Das Zentrum sammelt die übertragbaren Best Practices und bereitet sie für andere Unternehmen, die mit ähnlichen Herausforderungen konfrontiert sind, auf.

Gut zu wissen

Das Mittelstand-Digital Zentrum Tourismus begleitet Tourismusunternehmen in verschiedenen Phasen ihrer digitalen Transformation, informiert über relevante digitale Technologien und Lösungen und zeigt, wie sie diese effektiv einsetzen können. Aktuelle Themen wie Personalgewinnung, digitale Wissensvermittlung, sowie Künstliche Intelligenz und digitale Plattformen werden in passenden Angeboten aufgegriffen. Projektpartner sind, neben Der Mittelstand, BVMW, die Technische Universität Berlin, das Fraunhofer Institut für Bauphysik und die RWTH Aachen.

digitalzentrum-tourismus.de

Tijana Milunović

Team Förderprojekte, Wissenstransfer und Vernetzung, Mittelstand-Digital Zentrum Tourismus

info@digitalzentrum-tourismus.de



Marie Landsberg

Team Förderprojekte, Wissenstransfer und Vernetzung, Mittelstand-Digital Zentrum Tourismus

info@digitalzentrum-tourismus.de



Mitarbeiter als Nachfolger

Der demografische Wandel verschärft nicht nur den Mangel an Arbeitskräften, sondern beeinflusst auch die Nachfolgeproblematik in Unternehmen. Wettbewerbsfähige Traditionsunternehmen verlassen wegen ungeklärter Nachfolge den Markt. Das kann sich die deutsche Volkswirtschaft nicht leisten. Warum also nicht diejenigen, die das Unternehmen am besten kennen, in die Nachfolge einbinden?

Das Employee Stock Ownership Plan-Modell – ESOP – kann Abhilfe schaffen. Es vereint Profit- und Kapitalbeteiligung, um Mitarbeiter indirekt am Unternehmen zu beteiligen. Dafür gründet ein Unternehmen einen eigenen ESOP-Fonds, der regelmäßig Firmenanteile erwirbt und diese so für die Mitarbeiter bündelt, die dann als Fonds-Gesellschafter agieren. Zentral ist die Finanzierung dieser Anteile über Fremdkapital, also externe Kredite, die der Fonds aufnimmt. So ist von Beginn an eine solide Transaktionsbasis gegeben, und Mitarbeiterbeteiligungen entstehen. Die Rückzahlung der Fonds-Verbindlichkeiten erfolgt durch Dividendenzahlungen des Unternehmens und Gewinnbeteiligungen der Mitarbeiter, die nicht direkt ausgezahlt werden und auch dem Erwerb von weiteren ESOP-Fondsanteilen dienen. Obwohl als „stock“ bezeichnet, wird das ESOP-Modell meistens in nichtbörsennotierten Unternehmen jeder Größe eingesetzt. Der Erwerb der Anteile durch die Mitarbeiter erfolgt über ihre laufenden Gewinnanteile, was keine anfängliche Eigenkapitaleinbringung erfordert.

Vorteile

Der wesentliche Vorteil des ESOP-Modells liegt darin, dass Mitarbeiter als Anteilseigner eine tiefere Verbindung zum Unternehmen

aufbauen. Diese Eigentümerrolle kann die Mitarbeitermotivation steigern, da der persönliche Erfolg direkt an die Unternehmensleistung geknüpft ist. Die regelmäßigen Dividendenzahlungen an den Fonds können auch zur Finanzierung der Mitarbeiterbeteiligung beitragen.

Risiken

Allerdings sind auch einige Herausforderungen zu berücksichtigen. Die Fremdfinanzierung eines ESOP-Fonds birgt ein Schuldenrisiko. Eine schlechte Unternehmensleistung kann die Fähigkeit des Fonds beeinträchtigen, diese Schulden zurückzuzahlen. Zudem könnten Schwierigkeiten bei der Anteilsveräußerung auftreten, wenn Mitarbeiter das Unternehmen verlassen möchten.

Zusammenfassend betrachtet ist das ESOP-Modell eine innovative Methode, um Mitarbeiter stärker in den Unternehmenserfolg einzubinden und ihre Motivation zu steigern. Es fördert die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen und schafft langfristige Bindungen. Dennoch sollten die potenziellen finanziellen Risiken und die Langfristigkeit der Mitarbeiterbeteiligung sorgfältig abgewogen werden, um den bestmöglichen Nutzen zu erzielen.

Gut zu wissen

- **Unternehmenseigene ESOP-Fonds machen Mitarbeitende zu Miteigentümern**
- **Die Eigentümerrolle stärkt bei Mitarbeitenden Bindung und Motivation**
- **Fremdfinanzierung des ESOP-Fonds birgt jedoch auch ein Schuldenrisiko**

Jasper Lüke
BVMW Volkswirtschaft
jasper.lueke@bvmw.de



Insider-Tipps für die Nachfolgeplanung

Die erfolgreiche Nachfolgeplanung bildet das Fundament für Kontinuität und Wachstum im deutschen Mittelstand. Unter der Führung von Cornelia Gärtner, Leiterin des BVMW Frankfurt/Rhein-Main, entstand dienachfolgeexperten.de als Antwort auf den Bedarf an individueller 360°-Beratung.

79

Prozent der mittelständischen Unternehmen sehen die größte Hürde in der Nachfolgebesezung darin, eine passende Nachfolgerin oder einen passenden Nachfolger zu finden.

Quelle: KfW Mittelstandspanel

In Deutschland sind mittelständische Unternehmen oft familiengeführt und zeichnen sich durch eine einzigartige Unternehmenskultur aus, die zu eingespielten Teams und starken Kundenbeziehungen führt. Diese Vorzüge können Nachfolger nutzen, um zukünftiges Wachstum und Erfolg zu fördern. Gleichzeitig bietet die klare Nachfolgeregelung den Eigentümern und Mitarbeitern die notwendige Zuversicht, indem sie Arbeitsplatzsicherheit und Stabilität gewährleistet.

Die erfolgreichsten Nachfolgepläne berücksichtigen die Bedürfnisse und Erwartungen aller Stakeholder, einschließlich Eigentümer, Nachfolger und Mitarbeiter, sowie anderer involvierter Personen, wie beispielsweise Familienmitglieder, die nicht direkt in die Geschäftsabläufe eingebunden sind. Die Einbeziehung auch außergewöhnlicher Eventualitäten, wie der vorzeitige Tod eines Nachfolgers, ist ebenfalls essenziell für eine nachhaltige Nachfolgeplanung. In diesem komplexen Prozess spielen rechtliche Strategien eine zentrale Rolle, um die Interessen aller Beteiligten in Einklang zu bringen und das angestrebte Nachfolgeergebnis sicherzustellen. Rechtsexperten mit fundierten Kenntnissen im Gesellschafts-, Erb- und Familienrecht gewährleisten, dass alle Ent-

scheidungen rechtssicher, respektvoll und im besten Interesse des Unternehmens getroffen werden. Sie gestalten flexible rechtliche Regelungen, die sich an zukünftige Veränderungen anpassen können, und berücksichtigen potenzielle Komplikationen, um unerwünschte Folgen zu vermeiden.

Erfolgreiche Nachfolge schrittweise planen

Das Einbeziehen von Finanzexperten ist für eine erfolgreiche Unternehmensnachfolge unverzichtbar. Sie bieten eine fundierte finanzielle Analyse und Bewertung des Unternehmens, um eine realistische Grundlage für den Übergangsprozess zu schaffen. Zudem können sie bei der Planung steueroptimaler Strategien helfen, um finanzielle Belastungen zu minimieren. Finanzexperten ermöglichen es Unternehmern, fundierte Entscheidungen zu treffen und potenzielle Risiken frühzeitig zu erkennen, um einen reibungslosen und erfolgreichen Übergang sicherzustellen.

Steuerexperten, die mit den Feinheiten des deutschen Steuerrechts vertraut sind, spielen eine entscheidende Rolle bei der Strukturierung von Nachfolgeplänen, um Steuerverpflichtungen zu minimie-

ren. Berater für Fusionen und Übernahmen (M&A) sind besonders wichtig, wenn der Verkauf des Unternehmens Teil der Nachfolgeplanung ist. Diese Experten kennen die deutsche M&A-Landschaft und liefern wertvolle Erkenntnisse bei der Bewertung potenzieller Käufer. Sie begleiten Unternehmer durch Verhandlungen und tragen dazu bei, den bestmöglichen Deal zu erzielen.

Unternehmen zukunftssicher gestalten

Der Nachfolgeprozess, insbesondere in Familienunternehmen, birgt das Risiko eskalierender Emotionen und prozessgefährdender Auseinandersetzungen. Hier spielen Mediatoren eine wichtige Rolle, indem sie hohe Emotionen bewältigen, eine konstruktive Kommunikation ermöglichen und allen Parteien helfen, eine einvernehmliche Lösung zu finden, um so einen reibungslosen Führungswechsel sicherzustellen.

Eine weitere entscheidende Komponente im komplexen Prozess der Nachfolgeplanung ist die Einbeziehung von Marketingexperten. Mit durchdachten Marketingstrategien gewährleisten sie, dass das Unternehmen seinen Wettbewerbsvorteil behält und seine Attraktivität für potenzielle Nachfolger steigert. Dabei analysieren sie die Stärken und Schwächen der Unternehmenskommunikation und entwickeln datengesteuerte Strategien, um das Unternehmen zukunfts-

sicher zu machen. Damit ein erfolgreicher Übergang gewährleistet ist, ist es von entscheidender Bedeutung, dass die Nachfolgeplanung allen Beteiligten überzeugend kommuniziert wird – sei es Mitarbeitern, Geschäftspartnern, Kunden oder Lieferanten.

Marketingstrategien, die die Markenidentität stärken, die Online-Präsenz ausbauen und eine detaillierte Zielgruppenanalyse durchführen, sind unerlässlich. Diese Strategien tragen zu einer verbesserten Kundenbindung und -gewinnung bei und steigern dadurch den Unternehmenswert. Zusätzlich sind die Identifizierung potenzieller Nachfolger, die Vermittlung von Marketingwissen und deren Einbindung in Marketingaktivitäten wichtige Schritte für eine erfolgreiche Nachfolge.

Abschließend lässt sich sagen, dass externe Unterstützung bei der Nachfolgeplanung, sei es durch Rechtsexperten, Finanzexperten, Steuerberater, M&A-Berater, Mediatoren oder Marketingexperten, von unschätzbarem Wert ist. Obwohl dieser Einsatz zusätzlichen Aufwand bedeuten mag, überwiegen die Vorteile bei Weitem. Denn diese Experten tragen dazu bei, die Zukunft und das Erbe des Unternehmens zu sichern. Die Initiative von Cornelia Gärtner, Leiterin des BVMW FrankfurtRheinMain, in Form des Expertenkreises dienachfolgeexperten.de zeigt deutlich, dass maßgeschneiderte Lösungen für einen reibungslosen Führungswechsel im deutschen Mittelstand von entscheidender Bedeutung sind. Dank dieser ganzheitlichen Herangehensweise, die rechtliche, finanzielle, emotionale und marketingrelevante Aspekte einbezieht, wird die langfristige Kontinuität und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen inmitten der Herausforderungen der Nachfolgeplanung gewährleistet.

Gut zu wissen

- Die besondere Individualität der Nachfolgeplanung im deutschen Mittelstand bietet einzigartige Chancen für zukünftiges Wachstum und Erfolg
- Die Unterstützung durch vertraute Nachfolgeexperten des BVMW FrankfurtRheinMain, darunter Rechtsexperten, Finanzexperten, Steuerberater, M&A-Berater, Mediatoren und Marketingexperten, gewährleistet einen reibungslosen Führungswechsel und sichert die langfristige Kontinuität und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens

Bernhard Kluge
M&A-Experte
BVMW-Mitglied

www.dienachfolgeexperten.de



Klaus Rössler
Marketingexperte
BVMW-Mitglied

www.dienachfolgeexperten.de



Die Bäckerei Bubner ist eine moderne Handwerksbäckerei mit 280 Mitarbeitern in Produktion und Filialen, regelmäßig werden Lehrlinge ausgebildet. Bubner-Produkte wurden mehrfach ausgezeichnet, und die Firma bekam schon den höchsten Ausbildungspreis des deutschen Handwerks.

Die Tochter von Thomas und Monika Bubner, Lisa Kaboth, hatte ursprünglich keine Ambitionen, in die Fußstapfen ihrer Vorfahren zu

treten. So zog es sie nach dem Abi zum Studium Internationales Management und E-commerce ins Ausland. Das duftete eher nicht so nach Backstube. Allerdings blieb Lisa Kaboth immer in engem Kontakt mit ihren Eltern und war immer wieder in die Gespräche einbezogen, die sich um die Zukunft des Familienbetriebes drehten und wer das Geschäft weiterführen soll. „Wir haben gemeinsam immer wieder verschiedene Optionen geprüft, ergebnisoffen“, betont Lisa Kaboth.

Vollblutunternehmer mit Tradition und Zukunft

1897 eröffnete Bäckermeister Eduard Bubner im südbrandenburgischen Sonnewalde eine Bäckerei. Der Betrieb überstand zwei Weltkriege und zwei Diktaturen und wird mittlerweile in vierter Generation von Thomas Bubner geführt. Nun steht seine Nachfolge an – und wird familienintern geregelt.



Mit Vollblutunternehmern aufgewachsen

Jetzt übernimmt Lisa Kaboth schrittweise Verantwortung und viert die Nachfolge an. Dabei ist sie alles andere als blauäugig. „Ich bin schließlich mit Vollblutunternehmern aufgewachsen und weiß, was das bedeutet.“ Ihr Vater stimmt zu und ist der Ansicht, dass deshalb der familiäre Weg zur Nachfolge die beste Variante ist. „Ein Familienmitglied hat die Unternehmensphilosophie bereits mit der



Gut zu wissen

- Die Bäckerei Bubner ist eine moderne Handwerksbäckerei mit 280 Mitarbeitenden in Produktion und Filialen
- Die Bubner-Produkte wurden bereits mehrfach ausgezeichnet
- Die Firma bekam zudem schon den höchsten Ausbildungspreis des deutschen Handwerks

Muttermilch aufgesogen“, ist er überzeugt, „eine bessere Basis gibt es nicht.“ Die Übergabe sei so zwar ein langfristiger Prozess, was allerdings auch Druck mindert und den Vorteil hat, den Übergang planvoll gestalten zu können. Inzwischen haben Thomas und Monika Bubner zum Beispiel gemeinsam mit ihrer Tochter die Arbeitsgebiete neu aufgeteilt. „Jeder hat einen eigenen Führungsstil, die Bäckerei ist zudem einem ständigen Veränderungsprozess unterworfen. Es ist deshalb wichtig“, umreißt Thomas Bubner, „uns gegenseitig anzupassen, das traditionelle Handwerk zu bewahren, dennoch aber digitaler und moderner zu werden.“ Die Familie hat für den geordneten Prozess der Nachfolge bis zu fünf Jahre veranschlagt.

Unbefangene Sicht von außen

Deshalb, so Thomas Bubner, sei anderen Unternehmen zu empfehlen, rechtzeitig an die eigene Nachfolge zu denken. Unabhängig davon, ob eine familieninterne Lösung möglich ist, müsse in jedem Fall der Steuerberater einbezogen werden. Auch ein Unternehmensberater kann hilfreich sein, weil, so Bubner, auch eine unbefangene, sachliche Sicht von außen von Wert ist. „Wenn es konkret wird, gestaltet sich außerdem oft vieles anders.“ Aus diesem Grund rät Tochter Lisa Kaboth, „immer auch einen Plan B zu haben und neues Denken zuzulassen“.



Ein Familienmitglied hat die Unternehmensphilosophie bereits mit der Muttermilch aufgesogen, meint Bäckermeister Thomas Bubner, der sein Unternehmen der Tochter Lisa Kaboth übergibt.

Jörg Tudyka
BVMW Pressesprecher Brandenburg
joerg.tudyka@bvmw.de



Königsweg gemischtes Management?

Die Nachfolgeplanung in Familienunternehmen unterscheidet sich in kultureller Passung, Erwartungshaltung und emotionaler Bindung deutlich von der Nachfolgesuche in anderen Unternehmensformen. Wie lässt sich der Wechsel an der Spitze gestalten?

Thomas Mann beschreibt in seinen „Buddenbrooks“ das wohl negativste Szenario einer Unternehmerfamilie: „Der Vater erstellt's, der Sohn erhält's, dem Enkel zerfällt's.“ Leider hat die Aussage einen kleinen Kern Wahrheit. Dies bedeutet keinesfalls, dass Sie Ihren Betrieb nicht über viele Generationen fortführen können, die Übergabe muss jedoch gewollt und sorgsam geplant erfolgen.

Auf das Rollenverständnis kommt es an

Während Hanno Buddenbrook noch unter der elterlichen Erwartungshaltung gelitten haben mag, besteht die Forderung, das eigene Kind müsse später das Unternehmen übernehmen, heute kaum noch. Gut so, denn Kinder von Unternehmern haben selbst oft ganz andere Erwartungen an das Leben. Ein Nachfolge-Automatismus kann nicht (mehr) vorausgesetzt werden. Zugleich ist in der Unternehmerfamilie die emotionale Bindung zum Unternehmen hoch, der Wunsch vorhanden, dass das Unternehmen weitergeführt wird von jemandem, der zum Unternehmen passt. Welche Form der Fortführung ist dann möglich?

Zunächst gilt es, die Frage danach zu klären. Welche Rolle möchte die nächste Generation einnehmen? Möchte sie das Unternehmen führen, ganz zur Seite treten oder dieses zum Beispiel im Rahmen einer aktiven Gesellschafterrolle weiter begleiten? Mindestens genauso wichtig ist aber auch die künftige Rolle der scheidenden Generation. Es gibt nichts Fataleres, als wenn diese sich noch nicht richtig verabschieden kann und versucht, das Unternehmen aus dem Beirat oder Aufsichtsrat heraus weiterzuführen. Erst nach Klärung dieser Fragen kann die Suche nach einem Fremdmanager beginnen. Eine in vielen Fällen sinnvolle Variante ist das gemischte Management aus einem Familienmitglied und einem Fremdmanager, der den Blick von außen einbringt.

Wie sieht der ideale Fremdmanager aus?

Der Fremdmanager muss kulturell zum Unternehmen und auf persönlicher Ebene zur Familie passen. Seine fachliche Expertise ist eine notwendige Bedingung, das gemeinsame Abendessen mit der Unternehmerfamilie im Rahmen des Besetzungsprozesses aber fast wichtiger. Klingt erschreckend? Genau hierin liegt aber der Unterschied zur Nachfolgeplanung in anders geführten Unternehmen.

Denn das vertrauensvolle Verhältnis wirkt auf die Entscheidungsfindung im Management und die Performance des Unternehmens. Der „Cultural Fit“ des Fremdmanagers reicht bis hin zur lokalen Präsenz beim Dorffest am Unternehmensstandort.

Methoden und Stellschrauben

Sie werden es nach dem Gelesenen schon ahnen: Die Nachbesetzung in Familienunternehmen ist deutlich komplexer als anderswo. Es bedarf eines klaren Verständnisses von Erwartungshaltung, Rechten und Pflichten.

Gesicherte Nachbesetzung: Assessment-Center sollten ein integraler Bestandteil sein. Eignungsdiagnostische Methoden helfen, individuelle erfolgsrelevante Attribute bei Kandidaten zu prüfen und zu hinterfragen.

Klare Formulierung der Erwartungshaltung: Gleichberechtigter Partner oder Verwalter des Tagesgeschäfts? Leitlinien können helfen, die Erwartungshaltung an den Fremdmanager, seine Rechte und Pflichten klar zu definieren und Konflikten vorzubeugen.

Gemeinsame Entscheidung: Möglichst die gesamte Unternehmerfamilie sollte mit der Auswahl des Fremdmanagers einverstanden sein. Kompromisslösungen sind keine Alternative.

Integration des Fremdmanagers: Nun gilt es, die Akzeptanz des neuen Managements ins gesamte Unternehmen hinein zu signalisieren und sich schnell von dem Attribut „fremd“ zu entfernen. Dies

Gut zu wissen

- Ein Fremdmanager muss zum Unternehmen und zur Familie passen
- Die fachliche Expertise ist notwendig, das gemeinsame Abendessen mit der Unternehmerfamilie aber fast wichtiger

bedarf auch einer offenen Kommunikation zwischen Familie und Manager.

Das Bewusstsein für Rollen schärfen

Die Nachfolgesuche im Familienunternehmen ist ein komplexer Prozess. Wer sich selbst mittendrin befindet, läuft Gefahr, den Fokus aus den Augen zu verlieren. Besonders die Frage nach dem Rollenverständnis wird schnell aus dem Blick verloren. Dabei ist die Aufgabenteilung das Bottleneck für den Unternehmenserfolg. Das Management kann nur stark sein, wenn nicht im Hintergrund Vater, Mutter, Onkel oder Tante weiterhin Entscheidungen treffen. Hier gilt es also, immer wieder das Bewusstsein zu schärfen.

Ein externer Berater kann hier Abhilfe verschaffen und die Nachfolgesuche methodisch begleiten. Wichtig ist jedoch, dass der externe Berater Familienunternehmen versteht, sie möglichst selbst einmal von innen heraus gesehen hat und ihre besondere Kultur versteht.

Sinnvoll sind außerdem auch Leitlinien für die Zusammenarbeit und die stetige Beziehungspflege zwischen Familie und (Fremd-)Management.

Bei aller Komplexität dürfen Sie sich aber auch gerne immer wieder selbst daran erinnern: Sie gehören zu der absoluten Elite unter den Familienunternehmen, wenn Sie über mehrere Generationen bestehen. Das kostet sehr viel Anstrengung und ist nicht selbstverständlich.

Dr. Marco Henry V. Neumueller
Partner / Gesellschafter bei Odgers
Berndtson Unternehmensberatung GmbH
BVMW-Mitglied / Mitglied im Bundes-
wirtschaftssenat
www.odgersberndtson.de



Anzeige



die
regional
agenten

—
Agentur für
Unternehmensnachfolge
Erfolg weitergeben.
—

RegionalAgenten GmbH & Co. KG
Berlin | München | Köln | Villingen-Schwenningen

Romäusring 12 | 78050 Villingen-Schwenningen
T +49 7721 7514654-0 | info@regionalagenten.de
www.regionalagenten.de



Wie packe ich meinen Notfallkoffer?

Eine plötzliche Krankheit, ein schwerer Unfall – und dann? Wer handelt, wenn man nicht mehr selbst entscheiden kann? Was wird im Fall der Fälle aus der Familie, aus dem Unternehmen? Wer Verantwortung für Angehörige oder Mitarbeiter hat, stellt sich solche Fragen häufig. Ein gut gepackter Notfallkoffer schafft Sicherheit.

18.000

Suchende haben 2021 an Beratungen und Seminaren für die Unternehmensnachfolge teilgenommen.

Quelle: DIHK

Auch wenn niemand gern über solche Themen nachdenkt: Gerade Unternehmer und Gesellschafter sollten für persönliche Schicksalsschläge rechtzeitig vorsorgen. Damit erleichtern sie es den Beteiligten in ohnehin schwierigen Zeiten und haben die Gewissheit, dass alles in ihrem Sinn geregelt wird. Bewährt hat sich die Zusammenstellung wichtiger Regelungen und Dokumente in einem „Notfallkoffer“, der regelmäßig geprüft und aktualisiert wird.

Selbstbestimmt durch Patientenverfügung

Kann jemand nicht mehr selbst über seine medizinische Versorgung entscheiden, müssen die Ärzte seinen mutmaßlichen Willen im Gespräch mit den Angehörigen ermitteln. Besser ist es, wenn der Patient seinen wirklichen Willen vorab in einer schriftlichen Patientenverfügung festgehalten hat. Darin bestimmt er, in welchen Situationen er welche medizinischen Maßnahmen – zum Beispiel Wiederbelebung oder künstliche Ernährung – wünscht oder ablehnt. Tritt ein solcher Fall dann ein, müssen sich Ärzte und andere Beteiligte an den erklärten Willen halten. Wichtig ist, die Patientenverfügung möglichst konkret zu formulieren. Eine notarielle Beglaubigung ist nicht zwingend notwendig, erhöht aber häufig die Akzeptanz beim medizinischen Personal.

Mit Vollmachten handlungsfähig im Privaten und im Unternehmen

Zusätzlich sollte man in einer Vorsorgevollmacht festlegen, welche Person einen in Notfällen mit welchen Kompetenzen vertreten kann, etwa nur in gesundheitlichen Angelegenheiten oder auch gegenüber Banken oder Behörden. Bei einer umfassenden Bevollmächtigung spricht man auch von einer „Generalvollmacht“. Damit bleiben die Beteiligten im Notfall handlungsfähig, ein möglicherweise existenzbedrohender Stillstand wird vermieden. Die notarielle Errichtung bietet sich auch hier an und ist bei Immobilienvermögen quasi ein Muss. Unternehmer und Gesellschafter können auch private und unternehmensbezogene Bereiche trennen und etwa gesonderte Stimmrechtsvollmachten erteilen. Gut zu wissen: Vollmachten können auch über den Tod des Vollmachtgebers hinaus gelten und zum Handeln berechtigen.

Anders als oft gedacht, haben Ehegatten nicht automatisch eine umfassende Vertretungsbefugnis. Erst seit diesem Jahr gibt es zumindest in Gesundheitsangelegenheiten ein gesetzliches Notvertretungsrecht: Kann ein Ehegatte krankheitsbedingt nicht selbst handeln, darf der andere – unter Beachtung des Patientenwillens – in medizinische Maßnahmen einwilligen oder diese ablehnen, Ärzte sind ihm gegenüber von der Schweigepflicht entbunden. Praktische Schwierigkeiten bleiben jedoch: Das Notvertretungsrecht endet

nach sechs Monaten, es gilt zum Beispiel nicht bei getrenntlebenden Ehegatten, und für andere als gesundheitliche Themen gilt es ohnehin nicht. Ohne eine umfassende Vorsorgevollmacht droht dann die gerichtliche Bestellung eines Betreuers, was viele vermeiden wollen.

Testament für den Fall der Fälle

Die gesetzliche Erbfolge im Todesfall entspricht selten den eigenen Vorstellungen, kann Streitigkeiten hervorrufen und teils gefährliche steuerliche und gesellschaftsrechtliche Konsequenzen haben. Umso wichtiger ist es, den eigenen Nachlass rechtssicher und durchdacht in einem Testament zu regeln. Auch ein vorläufiges „Nottestament“ nur mit den wichtigsten Anordnungen ist besser als nichts und kann später ergänzt oder geändert werden.

Hilfreiche Informationen

Fehlende Informationen bereiten den Beteiligten im Notfall große Probleme. In den Notfallkoffer gehören deshalb auch Kontaktdaten von Ärzten, Beratern und Vertrauten, Unterlagen zur Gesundheitssituation, Übersichten zum wesentlichen Vermögen, Kopien der wichtigsten Verträge, Informationen zu Mitgliedschaften und (digitalen) Nutzerkonten sowie – vielleicht gesondert in einem Schließfach – Zugangsdaten und Passwörter. Sinnvoll sind bei Unternehmern und Gesellschaftern auch Unterlagen zur Unternehmensstruktur, Ko-

Gut zu wissen

- Für Unternehmer und Gesellschafter ist die Vorsorge für Notfälle besonders wichtig, die gesetzlichen Regelungen reichen oft nicht aus
- Ein Notfallkoffer enthält Vollmachten, eine Patientenverfügung, ein Testament und hilfreiche Informationen
- Für einen Notfallkoffer ist es nie zu früh

pien des Gesellschaftsvertrags und der letzten Jahresabschlüsse sowie Informationen zu internen Abläufen, aktuellen Projekten und wichtigen Geschäftspartnern und Kunden.

Holger Nemetz
Rechtsanwalt
Menold Bezler
BVMW-Mitglied
www.menoldbezler.de



Anzeige

75
KLEUSBERG
1948 - 2023

KLEUSBERG 

Das Raum-im-Raum-System

Systemraum TRENDLINE – flexible Hallenbüros, Team- und Sozialräume sowie Trennwände. Alles unter kleusberg.de/trendline

So gelingt die erfolgreiche Übernahme

Wenn das Familienunternehmen in die nächste Generation übergehen soll, müssen frühzeitig viele Fragen geklärt und passende Voraussetzungen geschaffen werden. Neben der entsprechenden Qualifikation müssen Zuständigkeiten sowie die individuellen Bedürfnisse besprochen werden.

Für zahlreiche Familienunternehmen hierzulande stellt sich aktuell die Frage der Nachfolge. Bis 2026 stehen rund 190.000 Firmen vor der Übergabe. Oftmals sind es die erwachsenen Kinder, die das Erbe antreten möchten. Doch wie können sich die Nachfolger bestmöglich auf die Übernahme vorbereiten? Die erste Herausforderung besteht darin, zu klären, wer die Verantwortung übernehmen wird. Wenn es sich nur um einen Erben handelt, ist die Vorabklärung übersichtlich. Um jedoch herauszufinden, welches von mehreren Kindern am besten geeignet ist, sollten Familien eine Art Probezeit von einigen Jahren einführen und klären, welche Qualifikationen und Motivationen die Kinder mitbringen. Dabei sollten die Rollen entsprechend den Stärken und Wünschen der Nachkommen verteilt werden, weil davon am Ende alle Beteiligten profitieren. So werden Konflikte vermieden, und jeder Erbe, der will, übernimmt die Verantwortung, für die er geschaffen ist. Sollte sich herausstellen, dass keiner geeignet ist, kann ein Verkauf des Unternehmens am Ende des Tages auch eine sinnvolle Lösung für alle Involvierten sein. Denn damit wird vermieden, dass das Unternehmen über den Streit zerbricht. Zudem ist es sinnvoll, eine Phase des gemeinsamen Arbeitens der Generationen einzuführen, um die Übergabe langfristig vorzubereiten. Dies birgt jedoch auch Herausforderungen, wie beispielsweise Unterschiede im Verständnis der Entwicklung des Unternehmens hinsichtlich Traditionsbewahrung und Modernisierung.

Die besten Voraussetzungen für eine gelungene Übernahme

Um die Nachfolge erfolgreich zu gestalten, sollte die NextGen ihre Fähigkeiten und Führungskompetenzen ausbauen und:

- eine gründliche Ausbildung und Erfahrung im Bereich des Familienunternehmens mitbringen
- Respekt und Verständnis für die Unternehmensgeschichte und Werte zeigen
- offene Kommunikation und klare Absprachen treffen
- Fähigkeiten im Umgang mit Herausforderungen und Veränderungen entwickeln
- Mitarbeiter führen, motivieren und inspirieren können
- unabhängig und selbstständig Entscheidungen treffen können
- den Rat von externen Experten, Beratern und einem unabhängigen Beirat miteinbeziehen

- einen klaren langfristigen Plan für das Unternehmen entwickeln
- Familienunternehmen sollten die Nachfolge langfristig planen. Ein professionelles Family Governance, also die Festlegung familieninterner Regeln und Werte, stellt diesen Prozess auf ein sicheres Fundament für alle. Hilfe können Unternehmen dabei von Fachleuten erhalten, die Familienbetriebe individuell und unabhängig von Banken in den Bereichen Recht, Steuern, Immobilien, Nachfolgeplanung, Familienstrategie sowie Ausbildung der neuen Generation beraten. So unterstützt Family Office 360grad dabei, die Nachfolgeplanung in rechtlicher, steuerlicher sowie psychologischer Hinsicht vorzubereiten. Die 2016 in der Schweiz gegründete Firma von Unternehmern für Unternehmer versteht die Bedürfnisse von Entrepreneuren aus eigener Erfahrung. Offene Kommunikation und klare Absprachen zwischen den Generationen erleichtern den Übergang und führen das Unternehmen in eine vielversprechende Zukunft.

Gut zu wissen

- Bis 2026 stehen rund 190.000 Unternehmen vor der Übergabe
- Die erfolgreiche Übernahme eines Familienunternehmens durch die Nachfolgegeneration erfordert eine sorgfältige Vorbereitung, das richtige Mindset und eine Kombination aus fachlichen, persönlichen und sozialen Kompetenzen
- Eine frühzeitige Vorbereitung ist unerlässlich, um den Übergang reibungslos zu gestalten und das Unternehmen erfolgreich in die nächste Generation zu führen

Thomas Andrew Zenner
Geschäftsführender Gesellschafter Family
Office 360grad AG
BVMW-Mitglied

www.familyoffice-360grad.ch



Der Bundeswirtschaftssenat im Dialog

Der Bundeswirtschaftssenat ist das Spitzengremium des BVMW. Ihm gehören mehr als **350 herausragende Unternehmerpersönlichkeiten** an, darunter zwei Nobelpreisträger und zahlreiche Marktführer. Die Vorzeigeunternehmen stehen für einen Jahresumsatz von rund **120 Milliarden Euro** und **1,2 Millionen Beschäftigte**.

Der ‚Bundeswirtschaftssenat im Dialog‘ in dieser Ausgabe mit:

DR. PATRICK METZGER

Geschäftsführer der Viridi RE GMBH, spricht über die Akzeptanz der Energiewende, gibt einen Einblick in die Zukunft des Wasserstoffs als Energiequelle und plädiert für angemessene Rahmenbedingungen, damit Deutschland seinen Spitzenplatz im internationalen Ranking beibehalten kann.



wirtschaftssenat.de



DR. PATRICK METZGER
Geschäftsführer Viridi RE GmbH

„Die Bürger müssen eingebunden werden“

Mit erneuerbaren Energien CO₂-Werte reduzieren, die Umwelt schützen und damit einen wichtigen Beitrag zur Energiewende leisten das ist die Mission der Viridi RE GMBH. Das Unternehmen entwickelt Erneuerbare-Energien-Kraftwerke und bietet insbesondere technische Beratungsleistungen. Dr. Patrick Metzger ist seit 2013 Geschäftsführer im Unternehmen und setzt sich mit Leidenschaft für Energiewende und Klimaschutz ein.

Prof. Dr. Jo Groebel: Herr Metzger, alle sprechen zu gerne über erneuerbare Energie, Ihr Kernmetier. Aber gibt es auch in der Praxis, in der öffentlichen Meinung, eine uneingeschränkte Zustimmung?

Dr. Patrick Metzger: Dazu gibt es gute Studien. Solange es die Menschen nicht selbst betrifft, sind weit über 90 Prozent in Deutschland dafür. Sobald sie persönlich in ihrer Umgebung damit konfrontiert werden, nimmt die Zustimmung deutlich ab. Interessant aber, dass nach einer Realisierung in genau ihrer eigenen Umgebung diese Zustimmung wieder massiv zunimmt. Man mag Veränderungen wohl zunächst nicht, besonders bezüglich des Landschaftsbildes. Freut sich aber trotz eines Eingriffs dann umso mehr über die Vorteile. In anderen Ländern sind Engagements und Kritik oft deutlich geringer, so in Spanien, wo wir sehr aktiv sind. Auch weltweit gibt es große Unterschiede. Die einen Länder erhoffen sich Vorteile von den Erneuerbaren zum Beispiel, wenn sie wie im Kongo überhaupt erst Anschluss an Energieversorgung bekommen können. Andere fürchten wirtschaftliche Einbrüche, wenn sie durch eine Reduzierung fossiler Exporte deutlich weniger Einnahmen verzeichnen.

Insgesamt eine große Kommunikationsaufgabe.

Absolut. Wir selbst agieren nie wie der Elefant im Porzellanladen, versuchen immer auch Bürger und Gemeinschaften bei unseren Projekten im übertragenen Sinne mitzunehmen.

Sie stehen mit Ihrem Unternehmen, Ihren Unternehmungen für einen der wichtigsten wirtschaftlichen und gesellschaftspolitischen Bereiche überhaupt. Beschreiben Sie uns gerne das Kerngeschäft der Viridi RE GmbH, aber auch die Schwerpunkte der Viridi RE Development GmbH und die Bezüge zur internationalen Viridi RE Group und zur Blue Planet GmbH.

Die Viridi RE Gruppe ist weltweit in diversen Ländern im genannten Bereich der erneuerbaren Energien tätig. Unser derzeitiges Kerngeschäft ist die Projektentwicklung von PV-Anlagen, das heißt die Sicherung von Grundstücksrechten und von Netzanschlusspunkten, die Einholung von Genehmigungen und der Abschluss von privaten oder öffentlichen Stromlieferverträgen. Hierzu bieten wir weitere Serviceleistungen wie beispielsweise das Owners Engineering,

also die Begleitung der Auslegung der Anlagen, die Beratung von Investoren, der Vergabeprozess und die Bauüberwachung an. Wir sind zudem in den angrenzenden Bereichen der Batterie-Energiespeichersysteme tätig und entwickeln Agri-PV Anlagen. Seit mehr als zwei Jahren entwickeln wir zudem Projekte zur Herstellung von grünem Wasserstoff und dessen Derivaten. Ebenso haben wir eine Abteilung, die Innovationen begleitet. Hier arbeiten wir mit Startups zusammen, deren Produkte wir mit Feldversuchen und einer kommerziellen Sichtweise unterstützen. Bezüglich unserer Firmenstruktur: Die Viridi RE GmbH ist unsere operative Gesellschaft mit Sitz in Neckarsulm. Sie ist das Kernstück und Muttergesellschaft der Viridi Firmengruppe. Die Viridi RE Development GmbH, als Tochter der Viridi RE GmbH, ist die Holding unserer Projektgesellschaften im In- und Ausland. Die Blue Planet GmbH ist die Muttergesellschaft der Viridi Gruppe und von operativen Projektgesellschaften, die Photovoltaikanlagen betreiben.

Es ist immer schwierig, Rankingpositionen und Wettbewerber zu nennen, da Ihr Unique Selling Proposition (USP) sehr ausgeprägt ist. Wie ist es um die internationale Marktsituation und den Wettbewerb bestellt?

Es ist zwischen allgemeinen USP und marktbezogenen USP zu unterscheiden. Generell verstehen wir Projektentwicklungsprozesse sehr gut und können risikoadäquat in nahezu alle Länder investieren und dort die Prozesse schnell identifizieren. Auch sind wir flexibel in der Zusammenarbeit mit anderen Firmen, zum Beispiel wenn wir in einen neuen Markt noch schneller einsteigen wollen, was uns Vorteile verschafft. Im Bereich des Wasserstoffs haben wir eine Projektkonzeption erarbeitet, die es uns erlaubt, Wasserstoff als Methanol wettbewerbsfähig aus dem Ausland nach Deutschland zu liefern. In Bezug auf unsere Internationalisierung haben wir uns gute Positionen in Spanien, Italien, UK, USA und Kolumbien erarbeitet. In den USA erfahren wir derzeit noch nicht so starken Wettbewerb für Land und Netzzugangspunkte, in Spanien haben wir eine starke Konkurrenzsituation bei Netzzugängen. Hinsichtlich der potenziellen Märkte sehen wir nahezu alle Länder als geeignet an. Unser Schwerpunkt ist derzeit Amerika und Europa, wo durch die Dekarbonisierung der Industrie in den nächsten Jahren große Mengen an erneuerbaren Energien und Wasserstoff benötigt werden.

Deutschland war in Ihrem Metier in der Vergangenheit technologisch ein Pionier. Ist das noch zutreffend?

Deutschland ist in vielen Bereichen der erneuerbaren Energien weiterhin Pionier und gehört meiner Meinung nach noch immer zur Spitze der innovativsten Länder der Welt. Nennenswert sind hier Unternehmen wie Siemens und thyssenkrupp im Bereich der Elektrolyseure, die zur Herstellung von grünem Wasserstoff benötigt werden. Es gibt aber auch weitere Bereiche, wie beispielsweise die thermische Energiespeicherung, in der diverse deutsche Unternehmen vorne mit dabei sind. Wichtig ist allerdings, dass vom Staat und von der EU angemessene Rahmenbedingungen geschaffen werden, in der innovative Technologien gefördert, getestet und implementiert werden können.

Auf welche Formen setzen Sie künftig ganz besonders, wie ist das Zusammenspiel der verschiedenen Formen zu sehen?

Zusätzlich zu unserem Kerngeschäft, der Entwicklung von PV-Anlagen, werden wir auch zukünftig auf hybride und innovative Energielösungen setzen. Bei hybriden Energielösungen werden im selben Projekt verschiedene Energie-Erzeugungstechnologien oder Erzeugung und Speicher kombiniert. In Kürze wird ein von uns entwickeltes Projekt eines Batterie-Energiespeichersystems in Großbritannien umgesetzt. Weitere Batterie-Energiespeichersysteme sind bereits in einem fortgeschrittenen Entwicklungsstand und sollen zeitnah umgesetzt werden. In anderen Ländern haben wir ebenfalls mit der Entwicklung von Projekten zur Energiespeicherung begonnen und sehen hierfür einen großen künftigen Bedarf. Wie bereits erwähnt, haben wir zudem bereits mit der Entwicklung diverser Projekte zur Herstellung von grünem Wasserstoff in Spanien begonnen. Diese Projekte haben bisher sowohl von der Bevölkerung als auch von Politik und Wirtschaft einen sehr großen Zuspruch erhalten. Wir sind sehr stolz darauf, diese Projekte mit unserem großartigen Team selbst zu entwickeln und damit grünes Methanol, hergestellt aus Sonnen- und Windenergie, als Transportmedium und zum Einsatz in der Industrie liefern zu können.

Politik, Wirtschaft und Bürger fordern erneuerbare Energien, aber wenn es letzten Endes um die Realisierung geht, dann werden beispielsweise Geräuschbelastung, Naturverschandelung, Kosten als Gegenargument ins Feld geführt.

Ja, diese vielschichtigen Beharrungskräfte in der Bevölkerung gibt es. Sie sind je nach Land unterschiedlich. Allerdings werden seit Kurzem beim Ausbau der Erneuerbaren wie auch beim Netzausbau in Deutschland doch Fortschritte erzielt, wenn auch noch zu langsam. Wir konnten jüngst mit einer großen Freiflächenanlage für Photovoltaik nördlich von Berlin die Erfahrung machen, dass man die Zustimmung der Bürgerinnen und Bürger bekommt, wenn man geduldig zuhört, auf die vorgebrachten Anliegen eingeht und sie in einem fairen Paket am wirtschaftlichen Erfolg der Anlage beteiligt. In Ländern wie Spanien haben wir lokal Initiativen vorgefunden, die sagen, dass die Erneuerbaren zwar ausgebaut, nicht aber an dem Standort installiert werden sollen, an dem die Unternehmen diese geplant hatten. Hier haben wir uns in Abstimmungsprozesse begeben, die schlussendlich viele Personen überzeugen können. Die Bürger müssen eingebunden werden.

Worin sehen Sie eine ganz besonders große Herausforderung?

Für das Thema grüner Wasserstoff gibt es besonders eine zentrale Herausforderung, das ist die Infrastruktur für den Transport. Wasserstoff ist aufgrund seiner Eigenschaften nicht einfach

zu transportieren. Ein europäisches Leitungsnetz, der sogenannte European Backbone für Wasserstoff, der auch durch Umbau bestehender Gasleitungen geschaffen werden kann, würde der europäischen Wasserstoffwirtschaft einen enormen Schub geben. Von der geplanten Leitung von Spanien über das Mittelmeer nach Deutschland würden wir als Produzenten in Spanien ebenso profitieren wie die Abnehmer in Deutschland. Diese Transportleitung benötigt eine internationale Kooperation über verschiedene Ebenen. Leider müssen wir aber immer noch eine schleppende Geschwindigkeit in der Förderung zur schnelleren Umsetzung von zahlreichen Wasserstoffherstellungsprojekten konstatieren.

Gibt es weitere Mankos, die aus Ihrer internationalen Perspektive noch deutlich verbessert werden müssten? Im Rahmen der Bedeutung des deutschen Mittelstands fällt ja oft auf, dass Großunternehmen häufig deutlich bevorzugt gefördert und politisch unterstützt werden.

Nehmen wir dazu den Inflation reduction act in den USA auch bei der Förderung von Projekten für erneuerbare Energien, Speicher und möglichst dekarbonisierten Wasserstoff. Dort findet ein diskriminierungsfreier Zugang statt, und die Förderung ist offen für Unternehmen jeglicher Größe, insbesondere auch für kleinere und mittlere Unternehmen. Sie können hierdurch wachsen. In Europa werden überwiegend Instrumente geschaffen, die heutigen Großunternehmen zugutekommen. Dies sind Lösungen, die aus unserer Sicht den Markt verzerren und keine Chancengleichheit bieten. Innovative Unternehmen, zu denen wir uns zählen, verschieben ihren Schwerpunkt entsprechend lieber in die USA.

Der BVMW flankiert hier durchaus schon in dem Sinne, dass der deutsche Mittelstand auch im Sinne größerer internationaler Wettbewerbsfähigkeit viel mehr unterstützt werden müsste.

Gerade für mein Metier wäre mehr Aufmerksamkeit seitens der Politik sehr hilfreich. Stattdessen müssen wir sogar zu häufig mit bürokratischen Hürden kämpfen. So können die administrativen Prozesse zwischen Planung und Realisierung etliche Jahre dauern, Regularien sind das eine, schleppende Prozesse, das andere.

Im Strauß Ihrer Aktivitäten fällt Ihr Engagement beim Leuchtturmprojekt SolarHy Córdoba auf, das sich mit der Produktion und dem Transport alternativer Kraftstoffe befasst.

Das Projekt SolarHy Córdoba ist ein Projekt zur Erzeugung von grü-

VITA

Dr. Patrick Metzger, Jahrgang 1978, ist seit 2013 Geschäftsführer der Viridi RE GmbH und deren Tochter- und Projektgesellschaften. Seither wurden zahlreiche Solarkraftwerke im Megawattmaßstab in mehreren Ländern erfolgreich geplant, entwickelt und gebaut. Als promovierter Ingenieur der Umweltschutztechnik ist er sehr an innovativen und nachhaltigen Technologien interessiert und somit maßgeblich an der Initiierung von Projekten zur Produktion von grünem Wasserstoff, Batterie-Energiespeichersysteme und Agri-PV interessiert. Von 2006 bis Juni 2013 war er bei der Würth Solar als Leiter der Power Plant Division für die schlüsselfertige Errichtung, An- und Verkauf von Solarparks weltweit verantwortlich.

nem Wasserstoff in Südspanien. Hierbei soll erzeugter Solarstrom in Wasserstoff umgewandelt und dann umweltfreundlich als grünes Methanol nach Deutschland transportiert werden. Wir glauben fest daran, dass unsere Projekte und die damit zusammenhängende Herstellung von umweltfreundlichen Produkten bis zu Kraftstoffen ein richtiger und wichtiger Schritt zur Erreichung der Klimaschutzziele ist. Wir haben bereits mit der Entwicklung weiterer Projekte begonnen, basierend auf der Erzeugung von Sonnen- und Windstrom.

Zurück zu den Highlights der inzwischen wohl siebzehnjährigen Teamgeschichte.

Unser Kernteam ist bereits seit 2006 zusammen erfolgreich im Bereich der erneuerbaren Energien tätig, die letzten zehn Jahre eben in der Viridi RE Gruppe. Wir haben in all diesen Jahren weltweit über 100 Solarkraftwerke entwickelt und gebaut. Damit haben wir zum Gelingen der Energiewende beigetragen. Trotz Wirtschaftskrisen und wechselnder Marktgegebenheiten haben wir uns immer wieder erfolgreich aufgestellt, um unsere Mission und Vision zu erfüllen, die ich hier nochmals gerne aufgreifen möchte. Wir sind auch sehr stolz darauf, viele direkte und indirekte Arbeitsplätze geschaffen zu haben.

Dazu haben Sie Leitprinzipien formuliert.

Unsere Ziele und Leitprinzipien lassen sich mit unseren Überzeugungen am prägnantesten und international verständlich formulieren. Unsere Mission: Wir schaffen Möglichkeiten und setzen sie um, um den Übergang zu erneuerbaren Energien zu beschleunigen. Unsere Vision: Erneuerbare Energie überall!

Wie war Ihr beruflicher Werdegang?

Ich habe mich schon immer für erneuerbare Energien interessiert und habe daher Umweltingenieurwesen und Technische Betriebswirtschaftslehre an der Universität Stuttgart studiert, danach zum Thema Festelektrolyt- Brennstoffzellen promoviert. Von 2006 bis Juni 2013 war ich bei der Würth Solar als Leiter der Power Plant Division für die schlüsselfertige Errichtung, An- und Verkauf von Solarparks weltweit verantwortlich. Seit 2013 bin ich nun Geschäftsführer der Viridi RE GmbH und deren Tochter- und Projektgesellschaften.

Und damit trotz mancher Herausforderung äußerst erfolgreich und richtungweisend für eine umweltfreundlichere Zukunft. Auch international. Ihr Unternehmen ist in Spanien aktiv. Wirkt sich das auf Ihre Freizeit aus?

Meine Familie, Frau und vier Kinder und auch ich haben unseren Schwerpunkt in Spanien. Da bietet sich eine Lieblingsbeschäftigung besonders an. Das Mountainbike fahren.

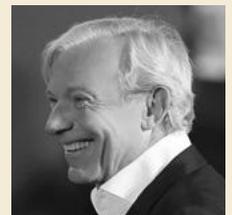
Das klingt fast schon nach Work-Life-Balance.

Dem Begriff stehe ich durchaus skeptisch gegenüber. Jedenfalls wenn er von Berufsanfängern bereits als zentraler Wert für Arbeit genannt wird, vor dem Interesse an Projekten, Inhalten und Leistungen. Die letztgenannten sind übrigens Werte, die im Sinne des Teamgedankens und eines gemeinsamen Enthusiasmus für unsere Projekte ganz oben stehen.

Ich danke Ihnen sehr für das Gespräch.



Das Hauptgebäude der Viridi RE GmbH im baden-württembergischen Neckarsulm.



Das Gespräch führte der Medienexperte Prof. Dr. Jo Groebel



Viridi RE GmbH

Rechtsform: GmbH

Gründung: 2012

Sitz: Neckarsulm (Baden-Württemberg)

Geschäftsführer: Dr. Patrick Metzger

Mitarbeiter: 50 (Gruppe weltweit)

Umsatz: 9.796.000 Euro (Gruppe 2022)

Branche: Erneuerbare Energien

Produkte: Entwicklung von Projekten erneuerbarer Energien (PV, Agri-PV, Batterie-Energiespeichersysteme und zur Herstellung von grünem Wasserstoff)

Webseite: www.viridire.com



STARKE FRAUEN

Bundesfrauenministerium unterstützt **Frauen im Mittelstand**

Frauen in Führungspositionen, im Handwerk und in der Unternehmensnachfolge sind wichtig für einen zukunftsfähigen Mittelstand. Das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) unterstützt dies mit Modellprojekten und weiteren Maßnahmen.

Rund 757.000 Frauen haben im Jahr 2022 laut KfW die Führung eines mittelständischen Unternehmens innegehabt oder waren selbstständig. Das ist eine beeindruckend hohe Zahl – dennoch liegt der Chefinnenanteil im Mittelstand bei nur 19,7 Prozent. Das sollte nicht so bleiben. Wir brauchen das Innovationspotenzial von Gründerinnen und Unternehmerinnen für einen zukunftsfähigen deutschen Mittelstand. Frauen gründen zudem häufig grün oder gemeinwohlorientiert. Dies ist wichtig für die laufenden Transformationsprozesse, hier bieten sich für Frauen auch

große Chancen.

Um Unternehmerinnen im Mittelstand besser zu unterstützen, hat das Bundeswirtschaftsministerium mit dem Bundesfrauenministerium und weiteren Ressorts im Mai 2023 den gemeinsamen Aktionsplan „Mehr Unternehmerinnen für den Mittelstand“ gestartet. Es geht dabei um den verbesserten Zugang zu Wagniskapital und zu Förderinstrumenten, um die Verbesserung der Rahmenbedingungen für Gründerinnen und Unternehmerinnen, um mehr Sichtbarkeit von weiblichen Vorbildern sowie um die Erhöhung des Frau-

Gut zu wissen

- Webseite des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend; Rubrik „Frauen und Arbeitswelt“
www.bmfsfj.de/bmfsfj/themen/gleichstellung/frauen-und-arbeitswelt
- Aktionsprogramm „Gleichstellung am Arbeitsmarkt. Perspektiven schaffen“ (GAPS)
www.perspektiven-schaffen.de
- Gemeinsamer Aktionsplan „Mehr Unternehmerinnen für den Mittelstand“
www.bmwk.de/Redaktion/DE/Dossier/mehr-unternehmerinnen-fuer-den-mittelstand.html
- Bündnis „Gemeinsam gegen Sexismus“
www.gemeinsam-gegen-sexismus.de

enanteils im Handwerk und in MINT-Berufen. Unser Haus beteiligt sich an diesem Aktionsplan mit insgesamt elf Maßnahmen.

Mit dem Aktionsprogramm „Gleichstellung am Arbeitsmarkt. Perspektiven schaffen“ (GAPS) setzen wir weitere Impulse, um auf die ökonomische Gleichstellung von Frauen und Männern hinzuwirken. So wird zum Beispiel das Projekt „Gründerinnen fördern grüne Wirtschaft“ der bundesweiten gründerinnenagentur (bga) gefördert, mit dem Gründerinnen mit nachhaltigen Gründungsvorhaben unterstützt werden. Seit Juni wird auch das Pilotprojekt „Frau-Handwerk-Nachfolge“ der bga gefördert. Über einen bundesweiten Ideenwettbewerb sollen zukunftsweisende Handlungsansätze

von Handwerkskammern ermittelt und ausgezeichnet werden, wie mehr Frauen als Führungskräfte und Betriebsnachfolgerinnen im Handwerk gewonnen werden können. Ein weiteres Ziel des Projektes ist es, Unternehmerinnen im Handwerk als Vorbilder stärker sichtbar zu machen.

Auch der BVMW leistet mit seiner Initiative „Starke Frauen – Starke Mittelstand“ einen wichtigen Beitrag dafür, dass mittelständische Unternehmerinnen und Gründerinnen als Vorbilder für andere Frauen sichtbarer werden. Ich freue mich außerdem sehr darüber, dass der BVMW Mitglied im Bündnis „Gemeinsam gegen Sexismus“ ist. Denn wirksame Maßnahmen gegen Sexismus in der Arbeitswelt sind gut für die Beschäftigten – und für den wirtschaftlichen Erfolg mittelständischer Unternehmen.

Dr. Petra Follmar-Otto

Leiterin der Abteilung Gleichstellung
Bundesministerium für Familie,
Senioren,
Frauen und Jugend

www.bmfsfj.de



„Es gibt keine Probleme – nur Herausforderungen“

Antje Bulirsch wird zur Jungunternehmerin, als sie die Möglichkeit bekommt, als externe Nachfolgerin ein Unternehmen zu erwerben. Warum sich der Prozess für sie ausgezahlt hat und wie ihre Mutterschaft von drei Kindern sie auf diese Aufgabe vorbereiten konnte, erfahren Sie hier.

Ich glaube, das, was meinen Erfolg ausmacht, ist dieses ‚Etwas‘, das ich mehr gebe, um meine Kunden ohne Einschränkungen zufriedenzustellen“. Antje Bulirsch ist 45 Jahre alt, alleinerziehende Mutter von drei Kindern und vor fünf Jahren nachfolgende Inhaberin der VAM Versicherungsmakler GmbH geworden. 14 Jahre lang arbeitete die Diplomkauffrau als Angestellte in einem mittelständischen Maklerhaus im Bereich der gewerblichen Kundenbetreuung in Magdeburg, bevor sich ihr 2018 die Chance bot, in einem Generationsübergang die Nachfolge von Voreigentümerin Ramona Reckardt der VAM Versicherungsmakler GmbH in Burg anzutreten. Die GmbH analysiert Risiken der Unternehmen ihrer Kunden und berät sie umfassend, um Ihnen einen individuellen Versicherungsschutz zu ermöglichen. Das Kerngeschäft der VAM ist die Kundenbetreuung, daher übernimmt sie die Bestandsaufnahme und Entwicklung des maßgeschneiderten Versicherungskonzepts und nach Abschluss die kontinuierliche Betreuung des Kunden. Dies umfasst die Anpassung an stetig veränderte Risiko- und Marktverhältnisse sowie ein umfassendes Schadensmanagement.

Kundenorientierung ist der Schlüssel

Auch für die neue Geschäftsführerin Antje Bulirsch hat gute Kundenbetreuung einen außerordentlich hohen Stellenwert. „Ich hatte viel Glück mit der Voreigentümerin meines Unternehmens – eine tolle Frau. Wir sind uns beide sehr ähnlich in unserer Art und unserer Vision von Kundenorientierung. Damit gab es eine gemeinsame Basis, die mir den Einstieg bei ihren Kunden leichter gemacht hat“, erinnert sich Bulirsch. Als ihr die Nachfolge im Unternehmen angeboten wurde, war dies ein großer Schritt für sie, der besonnen abgewogen werden wollte. Sie resümiert: „Sicher war es kein einfacher

Ja, ich würde diesen Weg wieder gehen. Denn die Freiheit, jeden Tag aus Überzeugung handeln zu dürfen, ist für mich ein Privileg.

Weg, aber ich bin dankbar und stolz über das, was mein Team und ich in den letzten fünf Jahren geschafft haben.“ Ob sie diese Entscheidung trotz aller Hürden erneut so treffen würde? „Ja, ich würde diesen Weg wieder gehen. Denn die Freiheit, jeden Tag aus Überzeugung handeln zu dürfen, ist für mich ein Privileg“, unterstreicht die Jungunternehmerin. Für sie lohnte sich der mutige Schritt in die Selbstständigkeit, weil sie so ihre Vorstellungen von Engagement, Service und Kundenzufriedenheit frei von Vorgaben eines Arbeitge-

bers umsetzen konnte. Doch mit der neuen Rolle als Geschäftsführerin ergaben sich auch neue Aufgabe, die sie lernen musste: zu delegieren und zu führen. „Am schwierigsten war sicher der Weg von der Kollegin zum Arbeitgeber“, erinnert sie sich lachend.

Durch Familiengründung bestens ausgebildet

Die beste Vorbereitung auf den Job „Unternehmerin“ sieht die dreifache Mutter in der Gründung einer Familie. Kinder veränderten alles, so Bulirsch, man müsse „lieben, leben und managen“. Als alleinerziehende Mutter von einem Sohn und Zwillingmädchen sei man schließlich auch „Chaosmanagerin“ und lerne, mit jeder Herausforderung fertigzuwerden. Die wichtigste Lektion für sie war, immer flexibel zu bleiben und Perspektivwechsel in jeder Lebenslage



Antje Bulirsch, Jahrgang 1978, studierte in Göttingen BWL mit dem Schwerpunkt Personalwesen. Zunächst schlug sie ihren Karriereweg in einem mittelständischen Maklerbüro in Magdeburg ein, bevor sie die VAM Versicherungsmakler GmbH in Burg in einem Generationswechsel übernahm.

www.vam-burg.de



als eine mögliche Option wahrzunehmen. „Es gibt immer mehr als einen möglichen Weg oder Ansatz für eine Herausforderung. Dies hat auch bei der Unternehmensnachfolge geholfen. Es hat viele Gespräche gebraucht, um die Vorstellungen und Ziele beider Seiten in einen gangbaren Plan umzusetzen. Heute sind wir beide – meine Vorgängerin und ich – sehr glücklich mit dem Ergebnis und schätzen uns sehr“, so die Nachfolgerin.

Was folgt auf die Nachfolge?

Nachdem die ersten Jahre nach der Unternehmensübergabe vom Aufbau und der Weiterentwicklung des Unternehmens geprägt waren, möchte die Geschäftsführerin ihren Fokus vor allem auf die Verwirklichung ihrer Vision legen, Service, Kundenorientierung und Partnerschaft auf Augenhöhe stattfinden zu lassen. Inhaltlich be-

schäftigt sich Antje Bulirsch aktuell besonders mit der Zukunft von Personalarbeit und Gesundheit in Unternehmen. Insbesondere ist ihr die Frage wichtig, wie wir uns gesellschaftlich dafür sensibilisieren könnten, für einen gesunden und nachhaltigen Wandel in Unternehmen zu sorgen. „Als zufriedener Mensch lebt und arbeitet es sich viel besser“, ist sie überzeugt.

Lena Jahr
BVMW Redaktion Mittelstand.

mittelstand@bvmw.de



Starke Frauen –
Starker Mittelstand

Im Porträt: Jeannette Peters

Wie wird man Unternehmerin? Welche Erfahrungen kennzeichnen diesen Weg? Darüber spricht Jeannette Peters, Gründerin und Inhaberin von JPeters Consult.

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

Jeannette Peters: Unabhängigkeit, Neues zu gestalten und Sinnvolles zu bewegen und der andere Blick auf die Dinge haben mich schon in (handwerklicher) Ausbildung und Studium angespornt. Nach dem Studium bin ich, nicht ganz klassisch, in die Nachfolge meiner Mutter eingetreten. Als dann vor nun über 20 Jahren von außen das Angebot für eine gemeinsame Gründung kam, habe ich zugegriffen. Und nach den Einstiegsjahren habe ich das heutige Unternehmen JPeters Consult alleinverantwortlich fortgeführt.

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

Die wegweisendste Entscheidung war die vor etwas mehr als zehn Jahren, auf die Begleitung von Nachfolgeprozessen in mittelständischen Unternehmen zu setzen und mein Beratungsunternehmen darauf auszurichten – woraus ich wiederum am meisten gelernt habe.

Womit beschäftigen Sie sich derzeit besonders intensiv?

Mit Unternehmertum, Frauen in der Unternehmensnachfolge, potenzielle Unternehmerinnen sichtbarer zu machen und welche Rolle dabei die Digitalisierung oder besser die Digitale Transformation spielt.

Wodurch erfahren Sie besondere Wertschätzung für Ihre Arbeit?

Die bekomme ich über die Rückmeldung von meinen Kunden, von den Menschen in den Unternehmen. Und die besten Momente sind diejenigen, in denen die abgebende Generation und die Nachfolgenden sich nicht nur nach dem üblichen Verständnis „gütlich geeinigt“ haben, sondern wenn sie aktiv und zufrieden den gemeinsamen Weg in die stabile Zukunft eines Unternehmens gehen. Auch und gerade wenn das oft harte Arbeit für alle Beteiligten bedeutet.

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

Stellt Euch darauf ein, dass man Euch eventuell anders begegnet, Euch weniger zutraut. Bereitet Euch darauf vor, vernetzt Euch und geht Euren Weg fokussiert und überzeugt weiter. Holt Euch alle Unterstützung, die Ihr braucht. Denn wir brauchen Euch, für unser aller Zukunft!

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

Ich biete ihnen absolute Flexibilität in Arbeitszeit und -ort, und auch Honorarkräfte haben eine langfristige (mindestens fünfjährige) Planungssicherheit.

Von der Politik erwarte ich hinsichtlich einer stärkeren Unterstützung von Unternehmerinnen und der Entwicklung von Frauen in Unternehmen für die Unternehmensnachfolge: Sichtbarkeit, Anerkennung und Gleichbehandlung aufgrund von Kompetenzen und nicht aufgrund von Geschlechts- oder Altersunterschieden.



Jeannette Peters (Jahrgang 1966) ist als Changemanagerin und Organisationsberaterin seit über 20 Jahren spezialisiert auf Unternehmensnachfolge, Strategieentwicklung und Business Excellence im Mittelstand. Sie ist Sprecherin des BVMW-Expertenkreises Unternehmensnachfolge, Mitglied im Expertenkreis Personal sowie in den Arbeitskreisen Führung und Personal/Recruiting des Beratungsnetzwerkes im BVMW tätig.

www.jpeters-consult.de

DIGITAL. IST FÜR SIE
NICHT NUR EIN ORT
ZWISCHEN ZWEI BERGEN?

DAS **TRAININGSCENTER**
FÜR **ENTSCHEIDER**
IM **MITTELSTAND.**





SERVICE

Win-win-Situation für Unternehmen und Belegschaft

Die betriebliche Krankenversicherung boomt. Ende letzten Jahres boten bereits mehr als 22.300 Unternehmen in Deutschland ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine komplett vom Arbeitgeber gezahlte betriebliche Krankenversicherung (bKV) an. Damit hat sich die Zahl der Betriebe seit 2015 mehr als vervierfacht.

Auch die Generali Deutschland, Partner des BVMW, bietet Unternehmen eine umfassende Gesundheitsvorsorge für ihre Belegschaften an. Wir sprachen mit Oliver Koch, dem Leiter Produktmanagement & Vertrieb Krankenversicherung der Generali.

Mittelstand.: Herr Koch, warum boomt die bKV bei Arbeitgebern?

Oliver Koch: Das Thema Gesundheit hat seit Corona an Bedeutung gewonnen. Unternehmen sind bereit, in die Gesundheitsvorsorge zu investieren, um Ausfallzeiten zu vermeiden. Attraktive Angebote im Bereich der Gesundheitsvorsorge können sich positiv auf die Mitarbeitergewinnung und -bindung auswirken. Hinzu kommt, dass die Beiträge zu einer bKV seit 2020 im Rahmen der 50-Euro-Freigrenze für Sachzuwendungen steuer- und sozialabgabenfrei gewährt werden können. Somit wird die Investition in eine bKV zu einer Win-win-Situation – für Unternehmen, ihre Beschäftigten und deren Angehörige.

Sie sehen einen Wettbewerbsvorteil für Unternehmen, die ihrer Belegschaft eine bKV anbieten?

Absolut. In einer Zeit, in der der Wettbewerb um qualifizierte Mit-

arbeiter eine große Rolle spielt, steigert das Angebot einer bKV die Attraktivität eines Arbeitgebers. Günstige Beiträge, der Wegfall von Gesundheitsprüfung und Wartezeiten und eine gehobene Absicherung für den Krankheitsfall sind attraktive Vorzüge. Beschäftigte und potenzielle Bewerber legen großen Wert auf eine angemessene finanzielle Vergütung. Dazu zählen auch alle Leistungen, die über den Arbeitslohn hinausgehen. Aus Umfragen wissen wir, dass 80 Prozent aller Arbeitnehmer sich für eine bKV interessieren. Jeder Dritte würde sogar auf eine Gehaltserhöhung zugunsten einer bKV verzichten. Unternehmen können damit also richtig punkten.

Welches sind die wichtigsten Gründe, warum ein Unternehmen der Belegschaft eine bKV anbieten sollte?

Neben dem Aspekt, dass die bKV-Beiträge als Betriebsausgaben steuerlich absetzbar sind, sehe ich aus Unternehmenssicht zwei entscheidende Punkte: Ein Arbeitgeber zeigt durch die Bereitstellung einer bKV seine Wertschätzung für die Beschäftigten und investiert in deren Gesundheit. Zweitens ist ein gesundes Arbeitsumfeld eine wichtige Voraussetzung für die Produktivität und das Wohlbefinden der Belegschaft. Denn durch die Leistungen einer

bKV haben die Mitarbeiter Zugang zu einer schnelleren, umfassenderen und höherwertigen medizinischen Versorgung. Das kann entscheidend sein, um Krankenstände zu verringern und die Kontinuität in den Arbeitsabläufen zu gewährleisten.

Inwieweit profitieren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von einer bKV?

Sie erhalten Zugang zu einer medizinischen Versorgung, die über das gesetzliche Minimum der Krankenkassen deutlich hinausgeht. Dabei werden die Beiträge für diese Leistungen in der Regel vollständig vom Arbeitgeber getragen. Eine bKV zählt als Sachleistung, somit sind die Beiträge für Beschäftigte bis zu einer monatlichen Freigrenze von 50 Euro steuer- und sozialabgabenfrei.

Was sind das konkret für Leistungen?

Im Prinzip sind die Leistungen mit denen einer privaten Kranken-

zusatzversicherung vergleichbar. Dazu gehören bei der Generali Einbettzimmer und Chefarztbehandlung im Krankenhaus oder die Kostenübernahme für hochwertigen Zahnersatz und Zahnbehandlungen. Vorsorge- und Gesundheitsbudget-Tarife ermöglichen es, frei wählbare Leistungen aus unterschiedlichen Kategorien bis zu einem bestimmten jährlichen Budget in Anspruch zu nehmen.

Was bedeutet „ein jährliches Budget“ – ist das eine Art Vorsorgekonto?

Genau genommen ja. Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer können Leistungen aus bestimmten Bereichen bis zu einem von ihrem Arbeitgeber festgelegten Budget frei wählen. Bei der Generali gehören dazu Vorsorgeuntersuchungen, Präventionskurse, Sehhilfen, laserbasierte Korrekturen von Sehschwächen, Hörgeräte, Zahnprophylaxe, Krankenhaustagegeld, Heilpraktikerleistungen und Naturheilverfahren.

Wer privat eine Krankenversicherung abschließt, muss Vorerkrankungen angeben. Wie ist das in der bKV der Generali?

Der Versicherungsschutz schließt alle Vorerkrankungen ein. Er sichert auch bereits angedachte und laufende Behandlungen ab – ohne Gesundheitsprüfungen und Wartezeiten. Hinzu kommt, dass Ehe- und Lebenspartner sowie deren Kinder innerhalb von sechs Monaten eine „Familienversicherungsoption“ mit den gleichen attraktiven Bedingungen nutzen können.

Was meinen Sie konkret mit Leistungen zur Gesundheitsvorsorge?

Unsere Versicherungsprodukte beinhalten Präventions- und Vorsorgeleistungen, die der Früherkennung von Krankheiten dienen. Darüber hinaus bieten wir gezielte Programme an, die Risiken für langfristige Arbeitsunfähigkeiten effektiv reduzieren. Außerdem kann unser Angebot mit dem Bonusprogramm „Generali Vitality“ verknüpft werden. Nutzer können damit für gesundheitsbewusstes Verhalten Punkte sammeln und werden mit Prämien belohnt. Als digitalen Service bietet die Generali eine GesundheitsApp an, mit der unsere Kunden digital Rechnungen einreichen können, sowie unsere App Generali Mobile Health, die dabei hilft, verständliche und verständliche Informationen zu Krankheiten zu erhalten. Wir bieten somit ein ganzheitliches Konzept zur Gesundheitsvorsorge und -absicherung in Betrieben an und unterstützen diese bei der Umsetzung.

Das Interview führte die Redaktion Mittelstand.



Oliver Koch, Leiter Produktmanagement & Vertrieb Krankenversicherung der Generali.



Führen mit Mut, Resilienz und Freude

Führungskräfte müssen heute in der Lage sein, ihre Teams durch turbulente Zeiten und längere Krisen zu führen und gleichzeitig wirtschaftlichen Erfolg generieren. Dabei erweisen sich drei Schlüsseleigenschaften als besonders wirkungsvoll.

Mut bedeutet, dass Führungskräfte Risiken akzeptieren und mutige Entscheidungen treffen, selbst in unsicheren Situationen. Ein offener Umgang mit Problemstellungen, die Befähigung der Mitarbeitenden, in schwierigen Zeiten Eigeninitiative zu ergreifen, sowie die Umwandlung von Ängsten in Stärke und Zuversicht sind Beispiele für eine mutige Führung.

Die Resilienz stellt eine essenzielle Fähigkeit dar, um mit Rückschlägen und Herausforderungen souverän umzugehen. Führungskräfte, die sich schnell von Misserfolgen erholen, eine positive Einstellung bewahren und sich auf Lösungen fokussieren, werden zum Vorbild für ihre Mitarbeitenden und inspirieren ihr Team zu Spitzenleistungen. Dabei müssen sich die Führungskräfte ihrer Fähigkeit zur Bewältigung von Krisen bewusst sein und sich regelmäßig Zeit für kreative Erholung von Körper, Geist und Seele nehmen.

Die Freude birgt ein erhebliches Potenzial als Führungsinstrument. Indem Führungskräfte Freude am Arbeitsplatz fördern, schaffen sie

ein inspirierendes Umfeld, das Kreativität und Engagement steigert. Die öffentliche Anerkennung von Leistungen, das Schaffen von angenehmen Arbeitsbedingungen und das Einbinden von Mitarbeitenden in die Gestaltung ihrer Arbeitsplätze sind Beispiele dazu. Mit Mut, Resilienz und Freude bewältigen Führungskräfte auch komplexe Aufgaben und tragen zu einer positiven Entwicklung der gesamten Organisation bei.

Gut zu wissen

Strategien für eine erfolgreiche Führung

- **Offene Kommunikation und Einbindung:** Offener Umgang mit Problemstellungen und aktive Beteiligung der Mitarbeitenden an Lösungsfindungen stärkt das Vertrauen und die Eigenverantwortung im Team
- **Resilienz stärken:** Maßnahmen zur Förderung der Resilienz, wie Selbstfürsorge, kreative Auszeiten und soziale Unterstützungsangebote erhöhen die Widerstandsfähigkeit
- **Freude am Arbeitsplatz:** Ein inspirierendes Umfeld, das die Freude am Arbeiten fördert, steigert Motivation und Leistungsbereitschaft im Team und unterstützt langfristigen Erfolg

Beate M. Reisinger
Management Solutions München
BVMW-Mitglied

www.beatereisinger.com



Mitarbeiter binden

Eine hohe Mitarbeiterbindung ist ein entscheidender Erfolgsfaktor für Unternehmen, denn Fluktuation ist teuer und kostet wertvolle Zeit im Wettbewerb. Doch wie lässt sich eine hohe Mitarbeiterbindung herstellen? Die Antwort beginnt beim Recruiting.

Die meisten Recruiting-Prozesse laufen nach dem gleichen Schema ab: die Personalabteilung erhält eine grobe fachliche Beschreibung der Position und beginnt dann die Suche nach Kandidatinnen und Kandidaten, die diesen Anforderungen entsprechen. Dieser Prozess konzentriert sich hauptsächlich auf die fachliche Eignung der Bewerbenden, was aber nicht ausreicht, um eine emotionale Bindung zwischen Unternehmen und Kandidatinnen und Kandidaten zu schaffen.

Emotionale Bindung entsteht erst dann, wenn die Werte und Ziele des Mitarbeitenden mit denen der Organisation übereinstimmen. Das bestätigt eine Studie von Nadja Schäfer und Eckard Marten in Kooperation mit der International School of Management. Untersucht wurde das Retention Management in deutschen Pflegeeinrichtungen. Das Ergebnis: Wertschätzung, berufliche Weiterentwicklung, transparente Führung und ehrliche Kommunikation sind die größten Treiber für langfristige Mitarbeiterbindung. Mit diesen Werkzeugen und einer visionären Führung haben Führungskräfte die Möglichkeit, einen einzigartigen Arbeitsplatz zu schaffen, der die Bereitschaft der gewonnenen Talente zum Wechsel minimiert und ihre individuelle Leistung maximiert.

Visionäre Führung im Recruiting-Prozess

Der Recruiting-Prozess ermöglicht dabei erste Berührungspunkte mit den Leitbildern und den Werten des Unternehmens. Eine klare Vision davon, wie die offene Position zum Unternehmenserfolg beitragen kann, ermöglicht Bewerbenden eine Vorstellung davon, wie sie von Beginn an Teil von etwas Größerem sein können. Sie fühlen, dass sie direkt für den Erfolg des Unternehmens mitverantwortlich sind und entwickeln dadurch nicht nur emotionale Bindung, sondern zudem auch eine nachhaltige Motivation für die Aufgabe.

Dieser Ansatz geht weit über den bloßen "fachlichen Match" hinaus und bringt die einzigartigen Charaktereigenschaften und Lei-

enschaften der Bewerbenden zum Vorschein. Menschen mit diversen beruflichen Hintergründen können so in Positionen platziert werden, zu denen sie kulturell perfekt passen - ganz nach dem Motto „Hire for people and train for skills“. Das Ergebnis ist eine Belegschaft mit echter Kreativität, die mit hoher Innovationskraft und unterschiedlichen Perspektiven die Zukunft des Unternehmens gestaltet.

Gut zu wissen

- Emotionale Bindung entsteht, wenn Werte und Ziele des Mitarbeitenden mit denen der Organisation übereinstimmen
- Das Ergebnis dessen: Wertschätzung, berufliche Weiterentwicklung, transparente Führung und ehrliche Kommunikation

Markus Schranz

Geschäftsführer der re-team Gesellschaft für Organisationsberatung mbH
BVMW-Mitglied

www.re-team.de



Rainer Wolff

Geschäftsführer der re-team Gesellschaft für Organisationsberatung mbH
BVMW-Mitglied

www.re-team.de



Neuer Präsident der Fraunhofer-Gesellschaft



Fraunhof

Der BVMW begrüßt den neuen Präsidenten der Fraunhofer-Gesellschaft (FhG), Professor Dr. Holger Hanselka, der am 1. September sein Amt als Nachfolger von Professor Neugebauer angetreten hat.

Prof. Hanselka war von 2001 bis 2013 Leiter des Fraunhofer-Instituts für Betriebsfestigkeit und Systemzuverlässigkeit LBF in Darmstadt, von 2006 bis 2013 auch Mitglied des FhG-Präsidiums und 2012 einer der Kandidaten bei der Suche nach einem Nachfolger für den Fraunhofer-Präsidenten Hans-Jörg Bullinger (2002 – 2012). In den letzten 10 Jahren hat er sich als Präsident des Karlsruher Instituts für Technologie KIT große Verdienste um die Integration der beiden Teile des KIT, der ehemaligen TU Karlsruhe und des (Kern-)Forschungszentrums Karlsruhe erworben. Der BVMW freut sich auf eine produktive Zusammenarbeit mit dem neuen Präsidenten der FhG.

Rolle der Fraunhofer-Gesellschaft für den deutschen Mittelstand

Die Fraunhofer-Gesellschaft nimmt eine ganz besondere Stellung im Spektrum der deutschen Forschungsgesellschaften ein: Die FhG, deren Schwerpunkt auf der anwendungsorientierten Forschung liegt, verfügt über ein Gesamtbudget von ca. 3 Milliarden Euro. Die besondere Vorgabe des BMFT ist, dass etwa ein Drittel dieser Mittel aus Industrieprojekten stammen sollen, die in Kooperation mit der deutschen Wirtschaft durchgeführt werden. Das führte dazu, dass die FH-Institute jeweils ein individuelles Forschungsprofil entwickelt und ständig verbessert haben, mit dem sie insbesondere mittelständischen Unternehmen interessante Kooperationsangebote machen können. Die Zusammenarbeit mit KMUs

er

führt oft zu sehr vorteilhaften, langfristigen Kooperationen für beide Seiten. Kleine und mittelständische Unternehmen schätzen es, ihre Forschungs- und Entwicklungsarbeiten in Kooperation mit den oft hervorragend ausgestatteten FH-Instituten durchzuführen und so erhebliche Kosten für den Aufbau und Betrieb eigener solcher Labore zu sparen.

Der wichtige Beitrag, der die Arbeit der rund 30.000 Mitarbeitenden in den Instituten der FH-Gruppe leistet, wird jedoch häufig unterschätzt. Natürlich gibt es auch an anderen Forschungseinrichtungen exzellente anwendungsorientierte Forschung, aber das ganz spezielle Förder- und Anreizsystem bietet besonders gute Voraussetzungen, die internationale Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Unternehmen erfolgreich zu fördern.

Deshalb möchten wir an dieser Stelle – auch im Namen des deutschen Mittelstandes – unsere Erwartung an Prof. Hanselka, den neuen Präsidenten der FHG, zum Ausdruck bringen, die Betonung

Gut zu wissen

- Die Fraunhofer-Gesellschaft kooperiert bundesweit mit rund 2.500 KMU. Das durchschnittliche Projektvolumen beträgt rund 50.000 Euro (Stand 2018)
- Rund 77 Prozent der Fraunhofer Unternehmenskunden sind KMU (2022)
- Es gibt deutschlandweit insgesamt 76 Institute

auch auf das Kerngeschäft der Projekte einzelner Institute mit einem oder wenigen meist mittelständischen Unternehmen nicht zu vernachlässigen, natürlich in Verbindung mit öffentlicher Förderung, die solche Projekte für alle Seiten interessant macht.

Prof. Eicke Weber

Co-Chair European Solar Manufacturing Council ESMC

www.ise.fraunhofer.de



Wer hält noch, was er verspricht?

Dienstleistungen und die Suche des richtigen Geschäftspartners werden immer komplexer. In einer digitalen Welt braucht es heute mehr als nur eine Empfehlung.

Die damalige Bundesministerin der Justiz und für Verbraucherschutz, Christine Lambrecht, schrieb 2016 im Vorwort des ABC der Kennzeichnung: „Da es unmöglich ist, sich immer selbst zu informieren, verlassen sich aufmerksame Verbraucherinnen und Verbraucher auf Gütezeichen.“ Auch immer mehr Unternehmen sind bei Produkten und Dienstleistungen darauf angewiesen. Komplexität und Spezialisierung der Dienstleistungen haben zugenommen. Dies betrifft neben IT auch die Bereiche Digitalisierung, Kommunikation und Marketing. Befindet sich im Unternehmen kein Experte, wird die Beauftragung zu einem wachsenden wirtschaftlichen Risiko.

Empfehlung nur bedingt aussagekräftig

Die richtigen Spezialisten sind heute nicht immer im direkten Umkreis ansässig. Gleichzeitig finden Suchmaschinen Millionen Dienstleister für die Aufgabe. Und weil die Herausforderungen des Einzelnen komplexer und die Strategien diverser geworden sind, funktioniert der früher oft erfolgreiche Empfehlungszirkel nur noch bedingt.

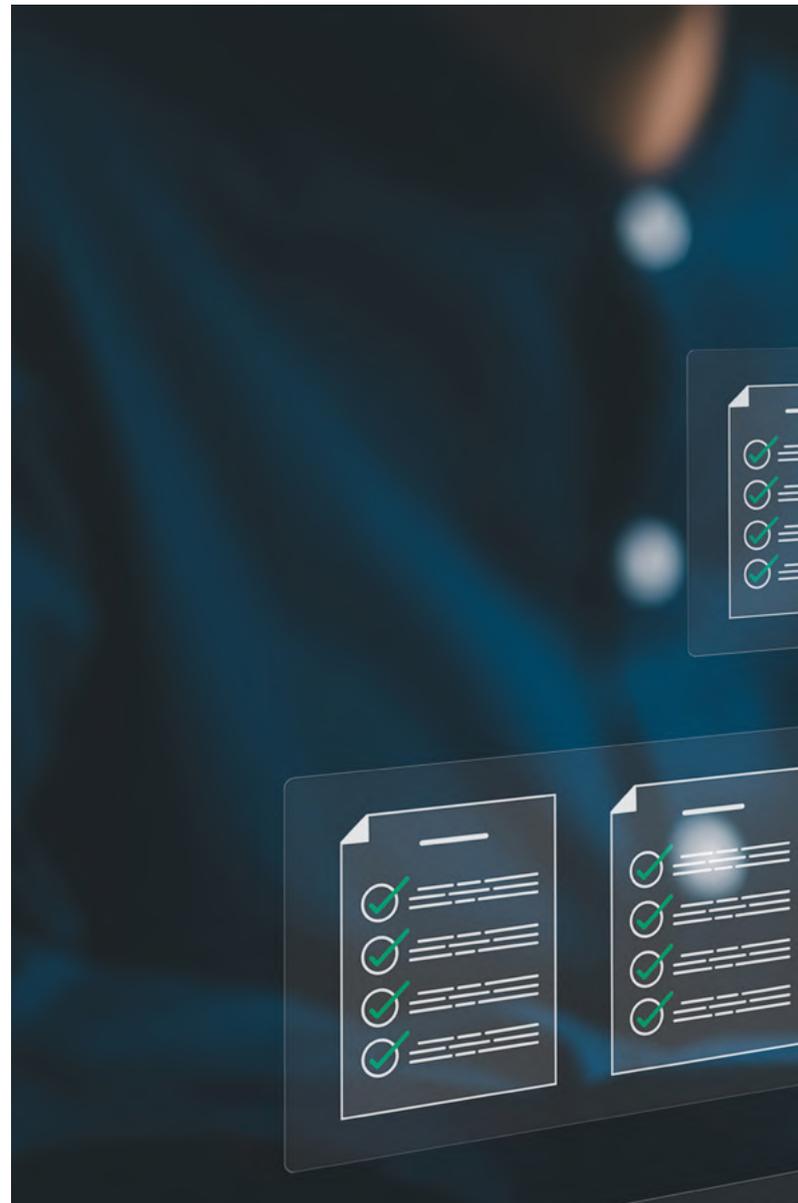
Neutraler Experte als Orientierungsgeber

Damit Verantwortliche eine qualifizierte Entscheidung treffen können, braucht es ergänzende und neue Bausteine im Bewertungsmix. Vorreiter waren Berufsverbände aus dem Handwerk. Sie stellten bereits vor Jahrzehnten die Qualität der Arbeit über Innungen sicher. Gleichzeitig ist der Markt mittlerweile staatlich reguliert.

Vom Wild Wild Web zu Transparenz

In der Digitalen Wirtschaft bewegen wir uns hingegen in einem unregulierten Markt. Das spürten wir spätestens Ende der Nullerjahre. Unternehmen, Agenturen und Spezialisten für Suchmaschinenoptimierung (SEO) sprossen aus dem Boden. Jeder war auf einmal Experte, witterte das große Geschäft. Als Bundesverband Digitale Wirtschaft war es unsere Aufgabe, dem entgegenzuwirken. Zusammen mit der Branche haben wir fachliche Maßstäbe für eine gute Beratung definiert und diese in Zertifikate überführt. Mittlerweile prüfen wir in einem intensiven Verfahren Dienstleister in sieben Schwerpunkten, von der Gesamtagentur bis zu Spezialthemen wie SEO und SEA, auf Herz und Nieren. Dazu gekommen sind auch Zertifikate für Einzelpersonen, um Weiterbildungsangebote aus der Branche für die Branche zu ermöglichen.

Unser Ziel damals und heute ist Transparenz. Denn in einem unregulierten Markt wird es immer schwarze Schafe geben, die einen Schatten auf die gesamte Profession werfen. Wir wollen deshalb Orientierungsgeber sein. Unternehmen sollen nicht die Qualität der Dienstleister prüfen müssen, sondern das beste Angebot für ihre Aufgabe auswählen.



Julian Simons
Vize-Präsident
Bundesverband Digitale Wirtschaft
www.bvdw.org



Jana Hamalides
Projektmanagerin Qualitätszertifikate
Bundesverband Digitale Wirtschaft
www.bvdw.org





Steigende Kreditrestriktionen – Alternativen für KMU

Die Wirtschaftslage bleibt auch 2023 herausfordernd. Ukraine-Krieg, Inflation, Digitalisierung und Energiewende lasten weiter auf KMU. Um angemessen reagieren zu können, benötigen Mittelständler Liquidität. Doch eine der wichtigsten Quellen hierfür droht immer mehr zu versiegen: der Bankkredit. Wir erklären, warum das so ist und welche Alternativen es gibt.



Laut dem aktuellen Bank Lending Survey des Eurosystems haben die befragten Kreditinstitute im zweiten Quartal 2023 sowohl die Vergaberichtlinien als auch die Bedingungen für Unternehmenskredite weiter verschärft. Das betrifft sämtliche Branchen, schlägt aber besonders im energieintensiven Bereich, dem Immobiliensektor und dem Baugewerbe zu Buche. Auch die Kreditablehnungsquote stieg an. Begründet haben die befragten Banken ihr Handeln vor allem mit dem höheren Kreditrisiko durch die Verschlechterung der allgemeinen Wirtschaftslage und der Konjunkturaussichten. Daneben hat sich auch das Thema Klimawandel teils restriktiv auf das Angebot der Banken ausgewirkt. Hier planen die Kredithäuser zudem weitere Straffungen in den nächsten zwölf Monaten.

Was können Mittelständler tun?

Aufgrund der zunehmenden Restriktionen wird es immer wichtiger, sich über Finanzierungsalternativen zu informieren. Es gibt mittlerweile zahlreiche Modelle, die meist auf ganz bestimmte Bedürfnisse ausgerichtet sind: Einkäufe, größere Anschaffungen, Betriebsmittelfinanzierung, Ausgleich von Saisonschwankungen, Nachfolgen oder Sanierungen. Kaum ein Modell kann jedoch alles. Daher zählt

die jeweils individuelle Finanzierungsstrategie. Es gilt, den eigenen Bedarf und die Ziele genau zu erfassen, sich über mögliche Ansätze zu informieren und die passenden Optionen zu ergreifen.

Einige Kreditalternativen kurz erklärt

Leasing: Größere Anschaffungen müssen nicht über einen Kredit finanziert werden. Produktionsmittel lassen sich auch leasen. Eine weitere Verschuldung wird vermieden, und Leasingraten sind oft steuerlich absetzbar.

Einkaufsfinanzierung: Muss ein KMU für Aufträge häufig in Vorleistung gehen, kann es eine Einkaufsfinanzierung nutzen. Ein sogenannter Finetrader übernimmt dann kurzfristig die Kosten; das Unternehmen bezahlt später bei diesem Zwischenhändler.

Factoring: Treffen hohe laufende Kosten auf lange Zahlungsziele der Kunden, ist der regelmäßige Verkauf offener Forderungen eine Option. Ein Factoring-Anbieter kauft sie an und überweist Rechnungsbeträge binnen weniger Tage. Neben unmittelbarer Liquidität sorgt Factoring meist auch für Schutz vor Zahlungsausfällen.

Objektbasierte Finanzierungen: Beim sogenannten Rückmietverkauf, auch: Sale-and-lease-back, werden Maschinen oder Gebäude verkauft, wodurch Liquidität frei wird. Um sie weiter zu nutzen, werden die Objekte zugleich wieder zurückgemietet. Bei der Lagerfinanzierung lassen sich spezielle Kredite über das eigene Waren-, Teile- oder Rohstofflager absichern. Die Ansätze eignen sich etwa bei Umsatzflauten, Sanierungen oder Nachfolgen.

Gut zu wissen

- Einige Kreditalternativen bieten Leasing, Einkaufsfinanzierung, Factoring und objektbasierte Finanzierungen

Ronny Baar

Unternehmensberater, Geschäftsführer ABG Consulting-Partner GmbH & Co. KG
BMW-Mitglied

www.abg-consulting.de





Wissen und Erfahrung für Nachfolger sichern

Fast ein Drittel der Führungskräfte und Beschäftigten erreicht bis 2036 das Rentenalter und verlässt ihre Unternehmen – inklusive Wissen und Erfahrung. Beides digital für die Zukunft zu sichern, ist ein Schlüsselfaktor für eine erfolgreiche Unternehmensnachfolge. Das Stichwort heißt E-Knowledge Management.

E-Knowledge Management ermöglicht es, das wertvolle Wissen und die Erfahrungen der scheidenden Unternehmensleitung und Mitarbeitenden zu dokumentieren und dauerhaft verfügbar zu halten. Mit dem Einsatz digitaler Plattformen und Tools können Informationen und Schulungsinhalte in digitaler Form erfasst, organisiert und leicht zugänglich gemacht werden. Dadurch bleiben Wissen und Erfahrung langfristig erhalten.

Win-Win-Situation

Die Integration von E-Knowledge Management in den Nachfolgeprozess stärkt die Beziehung zwischen den Generationen und erleichtert einen reibungslosen Wissenstransfer. Der Nachfolgende kann aktiv den Einsatz von E-Knowledge Management zur Unterstützung des Wissenstransfers initiieren und gestalten. Durch den gezielten Zugriff auf digitale Lernressourcen kann er auf das wert-

volle Wissen der ausscheidenden Generation zugreifen und von deren Erfahrungen profitieren. Dadurch entsteht eine Win-Win-Situation, bei der sowohl das Unternehmen als auch der Nachfolgende von der digitalen Wissensvermittlung profitieren.

Vorreiter der Transformation

Unternehmen, die E-Knowledge Management als integralen Bestandteil ihres Nachfolgeprozesses einsetzen, positionieren sich als Vorreiter in der digitalen Transformation. Sie zeigen ihr Engagement für kontinuierliches Lernen, Wissensbewahrung und den Einsatz moderner Technologien. Diese moderne Herangehensweise verbessert nicht nur die Attraktivität des Unternehmens für potenzielle Nachfolgende, sondern stärkt auch die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens insgesamt.

Die Digitalisierung und der gezielte Einsatz von E-Knowledge Management sind für eine erfolgreiche Unternehmensnachfolge somit unerlässlich. Durch diese Integration in den Nachfolgeprozess wird nicht nur das wertvolle Wissen bewahrt, sondern auch die Beziehung zwischen den Generationen gestärkt und ein reibungsloser Wissenstransfer ermöglicht. Unternehmen, die diesen Weg gehen, positionieren sich als Innovatoren und Vorreiter in der digitalen Transformation. Die erfolgreiche Unternehmensnachfolge wird somit durch die Digitalisierung und den gezielten Einsatz von E-Knowledge Management entscheidend unterstützt.

Gut zu wissen

- Das Wissen ist das Gold eines jeden Unternehmens, gespeichert in den Köpfen der Mitarbeitenden und sollte gesichert und zur Verfügung gestellt werden
- Fast ein Drittel der Beschäftigten und Führungskräfte erreicht 2036 das Rentenalter und verlässt den Arbeitsmarkt inklusive Wissen und Erfahrung
- Wissen sichern als wichtiger Teil der digitalen Transformation

Dirk Hendrichke
CEO & Co-Founder Learnible GmbH
BVMW-Mitglied
www.learnible.de



Leuchtturmprojekt Fabric Lausitz

In der Grenzstadt Forst im südbrandenburgischen Landkreis Spree-Neiße wird bis 2027 ein Technologietransfer-Zentrum entstehen, das die Kompetenz der in der Region ansässigen Unternehmen im Bereich Leichtbau bündelt und mit Wirtschaftsförderung und Universität verknüpft. Die Initiative ergriff ein BVMW-Mitglied.

Neben der Vernetzung der ansässigen Unternehmen bietet das Transferzentrum Fabric Lausitz einen niedrighschwelligeren Zutritt für Startups und neu angesiedelte Unternehmen zu bestehenden Unternehmensverbänden, Geschäftspartnern und wissenschaftlichen Einrichtungen. Durch die Etablierung der Fabric Lausitz werden stabile Wertschöpfungsketten entstehen, die neue Produkte und Prozesse im Bereich der Leichtbauanwendungen umfassen. Unternehmen werden dadurch bei der Erschließung neuer Märkte gestärkt. Darüber ist sich das Team aus Forster Unternehmen, der Stadtverwaltung, der CIT GmbH (Wirtschaftsförderung des Landkreises) und der Brandenburgisch-Technischen Universität (BTU) Cottbus-Senftenberg einig. Das Projekt Fabric Lausitz – Plattform für Leichtbaulösungen – wurde zudem als Strukturwandelprojekt im Rahmen des 2019 beschlossenen Kohleausstiegsgesetzes bestätigt. Für die Umsetzung stehen 24 Millionen Euro bereit.

Innovatives Netzwerk

Die BTU ist über das Verbundvorhaben SpreeTec neXt eng mit dem Aufbau und Betrieb der Fabric Lausitz verbunden. Im Fokus stehen

dabei Leichtbaulösungen zum Beispiel für neuartige hybride Photovoltaik- und Solarthermie-Kollektoren, für Wasserstoff-Speicherlösungen, funktionsintegrierte CFK-Fußbodensysteme und Interieur Bauteile oder 3D-Druck Multimaterial für den Formenbau.

Das Zusammenwirken von Wissenschaftlern und Mitarbeitern aus den Unternehmen im Technologietransfer-Zentrum gewährleistet die Aus- und Weiterbildung von Fachkräften und stärkt somit die Innovationskraft der Region. Die darüber gewonnenen Erkenntnisse und entwickelten Technologien werden künftig mittels Fabric Lausitz in ein industrielles Umfeld überführt. Das geht bis hin zur Herstellung von Pilotkomponenten und -anlagen und zum Erreichen der Vorserienreife.

Nutzer der Fabric Lausitz in der etwa 55 Arbeitsplätze entstehen sollen, können auf ein Netzwerk von mehr als 70 Partnern aus Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft zugreifen.

Initiative und Umsetzung

Die Aufgabe zur Umsetzung des Projekts übertrug die Stadt Forst den Unternehmern Matthias Senftleben, SMT GmbH, und Christian Mrose, Mrose GmbH. Die Unternehmen sind langjährige BVMW-Mit-

Die Forster System-Montage-Technik GmbH entwickelt, fertigt und montiert im Auftrag mittelständischer und großindustrieller Unternehmen Leichtbau-Produkte und Komplettlösungen. Nun initiierte sie eine unternehmensübergreifende Branchenplattform.

Gut zu wissen

Mehr Informationen finden Sie unter:

- www.brandenburg.de
- www.wirtschaftsregion-lausitz.de
- www.forst-lausitz.de
- www.maerkischer-bite.de
- www.lr-online.de
- www.smt-forst.de
- www.iap.fraunhofer.de
- www.b-tu.de

gliedern und agieren seit Jahren europaweit erfolgreich. Die Initiative für die Leichtbau-Plattform ging von ihnen aus. Die Kooperation soll den beteiligten Firmen helfen, die eigenen Grenzen zu überwinden und komplexe, werthaltigere Produkte mit Alleinstellungsmerkmalen umzusetzen, heißt es im Arbeitspapier Fabric Lausitz, dessen Ausarbeitung zweieinhalb Jahre dauerte. Mit der Inbetriebnahme des Technologietransfer-Zentrums wird 2027 gerechnet. Matthias Senftleben: „Die Fabric Lausitz nutzt Leichtbau als Katalysator für Innovation. Einer der Vorteile gerade für kleine und mittelständische Betriebe besteht darin, dass ein Maschinenpark vorhanden sein wird, so dass praktisch gearbeitet werden kann. Das Unternehmensumfeld bei Leichtbau ist in unserer Region etwas dünn, so dass die Fabric dazu beitragen wird, Betriebe miteinander zu verknüpfen, sie dadurch zu stärken und eine gemeinschaftliche, komplexe Wertschöpfung zu ermöglichen. Das ist zukunftssträftig! Denn es gibt enge Verbindungen zu den Themen erneuerbare Energien und Mobilität. Es geht auch um grüne Kunststoffe wie etwa Naturfasern oder Bioharze. Wir leisten dabei nicht nur einen Beitrag zur wirtschaftlichen Stärkung der Lausitz, sondern unterstützen die klimapolitischen Ziele Deutschlands. Leichtbau ist eine Zukunftstechnologie. Die zu entwickeln, schaffen wir als einzelnes Unternehmen nicht allein.“



Matthias Senftleben, Geschäftsführer Forster System-Montage-Technik GmbH (SMT), einer der Initiatoren des Projektes Fabric Lausitz

Jörg Tudyka
BMW Pressesprecher Brandenburg
joerg.tudyka@bvmw.de



Schon bald Realität: Glasfaser fast überall

Ob reibungslose interne Prozesse oder professionelle Kommunikation nach außen – ein erfolgreiches Business braucht Breitband. Doch der Breitbandausbau kommt mit Herausforderungen: Er ist aufwendig und kostenintensiv. Wie schafft es die Telekom, ihr Glasfaser-Highspeed-Netz weiter auszubauen und dabei kostengünstig zum Mittelstand zu bringen?



Unternehmen jeder Größe werden mit derselben Herausforderung konfrontiert: Digitale Anwendungen werden immer komplexer und datenintensiver, und die Internet-Verbindung muss mit dem wachsenden Datenvolumen Schritt halten. Allein 2022 lag der Datenverkehr in Deutschland bei 120 Milliarden Gigabyte. Große Infrastrukturdienstleister beweisen hier Ausdauer und haben die nötige Erfahrung, um das aufwendige und kostenintensive Großprojekt Breitbandausbau voranzutreiben.

Glasfaser-Ausbau wird auf den Mittelstand zugeschnitten

Das beste Beispiel dafür ist der BVMW-Partner Telekom, der im letzten Jahr rund 400 Gewerbegebiete mit Glasfaser-Technologie versorgt, 18.000 Netzverteiler aufgestellt und insgesamt schon rund 700.000 Kilometer Glasfaser verlegt hat. Doch das ist der Telekom nicht genug.

Lag die Glasfaser-Reichweite 2022 noch bei 5,2 Millionen Anschlüssen, hat sich der Konzern für 2024 die 10-Millionen-Grenze vorgenommen. Das sind gute Nachrichten für den Mittelstand: Die starken Highspeed-Leitungen garantieren nicht nur effizienteres Arbeiten, sondern bieten auch die Möglichkeit für neue Geschäftsmodelle.

Aufgerissene Straßen und die allgemeine Preissteigerung, die auch den Tiefbau nicht verschont hat, klingen wenig verlockend. Deswegen geht die Telekom beim Netzausbau neue Wege und erledigt den Ausbau in Gewerbegebieten auf eigene Kosten, auch in Gebieten, die bisher nur mit Kupfer versorgt sind. Dabei plant die Telekom in Zukunft noch öfter auf Trenching zu setzen. Bei dem modernen Verfahren braucht es keine Baugrube und Betriebsgelände müssen nicht gesperrt werden. Nur ein schmaler Schlitz an der Straßenoberfläche verrät, dass gerade ein Glasfaserkabel verlegt wird.



„ Der Ausbau durch Trenching spart ungefähr 30 Prozent Kosten, ist rund viermal schneller und reduziert Lärm, Schmutz und Verkehrssperrungen erheblich.

Srini Gopalan, CEO der Telekom Deutschland

Auch auf den letzten Metern vom Verteiler bis ins Gebäude setzt die Telekom auf sanfte Verfahren, zum Beispiel mit der „Erdrakete“. Mit einem druckluftgetriebenen, raketenförmigen Bohrkopf wird das Bodenreich ohne Furche horizontal unterquert, so bleiben Freigebäude von Unternehmen an der Oberfläche unberührt.

Der Breitbandausbau erfolgt, je nach örtlichen Gegebenheiten, klassisch mit Kupfer, Kupfer mit Vectoring-Technik oder gleich ganz in Glasfaser. Ein reiner Kupfer-DSL-Anschluss ermöglicht eine Download-Geschwindigkeit von etwa 16 Mbit/s. In Kombination mit Glasfaser lässt sich dieser Wert auf ca. 50 Mbit/s und über das Vectoring-Verfahren immerhin auf bis zu 250 Mbit/s steigern.

Noch attraktiver aus Sicht des Mittelstands klingen die maximalen Übertragungsraten von bis zu 1.000 Mbit/s. Diese Raten sind mit „Fiber to the home“ (FTTH) erreichbar: Hier endet die Glasfaser nicht mehr am Verteilerkasten oder im Keller, sondern wird direkt bis ins Büro geführt.

Die Telekom stellt sich den Herausforderungen nachhaltig

Dass im Lichtwellenleiter kein Strom übertragen wird, ist ungünstig – aber nicht unlösbar. Für den Betrieb von Alarmanlagen und ähnlichen

Einrichtungen, zum Beispiel, bietet die Telekom eine separate Stromversorgung und einen zweiten Übertragungsweg per Mobilfunk oder Kupferkabel an.

Eine andere Herausforderung in Verbindung mit Strom ist die Energieeffizienz. Während beim kupferbasierten Breitbandanschluss eine Streaming-Anwendung in der Stunde etwa 4 Gramm CO₂ verursacht, sind es mit Glasfaser nur noch die Hälfte. So geht smarter Klimaschutz.

Nicht für jedes Unternehmen ist der breitbandigste Anschluss übrigens der richtige. Nur eine ausgiebige Prüfung der Gegebenheiten vor Ort und eine eingehende Bedarfsanalyse können klären, welche die individuell beste Ausbauvariante ist. Neben dem Bedarf ist der Umfang des Breitband-Anschlusses auch nicht zuletzt eine Kostenfrage: Mit seinen professionellen Company-Anschlüssen hat unser Partner Telekom sechs unterschiedliche Internet-Bandbreiten im Angebot – alle zu fairen Konditionen. Mitglieder des BVMW profitieren besonders von unserer langjährigen und erfolgreichen Zusammenarbeit mit der Telekom. Sprechen Sie uns dazu gerne an!

Profitieren auch Sie von Glasfaser!

Mehr als 100 regionale Ansprechpartner*innen helfen Ihnen weiter: www.bvmw.de/telekom





Konkret kreativ: Neues EU-Programm für KMU

Ende Juni trafen sich in Cottbus über 100 Akteure der Lausitzer Kultur- und Kreativwirtschaft zur Präsentation einer neuen branchenbezogenen Förderkulisse der Europäischen Union. Eingeladen hatte die Lausitz Marketing AG, ein wirtschaftlich orientiertes Bündnis Lausitzer Kreativ- und Mitgliedsunternehmen des BVMW, das gemeinsam den regionalen Wandel mitgestalten möchte.

Das EIT Culture & Creativity Institut (EIT C&C, Europäisches Innovations- und Technologieinstitut, Kultur & Kreativität) ist die jüngste von neun thematischen Wissens- und Innovationsgemeinschaften in Europa, die zu bestimmten Wirtschaftsthemen von der EU initiiert wurden. Die Europäische Partnerschaft umfasst Akteure in rund 20 Ländern Europas und wird in den nächsten Jahren mit bis zu 70 Millionen Euro pro Jahr bezuschusst. Diese Finanzmittel sollen gezielt über die Strukturen der Kultur- und Kreativwirtschaft die Regionen fördern. Im Rahmen des EIT C&C werden über Ausschreibungen Hochschulprogramme, Projekte, Produkte, Verfahren und Unternehmensgründungen unterstützt. Die Herangehensweise ist im Unterschied zu herkömmlichen Programmen unternehmerisch angelegt. Damit betritt die EU Neuland. Das EIT

will Projekte anregen, die nachhaltig wirken können und nicht nach einer bisher üblichen Förderperiode – wie allzu oft – zu verpuffen drohen. Deshalb wird hier Kreativität immer zusammen mit Wirtschaftlichkeit gedacht. Der Ansatz ist, beides miteinander – kreativ – zu verknüpfen.

Schmelzender Gletscher am Telefon

Mit der Brandenburgisch-Technischen Universität Cottbus-Senftenberg (BTU) fand das EIT C&C deshalb eine Institution, die als regionaler Leadpartner dafür optimal geeignet ist. Mit einem Beispiel verdeutlicht Professorin Christiane Hipp, was ein kreatives EIT-Projekt bewirken kann. So war die BTU-Wissenschaftlerin in München

Gut zu wissen

- Weitere Informationen unter: www.eit-culture-creativity.eu, www.ehler.eu, www.lausitz-marketing.de
- Umsatz der Kreativwirtschaft in Deutschland: 160 Milliarden Euro, europaweit 509 Milliarden Euro
- Anteil am BIP: 2,8 Prozen
- Anzahl der Beschäftigten in der Kreativwirtschaft in Deutschland: 1,2 Millionen, in Europa) rund 12 Millionen
- Anzahl der Unternehmen der Kreativwirtschaft in Deutschland: rund 260 Tausend

an einem Projekt beteiligt, das auf ungewöhnliche Weise das Thema Klimawandel angeht. „In Kooperation mit einem großen Mobilfunkanbieter brachten wir an einem schmelzenden Alpengletscher einen Sensor mit Funkzelle an. So konnte man den Gletscher anrufen. Verrückt, aber wahr. Tat man das, hörte man das reale Tropfen des schmelzenden Eises. So wurde auf undogmatische, erlebnisorientierte und emotionale Art das Thema Mobilfunk-Technologie mit dem Thema Klimawandel verbunden.“ Die Erfahrung mit dem anrufbaren Gletscher brachte dem Unternehmen technische Erkenntnisse und den Klimaschützern die Erfahrung, dass emotionale Kommunikation ohne Hysterie vielleicht mehr bewirken kann. Ansätze dieser kreativen Art gibt es schon in großer Zahl, ist Christiane Hipp überzeugt.

Einfache und transparente Ausschreibung

Das EIT C&C schreibt die Unterstützung so transparent und leichter als sonst aus, damit auch kleine Firmen unkompliziert davon profitieren können. Dazu macht das EIT bewusst ein Angebot der Vereinfachung im europäischen Förderdschungel.

Viel mehr als ein klassisches Förderprogramm

Das EIT C&C selbst ist ein noch junges, europaweit tätiges Unternehmen. CEO Bernd Fesel: „Es fördert Lösungen zu den großen Fragen unserer Zeit: Welche Innovationen brauchen Kreative, Produzenten und Vertrieb, um in einer nachhaltigen Welt erfolgreich zu sein? Welchen Beitrag können die Kultur-Branchen leisten, damit unsere Welt digitaler, nachhaltiger und sozialer wird?“ Das EIT C&C ist deshalb viel mehr als ein klassisches Förderprogramm, betont Fesel: „Wir investieren in die Schaffung neuer Produkte, Firmen, in Bildung; wir beteiligen uns selbst, schaffen zudem ein Portfolio an Beteiligungen und betreuen die Akteure, bis sie erfolgreich sind. Wir wollen Realisierung sehen. Realisierung meint Markteinführung genauso wie gesellschaftlichen Wandel – von technologisch bis sozial.“

Gesellschaftliche Akzeptanz

Die Auftaktveranstaltung in Cottbus eröffnete Dr. Christian Ehler (CDU), dessen Engagement das neue EU-Programm maßgeblich zu verdanken ist. Für den brandenburgischen EU-Abgeordneten stellen Kultur- und Kreativunternehmen eine wichtige Stütze dar, um die aktuellen Transformationsprozesse in der Gesellschaft zu gestalten: „Wir benötigen hier gesellschaftliche Akzeptanz. In Zeiten von Veränderungen, wo neue Technologien zur Anwendung kommen, spielt das Thema Kreativität eine riesige Rolle. Denn Lebensveränderungen kann man den Menschen nicht einfach so überstülpen. Kultur trägt dazu bei, dass sich die Menschen mit dem Wandel besser identifizieren können. Außerdem suchen sich qualifizierte Fachkräfte, die sich neu orientieren wollen, Arbeitsplätze in Regionen, die auch über ein gutes kulturelles Umfeld verfügen. Der Wandel ist auch ein kultureller. Das muss kreativwirtschaftlich begleitet werden.“

Jörg Tudyka
BVMW Pressesprecher Brandenburg
joerg.tudyka@bvmw.de



Herausforderungen der Personalbranche

Mit welchen Geschäftsmodellen können wir die Arbeitswelt der Zukunft positiv ausgestalten und die aktuellen Herausforderungen, mit denen die kleinen und mittelständischen Unternehmen in Deutschland konfrontiert sind, meistern? Diese Frage versuchen die ausstellenden Unternehmen auf der Messe Zukunft Personal Süd in Stuttgart mit ihren Geschäftsmodellen zu beantworten.

Die Zukunft Personal Süd, eine der führenden Fachmessen für Personalmanagement und Personalentwicklung, bietet einen Ort für Personalers, Führungskräfte und Interessierte, sich über die neusten Entwicklungen und Trends im Bereich Human Resources auszutauschen und beraten zu lassen. In Vorträgen, Diskussionsrunden und Workshops wurde Know-how von Experten geteilt und praktische Einblicke in die Herausforderungen und Chancen der Personalbranche gegeben.

Voranschreitende technologische Entwicklungen verändern die Personalbranche stetig, hinzu kommen die geopolitischen Unsicherheiten und der demografische Wandel, die den Arbeits- und Fachkräftemangel intensivieren und das Rückgrat der deutschen Gesellschaft, den Mittelstand, sowie den gesamtgesellschaftlichen Wohlstand gefährden. Im Fokus der Geschäftsmodelle und Ideen stehen Innovationen, die Unternehmen bei der Personalrekrutierung, -entwicklung und -bindung unterstützen sollen. Ein Schwerpunkt liegt dabei



auf der fortschreitenden Digitalisierung einschließlich neuer Tools und Softwarelösungen zur Optimierung von HR-Prozessen.

Trends im Personalwesen

Ein Trend, der sich auf der Zukunft Personal Süd abzeichnet hat, ist die verstärkte Nutzung von Künstlicher Intelligenz (KI) im Personalmanagement. KI-gestützte Systeme werden zunehmend eingesetzt, um Bewerbungsunterlagen zu analysieren, potenzielle Kandidaten zu identifizieren und die Effizienz des Recruiting-Prozesses zu steigern. Ziel der Anwendungen ist es, die Unternehmen dabei zu unterstützen, qualifizierte Talente zu finden, einzustellen und den Arbeitsaufwand für Arbeitgeberseite und Arbeitnehmerseite zu reduzieren.

Ein weiterer Fokus liegt auf der Weiterentwicklung der Mitarbeiterbindung, denn angesichts des Fachkräftemangels und der steigenden Bedeutung von Employer Branding wird es für Unternehmen immer wichtiger, ihre Mitarbeiter langfristig zu binden und ihnen Raum zur Weiterbildung zu geben. Ansätze und Strategien der Unternehmen auf der Zukunft Personal Süd waren flexible Arbeitsmo-

delle über individuelle Weiterbildungsangebote bis hin zu innovativen Incentives. Damit erhofft man sich, die Mitarbeiterzufriedenheit zu steigern und das Engagement der Mitarbeiter zu fördern.

Durch das Urteil des Europäischen Gerichtshofs zur Arbeitszeiterfassung und die Bestätigung durch das Bundesarbeitsgericht stehen Arbeitgeber zusätzlich unter Druck, die erforderlichen Mittel und Organisation zum Erfassen der Arbeitszeit zur Verfügung zu stellen. Aufgrund dessen gab es einige Unternehmen, die Softwares als auch Hardware zur Arbeitszeiterfassung vorgestellt haben. Ein besonderes Augenmerk fiel dabei auf Systeme, die nicht nur die Funktion einer digitalisierten Stempelkarte erfüllen, sondern zeitgleich das Gesicht erkennen können und die Körpertemperatur beim „Stempeln“ messen. Hierbei sollten wir kritisch hinterfragen, ob wir den Schutz des Arbeitnehmers durch die Arbeitszeiterfassung anstreben oder die vollständige Kontrolle.

Neue Ideen für den Mittelstand

Stichwort Motivation und Mitarbeiterbindung. Das Team von avegoo hat im Rahmen eines Projektes der Tech-Startup-School und mit Förderung des Landes Baden-Württemberg eine Plattform entwickelt, die physische Arbeitsplätze vermittelt. Idee ist es, lange Arbeitswege überflüssig zu machen und eine Alternative zum Homeoffice anzubieten. Per App können Unternehmen und ihre Mitarbeiter sowie Freelancer dritte Arbeitsplätze deutschlandweit finden und buchen.

Nutzer der Firma DATEV berichten von einer besseren Work-Life-Balance durch die wiedererlangte Trennung von Arbeitsplatz und Privatleben. Der professionelle Arbeitsplatz in einem Coworking Space wirkt sich nicht nur positiv auf die Gesundheit der Mitarbeiter aus, sondern der Austausch mit anderen Coworkern fördert auch die Motivation und Effizienz, die sich positiv auf das Unternehmen auswirkt. Zudem lässt sich aufgrund verkürzter Arbeitswege CO₂ einsparen.

„Wenn die Unternehmen ihren Mitarbeitern Flexibilität entgegenbringen, können die Mitarbeiter langfristig gehalten werden“, sagt Anja Pfäffle, Founderin von avegoo.

Für den Mittelstand explodieren die Kosten für juristische Tätigkeiten durch den steigenden Bürokratieaufwand wie beispielsweise Nachweispflichten. Deswegen hat das Startup twin.win eine digitale Rechtsabteilung entwickelt für alle arbeitsrechtlichen Themen des HR-Alltags. Die Software erlaubt es den Unternehmen, arbeitsrechtliche Fragen zu stellen und pragmatische und rechtssichere Antworten sowie rechtssichere Vorlagen für HR-Dokumente zu erhalten. Dies ist vor allem für kleine und mittelständische Unternehmen interessant, die keine eigenen Juristen oder keine Zeit für mühsame und risikobehaftete Eigenrecherche haben.

Die Zukunft Personal Süd ist ein spannendes Event, welches sich hervorragend dafür eignet, sich über innovativen Technologien, neue Strategien hin zu aktuellen Trends und Entwicklungen zu informieren. Unternehmen sollten diese Gelegenheit nutzen, um sich einen Vorsprung in der sich wandelnden Personalbranche zu sichern.

Gut zu wissen

- Voranschreitende technologische Entwicklungen verändern die Personalbranche
- Nutzung von Künstlicher Intelligenz (KI) im Personalmanagement ist ein Recruiting-Trend
- Ein weiterer Fokus liegt auf der Weiterentwicklung der Mitarbeiterbindung

Emma Gräther
BVMW Praktikantin VWL
emma.graether@bvmw.de



Effektive Leistungsbeurteilung leicht gemacht

Uwe Glossmann, Geschäftsführer der GSP – Glossmann Software & Personnel Solutions, erklärt, wie man Leistungsbewertungssysteme für Mitarbeitende messbar und nachhaltiger gestalten kann.

Bevor ich mein eigenes Unternehmen gründete, war ich in verschiedenen Führungspositionen im mittleren Management häufig mit der Leistungsbeurteilung von Mitarbeitenden beauftragt. Dabei stieß ich immer wieder auf das gleiche Problem: Eine vernünftige Bewertung war aufgrund fehlender Objektivität nicht möglich. Daraufhin entwickelte ich ein eigenes Leistungsbewertungssystem und gründete 2009 die GSP – Glossmann Software & Personnel Solutions mit Sitz in Lindau am Bodensee. Die Firma entwickelte sich schnell zu einer Anlaufstelle für effektive Personalbeurteilung. Heute kann ich es kaum glauben, wie aus einer Idee ein Unternehmen wurde, das heute mehrere talentierte Programmierinnen und Programmierer beschäftigt.

Unser einzigartiges Konzept besteht aus einer beratenden HR-Dienstleistung und der GSP-HR-Cloud, in der alle Prozesse abgebildet werden. Diese Kombination ist ein absolutes Alleinstellungsmerkmal. Wenn ein HR-Berater ins Unternehmen kommt, dann ohne Software. Kommt ein Softwareanbieter, kann dieser nicht in HR-Themen beraten. Durch meinen beruflichen Hintergrund verfügen wir über Kompetenz in beiden Bereichen.

Das Procedere

Nach einem Kick-Off-Meeting werden bei einem eintägigen Workshop individuelle Merkmale erarbeitet, anhand derer die Leistung der Mitarbeitenden gemessen werden soll. In einem zweiten Schritt wird das objektive Leistungsbeurteilungssystem aufgesetzt. Diese Gruppenarbeit ist ein Organisationsprojekt und immer eine Führungs-

kräfteweiterentwicklungsmaßnahme, denn wir nehmen damit starken Einfluss auf die Entwicklung der Führungskräfte. Während bei subjektiven Systemen den Führungskräften einfach ein fertiges Bewertungssystem übergeben wird, verfolgt man bei GSP den Ansatz einer ursächlichen Beratung, bei der Führungskräfte zu Beteiligten werden. Eine solche Leistungsbeurteilung habe ich mir früher im Berufsalltag immer gewünscht.

Gezielte Mitarbeiterbindung

Wenn ein Mitarbeiter kündigt, verlässt er in der Regel nicht das Unternehmen, sondern oft seinen Vorgesetzten. Mithilfe eines objektiven Bewertungssystems können auf Basis der gewonnenen Daten wertschätzende Mitarbeitergespräche geführt und solchen Prozessen entgegengewirkt werden. Schwächen sollten dabei als Anlass genommen werden, Mitarbeitende mit Weiterbildungsmaßnahmen zu stärken. Dies fördert nicht nur Mitarbeiterzufriedenheit, sondern dient auch deren Entwicklung und erhöht gleichzeitig die Mitarbeiterbindung.

Uwe Glossmann
Geschäftsführer Glossmann Software &
Personnel Solutions
BVMW-Mitglied
www.gsp-hr.com





Steuern auf den Punkt

Unternehmensübertragung – verkaufen oder verschenken

Für rund 100.000 KMU stellt sich jedes Jahr die Frage, wer das Unternehmen weiterführt – Tendenz steigend. Wer nicht an Familienangehörige verschenkt, muss am Markt einen Käufer finden.

Laut aktueller Erhebung der KfW wird die Nachfolgelücke im Mittelstand immer größer. Hauptgrund ist die mangelnde Anzahl an geeigneten Kandidaten, gefolgt von unterschiedlichen Vorstellungen beim Kaufpreis. Aber auch der bürokratische Aufwand sowie steuerliche Unwägbarkeiten behindern den Nachfolgeprozess.

Der Königsweg der Unternehmensübertragung innerhalb der Familie ist die steuerbefreite Schenkung. Hier führt der Beschenkte die Buchwerte des Veräußerers fort. Die steuerpflichtige Aufdeckung stiller Reserven unterbleibt. Das geltend Recht sieht vor, dass Betriebsvermögen standardmäßig zu 85 Prozent und auf Antrag sogar zu 100 Prozent von der Schenkungsteuer verschont wird. Dabei ist zu beachten, dass Verwaltungsvermögen wie zum Beispiel liquide Mittel, Kunstgegenstände oder Wertpapiere nicht unter die Begünstigung fallen und dass die Unternehmenssubstanz über mehrere Jahre erhalten bleiben muss. Wird das Betriebsvermögen beispielsweise kurz nach der Schenkung versilbert oder baut der Beschenkte Arbeitsplätze ab, kann die Steuerbegünstigung entfallen. Gleiches gilt im Übrigen für den Erbfall.

Wird der Betrieb außerhalb der Familie übertragen oder ist der Unternehmer auf Einkommen im Alter angewiesen, bleibt der Verkauf. Die größte Hürde stellt dabei die Kaufpreisfindung dar. In der Praxis ist der Steuerberater häufig der erste Ansprechpartner in puncto Unternehmensbewertung. Hierbei muss man wissen, dass die steuerlichen Bewertungsverfahren sehr pauschal gestrickt sind. Branchen- oder unternehmensspezifische Besonderheiten sind nicht Teil der steuerlichen Wertfindung, können aber über Zu- oder Abschläge berücksichtigt werden. Die Kaufpreisabwicklung kann je nach Versorgungsbedürfnis des Unternehmers als Einmalzahlung oder gegen wiederkehrende Bezüge – also Renten oder Raten – ausgestaltet werden. Dabei sind wiederkehrende Bezüge entweder sofort oder erst mit Zufluss zu versteuern. Die Wahl der richtigen

Alternative muss im Einzelfall gut abgewogen werden: Bei sofortiger Besteuerung unterliegt der Barwert der Zahlungsreihe bereits im Zeitpunkt der Übertragung der Besteuerung. Allerdings kann ein Freibetrag von bis zu 45.000 Euro und eine Ermäßigung des Steuertarifs gezogen werden. Bei der Zuflussbesteuerung fällt die Steuer erst in der Zukunft an, und der Veräußerer profitiert von einem niedrigeren Steuersatz im Alter. Allerdings sind keine speziellen Steuerbegünstigungen anwendbar.

Gut zu wissen

- Das geltende Steuerrecht bietet die Möglichkeit des steuerbefreiten Übergangs von Betriebsvermögen im Schenkungs- oder Erbfall
- Die Nachfolgeplanung geht weit über den Übertragungszeitpunkt hinaus. Der Beschenkte oder Erbe muss über Jahre das Betriebsvermögen samt Arbeitsplätzen aufrecht erhalten

Dr. Sebastian Krauß

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

www.concepta-steuern.de



A STAR ALLIANCE MEMBER 

EIN HALBES JAHRHUNDERT ENG MIT BERLIN VERBUNDEN

Wir feiern 50. Jubiläum einer einzigartigen Verbindung.



TURKISH AIRLINES



IN BERLIN

UNTERNEHMERPREISE

Es gibt viele Gründe, sich mit anderen Unternehmen in einem Wettbewerb zu messen: gute Presse, individuelle Förderung, Kontakte knüpfen und, nicht zu vergessen, das Preisgeld. Hier stellen wir Ihnen drei der aktuellen Unternehmerpreise vor.

★ Produkt des Jahres 2024

Die Redaktion von der Industrial Production schreibt den Wettbewerb INDUSTRIAL Production – Produkte des Jahres 2024 aus. Dieser soll Anwendern in der Industrie Orientierung geben und zeigen, welche Anwendungen und Lösungen wirklich gut sind. Eingereicht werden können ab sofort herausragende Produkte und Lösungen in folgenden Kategorien: Additive Fertigung, Antriebstechnik und Automatisierung, Robotik, Handhabung, Montage und Produktionslogistik, Konstruktion, Simulation, Digitaler Zwilling, Metallbearbeitung. Die Auswahl treffen die INDUSTRIAL-Production-Leserinnen und -Leser.

Bewerbungsfrist: 31. Oktober 2023



<https://bvmw.info/produkt-des-jahres-2024>

★ Deutscher Zukunftspreis

Mit dem Deutschen Zukunftspreis zeichnet der Bundespräsident herausragende Forschungs- und Entwicklungsprojekte aus und würdigt zukunftsweisende Technologien. Der Schutz dieser Innovationen ebnet den Weg zu erfolgreichen marktfähigen Produkten. Ausschlaggebend für die Entscheidung der Jury sind der wissenschaftlich-technische Innovationsgrad und das Potenzial, diese Leistung in zukunftsfähige Arbeitsplätze umzusetzen. Der renommierte Technologiepreis ist mit 250.000 Euro dotiert und wird vom Bundespräsidenten persönlich überreicht.

Bewerbungsfrist: 3. November 2023



<https://bvmw.info/deutscher-zukunftspreis-2024>

★ German Stevie Awards

Der German Stevie Awards ist ein hochkarätiger Wirtschaftspreis für die deutschsprachige europäische Unternehmenswelt. Herausragende Leistungen werden in über 200 verschiedenen Kategorien ausgezeichnet: vom Manager des Jahres in über 30 Branchen, über die Marketingkampagne des Jahres bis hin zum Produkt des Jahres. Anstatt eine Teilnahmegebühr zu bezahlen, ist lediglich eine Preisträgergebühr für jede Nominierung zu entrichten.

Ende der ersten Teilnahmefrist: 6. Dezember 2023



www.stevieawards.com/gas

Sie möchten als Unternehmen einen Preis vergeben?
Dann nehmen Sie mit uns Kontakt auf: bgf@bvmw.de



Einstieg in die Welt von ChatGPT und Co.

Wenige Monate nach dem sensationellen Start des lernenden Chatbots ChatGPT ist klar: Künstliche Intelligenz wird einen massiven Einfluss auf unsere Wirtschaftsprozesse haben, sie ist ein Game Changer, der den Mittelstand unter Zugzwang setzt. Nun gilt es, die enormen Wachstumspotenziale zu erschließen. Unser Mitglied, die //P-Cation Consulting and Solutions GmbH aus dem nordrhein-westfälischen Arnberg, weist in Workshops und Symposien mittelständischen Betrieben Wege in die Welt von ChatGPT und Co. Krishnamoorthy Prasath, CEO und Firmengründer, bringt als Software-Ingenieur mit seinem Team das Erfahrungswissen ein, um mit der raschen Entwicklung der Digitalisierung unserer Gesellschaft Schritt halten zu können.

www.p-cation.de



Mobilität neu gedacht

Unser Mitglied, die PA Preckel Automobile GmbH aus Krefeld, hat mit dem „Microlino“ einen perfekten Mix aus Auto und Motorrad entwickelt. Das Fahrzeug bietet Platz für zwei Erwachsene, das Aufladen ist so einfach wie bei einem Smartphone und dauert nur vier Stunden an einer Haushaltssteckdose. Es fährt zu 100 Prozent elektrisch und ist damit sehr umweltfreundlich. Sowohl bei Nutzung und Produktion verbraucht er weniger Energie als jedes andere Auto. Der Microlino wird in Turin handgefertigt, 80 Prozent der Teile werden innerhalb Europas beschafft, und er kommt mit 50 Prozent weniger Bauteilen aus als herkömmliche Autos. Aufgrund seiner Kompaktheit kommt der Wagen in jede Parklücke. Die Evolution der Mobilität könnte ein neues Kapitel erfahren.

www.preckel.de



Armin Bolch, Geschäftsführer der MOTUL Deutschland GmbH.

Fahrzeugabo für Motorräder

Der renommierte Schmierstoff- und Fahrzeugpflegespezialist Motul (BVMW-Mitglied) mit Sitz in Köln erweitert sein Geschäftsmodell. In Zusammenarbeit mit der Faaren Group, einem erfahrenen Anbieter für Abolösungen, präsentiert Motul ein Motorrad-Abonnement. Dieses digitale Vermarktungsangebot ermöglicht Motorradhändlern, über einen eigenen Marktplatz deutschlandweit Neukunden zu erreichen und sich so einen lukrativen, schnell wachsenden Markt zu erschließen. Das Motorradabo „powered by MOTUL“ bietet nun auch Motorradenthusiasten die ideale Plattform, ihrem Traum-Motorrad näherzukommen – ohne Kaufverpflichtung.

www.motul.com



Mehr Sicherheit im Cyberspace

Laut einer aktuellen Studie der HDI Versicherungsgesellschaft sind im letzten Jahr ein Drittel aller kleinen und mittleren Unternehmen Opfer einer Cyberattacke geworden. Der durchschnittliche Schaden beläuft sich auf 95.000 Euro. Hier möchte die Transferstelle für Cybersicherheit im Mittelstand zukünftig Ihr Unternehmen bei der sicheren Digitalisierung unterstützen. Durch kostenfreie und praxisnahe Informations- und Qualifikationsformate, zahlreiche Veranstaltungen bundesweit sowie eine Detektions- und Reaktionsplattform für Cyberangriffe möchten wir Ihnen helfen, Ihren Schutz im Cyberspace zu verbessern.

www.transferstelle-cybersicherheit.de





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

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

AUS DEN REGIONEN



Bayern Süd

Effiziente Unternehmensnachfolge

Die kommenden Jahre werden für viele Unternehmen eine große Herausforderung darstellen, denn in Deutschland stehen nach den Daten des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn bis 2026 insgesamt 190.000 Unternehmensnachfolgen an. Dabei liegt das Verhältnis von Unternehmen zu Interessenten bei 2,8 zu 1 – es stehen also viel mehr Betriebe zur Auswahl, als es mögliche Nachfolger gibt.

In diesem dynamischen Markt mischt das Beratungsunternehmen MISO Consulting – gegründet im Jahr 2016 von Harald Rieder – erfolgreich mit. Roland Morizet, der aus einer Gastronomen-Familie stammt und zunächst eine Karriere in der Hotellerie verfolgte, stieß 2020 zum Unternehmen, nachdem er über die M&A-Aktivitäten seiner Arbeitgeber bereits einen fundierten Einblick in

das Thema Unternehmensnachfolge gewonnen hatte. „Das kann man einfach besser machen“ – so resümierte Morizet seine damaligen Erfahrungen, denn vor allem in puncto Dienstleistungsorientierung und dem Wert so genannter weicher Faktoren bei der Unternehmensbewertung sah er deutliches Potenzial zur Verbesserung.



„Das Auge isst mit“

Als Mitgeschäftsführer bei MISO Consulting legt er heute großen Wert darauf, Unternehmen bei der Vorbereitung der Nachfolgeregelung schon sehr früh im Übergabeprozess zu unterstützen. „Wir befinden uns klar in einem Käufermarkt, Interessenten können sich also aus einem großen Angebot die spannendsten Unternehmen auswählen, die augenscheinlich das größte Entwicklungspotenzial haben“, erklärt Morizet und ergänzt: „Auch in einem Nachfolgeprozess gilt deshalb: Das Auge isst mit.“ Neben den harten Fakten der Unternehmensbewertung auf Basis der vorliegenden Geschäftszahlen spielen für ihn deshalb immer auch die weichen Faktoren eine wichtige Rolle. Wie wird die Unternehmenskultur gelebt, und gepflegt? Welches Klima herrscht unter den Mitarbeitenden und was wird für ihre dauerhafte Zugehörigkeit zum Unternehmen getan? Welchen Eindruck vermittelt der Außenauftritt des Unternehmens?

Den Prozess aktiv mitgestalten

„M&A ist ein Vertrauensgeschäft, und solche Faktoren spielen auf der psychologischen Ebene inzwischen eine ganz wichtige Rolle im Verkaufsprozess“, erläutert Morizet. Rund 20 Transaktionen hat er gemeinsam mit Harald Rieder und dem Team seit 2020 erfolgreich abgewickelt, mit derzeit acht Kollegen ist man in München sowie an den Standorten Graz, Sundern (NRW), Zürich und demnächst auch Wien aktiv. Besonders beliebte Branchen sind Unternehmen in der Medizintechnik, Digitalisierungs-Spezialisten und generell IT-Anbieter. Auch im Bereich der Stahlbranche herrsche derzeit Bewegung, wobei hier das Thema der Energiekosten natürlich eine entscheidende Rolle für die zukünftige Bewertung des Unternehmens spiele, erklärt Morizet.

Unternehmern, die über eine externe Nachfolgeregelung nachdenken, gibt er folgenden Rat: „Fangen Sie früh genug an, den komplexen M&A-Prozess aktiv zu gestalten. Durch den Verkaufsüberhang sind die externen Nachfolger stark umworben, daher muss man schon selbst etwas dafür tun, um unter den vielen Angeboten auch positiv herauszustechen.“

Visitenkarte

MISO Consulting GmbH
Gründung: 2016
Hauptsitz: München
Geschäftsführer: Harald Rieder, Roland Morizet
Anzahl Mitarbeitende: 8
BVMW-Mitglied



www.aumentovalue.com

Achim von Michel
Pressesprecher BVMW Bayern
achim.von.michel@bvmw.de





Mainfranken

Vom IT-Pionier zum Ausbildungsvorreiter

Die frühen 1980er Jahre waren der Startschuss für die Erschließung des kommerziellen Marktes rund um den PC. In diese von Pioniergeist und Experimentierfreude geprägte Zeit fiel auch die Gründung von SCHOPF Computersysteme und SCHOPF Software.

Thomas Schopf – damals noch Student der Mathematik an der Julius-Maximilians-Universität Würzburg – war einer der wenigen Fachleute, die sich mit der neuen Technologie auskannten, und seine Expertise war schon bald vielfach gefragt. 1986 gründete er sein eigenes Unternehmen als fast klassisches Startup – nur, dass es diesen Begriff damals noch gar nicht gab. Der Firmengründer erinnert sich: „Unsere ersten Rechner haben wir tatsächlich auf einem Tapeziertisch im Keller meiner Eltern zusammengebaut. Die Begeisterung, am Beginn eines neuen Zeitalters mitzuwirken, hat uns beflügelt.“

1990 wurden mit gerade vier Mitarbeitern bereits große Firmen, wie die Universitätsdruckerei Stürtz, mit Hardware und eigenen Softwareprodukten ausgestattet.

„Eines unserer ersten Projekte war die Digitalisierung der zu der Zeit noch von Hand mit Taschenrechner ausgeführten Kalkulationen für Druck- und Buchbindarbeiten. Eine Dokumente- und Bilddatenbank, heute eine Selbstverständlichkeit in jedem Handy, haben wir damals ebenfalls schon für unsere Kunden möglich gemacht.“

Pionierarbeit in der Ausbildung

SCHOPF Computersysteme und SCHOPF Software hat sich von Anfang an als Vorreiter bei der Ausbildung von IT-Nachwuchskräften profiliert. Der Ausbildungsberuf „Fachinformatiker/in“ besteht seit 1996, und seitdem bildet das Unternehmen jährlich mehrere Auszubildende in diesem Bereich aus. Viele ehemalige Auszubildende engagieren sich seit Jahren im Unternehmen und tragen wesentlich zum Unternehmenserfolg bei. Die Ausbildung zum IT-Kauf-

mann – heute Kaufmann für IT-System-Management – kam 1997 hinzu, und auch in diesem Bereich sind viele ihrem Ausbildungsbetrieb bis heute treu geblieben. Manche von ihnen seit über 20 Jahren. So ist es nicht verwunderlich, dass sich die Mitarbeiterzahl nur wenige Jahre später verdoppelt hatte und ein erneuter Umzug notwendig wurde.

Nachhaltigkeit und Raum für Geschichte

Im Jahr 2018, das Team war mittlerweile auf 22 Mitarbeitende angewachsen, fiel die Entscheidung für den Innovationsstandort Skyline Hill, Würzburgs jüngster Gewerbepark. Auch bei diesem Projekt bewies Firmengründer Thomas Schopf, dass sein Herz nach wie vor für neue Entwicklungen und Innovationen schlägt: Im neuen Bürogebäude wurden eine baubiologisch nachhaltige Bauweise mit Holzfassade, eine PV-Anlage auf dem Dach, eine umfangreiche digitale Haussteuerung sowie offene und helle Arbeitsplätze ansprechend umgesetzt.

Wir blicken weiter in die Zukunft

Thomas Schopf: „Nach 37 Jahren voller Ereignisse freuen wir uns bereits auf unser 40-jähriges Jubiläum. Wir sind stolz darauf, seit so vielen Jahren anspruchsvolle Software zu entwickeln und unsere Expertise im IT-Dienstleistungssektor (Installation und Wartung von IT-Infrastrukturen) kontinuierlich zu erweitern. Unser Arbeitsplatz bietet jeden Tag aufregende Herausforderungen und Abwechslung, und der Pioniergeist der Gründerjahre ist immer noch spürbar.“

Visitenkarte

SCHOPF Computersysteme | SCHOPF Software

Gründung: 1986

Firmensitz: Würzburg (Bayern)

Inhaber: Thomas Schopf

Anzahl Mitarbeitende: 29

www.schopf.de



Achim von Michel

Pressesprecher BVMW Bayern

achim.von.michel@bvmw.de





NRW Südwest

Nachhaltige Förderung garantiert

Wie leicht es für mittelständische Fahrzeugbesitzer und Flottenbetreiber sein kann, die Treibhausgasemissions-Prämie mit eigenen CSR-Maßnahmen zu verknüpfen, zeigt ein Beispiel aus der Praxis.

Um den Emissionsausstoß der Unternehmen der Mineralölwirtschaft zu verringern und nationale und internationale Klimaschutzziele zu erreichen, hat der Gesetzgeber entschieden, die Treibhausgasemissionen der Mineralölwirtschaft zu begrenzen. Zu diesem Zweck wurde das Klimaschutzinstrument der THG-Quote eingeführt. Diese verpflichtet die Mineralölwirtschaft, ihre Treibhausgasemissionen um einen jährlich steigenden prozentualen Wert zu senken. E-Mobilisten können die THG-Quote in den nächsten Jahren für jedes E-Auto wiederholt beantragen und im Handel veräußern. Die THG-Prämie beträgt pro Fahrzeug einige hundert Euro jährlich, für Unternehmen ein relevanter Kostenfaktor bei der Anschaffung eines E-Autos.

Andheri Hilfe fördert nachhaltige Projekte

Zwei gemeinnützige Institutionen setzen gemeinsam die jährlich erzielbare THG-Prämie als effektiven Hebel für die Energiewende und Klimaschutz ein. Die Andheri Hilfe als größte zivilgesellschaftliche Organisation in Deutschland, die sich seit über 55 Jahren für die nachhaltige Förderung von unterprivilegierten und armen Menschen in Indien und Bangladesch engagiert, und fairnergy, eine Marke der Green Trax Emission Solution GmbH. Beide betreiben gemeinsam ein Projekt im westindischen Bundesstaat Karnataka, in dem Biogas-Anlagen gebaut werden. 1.512 ärmste Familien erhalten so mithilfe der Partnerorganisation vor Ort eine Biogasanlage, angeschlossen an eigene Toiletten. Dadurch verbessern sich die

Gesundheit der Menschen und ihr Einkommen. Gleichzeitig sind der reduzierte CO₂-Ausstoß und die reduzierte Waldvernichtung sehr wertvolle Bausteine zum Schutz der Umwelt. „Über 6.600 Tonnen Holz jährlich können durch den Bau dieser Biogasanlagen eingespart werden“, so Benedikt Kirpes, Gründer und Managing Director von fairnergy. „Zusätzlich wird der Ausstoß von klimaschädlichem CO₂ und CO₂-Äquivalenten um 9.000 Tonnen reduziert“, so der Impact-Unternehmer.

Kooperation mit NGOs

In Bezug auf die Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) werden rund 15.000 Unternehmen in Deutschland in den nächsten drei Jahren über ihren sozialen und ökologischen Fußabdruck Auskunft geben müssen. Bei einer Unternehmenskooperation mit einer Nicht-Regierungsorganisation wie der Andheri Hilfe leisten KMU soziales Engagement, schützen das Klima und kommen so ihrem Nachhaltigkeitsbericht nach. Zugleich kommt mit diesen Klimaschutzmaßnahmen nachhaltige, humanitäre Hilfe bei ärmsten, stark benachteiligten Menschen in Indien an. Eine Win-win-Situation für alle und für die Umwelt.

Visitenkarte

ANDHERI HILFE

Gründung: 1967

Firmensitz: Bonn

Geschäftsführer: August Ilg

Mitarbeitende: 16

BVMW-Mitglied

www.andheri-hilfe.org

www.fairnergy.org



Thomas Kolbe

BVMW Pressesprecher Nordrhein-Westfalen

thomas.kolbe@bvmw.de



6

Berlin/Brandenburg Süd-West

„Wir bilden aus, um zu übernehmen“

„Technik ist unsere Leidenschaft“, so lautet das Motto der ST Gebäudetechnik GmbH in Potsdam, die vor Kurzem ihr 30-jähriges Jubiläum feierte. Das Unternehmen ist mit seinen 160 Angestellten nicht nur Marktführer, sondern auch einer der modernsten und größten nicht staatlichen Arbeitgeber im Land Brandenburg.

Wir haben Spaß am Erschaffen komplexer technischer Systeme, die zum Funktionieren gebracht werden müssen“, erläutert Geschäftsführer Andreas Neyen, „wenn wir nicht flexibel sind, wird es uns bald nicht mehr geben“.

Es gibt kaum eine Branche, auf die Begriffe wie Vielseitigkeit und Flexibilität mehr zutreffen als auf die technische Gebäudeausrüstung. Vielseitigkeit, was die verschiedenen Gewerke wie Heizung, Lüftung, Klima, Kälte, Sanitär, Elektro- und Regelungstechnik betrifft, Vielseitigkeit aber auch, was handwerkliche, organisatorische, kaufmännische und juristische Kenntnisse betrifft. Sich ständig wandelnde Anforderungen seitens der Behörden und der Politik verlangen darum ein Höchstmaß an Flexibilität.

Das Unternehmen betreut seine Kunden von der Idee bis zum Ende der Lebenszeit der Anlagentechnik. Planen, bauen, betreiben – alles aus einer Hand. Das war auch schon das Ziel der beiden Gründer, Andreas Stubbe und Peter Stahl, als sie 1993 die Gründungsurkunde von ST Gebäudetechnik notariell beglaubigen ließen.

Der Weg aus dem Sozialismus

Die Grundidee reicht zurück in den November 1989. Andreas Stubbe, Leiter der „sozialistisch strukturierten“ TGA Potsdam, wollte den Betrieb möglichst schnell an die marktwirtschaftlichen Strukturen der Bundesrepublik anpassen. Zu diesem Zweck besuchte Stubbe den West-Berliner Niederlassungsleiter des damaligen Marktführers namens ROM, Peter Stahl.

Doch die Neustrukturierung der TGA Potsdam kam nicht voran. Als sich nach mehr als einem halben Jahr kaum Bewegung abzeichnete, bot Stahl seinem Potsdamer Kollegen an, eine Niederlassung der ROM in Potsdam zu gründen. Stubbe willigte nach kurzer Bedenkzeit ein.

In den nächsten zwei Jahren wuchs die Potsdamer ROM-Niederlassung auf 35 Angestellte an. „Stahl und Stubbe waren gut im Geschäft, gut versorgt, die Strukturen stimmten, das hätte es eigentlich sein können“, erinnert sich Andreas Neyen. Aber die bei-

den schmiedeten Pläne für eine eigene Firma. Sie verließen 1993 ihre gut bezahlten Stellen und gingen mit ihrem neuen Unternehmen ST Gebäudetechnik ins finanzielle Risiko. Die Firma hat sich entwickelt, ist profitabel mit einem Umsatz der Gesamtleistungen von deutlich über 20 Millionen Euro im vergangenen Jahr.

Um das heikle Thema Facharbeiter zu lösen, hat sich das Potsdamer Unternehmen einiges einfallen lassen. Von den rund 160 Angestellten sind 27 Auszubildende, eine Quote von 17 Prozent. „Wir wollen keinen verlieren, wir bilden aus, um zu übernehmen. Ausbildung ist ein riesiger Aufwand, die meisten bleiben bei uns, weil wir ein sehr positives Arbeitsklima haben. Das ist unsere Stärke“, betont Neyen. Enormen Aufwand betreibt das Unternehmen auch auf Ausbildungsmessen, an Schulen und in Social Media. Schülerinnen und Schülern bietet man je nach Bedarf Praktika für einen Monat oder länger an.



Andreas Neyen, seit 2011 Geschäftsführer der ST Gebäudetechnik.



Komplexe Technik braucht das richtige Know-how: Mitarbeitende der ST Gebäudetechnik im Gespräch.

Arbeit soll kein Stress sein

Die Perspektiven für Mitarbeitende sind ideal. Karrierewünsche werden aktiv unterstützt. Fachliche Weiterbildungen zu Meistern oder Ingenieuren sind gewollt und werden ausdrücklich befürwortet. Auch berufserfahrenen Monteuren bietet das Unternehmen ein Duales Studium mit dem Abschluss Diplom-Ingenieur an. Wer neu beginnt und sein Abitur geschafft hat, der kann an der TU in Erfurt auch den Bachelor für Energie- und Gebäudetechnik in einem Dualen Studium absolvieren. Den Praxisanteil gibt es dann im Unternehmen.

„Arbeiten soll kein Stress sein, es muss Spaß machen“, lautet ein weiterer Slogan der Potsdamer Firma. Gesellschaftliche Verantwortung steht im Mittelpunkt des Handelns. Flexible Arbeitszeiten

sind selbstverständlich. „Wenn der Vater morgens seine Kinder zur Schule bringen will, fängt er eben erst um neun Uhr an“, betont Neyen, „wir tun alles, dass man auch den Alltag mit Kindern gut hinkommt.“ Entscheidend sei letztendlich nur, dass die vereinbarte Arbeitszeit effektiv genutzt werde, um die Aufgaben des Tagesgeschäfts zu erfüllen.

Neyen, der seit 2011 das Unternehmen führt, macht sich um das Fortbestehen der Firma keine Sorgen. Er geht davon aus, dass seine Nachfolger in einigen Jahren aus der eigenen Firma kommen. Gefragt nach den Technologien der nahen Zukunft, hat er klare Vorstellungen. Für Neyen ist die Gasbrennwerttechnik, auch aus Nachhaltigkeitsgründen, das Beste, was es derzeit auf dem Markt gibt. Erprobt, geringer Materialeinsatz, wenig Platz und neueste Technik. Für ihn liegt die Zukunft beim Neubau eindeutig bei Wärmepumpen in Kombination mit Photovoltaik und vernünftiger Dämmung. Für die Altbauten in den Städten hält er Fernwärme, gewonnen aus Tiefengeometrie, für einen geeigneten Weg. „Aber wir sind dann nur die Ausführenden. Wir wissen ja alle nicht, welche Ideen und Vorschriften uns seitens der Politik wieder geliefert werden“, resümiert Neyen.

Visitenkarte

ST Gebäudetechnik GmbH

Gründung: 1993

Firmensitz: Potsdam (Brandenburg)

Geschäftsführer: Andreas Neyen

Anzahl Mitarbeiter: 160

BVMW-Mitglied

www.stgebaeudetechnik.de



Herbert Beinlich

BVMW Pressesprecher Berlin
Leiter Kreisverband Berlin-Süd

herbert.beinlich@bvmw.de





Rhein-Main

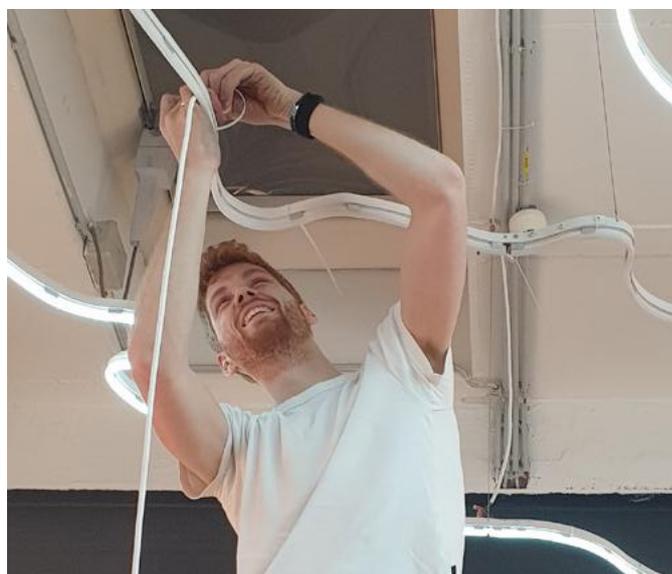
Fachwissen und Zuverlässigkeit

Die Liebe zur Elektrik und zum Handwerk war immer da. Der Weg in die Selbstständigkeit jedoch war ursprünglich nicht geplant, wie Christian Kühn im Gespräch erzählt. Heute beschäftigt der Jungunternehmer 15 Mitarbeitende im Rhein-Main-Gebiet und ist mit seinem Konzept auf der Erfolgsspur.

Nach der Ausbildung zum Elektriker für Betriebstechnik war für den heute 30-Jährigen klar, dass es mit dem Berufsabschluss nicht getan ist. Nebenberuflich machte er den Industriemeister, parallel dazu arbeitete er Vollzeit und absolvierte eine Ausbildung zum Versicherungsfachmann. „Nachdem ich den Meister in der Tasche hatte, wurde mir im damaligen Unternehmen schnell klargemacht, dass es für die nächsten 10 Jahre keine Möglichkeit gäbe, eine Meisterstelle zu besetzen. Auf der einen Seite war ich enttäuscht, habe es aber als Chance gesehen, mich weiterzuentwickeln“, so Christian Kühn. Statt in bekanntem Metier zu bleiben, entschloss sich der Elektromeister für eine andere Richtung und fing, neben Studium und Finanzberatung, bei der Deutschen Bahn einen Teilzeitjob als Maschinen- und Fahrzeugelektriker an. „Die Zeit war spannend, und ich habe betriebswirtschaftlich einiges mitnehmen können. Ich habe jedoch schnell gemerkt, dass es so für mich persönlich nicht die Erfüllung ist.“

Moderne Elektrotechnik mit alten Qualitäten verbinden

Innerhalb von zwölf Monaten Findungsphase entschloss sich der junge Mann 2019, den Schritt in die Selbstständigkeit zu gehen. „Mir war wichtig, nicht einfach ein weiterer Anbieter auf dem Markt zu sein. Ich wollte die Möglichkeiten moderner Elektrotechnik mit den alten Tugenden des Berufszweigs verbinden. Dazu zählen für mich Pünktlichkeit und Zuverlässigkeit, fachliche Akkuratess sowie die Leidenschaft fürs Handwerk“, so Kühn. Zuspruch und Unterstützung bekam er unter anderem von BVMW-Repräsentant Ralf Theo Hoffmann, der ihn von Beginn seines Unternehmertums begleitete und in strategischen Fragen unterstützte. „Am Anfang war ich als Einzelunternehmer unterwegs, und die Auftragslage war gut.



Elektrofix24 Geschäftsführer Christian Kühn.

Ich habe alles gemacht: von der Terminvergabe über die Auftragsarbeiten bis hin zur Buchhaltung. Ein Workload, der mich fast in den Burnout getrieben hat“, erinnert sich Kühn. „Nachdem ich das Pensum radikal reduzierte, kam die Erkenntnis, dass es ohne Fokus und unterstützendes Team nicht geht. Mit dem ‚Elektriker Notdienst‘ als Kernkompetenz von Beginn an wurden aufgrund des Wachstums die ersten Mitarbeiter eingestellt“, berichtet Christian Kühn.

Und der Erfolg gibt ihm recht: In den ersten anderthalb Jahren ist das Unternehmen von zwei auf 15 Mitarbeitende angewachsen. Mittlerweile hat sich das Produktspektrum auf Photovoltaikanlagen und andere größere Projekte wie Wallboxen und Komplettrenovierungen der Hauselektronik erweitert. Auch hier kommt das Leistungsversprechen zum Einsatz: Statt den marktüblichen drei Monaten Wartezeit warten Kunden hier gerade einmal 14 Tage auf ihren Termin.

Visitenkarte

Elektrofix24 GmbH

Gründung: 2019

Firmensitz: Hattersheim am Main, Hessen

Geschäftsführer: Christian Kühn

Anzahl Mitarbeitende: 15

BVMW-Mitglied

www.elektrofix24.de



Maximilian Fuchs

BVMW Pressereferent Mitte
(Hessen, Rheinland-Pfalz und Saarland)

maximilian.fuchs@bvmw.de





Wuppertaler Vulkanfiber

Umweltfreundliche Lösungen sind gefragt. Ein Wuppertaler Unternehmer und BVMW-Mitglied entwickelt Naturfaserfolien für Wuchshüllen für Baumsetzlinge und Rohstoffe aus Pflanzen. Wald- und Agrarwirtschaft könnten vor einer kleinen Revolution stehen.



In den Produktionsstätten der Firma Sachsenröder Wuppertal werden Wuchshüllen für Baumsetzlinge hergestellt.

Ahmed Rabhi ist Forschungsleiter der Firma Sachsenröder in Wuppertal. Dem Chemieingenieur und seinem Team ist eine wegweisende Weiterentwicklung gelungen: Vulkanfiber-Navutec. Das ist ein mehrlagiger Spezialzellstoff aus nachwachsenden Rohstoffen, der in einem Schwefelsäureverfahren und nach 100-prozentiger Neutralisierung zu einer widerstandsfähigen Vulkanfiber-Naturfolie aufbereitet wird. Diese auf eine Idee aus dem Jahre 1881 aufsetzende Vulkanfiberentwicklung gibt Forstwirten und Agrarbetriebern, Winzern oder Gartenbauern eine Wuchshülle aus Zellulose an die Hand, die Setzlinge und junge Pflanzen während der fragilen Anwuchsphase vor diversen Umwelteinflüssen

schützt. Die Hüllen platzen auf, wenn der Stamm ausreichend gewachsen und robust genug ist, um selbstständig zu gedeihen, und zersetzen sich rückstandsfrei nach und nach im Boden. Eine gute Sache mit Blick auf die wachsenden Herausforderungen im Naturschutz und für die Aufforstung trockener Regionen.

Riesiger Markt

Ahmed Rabhi ist Forschungs- und Entwicklungsleiter des 65-köpfigen Betriebs und wechselte nach zehn Jahren Forschungsarbeit an der Wuppertaler Universität in die freie Wirtschaft zu Sachsenröder. Der Betrieb blickt auf eine lange Tradition von seinen Vulkanfiberprodukten mit über 142 Jahren Firmengeschichte und wird als klassischer Familienbetrieb bereits in der vierten Generation seit 1996 von Dirk Sachsenröder geführt. Wuchshüllen sind ein riesiger Markt: Allein in Deutschland kommen Jahr für Jahr bisher mehrere Millionen Kunststoffhüllen zum Einsatz – diese Kunststoffe gilt es zu ersetzen. Keine Probleme mehr mit Mikroplastik im Boden, keine Abfallstoffe – das Material ist zu 100 Prozent biokompostierbar und wird wieder zu einem Teil des Naturkreislaufs.

Aus dem Wald für den Wald

„Das plastikfreie Vulkanfiber stammt aus dem Wald und wird wieder für den Wald nutzbar,“ so Rabhi, der zur Zeit am Forschungsvorhaben TheForestCleanup mitwirkt und die Kompetenz des Sachsenröder-Teams zur Verfügung stellt. Der erste Impuls zur Entwicklung der neuen Wuchshülle stammt vom Firmenchef persönlich, der vor einigen Jahren im Urlaub auf den speziellen Rebschutz im Weinbau aufmerksam wurde. „Wir suchten nach Wegen, ein 100-prozentig biologisch abbaubares und feuchtigkeitsstabiles Material zu entwickeln, das die bestehenden Methoden des Wuchsschutzes auf ein neues Level hievt. Das haben wir geschafft,“ so Rabhi. In diesem Jahr, nach Abschluss der letzten Testphasen, geht das Produkt zu den Konfektionären an den Markt – Erfolg garantiert.

Visitenkarte

Sachsenröder Wuppertal
Gründung: 1881
Geschäftsführer: Dirk Sachsenröder
Mitarbeitende: 65
BVMW-Mitglied
www.sachsenroeder.com



Thomas Kolbe
BVMW Pressesprecher Nordrhein-Westfalen
thomas.kolbe@bvmw.de





Werksführung bei der Robert Kraemer GmbH & Co. KG mit Geschäftsführer Dr. Martin Watzke.



Bremen/Oldenburg

Neue Kraemer-Produktionsstätte

Unser Mitglied, die Robert Kraemer GmbH & Co. KG, ist ein traditionsreiches und modernes Chemieunternehmen, das Harze und Bindemittel aus überwiegend nachwachsenden Rohstoffen entwickelt und produziert. Nun feierte die Firma offiziell die Eröffnung ihres neuen Produktionswerkes in der niedersächsischen Gemeinde Rastede. Das Werk stellt als größte Einzelinvestition in der Unternehmensgeschichte ein klares Bekenntnis für die Region dar und setzt die Zeichen auf Zukunft. Gut drei Jahre nach Baubeginn wurden Gäste aus Politik und Wirtschaft, Gesellschafter, Betriebsrat, Presse, Verbände, am Bau beteiligte Unternehmen und Finanzpartner eingeladen, um dieses individuell geplante und gebaute Vorzeigeprojekt in Augenschein zu nehmen.

www.rokra.com



Christoph Ahlhaus, Dr. Helmut Baur und Willi Plattes besiegeln die Eröffnung des BVMW-Auslandsbüro Balearische Inseln mit einem Handschlag (v. li.).

Onboarding auf den Balearen

Der BVMW hat ein neues Auslandsbüro in Palma de Mallorca eröffnet. BVMW Bundesgeschäftsführer Christoph Ahlhaus und Präsidiumsmitglied Dr. Helmut Baur (Binder Optik) trafen sich mit Willi Plattes in den Kanzleiräumen der Plattes Group. Dabei waren die deutschsprachigen Inselmedien vor Ort: Mallorca Zeitung, Mallorca Magazin sowie das Inselradio. Neben der Bekanntgabe der neuen Balearen-Repräsentanz des BVMW gab Christoph Ahlhaus in der Inselhauptstadt seine ersten Interviews in seiner neuen Funktion als Verbandsvorsitzender des BVMW.



Sachsen-Anhalt

Spendenaktion für das Kinderhospiz

Unternehmerinnen und Unternehmer in Sachsen-Anhalt treffen sich nicht nur zu geschäftlichen Anlässen. Außergewöhnliche Aktivitäten wie Bürogolfs, Kartrennen oder Pokerabende gehören ebenfalls dazu. Das Netzwerk des BVMW Sachsen-Anhalt ist besonders effektiv, je besser sich die einzelnen Akteure kennen und schätzen. Dass dabei zugleich an die Schwächsten gedacht wird, ist ein ebenso selbstverständlicher wie unverzichtbarer Bestandteil des Zusammenseins. Seit einigen Jahren wird deshalb das Kinderhospiz der Pfeifferschen Stiftungen unterstützt. Dazu werden Startgebühren und Catering bei Veranstaltungen von Sponsoren übernommen und somit die kompletten Einnahmen gespendet.



Sachsen-Anhalt

Ist der Mittelstand noch zu retten?!

Im „Kompaktsalon“, der Diskussionsrunde zur Lage der Unternehmen in Sachsen-Anhalt, debattierten Unternehmer mit Abgeordneten Sachsen-Anhalts aus Land- und Bundestag über die aktuellen Herausforderungen für den deutschen Mittelstand. Vor allem ging es um den Kontrast der internationalen Außenwahrnehmung des German Mittelstands der weithin positiv besetzt ist, und dem hiesigen Personalmangel, belastender Bürokratie und Energiekosten sowie Preissteigerungen und Lieferengpässe. Im Kompaktsalon hatten die Unternehmer Gelegenheit, ihre Situation darzustellen und gemeinsam mit den Abgeordneten über Lösungen zu diskutieren, den Standort Deutschland attraktiver zu gestalten.



Brandenburgs Kulturministerin Manja Schüle mit Ralf Henkler, Gebietsleiter Berlin-Brandenburg Süd-Ost.



11 Brandenburg Süd-Ost

Jahresempfang mit Ministerin Manja Schüle

Der Lausitzer Jahresempfang „Unternehmen Kunst 2023“ der BVMW-Wirtschaftsregion Brandenburg Süd-Ost fand traditionsgemäß im Staatstheater Cottbus statt. Hundert geladene Gäste verfolgten unter anderem einem Vortrag von Brandenburgs Kulturministerin Manja Schüle. Sie betonte, dass Unternehmen und Kunst, Wirtschaft und Kultur „eben keine starren Gegensätze sind, wie gemeinhin oft angenommen wird.“ Das beweise dieser Jahresempfang eindrucksvoll, und dafür stehe auch das durch „die Vermählung von Kultur und Wirtschaft entstandene Theater“. Die Ministerin zeigte sich überzeugt: „Kultur und Wirtschaft – da steckt Zukunft drin.“



Die Agentur Himmel und Erde bringt die Sesamstraße auf die Bühne.



12 Ruhrgebiet

25 Jahre Himmel und Erde

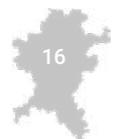
Unser Mitglied, die Bochumer Agentur Himmel und Erde, feiert in diesem Jahr ihr 25-jähriges Jubiläum. Seit 1998 bringt die Agentur Kinderserien auf die Bühne und erweckt dabei ikonische Lizenzformate wie Ernie und Bert zum Leben. Die Lizenzcharaktere sind hundertprozentig originale Formate und oft internationale Berühmtheiten aus Film, Fernsehen und Streamingdiensten. Die Agentur bietet ein breites Angebot an Events mit den Lizenzcharakteren, darunter Krümelmonster-Walkacts, unterhaltsame Bühnenshows und die große Löwenzahn-Welt auf Firmenfesten und Festivals. Die Agentur steht für wirklich außergewöhnliche Events und hat in den letzten 25 Jahren über eine Million kleiner und großer Zuschauer auf Veranstaltungen in Deutschland, Österreich und der Schweiz unterhalten.



14 Düsseldorf

NRW-Wirtschaftsministerin besucht Wirtschaftssenat

Die deutsche Wirtschaft befindet sich in der Rezession. Auch der Ausblick auf das kommende Jahr hat sich eingetrübt. Der NRW-Wirtschaftssenat beleuchtete im Symposium bei unserem Mitglied Beko in Neuss mit NRW-Wirtschaftsministerin Mona Neubaur (Bündnis 90/Die Grünen) die politischen Versäumnisse der letzten Jahre. Das wiederkehrende Symposium des NRW-Wirtschaftssenats ist der Raum für offene Worte. Die Kritik der Unternehmerinnen und Unternehmer an einem stetig wachsenden Staat, an der überbordenden Bürokratie, an immer neuen Regulierungen, seien sie aus Brüssel, Berlin oder Düsseldorf, ist vor dem Hintergrund der ökonomischen Entwicklung mehr als berechtigt.



16 Südwestfalen

German Brand Award für Viereinhalb

Der German Brand Award geht in diesem Jahr ins Sauerland: Unser Mitglied, die Agentur Viereinhalb, gewann die bedeutende internationale Auszeichnung für das umfangreiche Rebranding der Firma Maredo, die nach ihrer Insolvenz 2020 einen Neustart wagte. Die Schmallenberger Kreativagentur überzeugte die Jury in der Kategorie „Excellence in Brand Strategy and Creation“. Insgesamt nahmen 1.300 Betriebe aus 19 Ländern in unterschiedlichen Kategorien an dem Wettbewerb teil. Sebastian Uting, David Spieler und Fabian Aufderheide gründeten die Agentur im Jahr 2014. Heute arbeitet ein Team von 25 kreativen Köpfen an immer neuen Kommunikationslösungen in einem dynamischen, sich rasch wandelnden Umfeld.

www.viereinhalb.io





Ein Paradebeispiel für die großflächige Nutzung von Solaranlagen auf dem Dach eines Unternehmens im Kreis Soest.



16 Südwestfalen

Solarpower im BVMW

Der BVMW im Kreis Soest begrüßt das hochinnovative Unternehmen Solartheworld in seinem Mitgliederkreis. Solartheworld wurde 2009 gegründet und unterstützt Unternehmen und Privatpersonen bei der effizienten Nutzung von Solarstrom – ein wichtiger Beitrag zur Energiewende. Das Unternehmen bietet verschiedene Modelle an, die es ermöglichen, Solarstrom ohne kapitalintensive Investitionen zu nutzen und damit die Energiekosten erheblich zu senken. Dafür kann zum Beispiel die Großfläche auf den Industriedächern eines Unternehmens für die Errichtung von Solaranlagen genutzt werden. BVMW-Mitglieder erhalten bei Solartheworld Sonderkonditionen. Weitere Infos dazu unter:

www.solartheworld.de



Gabriele Masthoff (BVMW) mit Ströer-Geschäftsführer Hermann Meyersick.



22 Köln/Rhein-Erft-Kreis

Zehn Jahre Ströer Medien im BVMW

Die Ströer Deutsche Städte Medien GmbH feierte vor kurzem ihr zehnjähriges Jubiläum als Mitglied des BVMW. Dies unterstreicht eine beeindruckende Partnerschaft und setzt ein Zeichen für Kontinuität und Vertrauen. Während eines Besuchs in der Niederlassung Essen hatte BVMW Repräsentantin Gabriele Masthoff Gelegenheit, sich von der lebendigen Unternehmenskultur zu überzeugen und tief in die Themen nachhaltige Kommunikation und digitale Außenwerbung einzutauchen. Über 7.000 Anlagen übertragen in Echtzeit relevante Informationen – ein unschätzbare Medieninstrument in herausfordernden Zeiten. Der Einsatz für Grünflächen und Ökoenergie zeigt Ströers Engagement für die Umwelt.

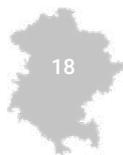
www.stroer.de



23 NRW Südwest

Spitzengruppe der Mittelstandsberater

Das Beratungs- und Softwarehaus ams.Solution (BVMW-Mitglied) erhielt in diesem Jahr erneut das Qualitätssiegel des renommierten Wettbewerbs „Top Consultant“. Ausschlaggebend im Juryentscheid unter 151 Bewerberunternehmen war die überdurchschnittliche Kompetenz bei der Prozessorganisation in der Einzel-, Auftrags- und Variantenfertigung. Die Auszeichnung bestätigt das Unternehmen als attraktiven Auftraggeber und basiert auf einer wissenschaftlichen Kundenbefragung. Die Trophäe wurde dem Unternehmen von Bundespräsident a. D. Christian Wulff überreicht.



18 Thüringen West

NachfolgerNetzwerk für Mitteldeutschland

In der Aktionswoche zur Unternehmensnachfolge traf sich das Team des BVMW NachfolgerNetzwerk Mitteldeutschland, um konkrete Projekte für KMU zur optimalen Vernetzung zu besprechen. Unter dem Aspekt, dass einerseits in vielen Firmen die Nachfolge nicht intern geregelt werden kann und deshalb Schließungen bevorstehen, andererseits Gründer oder Interessenten Firmen zur Übernahme suchen, stellt der BVMW eine Plattform zur Verfügung, die beide Seiten vernetzt. Ein wichtiger Schritt, um Unternehmensbestände auch in der Zukunft regional zu sichern. Das Projekt ist zunächst für Mitteldeutschland aktiviert. Die Koordination übernehmen für Sachsen-Anhalt Oliver Brunn und für Thüringen Kathrin Horn.

www.bvmw.de/de/sachsen-anhalt





Für Eisschnellläufer Patrick Beckert sind Motivation und Disziplin die Treiber des Erfolgs.



Eisschnellläufer Patrick Beckert zu Gast

Unter der Leitung von Ringo Siemon organisierte der BVMW Thüringen eine Veranstaltung zum Thema Personal und Arbeitsmarkt. Als Keynote-Speaker waren der vierfache Olympiateilnehmer und Medaillengewinner im Eisschnelllaufen, Patrick Beckert, sowie Alfred Hahner, Marketingleiter bei I.K. Hofmann Personal, eingeladen. Patrick Beckert gab Einblicke in seinen Trainingsalltag. Er betonte die Wichtigkeit von Motivation, Disziplin und Teamwork, gepaart mit Erholungsphasen, und gab Tipps, wie diese Fähigkeiten in Unternehmen gefördert werden können. Ein spannendes und aktuelles Best-Practice-Beispiel von Rocco Funke (ELBS) über die Vorteile einer Vier-Tage-Woche rundete die Erfurter Veranstaltung perfekt ab.



V. li.: Milen Volkmar (Q-Soft), Constanze Buchheim (i-Potentiales), Fränzi Kühne (Edding AG) und Juliane Keith (Wirtschaftsspiegel).



Female Empowerment

Im Erfurter Kontor fand vor kurzem die erste Future Leadership Conference statt. Von neun Unternehmerinnen und Führungskräften im Ehrenamt organisiert, hatte die Veranstaltung das Ziel, neue Narrative für Unternehmenswerte, Führungsmethoden und Vorbildrollen zu besprechen und diese sichtbar zu machen. Mit einer Mischung aus Vorträgen und Gesprächsrunden bot die Konferenz wertvolle Einblicke in innovativ geführte Unternehmen und gab hilfreiche Praxistipps für Führungskräfte, Gründende und Nachfolgende. Der BVMW Thüringen mit Ringo Siemon unterstützte die Veranstaltung. Weitere Fortsetzungen sind geplant.

www.femakers.de



Datenübertragung mittels Glasfaser

Beim 42. BVMW Technoclub im Bildungszentrum Jena drehte sich alles um die schnelle Datenübertragung via Glasfaser. „Wie eine vierte Autobahn nebeneinander, und der Autofahrer sucht sich aus, welche er nutzt.“ So bildlich verglich Dirk Ponick von der Telekom den oft redundanten Ausbau verschiedener Anbieter. Meist erfolgt der Ausbau nacheinander – Straße auf, Straße zu, Straße auf. Herr Ponick stellte die Vorteile der Glasfasertechnik heraus. Der Wichtigste: Glasfaser weist keine Dämpfung des Signals auf. Dadurch und durch weitere gute Eigenschaften ist die Verlegung unkompliziert. Zu erleben war eine lebendige Kooperation mit der Telekom zum Nutzen der regionalen BVMW-Mitglieder.



Familiennachfolge aus Leidenschaft

Beate Bock ist Buchbindemeisterin, hat ein Faible für Traditionelles und führt mit ihrem Mann in fünfter Generation das Familienunternehmen Kurt Bock Kartonagen in Zeulenroda-Triebes weiter. „Gerade in Ostthüringer Handwerksbetrieben ist Nachfolge aktuell oft weiblich“, bemerkt Kathrin Horn, die regionale BVMW Repräsentantin, bei ihrem Mitgliedsbesuch in der nostalgischen Werkstatt. Hier werden im Manufakturstil, teilweise in Handarbeit, teilweise mit moderner Technik, individuelle (Schmuck-) Verpackungen, gestanzte Sonderanfertigungen und Systemverpackungen sowie Roh-, Archiv- und Feinkartonagen für Kunden produziert und veredelt.

www.schachtelbock.de





Der Firmensitz der Mertgen Unternehmensgruppe in Straßenhaus (Rheinland-Pfalz).



Rheinland-Pfalz

125 Jahre Mertgen

Die Unternehmensgruppe Mertgen aus dem rheinland-pfälzischen Straßenhaus (BVMW-Mitglied) feiert ihr 125-jähriges Jubiläum. Als Experte in den Bereichen Hoch- und Ingenieurbau, Gewerbebau sowie Schlüsselfertigbau werden bereits seit 1898 Bauleistungen unterschiedlichster Art ausgeführt. Dabei sind auch hochkomplexe Projekte wie Logistikzentren, Firmenzentralen oder Sonderbauwerke Teil des Leistungsportfolios. Das Familienunternehmen wird in fünfter Generation geführt und versteht sich als Partner in der engen Zusammenarbeit bei der Erarbeitung von Lösungen der vielfältigen Aufgaben innerhalb eines Projekts. Die Gruppe beschäftigt heute über 100 Mitarbeiter und erwirtschaftete 2021 einen Umsatz von rund 39 Millionen Euro.

www.mertgen.de



BVMW Cyber-Sicherheitskongress im rheinland-pfälzischen Ingelheim.



Rheinland-Pfalz

Cyber-Sicherheitskongress in Ingelheim

Rund 300 Gäste kamen zum zweiten Cyber-Sicherheitskongress in Ingelheim, um sich von Expertinnen und Experten über neue Erkenntnisse und Best-Practice-Empfehlungen zu informieren. Als Referenten waren unter anderem Prof. Dr. Haya Shulmann (LOEWE-Spitzenprofessur Goethe-Universität Frankfurt), Dr. Fedor Ruhose (Staatssekretär Ministerium für Arbeit, Soziales, Transformation und Digitalisierung), Carsten Meywirth (Bundeskriminalamt Wiesbaden, Abteilungsleiter Cybercrime) und Bettina Winter (Innenministerium Rheinland-Pfalz, Referatsleiterin Cybersicherheit) dabei. Die nächste Edition findet unter dem Leitthema „Chefsache“ im April 2024 statt.

www.cybersicherheitskongress.de



Rhein-Main

Hessens Unternehmerin des Jahres

Im Rahmen des Unternehmerintags wurde in Frankfurt am Main die Auszeichnung zur Hessischen Unternehmerin des Jahres an unser Mitglied Tina Dammel verliehen. Damit wurde erstmals eine Unternehmerin aus der Gesundheits- und Heilmittelbranche als Unternehmerin des Jahres ausgezeichnet. Die Preisträgerin betreibt mit ihrem Mann das Therapie- und Trainingszentrum MediFit in Rüsselsheim am Main. 110 Mitarbeitende aus den Bereichen Physiotherapie, Ergotherapie, Logopädie, Osteopathie, Podologie, Sport und Verwaltung arbeiten fachübergreifend für die Gesundheit von täglich bis zu 1.000 Menschen. Herausragend ist das große Engagement für die Mitarbeitenden über etliche Benefits und einer nachhaltigen Führungsstruktur.

www.medifit-ruesselsheim.de



Rhein-Main

Internationale Auszeichnung für myPension

Das Altersvorsorgeangebot von BVMW-Mitglied myPension wurde vom britischen Wealth & Finance Magazine ausgezeichnet. Der Anbieter konnte sich als „Best Digital Pension Provider 2023 – Germany“ durchsetzen, da insbesondere die selbst entwickelte digitale Plattform dazu beiträgt, die veralteten Verwaltungssysteme zu reformieren und so eine transparente, selbst verwaltbare digitale Rentenversicherung für die breite Bevölkerung anzubieten. „Der Gewinn dieses Awards zeigt wieder einmal, dass wir in unserer Branche schon vieles richtig machen, um Kunden zukünftig immer bessere Altersvorsorgelösungen anbieten zu können“, so Geschäftsführer Alberto del Pozo.

www.mypension.de





Seit 40 Jahren im Dienst bei Seufert: Thomas Pfaff (li.).



Thomas Pfaff feiert 40-jähriges Firmenjubiläum

Der Geschäftsführer Thomas Pfaff von der Seufert Gesellschaft für transparente Verpackungen mbH (BVMW-Mitglied) wurde im Rahmen einer akademischen Feier geehrt und für herausragende 40 Jahre im Unternehmen gewürdigt. Diese langjährige Dienstzeit ist ein bemerkenswertes, vom Jubilar abgelegtes Zeugnis, beruhend auf Verbundenheit und Engagement für das Unternehmen, das sich auf die Herstellung von innovativen, transparenten Verpackungslösungen spezialisiert hat.

www.seufert.com



Bluedex unter den Top 50 Arbeitgebern

Unser Mitglied Bluedex legt Wert auf die Förderung junger Talente und wurde nun für ihr Referendarprogramm im Arbeitgeberranking von Iurratio Media GmbH in den Kategorien „Top 50 Anwaltsboutique“ sowie „Top 50 Frankfurt“ ausgezeichnet. Im Referendarprogramm von Bluedex wurde insbesondere die Mitarbeit an Fragen des Arbeitsrechts, die praxisnahe Einbindung in die Anwaltstätigkeit sowie die enge Integration durch einen persönlichen Mentor positiv hervorgehoben.

www.bluedex.de

Unternehmer im Olymp

Traditionsmarken wie der baden-württembergische Hemdenhersteller Olymp (BVMW-Mitglied) verfolgen eine klare Markenstrategie. Das ist wohl eines der Erfolgsgeheimnisse des 1951 gegründeten inhabergeführten Familienunternehmens Olymp Bezner KG, da waren sich die Mitglieder des Bundesverbands nach der Betriebsbesichtigung in Bietigheim-Bissingen sicher. Vor Ort konnten sie einen Blick hinter die Kulissen werfen und sich von der komplexen Hemdenherstellung, der aufwendigen Kollektionentwicklung und dem ausgeprägten Nachhaltigkeitsengagement ein Bild machen. Heute ist Olymp nicht nur der Hemden-Marktführer in Deutschland, sondern zählt mit einer Marktpräsenz in über 40 Ländern zu Europas führenden Shirt Brands.

www.olymp.com

Unternehmenssicherheit gegen Cybercrime

„Ein aufrüttelnder und informativer lauer Sommerabend in einer wunderschönen Kulisse“, fasste ein Gast die BVMW Red Night zusammen. Der BVMW hatte Unternehmerinnen und Unternehmer auf das Gelände der Balinger Gartenschau eingeladen, um für das Thema Cybercrime zu sensibilisieren und Lösungsansätze zu bieten. Daniel Lorch, Ermittlungsleiter Cybercrime der Kriminalpolizeiinspektion Esslingen, lieferte einen beunruhigenden Einblick in jüngste Methoden aus der Hackerszene. „Es ist nicht die Frage ob, sondern wann Sie gehackt werden“, unterstrich er die Dringlichkeit. Praktische Tipps kamen von Partnern wie Microsoft, Cisco Merkaki, Telekom sowie dem Mitgliedsunternehmen yourIT. Sie alle motivierten die Gäste, das Thema nicht aufzuschieben, sondern zu handeln.



Bayern Süd

Sommerempfang des BVMW München

Im beschaulichen Pullach fand der traditionelle Sommerempfang für die Mitglieder des BVMW in München und Umgebung statt. Achim von Michel, Pressesprecher und Landesbeauftragter Politik der Landesgeschäftsstelle Bayern, begrüßte die rund 100 Teilnehmer und betonte die Notwendigkeit von mehr Gemeinsamkeit in der Gesellschaft, um die vielfältigen Herausforderungen zu bewältigen. Anschließend appellierte Susanna Bertschi, Leiterin der Wirtschaftsregion Bayern Süd, sich dabei auch für Nachhaltigkeit einzusetzen. Auch Sybilla Abenteurer, Geschäftsführerin des Gasthofs Rabenwirt, begrüßte die Anwesenden herzlich. Die Gäste konnten sich darüber hinaus über aktuelle Themen austauschen, alte Bekannte wiedertreffen, neue Kontakte knüpfen und natürlich das gewohnt exquisite Catering der Rabenwirt-Küche genießen. Für zusätzlich Stimmung sorgte die Band Zebop.



Bayern

Landtagswahl in Bayern: Diskussion mit Spitzenkandidaten

Im Münchner Presseclub kamen die Spitzenkandidaten der Parteien für die bayerische Landtagswahl 2023 zusammen, um über ihre jeweiligen Standpunkte zum Mittelstand zu debattieren. Finanzminister Albert Füracker (CSU), Wirtschaftsminister Hubert Aiwanger (Freie Wähler), Katharina Schulze (Bündnis 90/Die Grünen), Florian von Brunn (SPD), Martin Hagen (FDP) und Adelheid Rupp (Die Linke) diskutierten zunächst untereinander und danach mit den Unternehmerinnen und Unternehmern. Unter der Moderation von Achim von Michel (BVMW) kamen Themen wie die geplante Aufhebung der Mehrwertsteuersenkung und bezahlbare Energie für mittelständische Unternehmen zur Sprache. Die Debatte war lebhaft, es gab aber auch Unmut bei den Anwesenden. Mehr Bürgernähe und weniger Parteipolitik lautete eine klare Forderung vieler Gäste der Veranstaltung.



Berlin Brandenburg Süd-West

Kunst und Wein aus Südafrika

Kunst und Wein ist ein Netzwerktreffen der besonderen Art. Kunst inspiriert ungemein, um miteinander ins Gespräch zu kommen. Auch in der vierten Auflage dieses Formats entdeckten die Unternehmerinnen und Unternehmer in lockerer Atmosphäre spannende Kunstwerke. Diesmal stellte die international erfolgreiche südafrikanische Künstlerin Corné Theron ihre Werke in der Charlottenburger Bilderrahmenwerkstatt des Journalisten Axel Bahr vor. Theron bezeichnet sich selbst als zeitgenössische neo-optische Künstlerin. In ihren abstrakten Figuren porträtiert sie vor allem Frauen, die sich unter Wasser befinden. Sie experimentiert mit verschiedenen Glassorten als Filter, um ihre Bilder zu erstellen. Mit vielen neuen Eindrücken und Kontakten – der vorzügliche südafrikanische Wein tat ein Übriges dazu – gingen die Besucher gut gelaunt nach Hause.



Bayern

Teilerfolg bei den Corona-Soforthilfen

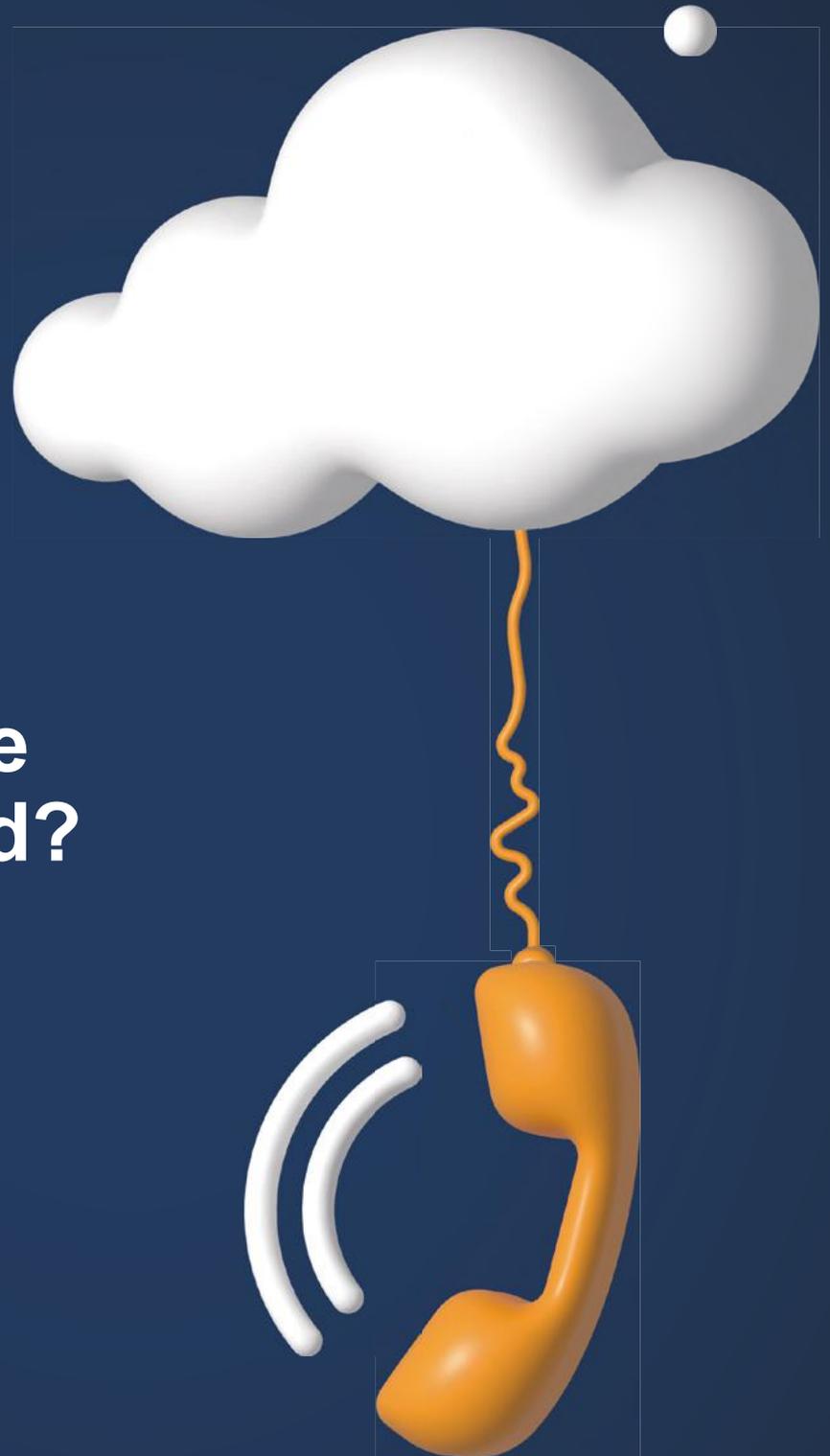
Aufgrund der vor dem Verwaltungsgericht München anhängigen Klage hat die Regierung von Oberbayern im Juli erklärt, dass die Nutzung des Online-Verfahrens für die Rückmeldung bei den Corona-Soforthilfe-Überprüfungen nicht mehr notwendig ist. Damit ist der Teil der Klage, der sich auf die Rechtswidrigkeit des Online-Verfahrens bezieht, für das Gericht in München erledigt. „Der BVMW ist sehr zufrieden mit diesem wichtigen Teilerfolg. Es zeigt sich einmal mehr, dass es sich lohnt, behördliche Anordnungen kritisch zu hinterfragen und gegebenenfalls auch gerichtlich klären zu lassen. Wir sind zuversichtlich, dass im nächsten Schritt der gesamte Rückmeldeprozess für rechtswidrig erklärt wird und damit insbesondere kleine Unternehmen von zusätzlichen Belastungen in dieser schwierigen wirtschaftlichen Zeit verschont bleiben“, so Achim von Michel (BVMW Bayern).



DELIBERATE

Wir verstehen
Kundenservice.

Telefonanlage
aus der Cloud?
Hauptsache
es klingelt!
Fast.



Jetzt schnell starten:
Einfach QR-Code scannen oder
auf deliberate.de/quickstart gehen

Durch Willensstärke nach vorne



KULTUR

Der 32-jährige Dennis Schulze leitet die renommierte Bühnenfachschule Stage School sowie die Agentur Stage School Events als Inhaber und Gesellschafter – und führt das First Stage Theater in Hamburg. Wie er diese Aufgabe meistert und welche Tipps er für angehende Nachfolgerinnen und Nachfolger hat, erfahren Sie hier.

Mittelstand.: Wie fühlt es sich an, Nachfolger der Stage School Hamburg zu sein?

Dennis Schulze: Aufregend. Erstmal ist es eine große Chance, eine Schule mit solchem Bekanntheitsgrad und so langer und erfolgreicher Geschichte, mit fast 40 Jahren am

Markt, übernehmen zu können. Die Schule hat unzählige hochkarätige Künstler hervorgebracht, die tagtäglich unser aller Entertainment-Konsum befeuern. Und das sind bei Weitem nicht nur die Musicalbühnen, die von unseren Alumni bespielt werden. Sie hören sie im Radio, als Synchronsprecher, sehen sie in Film und Fernsehen,

den Staatstheatern und können ihre kreative Arbeit erleben, wenn sie als Choreografen oder Regisseure tätig sind. Diese Erfolge zu vervielfachen sowie die Geschichte der Stage School fortzusetzen und auf die aktuelle Zeit zu übertragen, sehe ich als spannende Herausforderung und große Verantwortung.



Stage School Chef Dennis Schulze auf der Bühne.

Wie ist der Wechsel von der Bühne ins Büro verlaufen?

Für Außenstehende klingt das immer wie ein Unterschied von Tag und Nacht. Tatsächlich ist aber das Management der Stage School so vielseitig und umgeben von Tanz, Gesang und Schauspiel, dass ich nie wirklich das Gefühl hatte, das Kapitel „Bühne“ abgeschlossen zu haben. Für mich war und ist auch immer wichtig, den Bezug zur Büh-

ne, oder in unserem Fall zum dazugehörigen First Stage Theater zu haben. Nach dem ersten Jahr übernahm ich die Produktionsleitung, und meine erste Regiearbeit ließ ebenfalls nicht lange auf sich warten. Darüber hinaus leite ich seit Jahren die Agentur Stage School Events, die ich in diesem Jahr ebenfalls ganz übernommen habe. Auch hier bin ich konstant für die künstlerische Leitung bei der Umsetzung von Auftritten und Showacts jeder Art verantwortlich.

Was für Ziele und Visionen haben Sie für die Zukunft?

Als jemand, der diesem Unternehmen seine eigene Karriere zu verdanken hat, steht für mich die Qualität der Ausbildung ganz oben, da ich genau weiß, welches Potenzial diese Schule aus einem Menschen rausholt und vor allem, wie vielseitig diese Tools im gesamten Arbeitsmarkt anwendbar sind. Mit meinem detaillierten Blick auf alle Prozesse steht aktuell die Digitalisierung und Anpassung der Lehrinhalte auf die neuen Anforderungen unserer Branche ganz oben. Ein angestrebter Meilenstein ist die Einführung eines Bachelor-Studiengangs an der Stage School, den es in Deutschlands Musical-Hauptstadt Hamburg bisher nicht gibt.

Welche Tipps würden Sie angehenden Nachfolgerinnen und Nachfolgern mit auf den Weg geben?

Anfangs stellte ich mir die Frage: „Willst du das wirklich?“ In meinem Fall ging es dabei nicht nur um eine Geschäftsführung, sondern gleich um den kompletten Kauf des Unternehmens. Dennoch war die Antwort ganz klar „Ja!“, und das lag für mich in ers-

ter Linie daran, dass ich nicht nur die Branche unglaublich spannend finde, sondern es für mich persönlich keinen Job gibt, der mir mehr Freude bereiten könnte und der mich vollkommen ausfüllt. Wenn das die Basis ist, möchte ich andere Nachfolger unbedingt dazu ermutigen, diesen Schritt zu gehen!

Welche Programme bietet die Stage School für Mittelständler?

So vielseitig wie unsere Ausbildung ist auch unser Portfolio für Unternehmen. Neben der oben erwähnten Agentur Stage School Events verfügen wir über ein umfangreiches Coaching- und Workshopangebot für Erwachsene, Manager und Mitarbeiter. Als einzige private Bühnenfachschule Deutschlands sind wir ISO- und als Bildungsträger zertifiziert. Wir coachen Führungskräfte und deren Teammitglieder sowie auch ganze Call-Center in Sprache, Präsentation und Rhetorik. Dabei werden auch die individuellen sprachlichen Manierismen, die man sich unbewusst angeeignet hat, aufgedeckt und korrigiert. Die Thematik lässt sich aber auch in einem Team-Workshop oder Incentive einbinden, in dem wir neben einem intensiven Sprechteil zum Beispiel auch Schauspiel- oder Impro-Übungen machen können und mit viel Spaß bei der Umsetzung elementare Bühnen- und Präsentationstechniken vermitteln. In diesem Zuge haben wir einen Wochenendkurs entwickelt, den wir als Personality Coaching anbieten und der alle Punkte beinhaltet.

Das Interview führte Alem-Adina Weisbecker, Redaktion Mittelstand.

FilmTipp

DIE FABELMANS

Steven Spielberg erzählt von Steven Spielberg – und damit von 50 Jahren Filmgeschichte und den Wurzeln von zu Popkultur geronnener Filmen wie „Der Weiße Hai“, „E.T.“ oder „Jäger des verlorenen Schatzes“.

Erste Filmerfolge: Sammy (Gabriel LaBelle) hinter der Kamera.

Januar 1952: Der kleine Sammy muss ins Kino. Dabei hat er Angst davor. Es ist dunkel dort, die Menschen im Film sind Riesen. Das kommt von der großen Leinwand, beruhigt ihn der Vater. Im Kino siehst du Träume, die du nie vergisst, sagt die Mutter. Aber Sammy weiß: Träume können Alpträume sein. Das ist die erste Szene aus Spielbergs aktuellem Film „Die Fabelmans“, und sie gibt in sparsamen Dialogen und klug gewählten Bildern das große Thema der nächsten zwei Stunden vor: die Legende Steven Spielberg, von ihm selbst erzählt.

Traumatischer Crash

Da sitzt er also, der kleine Sammy Fabelman (erst Mateo Zoryan Francis-DeFord, dann Gabriel LaBelle) in der Vorführung von Cecil B. DeMilles „The Greatest Show on Earth“. Die Szene, in der ein Zug mit einem Auto kollidiert und entgleist, nimmt Sammy den Atem. Später schenkt ihm die jüdische Familie zu Chanukka eine Modelleisenbahn; damit spielt der Junge die Szene immer und immer wieder nach. Es ist gleichsam der erste Schritt zur cineastischen Legendenbildung: Der junge Spielberg friert das traumatische Erlebnis in einem Modell ein. Doch die Angst verschwindet damit nicht – außerdem geht auf Dauer die kleine Lo-

komotive kaputt. Also schenkt ihm Mutter Mitzi (Michelle Williams) die Kamera seines Vaters Burt (Paul Dano), um die Szene für immer festzuhalten – die Angst gleichsam zu konservieren und technisch reproduzierbar zu machen. Kurz gesagt: Der kleine Sammy erhält Kontrolle.

Technik lernen, Wahrheit entdecken

Spielberg erzählt hier seine ursprüngliche Motivation, Filme zu machen. Der Rest seiner Biografie ist „Coming of Age“. Die Familie (Vater Burt ist in der frühen IT-Branche beschäftigt), zieht nach Arizona, später zu IBM ins zukunftssträchtige Kalifornien. Sammy filmt erst Mumienhorror mit seinen in Toilettenpapier gewickelten Geschwistern, später

Western- und Kriegsszenen mit seinen Pfadfinderfreunden in Arizona, frühe Etüden im Genrekinio; immer professioneller werden dabei Tricktechnik und Produktionsdesign. Dazwischen erste Liebe und erste Küsse, Antisemitismus an der Highschool – und das Ende der Fabelman-Ehe. Das entdeckt Sammy/Steven am Bildschirm seines Schneidetisches, als er einen Super-8-Film über den letzten Familienausflug mit dem langjährigen Hausfreund bearbeitet. Senkt er die Bildrate unter 24 pro Sekunde, nimmt sein Auge die Einzelbilder wahr: den Ehebruch. Hinter der optischen Illusion Film, auch das eine frühe Lektion, verbirgt sich die Wahrheit.

„Die Fabelmans“ ist das zärtliche Alterswerk eines großen Filmemachers, der oft für seine Genreaffinität und Konventionalität kritisiert wird. Hier lernen wir, dass ihm die Vielschichtigkeit seines Erzählens und seiner Bildsprache gleichsam in die Wiege gelegt wurde. Respekt, einmal mehr, für Steven Spielberg.

Die Fabelmans

Drama, USA 2023

Regie: Steven Spielberg

Mit: Michelle Williams, Paul Dano, Seth Rogen, Gabriel LaBelle, Judd Hirsch u. v. m.

FSK: ab 12 Jahre

Erhältlich auf Blu-ray, DVD und Digital auf Amazon (Universal Pictures)

Bernd Ratmeyer
Journalist

**mittelstand@
bvmw.de**



SerienTipp

STATE OF HAPPINESS

Erdölfunde vor der norwegischen Nordseeküste und die einsetzende Goldgräberstimmung verändern das Leben in der Kleinstadt Stavanger schlagartig. Vor dem Hintergrund wahrer Begebenheiten erzählt „State of Happiness“ die Geschichte einer Handvoll Menschen authentisch, lebensnah und spannend.

Aufschwung in Stavanger: Das Unternehmerehepaar Ingrid (Pia Tjeltoe) und Frederik Nyman (Per Kjerstad) bei der Schiffstaufe.

Norwegen Ende der 1960er-Jahre. Internationale Ölgesellschaften sind auf der Suche nach Erdölvorkommen in der Nordsee. Bislang vergeblich, und kaum jemand glaubt noch daran, fündig zu werden. Man beschließt, aufzugeben und die Suche einzustellen. Jonathan Kay (Bart Edwards), ein junger und erfolgreicher Anwalt bei Phillips Petroleum, wird in die kleine Hafenstadt Stavanger geschickt, um den Rückzug zu organisieren. Doch er stößt auf heftigen Widerstand. Sein Kollege vor Ort ist davon überzeugt, doch noch fündig zu werden und weigert sich, die Bohrungen zu stoppen. Im Mittelpunkt der Geschichte stehen die beiden jungen Frauen Anna Hellevig (Anne Regine Ellingsæter) und Toril Torstensen (Malene Wadel). Die ehrgeizige Anna verlässt ihr Heimatdorf und den elterlichen Bauernhof, findet eine Anstellung als Sekretärin in der Stadtverwaltung und ist mit dem Unternehmersohn Christian Nyman (Amund Harboe) verlobt. Die gläubige Toril hat sich mit einem amerikanischen Ingenieur eingelassen und wird schwanger. Widerwillig akzeptiert sie die Entscheidung ihrer streng religiösen Mutter und heiratet einen Mann aus der kirchlichen Gemeinde. Zu den wichtigsten Arbeitgebern in Stavanger zählt die Nyman Konservenfabrik. Von der konjunkturellen Krise, in der sich

die Stadt befindet, bleibt auch der Familienbetrieb von Frederik Nyman (Per Kjerstad) nicht verschont. Sein Unternehmen steht kurz vor der Insolvenz.

Run auf das schwarze Gold

Eines Tages, als niemand mehr daran glaubt, sprudelt endlich Öl aus den Bohrlöchern. Der Lokalpolitiker Arne Rettedal (Vegar Hoel) ahnt, was das zu bedeuten hat, und leitet die richtigen Schritte ein. Dank seiner Weitsicht wird der norwegische Staat an den Ölgewinnen beteiligt. Der Erdölfund setzt eine rasante wirtschaftliche und soziale Entwicklung in Gang und verändert das Leben der Einwohner. Die Inhaber der kleinen Fischereiunternehmen sind innovativ und nehmen die Herausforderungen an. So steigt auch Frederik Nyman ins Ölgeschäft ein. Er investiert in Versorgungsschiffe und kann damit die Arbeitsplätze seiner Leute sichern.

Vor dem Hintergrund des Ölräuschs und des damit verbundenen Geldsegens verbindet die Handlung das Schicksal von Menschen aus unterschiedlichen sozialen Schichten. Als Spiegel der großen Geschichte stellt dieses feine Sittengemälde eine entscheidende Frage: Wie lassen sich Kapitalismus und sozialer Fortschritt, Wohlstand und Wohlfahrtsstaat miteinander vereinbaren? Natürlich stehen die Männer im Mittelpunkt der politischen und wirtschaftlichen Verhandlungen, aber wir erleben zwei Frauen, die in dieser Welt klug agieren und intelligente Entscheidungen treffen. Die beiden Heldinnen Anna und Toril glänzen durch ihre Entschlossenheit und verkörpern damit auch die Geschichte der Emanzipation. „Lykkeland“ – so der Originaltitel der Serie – wurde beim Festival in Cannes ausgezeichnet. Auf die dritte Staffel kann man sich schon jetzt freuen.

State of Happiness

Drama-Serie Norwegen

2 Staffeln

16 Folgen à 45 bis 49 Minuten

Verfügbar in der arte Mediathek bis 24. Dezember 2023

Friederike Pfann
BVMW Redaktion
Mittelstand.

friederike.pfann@
bvmw.de



BuchTipps

WIE REGELE ICH MEINE NACHFOLGE?

Leitfaden für Familienunternehmen

Trotz der derzeit immer noch großen Start-up-Euphorie ist die Regelung der Nachfolge von mittelständischen Unternehmen für die deutsche Wirtschaft essenziell. Der Verkauf an Finanzinvestoren mag zwar oft auf den ersten Blick verlockend sein, dient aber nicht immer der langfristigen Zukunftssicherung dieser Unternehmen. Das Buch „Wie regele ich meine Nachfolge? – Leitfaden für Familienunternehmen“ von Herausgeberin Anna Nagl gibt konkrete Antworten, um die Nachfolgeplanung in Familienbetrieben gründlich und frühzeitig vorzubereiten. Dazu wirft es einen Blick auf folgende Themen:

1. Psychologische Faktoren, Herausforderungen und Lösungen
2. Ausgestaltung, Rechte und Aufgaben eines Beirats
3. Fallstudien für den erfolgreichen Generationswechsel

Lesen Sie mehr über die aktuelle Situation bei der Nachfolgeregelung in Familienunternehmen.

Anna Nagls Buch enthält neben vielen praktischen Expertentipps zur Unternehmensnachfolge auch eine empirische Studie, die zeigt, auf was es aktuell bei der Nachfolgeregelung in Familienunternehmen ankommt. Das Werk eignet sich deshalb optimal als Nachschlagewerk für Eigentümerunternehmen, die einen Generationswechsel planen.

Prof. Dr. Anna Nagl ist Studiendekanin und leitet das Kompetenzzentrum für innovative Geschäftsmodelle der Hochschule Aalen. Sie berät Familienunternehmen bei der Unternehmensbewertung und Unternehmensnachfolge. Sie ist Autorin der Springer Gabler Bücher „Der Businessplan“ (9. Aufl.) und „Geschäftsmodelle 4.0“.



Wie regele ich meine Nachfolge? Leitfaden für Familienunternehmen

Anna Nagl

Springer Gabler
206 Seiten

32,99 €



Die Welt geht unter, und ich muss trotzdem arbeiten?

Sara Weber

Kiepenheuer & Witsch
240 Seiten

18,00 €



New Networking

Der smarte Weg zu digitaler Sichtbarkeit und souveränem Netzwerken

Kathrin Koehler

Verlag Franz
Vahlen München
257 Seiten

24,90 €



Lieferkettencontrolling

Abläufe optimieren und steuern, Risiken minimieren

Reinhard Bleiber

Haufe Verlag
320 Seiten

69,99 €



Corporate Books

Überzeugend konzipieren.
Zielgruppengerecht schreiben.
Erfolgreich vermarkten.

Michael Schickerling und
Friedhelm Schwarz

Bramann
172 Seiten

24,90 €



Der Pfad der Introvertierten zum Networking

Authentisch und mit System zum Businesserfolg

Matthew Pollard
mit Derek Lewis

Verlag Colditz
240 Seiten

28,00 €



Future ready People & Culture

HR als Treiber der Digitalisierung

Dominique René Fara

Haufe Verlag
250 Seiten

49,99 €



AppTipps



Nachfolg-O-Mat

Unternehmens-Check vor der Nachfolge

Denken Sie über einen Unternehmensverkauf nach und möchten genau wissen, wie das geht? Beschäftigt Sie die Nachfolge innerhalb eines Familienunternehmens? Wollen Sie das Unternehmen, in dem Sie arbeiten, übernehmen? Oder wissen Sie noch nicht, ob eine Neugründung oder Übernahme besser für Sie ist? Überprüfen Sie jetzt Ihren Wissensstand zum Thema Unternehmensnachfolge. Mit dem Nachfolg-O-Mat können Sie erkennen, wo Sie bei der Unternehmensnachfolge schon fit sind und wo noch Wissenslücken bestehen.

www.nachfolg-o-mat.org



KMUrechner

Onlinebewertung für kleine und mittlere Unternehmen

Ein Rechner – vier Module. Mit dem KMUrechner können Verkäufer, Käufer und Berater einen konkreten Wert für ein ganz bestimmtes Unternehmen errechnen. Sie müssen kein Bewertungsprofil sein, um den KMUrechner zu nutzen. Der KMUrechner besteht aus folgenden vier Kern-Modulen: detaillierte Ertragswertberechnung, individuelle Kapitaldienstfähigkeit, individuelle Preisvorstellungen und vergleichende Wertmultiples.

www.kmurechner.de



ROCKETaid

Strategie-Management

ROCKETaid unterstützt Unternehmen dabei, ihre Unternehmensstrategien und Ziele schneller und effizienter zu entwickeln und in die Umsetzung zu bringen. Durch die Beantwortung weniger Fragen erzeugt ROCKETaid individuelle Vorschläge zu möglichen Strategien und dem Einsatz strategischer Werkzeuge (wie OKRs und Ziele, SWOT- und PESTEL-Analysen, Strategien und Handlungsfelder). Die KI verarbeitet die Antworten und generiert so auf die spezifischen Bedürfnisse des Unternehmens zugeschnittene Ideen.

www.rocket-routine.ai



Money Manager

Haushaltsbuch-App

Es ist Ende des Monats, und Sie haben keine Ahnung, wo Ihr Geld hingekommen ist? Mit einer App wie dem kostenlosen Money Manager verschaffen Sie sich Klarheit über Ihre Finanzen. Die Gratis-App beherrscht die doppelte Buchführung und übernimmt für Sie die persönliche Buchhaltung. Mit dem kostenlosen Tool verwalten Sie Einnahmen, Ausgaben und diverse Budgets und zeigt Ihnen in verschiedenen Diagrammen, wofür Sie Geld ausgeben.

bvmw.info/money-manager



Accountable

Buchhaltungs-App für Selbstständige

Alle Steuern, eine Lösung. Accountable hilft Selbstständigen dabei, die Einkommenssteuer, Umsatzsteuer und Gewerbesteuer fehlerlos und ohne Vorkenntnisse zu erledigen – und dies garantiert. Alle Steuererklärungen können auch ohne Steuerberater direkt ans Finanzamt gesendet werden. Mit Accountable haben Sie Ihre Steuern immer im Griff – in der App und am Laptop.

www.accountable.de



Trello

Workflow-App

Produktivität ohne Kompromisse. Einfachheit, Flexibilität und hohe Leistung – alles, was Sie dafür brauchen, sind Boards, Listen und Karten. Sie verschaffen Ihnen einen Überblick darüber, wer gerade an was arbeitet und welche Aufgaben noch anstehen. Bei Trello finden Teams alle Funktionen, die sie brauchen, um im Handumdrehen Abläufe für die verschiedensten Aufgaben einzurichten und anzupassen.

www.trello.com





Nachgefragt

Jasmin Arbabian-Vogel

Sie wollten schon immer mal Menschen aus Politik, Wirtschaft und Kultur besser kennenlernen? Wir stellen Ihnen in dieser Reihe jeweils eine Persönlichkeit vor, die Fragen zu ihrer Person und ihrer Karriere beantwortet. Dieses Mal die Präsidentin des Verbands deutscher Unternehmerinnen e. V., Jasmin Arbabian-Vogel.

Haben Sie ein Lebensmotto?

„Es gibt kein richtiges Leben im falschen.“ Stammt von Adorno und erinnert mich stets daran, was wirklich zählt: Sich selbst treu bleiben, für die eigenen Werte einstehen, das „Richtige“ tun.

Haben Sie Vorbilder?

Mein iranischer Vater und meine deutsche Mutter. Er: gradlinig und prinzipientreu, sie: mutig und lebensfreudig. Sie haben sich vom Schicksal nie brechen lassen.

Gibt es ein Buch, das Sie besonders beeindruckt hat?

„Alles könnte anders sein“ von Harald Welzer, meinem ehemaligen Professor. Warum? Ganz einfach: weil alles anders sein könnte. Wir haben es selbst in der Hand.

Haben Sie einen Lieblingsfilm?

Eine Lieblingsserie: „Legend of Wacken“. Großes Kino, wie Wacken halt. Das Beste daran: Es ist wahr. Ich mag solche Erfolgsgeschichten. Das ist für mich das, was dieses Land nach vorne gebracht hat: Menschen, die an das, was sie tun, glauben und sich nicht entmutigen lassen.

Welche drei Schallplatten nehmen Sie mit auf eine einsame Insel?

„Buena Vista Social Club presents Ibrahim Ferrer“, Amy Winehouse „Back to Black“ und George Michael „Ladies and Gentlemen“.

Musterschülerin oder Wildfang?

Beides. Ich wollte immer alles, immer gleichzeitig. Und 15 Punkte in Mathe, nur um meinem Mathelehrer zu zeigen, dass Mädchen sehr wohl 15 Punkte in Mathe verdient haben. Er sah das nämlich anders. Es sind dann „nur“ 14 Punkte geworden. War aber egal, ich hatte ihn überzeugt.

Was war Ihr Berufswunsch als Kind?

Erste Bundeskanzlerin Deutschlands werden. Hat leider nicht funktioniert.

Haben Sie jemals an Ihrer beruflichen Entscheidung gezweifelt?

Ja, aber nur zu Beginn der Selbständigkeit. Heute weiß ich: Es war die beste Entscheidung. Und das würde ich auch jeder/jedem raten. Nichts ist besser als Souveränität über das eigene Leben und die eigene Arbeitszeit.

Was machen Sie in Ihrer Freizeit?

Nichts. Klingt banal, ist aber wichtig. Als Entscheiderin brauche ich Raum für neue Gedanken. Die entstehen am besten während des Nichts. Na gut, Lesen und Netflixen tue ich dann in den Pausen.

Wie gehen Sie mit Rückschlägen oder Niederlagen um?

Ich versuche, sie als Chance zu sehen und suche das Positive im Negativen. Meine Erfahrung gibt mir recht: In jeder Niederlage schlummern Chancen.

Wie stark sind Sie mit Ihrem Heimatort verbunden?

Heimat ist da, wo die mir wichtigen Menschen sind. Heimat ist kein geografischer, sondern ein emotionaler Ort, ist portierbar und multiplizierbar.

Ohne welche App könnten Sie nicht leben?

Ich könnte ohne jede App leben! Aber mit Google Maps verfare ich mich weniger.

Jasmin Arbabian-Vogel studierte Politologie und Sozialpsychologie. In Deutschland geboren und im Iran aufgewachsen, kam sie als junge Erwachsene nach Hannover, wo sie später die Interkultureller Sozialdienst GmbH gründete, einen Pflege- und Sozialdienst. Heute beschäftigt sie in ihren vier Unternehmen 220 Mitarbeitende. Zudem engagiert sie sich in zahlreichen Ehrenämtern und ist seit 2018 Präsidentin des Verbands deutscher Unternehmerinnen e. V.



THE NEW i5

MIT NEUEM AUTOMATISIERTEM FAHRERLEBNIS.



Freude am Fahren. 100% Elektrisch.

Mehr erfahren



A man with short dark hair and a light beard is looking directly at the camera. He is wearing a high-visibility work jacket that is orange on the outside and blue on the inside. The background shows a large array of solar panels on a roof, with a clear blue sky and some greenery in the distance.

Wir bauen auf gute Energie.

Gemeinsam mit regionalen Partnern schafft die Bayernwerk-Gruppe passende Lösungen für eine erfolgreiche Energiewende.

Die Zukunft ist nebenan.

[bayernwerk.de](https://www.bayernwerk.de)

bayernwerk

Fahrner Bauunternehmung GmbH
aus Mallersdorf-Pfaffenberg -
Kunde der Bayernwerk-Gruppe