

# Creditreform

Das Unternehmergezine aus der Handelsblatt Media Group

## Kawumm!?

Geld allein ist nicht genug. Nur mutige Entscheidungen machen Deutschland wieder wettbewerbsfähig.



# Handelsblatt

## KI-Briefing



Von  
**Larissa Holzki**  
und ihrer  
**KI-Stimme**

## Das Handelsblatt KI-Briefing – mit KI über KI

Bleiben Sie dran an der KI-Transformation:  
Hören Sie die wichtigsten Nachrichten rund um  
Künstliche Intelligenz und was sie für Wirtschaft  
und Arbeitswelt bedeuten. Ein Podcast von  
Larissa Holzki – gesprochen von ihrer KI-Stimme.  
**Jeden Freitag ab 15 Uhr.**



**Jetzt Reinhören:**  
[handelsblatt.com/audio/ki-briefing](https://handelsblatt.com/audio/ki-briefing)



Und überall, wo es Podcasts gibt.



# Handelsblatt

Substanz entscheidet.

# Zeit für mutige Entscheidungen



**„Wettbewerbsfähigkeit ist keine Frage des Geldes.“**

## D

Deutschland hat eine gewaltige Chance bekommen. Sie muss nur noch genutzt werden. 500 Milliarden Euro für Infrastruktur darf die Regierung in den kommenden Jahren verplanen, ohne die Schuldenbremse beachten zu müssen. Nun geht es darum, was passieren muss, damit dieses Geld die gewünschte Wirkung entfaltet. Oder anders gesagt: Deutschland ist finanziell gerüstet, aber noch lange nicht gestärkt.

Denn Wettbewerbsfähigkeit ist keine Frage des Geldes, sondern auch eine der Rahmenbedingungen. Und auf dieser Baustelle muss die neue Regierung genauso entschlossen handeln wie bei der Aufnahme neuer Schulden: Bürokratie abbauen, Energie bezahlbar machen, Belastungen für Unternehmen senken. Die Liste der Forderungen ist bekannt. Geht die Politik diese Themen mutig an, hat Deutschland immer noch das Potenzial, eine führende Wirtschaftsnation zu sein.

Zur Wahrheit gehört aber: Die zweite Voraussetzung dafür schlummert in den Unternehmen selbst. Auch sie müssen wieder risikofreudiger werden. Sei es beim Einsatz neuer Technologie wie KI, beim Umgang mit ihren Mitarbeitern, beim Innovationsmanagement oder bei der Zusammenarbeit mit Hochschulen und Startups. Einige gute Beispiele dafür, wie Mut mit mehr Produktivität und Erfolg belohnt wird, haben wir in dieser Ausgabe zusammengetragen.

**Ihr**  
**Christian Raschke**  
Chefredakteur

DURCH FACTORING IHRE

# LIQUIDITÄT STEIGERN



*Freiraum für das, worauf es ankommt.*



© Illustration: Julian Rentzsch; Titel: Malte Mueller/Getty Images



Tel. 0800 5474949  
info@crefo-factoring.de

www.crefo-factoring.de

# Inhalt

02 | 2025

## TRENDS

- 06 **NEWS**  
Neue Studien zu Innovation, Motivation und Transformation in Unternehmen.
- 08 **FOKUS**  
Wettbewerbsfähigkeit steigern, Standortbedingungen verbessern.
- 10 **BLICK NACH BRÜSSEL**  
Wie die EU ihre Macht als Wirtschaftsraum auf der Weltbühne nutzt.

## UNTERNEHMEN

- 12 **PORTRÄT**  
Gründerin Petra Wallasch setzt sich für mehr 3D-Druck im Mittelstand ein.



- 16 **WANN GEHT ES BERGAUF?**  
Der Wirtschaftsweise Achim Truger spricht über die Wirtschaftswende.
- 18 **ZURÜCK IN DIE ERSTE LIGA**  
Was Unternehmen jetzt brauchen und von der Politik fordern.
- 22 **LOBBYISMUS UNTER DER LUPE**  
Welche Interessenvertreter finden das meiste Gehör bei Abgeordneten?
- 24 **DIE TRENDJÄGER**  
Die Lebensmittelbranche als Vorbild: Warum die Branche so innovativ ist.
- 28 **KRAFTVOLL TROTZ KRISE**  
So unterstützen Unternehmen Beschäftigte in schweren Zeiten.
- 31 **GEHT DAS AUCH SCHNELLER?**  
Eine neue Software ermöglicht mehr Effizienz beim Einkauf von C-Teilen.
- 32 **INNOVATIONEN VORANTREIBEN**  
Chancen und Risiken von Kooperationen mit Startups und Hochschulen.



**Lesen Sie online, was den Mittelstand bewegt:**

CREDITREFORM.  
DE/AKTUELLES-  
WISSEN/  
CREDITREFORM-  
MAGAZIN



**News aus der Creditreform Gruppe**



**Fragen, Anregungen, Kritik? Schreiben Sie uns:**

creditreform-  
redaktion@handels-  
blattgroup.com

## FINANZEN

- 38 **SAUBER KALKULIERT**  
Wie gutes Pricing funktioniert.
- 41 **FÖRDERMITTEL SICHERN**  
ERP, das älteste Förderprogramm Deutschlands, hat es in sich.
- C** 44 **STRUKTURREPORT RUHRGEBIET**  
Eine exklusive Creditreform Analyse nimmt die Ruhrwirtschaft unter die Lupe.
- C** 46 **WENIGER PFLICHT, MEHR KÜR**  
Die EU entlastet Unternehmen bei den Nachhaltigkeitsberichten.

## TECHNIK

- 48 **RECHNEN MIT ROSI**  
Eine neue Kennzahl misst die Wirtschaftlichkeit von IT-Sicherheitsinvestitionen.
- 50 **MARKETING-MASCHINERIE**  
Automatisierung lohnt sich auch in Vertrieb und Marketing. So geht's.
- 53 **BEREIT FÜR DAS EU-KI-GESETZ?**  
Was Unternehmen beachten müssen.

## PERSPEKTIVE

- 54 **„MIT QUALITÄT PUNKTEN“**  
Stahlhersteller Carsten Bleck und Bau-Unternehmer Maximilian Derwald sprechen über Wege aus der Krise.
- 56 **WHAT'S NEXT**  
KI auf Autopilot.



- 58 **KOLUMNE**  
„Was ein Feiertag wirklich wert ist.“

- 03 **EDITORIAL**
- 23 **SERVICE/IMPRESSUM**

Der Standort Deutschland gleicht einer Baustelle und Berlin wird zum Chefsanierer. Was Unternehmen jetzt von der Politik fordern.

18

Kooperationen mit Start-ups: Erst wenn Kommunikation auf Augenhöhe gelingt, ist der Weg frei für Innovationen.

32



50  
Längst betreffen Prozessoptimierung und Automatisierung nicht mehr nur die Fertigung.



So erhalten Sie Fördermittel

SEITE 41



46

Die Nachhaltigkeitsberichts-pflichten werden weniger. Warum das Thema trotzdem wichtig bleibt.

## DIGITALISIERUNGSSCHUB HÄLT AN

Angesichts der schwachen Konjunktur werden Investitionsentscheidungen derzeit sorgfältig abgewogen. Nur ein Bereich sticht heraus, in den Unternehmen nach wie vor bereit sind, zu investieren: in ihre Digitalisierung. Laut dem aktuellen Digitalisierungsbericht Mittelstand 2024 der KfW ist der Anteil der KMU mit abgeschlossenen Digitalisierungsvorhaben auf 35 Prozent gestiegen. Das sind gut fünf Prozentpunkte mehr als vor der Corona-Pandemie.

### IN WELCHEN BEREICHEN FIRMEN INVESTIEREN:\*



\* Veränderung zu 2022

Quelle: KfW-Digitalisierungsbericht Mittelstand 2024

## Prima Betriebsklima



**Wer sich wohlfühlt, leistet mehr.** Eine gute und produktive Arbeitsatmosphäre bindet und motiviert Mitarbeiter und führt zu besseren Ergebnissen. Für Frauen ist sie der wichtigste Faktor bei der Jobwahl,

für Männer liegt sie als Kriterium auf Rang drei. 38 Prozent der Befragten einer Studie der Fernuniversität Hagen gaben sogar an, dass sie auch für ein besseres Gehalt nicht in ein Team mit schlechterer Arbeitsatmosphäre wechseln würden.

### WAS MITARBEITERN NOCH WICHTIG IST, ZEIGT DAS RANKING:



Männer

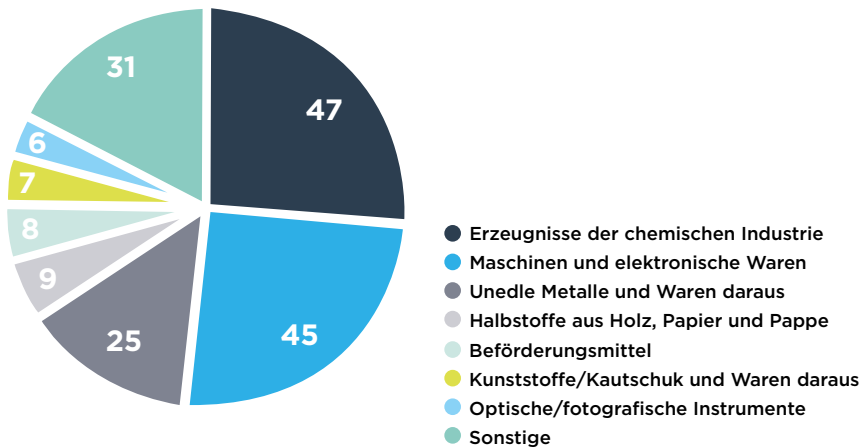


Frauen

1	Gehalt	Arbeitsatmosphäre
2	Verhalten der Führungskraft	
3	Arbeitsatmosphäre	Gehalt
4	Arbeitsplatzsicherheit	
5	Aufgaben	
6	Vereinbarkeit von Familie und Beruf	

## In der Nische immer noch führend

Obwohl die hiesige Exportwirtschaft mit einer schwächeren Nachfrage kämpft, bleiben deutsche Produkte auf dem Weltmarkt gefragt. Bei einigen Gütern kommen deutsche Exporte noch immer auf einen Marktanteil von 90 Prozent. Eine Studie des Instituts der deutschen Wirtschaft hat aus 5.300 Warengruppen 180 identifiziert, in denen Deutschland weiterhin Exportweltmeister ist. Stärker sind nur China und die USA. Einziger Wermutstropfen: Unter den 180 Top-Warengruppen sind nur relativ wenige High-Tech-Produkte. **Die Grafik zeigt, wie viele Produkte aus Deutschland in welchen Branchen den Weltmarkt dominieren:**



Quelle: Institut der deutschen Wirtschaft

## ENTWICKLUNG VERSCHLAFEN?

**Gründe für die Flaute der deutschen Wirtschaft gibt es viele: Fachkräftemangel, Energiekosten, geringere Nachfrage im In- und Ausland, Bürokratie. Unternehmen sind auch selbst dafür verantwortlich, dass es nicht mehr so gut läuft wie früher.** Experten der Deutschen Schutzvereinigung für Wertpapierbesitz (DSW) haben gemeinsam mit der Strategieberatung Advyce die Entwicklung der 100 größten deutschen börsennotierten Konzerne untersucht. Ihr Ergebnis: Veraltete Strukturen, aufgeblähte Verwaltungen und eine erschreckend schwache Innovationskraft tragen zur aktuellen Misere bei. Bei vergleichsweise niedriger Produktivität leisten sich viele Unternehmen altmodische Organisationsstrukturen und wenig effiziente, kaum digitalisierte Prozesse. In den guten Jahren zwischen 2009 und 2019 habe dies kaum eine Rolle gespielt. Doch nun werde die Transformation umso dringlicher.



# Einmal mit Profis arbeiten.



## Dank(e) Agenda.

Setzen Sie mit Agenda Rechnungswesen auf den besten Weg zur korrekten Buchführung – schnell, einfach und zuverlässig. Bei gesetzlichen Änderungen arbeiten Sie immer auf dem neuesten Stand. Denn wir implementieren Neuerungen überdurchschnittlich schnell. Ohne Zusatzkosten. Alle Anwendungen sind komplett GoBD-konform. Das testen uns unabhängige Wirtschaftsprüfer immer wieder.

Überzeugen Sie sich selbst:  
[www.agenda-rechnungswesen.de](http://www.agenda-rechnungswesen.de)



# Agenda:

# Das war mal spitze!

Die neue Bundesregierung will die Standortbedingungen und die Wettbewerbsfähigkeit verbessern. Unternehmen sollen wieder mit gutem Gefühl in Deutschland investieren. Steuern, Sozialabgaben, Energie und Infrastruktur – wo sind die größten Hebel?

Recherche: Christian Raschke

## VON SECHS AUF 24

Wirtschaften in Deutschland ist **zu teuer, zu kompliziert und zu wenig dynamisch** geworden. Das sind zusammengefasst die drei Hauptgründe dafür, dass die Bundesrepublik in den vergangenen zehn Jahren im World Competitiveness Ranking **von Platz sechs auf Platz 24 abgestürzt** ist.

		Score
1	Singapur	100,00
2	Schweiz	97,55
3	Dänemark	97,07
4	Irland	91,86
5	Hongkong	91,49
6	Schweden	90,30
7	Vereinigte Arabische Emirate	89,75
8	Taiwan	88,50
9	Niederlande	86,94
10	Norwegen	86,22
⋮		
12	USA	83,48
⋮		
14	China	81,04
⋮		
24	Deutschland	72,74

## ZU TEUER I

Deutschland ist Höchststeuerland. Vor allem die **Unternehmenssteuern** sind deutlich höher als in vielen anderen Industriestaaten.

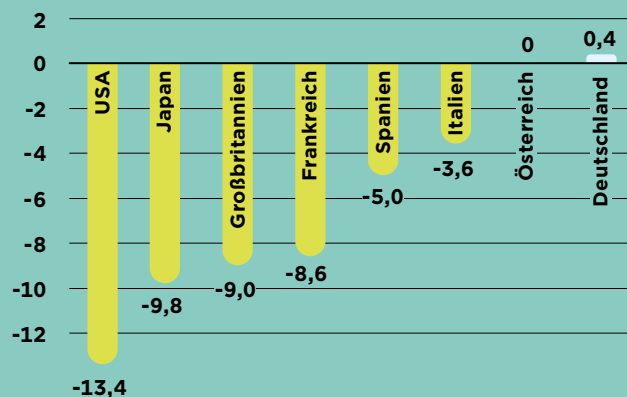
\* nominaler Körperschaftsteuersatz

**29,9\***% Deutschland  
**23,6**% OECD-Durchschnitt  
**21,1**% EU-Durchschnitt



Ein Grund dafür ist: Während viele Länder die Steuersätze teils kräftig gesenkt haben, sind sie in Deutschland seit 2008 gestiegen.

### Veränderung der nominalen Steuersätze von 2008 bis 2022 (in Prozentpunkten)



Quelle: International Institute for Management Development

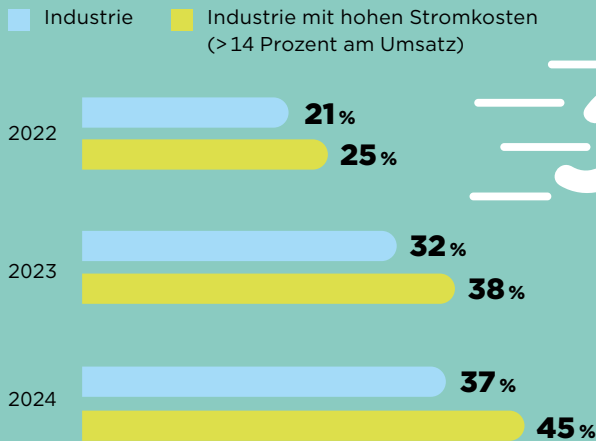
Quelle: BMF-Monatsbericht August 2024



## ZU TEUER II

Für viele Betriebe in der Industrie sind die **Energiekosten** ein entscheidender Standortfaktor, der zu kippen droht. Immer mehr erwägen deshalb, ihre Produktion einzuschränken oder ins Ausland zu verlagern.

### Produktionseinschränkung oder Abwanderung geplant

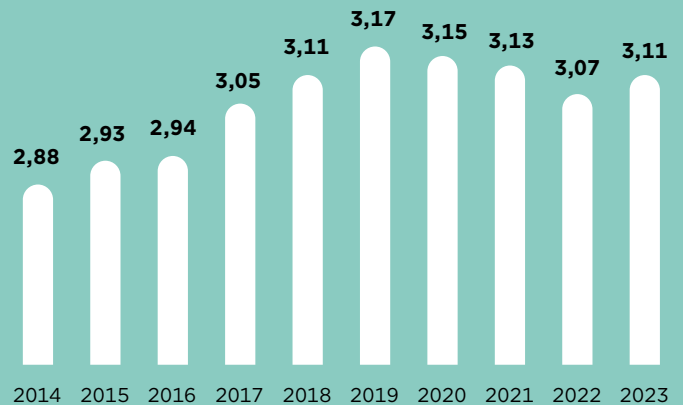


Quelle: DIHK-Energiewendebarmeter 2024

## ZU WENIG DYNAMISCH I

Die Regierung hat das Ziel ausgegeben, dass Wirtschaft, Hochschulen und Staat 3,5 Prozent des Bruttoinlandsprodukts für Forschung und Entwicklung ausgeben. Doch die **Aufwendungen für Innovationen stagnieren**, seit sie 2017 zum ersten Mal die Schwelle von 3,0 Prozent überschritten haben.

### FuE-Ausgaben in Prozent des deutschen BIP



Quelle: Stifterverband

## ZU KOMPLIZIERT

Gesetze und Regelungen sichern in einem Rechtsstaat einen einheitlichen Handlungsrahmen für alle. Doch ein **Übermaß an Verordnungen** wird zur Belastung und kostet Wertschöpfung und Wachstum.

**146**  
MILLIARDEN EURO  
verliert Deutschland  
jährlich durch bürokratische Hürden.

**2.499**  
EURO  
höher pro Kopf  
wäre das deutsche  
BIP, wäre Bürokratie  
ab 2015 umfassend  
abgebaut worden.

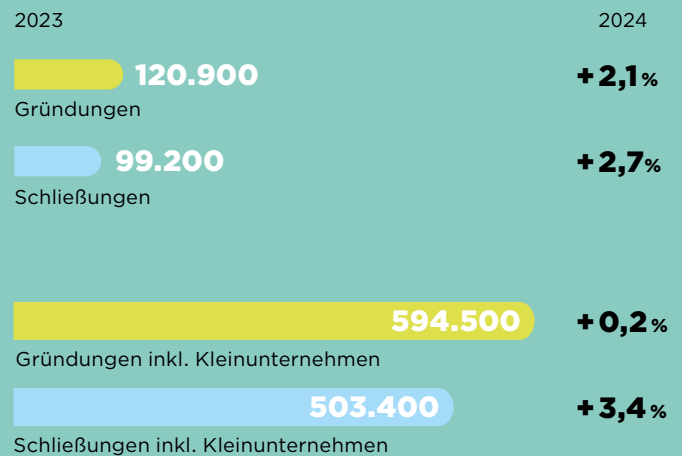
**2,7**  
PROZENT  
könnte das BIP  
steigen, würde bei  
unverändertem Bürokratieaufwand die  
Verwaltung konsequent digitalisiert.



Quelle: ifo Institut

## ZU WENIG DYNAMISCH II

Die Anzahl der Unternehmen in Deutschland stagniert. Zwar wurden zuletzt wieder mehr Unternehmen neu gegründet als geschlossen. Doch die **Dynamik bei den Schließungen** ist größer.



Quelle: Destatis

# BLICK NACH BRÜSSEL

**Ob EU-Parlament, Europäische Kommission oder Rat der EU: Europapolitik beeinflusst maßgeblich die deutsche Gesetzgebung und den Handlungsrahmen für die Wirtschaft. Momentan steigt das Misstrauen gegenüber den USA – so sehr, dass Europa in vielen Bereichen verstärkt nach eigenen Wegen sucht. Wie die EU ihre Macht als Wirtschaftsraum nutzen könnte, um gegenüber den USA eine neue Position in der Weltordnung zu entwickeln.**

Text: Christian Raschke

**Donald Trump führt Handelskrieg – mit ungewissem Ausgang. Weder die pompös vorgetragenen Zollmaßnahmen der USA können als sicher gelten, ebenso wenig ihre schnelle Zurücknahme – und erst recht nicht, wie viel Chaos Trump noch in der Weltwirtschaft anzetteln wird. Das Einzige, was in diesen Zeiten gewiss scheint, ist seine Hybris. Und während die Welt noch versucht, die Intention des US-Präsidenten zu verstehen, diskutiert Brüssel intensiv über Maßnahmen im Umgang mit dieser neuen Unsicherheit.**

Denn: Die US-Zollpolitik ist ein wirtschaftspolitisches Experiment, bei dem es nur Verlierer geben kann. Gelten die Zölle, steigt die Inflation in den USA, während die Wirtschaft in Ländern, die auf den Export angewiesen sind, Verluste hinnehmen muss. Abrupte Kurswechsel wiederum sind Gift für Planungssicherheit und Investitionsklima.

Um für sich das Schlimmste abzuwenden, signalisiert die EU immer noch Verhandlungsbereitschaft. Sie hat etwa eine Vereinbarung zur gegenseitigen Aufhebung aller Zölle auf Industriegüter angeboten. Parallel plant sie aber auch weitreichende Gegenmaßnahmen und wird im ersten Schritt umfangreiche Gegenzölle verhängen. Darüber hinaus bleiben aber noch viele Werkzeuge un-

genutzt in der Schublade, die als Antwort auf die kontinuierliche Eskalation der USA genutzt werden könnten. „Wir haben diese Konfrontation nicht begonnen. (...). Aber wir haben alles, was wir brauchen, um unsere Bürger und unseren Wohlstand zu beschützen“, sagte Kommissionspräsidentin Ursula von der Leyen vor dem EU-Parlament. **Diese weiteren Möglichkeiten werden in Brüssel diskutiert:**

## Digitalsteuer:

Von Alphabet, Amazon und Apple über Google, Meta und Microsoft bis hin zu X: Viele US-Plattformen und Internetkonzerne sind in Europa marktführend. Und schon lange wird ein Missverhältnis zwischen deren in Europa generierten Gewinnen und den gezahlten Steuern kritisiert. Im Durchschnitt führen die großen amerikanischen Digitalkonzerne derzeit nur 9,5 Prozent Steuern in Europa ab. Andere Handels- oder Industrieunternehmen zahlen hingegen durchschnittlich 23,3 Prozent. Ein neues Gutachten des Center for European Policy Studies (Ceps) skizziert, wie eine Digitalsteuer das ändern könnte. Eine Abgabe von fünf Prozent auf die europäischen Online-Umsätze von US-Digitalkonzernen könnte der EU zusätzliche Einnahmen von jährlich 37,5 Milliarden Euro bescheren. Ausnahmen sollen

nur für kleinere Unternehmen gelten, die weltweit weniger als 750 Millionen Euro umsetzen. So würde die Maßnahme zum einen amerikanische Tech-Milliardäre, von denen viele als Unterstützer der Trump-Administration gelten, empfindlich treffen, und zum anderen die hiesige Digitalwirtschaft stärken.

### **Schutzklauseln:**

Deutschland gehört zu den fünf größten Stahllieferanten der USA. Doch die US-Zölle treffen Deutschland und die EU nicht nur als Exporteur. Sie verändern auch die Dynamik auf dem heimischen Markt. Und den sieht die Europäische Kommission noch stärker von günstigen Stahlimporten aus China bedroht, wenn deren Mengen in den USA keine Abnehmer mehr finden. Um die europäische Stahlindustrie besser zu schützen, hat die EU deshalb einen Aktionsplan für die Stahl- und Metallindustrie vorgestellt, der einen zu Anstieg der Stahleinfuhr aus Drittstaaten verhindern soll.

Dafür werden unter anderem die sogenannten Schutzklauseln oder Safeguards angepasst. Sie wurden bereits in der ersten Amtszeit von Donald Trump eingeführt und sehen einen Sonderzoll von 25 Prozent auf alle Einfuhren vor, die über ein historisches Niveau hinausgehen. Ursprünglich sollten sie am 30. Juni 2026 auslaufen. Nun werden die Schutzklauseln verlängert und die Kommission will bis spätestens zum dritten Quartal 2025 „eine langfristige Maßnahme vorschlagen, die ein hochwirksames Schutzniveau für den Stahlsektor der EU bietet.“ Branchenverbände werten das als wichtiges Signal. Kerstin Maria Rippel, Hauptgeschäftsführerin der Wirtschaftsvereinigung Stahl sagt: „Die außenhandelspolitischen Vorschläge sind ein Schritt in die richtige Richtung und mit Blick auf die Folgen der konfrontativen US-Handelspolitik nur folgerichtig.“

### **Einschränkungen bei öffentlichen Aufträgen:**

Während die USA mehr Waren und Güter aus Europa importieren, als sie über den Atlantik zurückschicken, ist es bei Dienstleistungen genau umgekehrt. In diesem Bereich sind die Vereinigten Staaten von Amerika Netto-Exporteur – und dementsprechend verwundbar. In Brüssel wird deshalb darüber diskutiert, US-Dienstleistungsunternehmen die Beteiligung an öffentlichen Beschaffungsaufträgen zu erschweren. Immerhin

werden in der EU durch öffentliche Ausschreibungen jährlich Leistungen in Höhe von knapp 2,5 Billionen Euro vergeben.

### **Neue Partnerschaften:**

Donald Trump greift mit seiner Zollpolitik das an, was seit vielen Jahren für Fortschritt gesorgt hat: einen funktionierenden Welthandel mit internationaler Arbeitsteilung. Die USA sind ein wichtiger Teil davon. Aber freier Handel mit anderen Nationen ist immer noch möglich. Mit mehr als 40 Staaten hat die EU dazu Freihandelsabkommen geschlossen. Doch mit anderen Partnern stocken die Gespräche seit Langem. Mit Indien verhandelt die EU schon seit 2007, mit Indonesien seit 2016 und mit Australien seit 2017. Das Abkommen mit Kanada gilt nur vorläufig und wurde von zehn Mitgliedstaaten noch nicht ratifiziert. Und jenes mit den Mercosurstaaten Brasilien, Argentinien, Uruguay und Paraguay ist zwar unterschrieben, muss aber ebenfalls von einigen EU-Ländern noch ratifiziert werden. Diese Prozesse werden nun beschleunigt. EU-Ratspräsident Antonio Costa schrieb auf X, es sei an der Zeit, „die Abkommen mit Mercosur und Mexiko zu ratifizieren und die Verhandlungen mit Indien und anderen wichtigen Partnern entschlossen voranzutreiben“, um das Netz europäischer Handelspartner auszubauen. ■



**EU-Kommissionspräsidentin Ursula von der Leyen will hart auf die US-Zölle reagieren, aber immer handlungsbereit bleiben.**



# MEHR DRUCK AUS LEIPZIG

**Petra Wallasch, Gründerin von Rapidobject, will dazu beitragen, dass vor allem kleine und mittelgroße Unternehmen ihre Fertigungsmethoden überdenken: mehr 3D-Druck, wo sonst nur gestanzt, gefräst und geschnitten wird. Im Ausland wird das längst gemacht.**

Text: Stefan Weber

## UNTERNEHMEN PORTRÄT

**AUFHÄNGER**  
Die Installation  
im Foyer von  
Rapidobject ist  
oft der Einstieg  
in Kunden-  
gespräche.



**L**eipzig, Weißenfeller Straße 84. In dem wuchtigen Gebäude mit der denkmalgeschützten Fassade und den großen Fenstern hatte in den 1960er Jahren einer der wichtigsten Landmaschinenhersteller der DDR sein Zuhause. Der VEB Bodenbearbeitungsgeräte Leipzig rühmte sich, mit seinen Produkten die Arbeit effizienter zu machen. Da trifft es sich gut, dass dort heute ein Unternehmen beheimatet ist, das den gleichen Anspruch erhebt – nur auf einem ganz anderen Feld: Rapidobject. Die Firma gilt als Pionier im 3D-Druck, einer bereits vor etwa 30 Jahren maßgeblich in Deutschland erfundenen Technologie. Aber erst jetzt nimmt die anfangs belächelte Fertigungsmethode Fahrt auf – zumindest international. Fachleute sind sogar überzeugt, dass sie das Potenzial besitzt, weltweit Produktionen zu revolutionieren.

Petra Wallasch, Gründerin und geschäftsführende Gesellschafterin von Rapidobject, hat auf dem Gelände in der Weißenfeller Straße im vergangenen Jahr viel Geld investiert, um dort die sogenannte „Gläserne 3D Fabrik“ für industriellen 3D-Druck entstehen zu lassen. Inklusive Produktions- und Entwicklungsflächen plus Vorführ- und Schulungsraum für alle, die sich über die Technologie infor-

mieren wollen. Zur Eröffnung im vergangenen Juli gab es einen großen Bahnhof. Auch Sachsens Ministerpräsident Michael Kretschmer schaute vorbei, um sich zu informieren und Lob zu verteilen für eine besonders engagierte Unternehmerin in seinem Bundesland.

### 3D-Druck wächst rasant

„Es gibt vor allem im Mittelstand enorme Wissenslücken über die Anwendungsmöglichkeiten von 3D-Druck. Viele Unternehmen ahnen nicht, wie sehr diese Technologie helfen kann, Ideen schneller zu entwickeln und individuelle Produkte herzustellen“, sagt Wallasch. Einen kleinen Eindruck dessen, was möglich ist, bekommen Firmenbesucher schon in der Empfangshalle. Dort baut ein spiralförmiges Gestell mit Handtaschen aus dem 3D-Drucker an der Decke. Eine Spielerei, die Aufmerksamkeit schafft. Dabei

hat die Branche die Zeiten längst hinter sich gelassen, in denen zu Demonstrationszwecken Pizzen gedruckt wurden. Oder Mini-Figuren, wie sie Kanzlerin Angela Merkel 2017 beim Besuch des Siemens-Standes auf der Hannover Messe erhielt. Die Branche wird in diesem Jahr nach Expertenschätzungen rund 30 Milliarden Dollar weltweit umsetzen. In fünf Jahren sollen es knapp dreimal so viel sein.

Rapidobject entwirft und fertigt für rund 20.000 Kunden aus dem Maschinenbau, der Elektro- und Automobilindustrie, der Medizin und anderen Branchen Prototypen oder auch Kleinserien aus Kunststoff und Metall. Während die meisten Unternehmen der Branche in erster Linie Objekte auf Bestellung herstellen, haben die Leipziger bereits vor mehreren Jahren eine eigene Forschungs- und Entwicklungsabteilung aufgebaut. →

### GROSSES INTERESSE

Zur Eröffnung der gläsernen 3D Fabrik kam unter anderem Sachsens Ministerpräsident Stefan Kretschmer.





## „Wir in Deutschland laufen Gefahr, eine wichtige Entwicklung zu verschlafen.“

**Petra Wallasch**

### Chancen vermitteln

Es läuft gut für Petra Wallasch und ihre rund 40 Mitarbeitenden. Die Unternehmerin könnte es nach einem bewegten Berufsleben mit nun 65 Lebensjahren ein wenig ruhiger angehen lassen. Aber das kommt für sie nicht infrage, denn sie hat eine Mission. Wallasch möchte neben dem eigenen wirtschaftlichen Erfolg vor allem kleine und mittelgroße Unternehmen wachrütteln für die Chancen, die der 3D-Druck bietet. Dabei ist aus ihrer Sicht größte Eile geboten. „Wir in Deutschland laufen Gefahr, eine wichtige Entwicklung zu verschlafen“, fürchtet sie.

Nach einer Studie des Beratungsunternehmens EY haben deutsche Unternehmen ihre einstige Vorreiterrolle im 3D-Druck längst eingebüßt. Asiatische Firmen, allen voran aus China, geben inzwischen den Ton an. Knapp die Hälfte der weltweit etwa 12.000 im 3D-Druck tätigen Unternehmen haben ihren Sitz in der Volksre-

publik. Sie verfügen nach Recherchen des in Berlin ansässigen Verbandes 3DDruck zudem über etwa 60 Prozent der weltweiten Patente. „Ein wichtiger Motor für das Wachstum des 3D-Marktes in China ist die Regierung. Sie fördert vielversprechende Unternehmen, hilft bei der Rekrutierung von Experten und hat angekündigt, alle 400.000 Grundschulen im Land mit 3D-Druckern auszustatten“, sagt Raban von Arnim, Vorstandsmitglied des Verbandes.

### Wissenslücken schließen

Warum sehen deutsche Unternehmen noch zu selten die Vorteile der additiven Fertigung, wie 3D-Druck in Industrie und Forschung genannt wird? Petra Wallasch verweist auf Wissenslücken und beobachtet auch Berührungsängste. Wer in Deutschland, dem Mutterland des Maschinenbaus, das Stanzen, Fräsen, Schneiden und Drehen perfektioniert habe, beschäftige sich ungern mit einer neuen Fertigungsmethode, meint sie. Diesen Eindruck bestätigt eine Studie zur Nutzung von 3D-Druck des Beratungsunternehmens EY. In Deutschland, so schreiben die Autoren nach einer Befragung von weltweit 900 Unternehmen, herr-

sche eine „generelle Skepsis und Zurückhaltung, was neue Technologien angeht“.

Dabei passt 3D-Druck zu den großen Trends in der Industrie: Das Drucken spart Material und macht hohlförmige Formen möglich, die auf andere Weise schwer oder gar nicht herzustellen sind. Beides zahlt positiv auf die Klimabilanz ein. Zum einen werden weniger Rohstoffe benötigt, zum anderen sinkt der Energieverbrauch von Fahrzeugen, in denen so konstruierte Leichtbauteile eingesetzt werden. Hinzu kommt: 3D-Druck ist digital, was schnelle Änderungen ermöglicht. Und er ist dezentral einsetzbar. So machen sich Nutzer unabhängiger von ihrer Lieferkette und reduzieren ihre Lagerkosten. „All das spart Betriebskapital, lässt Unternehmen schneller sein, begünstigt Innovationen und erhöht damit die Zukunftsfähigkeit des eigenen Unternehmens“, sagt die Geschäftsführerin von Rapidobject. Als Beispiel verweist sie auf ein aus Kunststoff gefertigtes Teil eines Industriestaubsaugers. Dessen Prototyp bestehe aus mehreren verschiedenen Zulieferteilen und verschlinge mehrere Zehntausend Euro Produkti-

**STARK  
GEWACHSEN**  
Inzwischen stehen mehr als 60 3D-Drucker in den Räumen von Rapidobject.



onskosten. Eine datenbasierte, 3D-gedruckte und sofort einsatzbereite Version des Saugerteils kostete deutlich weniger als ein Prozent dieser Summe.

### Karriere auf Umwegen

Wallasch, im Osten Deutschlands geboren und aufgewachsen, ist auf verschlungenen Wegen Unternehmerin geworden. Zu DDR-Zeiten absolvierte sie in den 70er Jahren zunächst eine Lehre im Einzelhandel und studierte später Betriebswirtschaftslehre in Merseburg. Für die Mitarbeit beim Bau einer Erdgastrasse ging sie anschließend für fünf Jahre in die Ukraine. Eine junge Frau in einem von Männern dominierten Job. Das hat sie nach eigenem Bekunden stark geprägt. Zurück in der DDR, kam die politische Wende und damit die Sorge, wie es beruflich für sie weitergehen würde. Wallasch, inzwischen Mutter einer Tochter, heuerte in einem Unternehmen an, das sich mit Reprografie beschäftigte. Also: scannen, plotten, drucken – und das vornehmlich Bau- und Montagepläne. Die Seiteneinsteigerin machte Karriere, wurde Niederlassungsleiterin, Geschäftsführerin und später Teilhaberin. Ein Zeitschriftenartikel über 3D-Druck machte sie 2006 neugierig. Diese Technologie, so dachte sie, könne ein attraktives neues Geschäftsfeld für ihre Firma werden. Doch ihre Geschäftspartner waren skeptisch und bremsten. Wallasch konnte nur einen Teil ihrer Ideen verwirklichen, zum Beispiel die Eröffnung des weltweit ersten Onlineshops für 3D-Druck-Bestellungen. 2010, als ihr Arbeitgeber die kleine 3D-Druck-Abteilung abwickeln wollte, wagte sie einen Management-Buy-out. Ausgestattet mit einem 3D-Drucker, einem Mitarbeiter und einigen noch nicht abgearbeiteten Aufträgen. Aber auf ihrer Habenseite standen

eine große Portion Enthusiasmus, Fleiß und Durchhaltewillen. Trotzdem: Die ersten Jahre waren schwierig. Erst allmählich ging es stetig bergauf.

### Begeisterung für den 3D-Druck wecken

Heute stehen knapp 60 unterschiedliche 3D-Drucker in den Produktionsräumen von Rapidobject an der Weißenfeller Straße. Die Auftragsbücher sind gut gefüllt. Bald will das Unternehmen die Hürde von zehn Millionen Euro Umsatz nehmen. Eine Entwicklung, die Wallasch stolz macht. Mindestens ebenso wichtig wie die eigenen Zahlen ist ihr jedoch die Zukunft ihrer Branche. Deshalb sieht sie ihre Rolle künftig auch sehr stark in der Beratung, vor allem von Mittelständlern. Eine eigene 3D-Druck-Abteilung aufzubauen, das sei weniger aufwendig, als viele Betriebe meinten, beteuert sie. Häufig kursierten überzogene Vorstellungen von den damit verbundenen Investitionen und Kosten.

Um niederschwellig zu zeigen, wie es gehen kann, bietet sie bei Rapidobject bereits seit 2023 Online-Webinare an. Hier können Führungskräfte, Ingenieure oder Produktentwickler erfahren, für welche Anwendungsfälle sich 3D-Druck eignet oder welcher Drucker zu welcher Anwendung passt. Um Begeisterung für die Technologie auch in der jungen Generation zu wecken, öffnet Rapidobject seine gläserne 3D Fabrik auch für Schulklassen. In Workshops sollen Jugendliche spielerisch erfahren, wie CAD-Anwendungen funktionieren und wie sich ein 3D-Druckteil anfertigen lässt. Gute Voraussetzungen also dafür, dass das Haus in der Weißenfeller Straße 84 seine Tradition als Heimat für effizientes Arbeiten fortsetzen wird. ■



#### OFFEN FÜR ALLE

In der gläsernen 3D Fabrik können Unternehmen, Studierende und Schulen die Möglichkeiten des 3D-Drucks erkunden.

## Schicht für Schicht

Anders als beim Fräsen, Drehen oder Schleifen werden Produkte beim 3D-Druck nicht aus einem größeren Werkstück herausgearbeitet. Sie werden auch nicht in eine vorher gefertigte Form gepresst oder gegossen, sondern Schicht für Schicht aufgebaut, indem man Pulver oder Paste aufeinanderlegt. Das ermöglicht Formen, die insbesondere für Sonderanfertigungen, Prototypen und Kleinserien interessant sind. Gedruckt wird längst nicht mehr nur mit Wachs oder Kunstharz, sondern beispielsweise auch mit Keramik und Metall. Dabei wird etwa Metallpulver mithilfe von Laserlicht umgeschmolzen, um die gewünschte Härte zu erreichen.

# „Für eine Unternehmenssteuerreform ist es noch zu früh“



Die neue Bundesregierung wird ausgestattet sein mit einem Milliardenpaket für Verteidigung und Investitionen. Was bedeutet die neue finanzielle und schuldenfinanzierte Stärke für die Konjunktur? Und welche politischen Maßnahmen braucht es nun für eine Wirtschaftswende? Achim Truger gehört dem Sachverständigenrat Wirtschaft an und ist Professor für Sozioökonomie an der Universität Duisburg-Essen. Im Gespräch erklärt er, wann er mit Wachstum rechnet – und bei welchen wirtschaftspolitischen Forderungen er keinen gesamtwirtschaftlichen Nutzen sieht.

Interview: Tanja Könemann

**Herr Truger, das Lockern der Schuldenbremse und das Sondervermögen machen einen Aufschwung sehr viel wahrscheinlicher. Wann ist es denn so weit?**

**Achim Truger:** Erst mal muss ja der Haushalt stehen und es würde mich sehr wundern, wenn wir schon in 2025 sichtbare Effekte haben. Also reden wir über 2026 und da würde ich eher einen schrittweisen Anstieg der Konjunktur vermuten.

**Und über welche Größenordnung sprechen wir da?**

Das Investitionspaket ist ein Befreiungsschlag, es birgt erhebliches Wachstumspotenzial. Nehmen wir an, zweieinhalb bis drei Prozent des Bruttoinlandsprodukts (BIP) fließen in die Verteidigung und es kommt zusätzlich zu 40 bis 50 Milliarden Euro an öffentlichen Investitionen pro Jahr, dann sind die ökonomischen Effekte daraus stark. Wenn wir



dann die Spitze dieser Ausgaben erreicht haben, kann man mit einem zwei- bis dreiprozentigen BIP-Zuwachs rechnen, vielleicht sogar mit mehr.

**Von welcher der beiden Maßnahmen – Rüstungsinvestitionen oder Gelder für die Infrastruktur – versprechen Sie sich die größten Wachstumseffekte?**

Die größten Wachstumseffekte erwarte ich von den Investitionen in die Infrastruktur. Wir Ökonomen verfügen über Erfahrungswerte, die zeigen: Das wirkt ziemlich gut. Bei den Verteidigungsausgaben gehe ich davon aus, dass die Ukraine zunächst mehr Hilfe bekommt und Waffen vornehmlich im Ausland gekauft werden. Das kommt erst verzögert im Inland in der Produktion an und dürfte nicht so einen großen Effekt haben wie etwa Investitionen in die Verkehrsinfrastruktur.

**Haben Sie keine Sorge, dass die zusätzlichen Milliarden für Wahlgeschenke genutzt werden?**

Es wurden einige Beschlüsse diskutiert, die so gut wie keinen Wachstumseffekt haben, für die aber woanders gekürzt beziehungsweise nicht investiert werden kann: Warum der Agrardiesel zurückkommen sollte, erschließt sich mir nicht. Die Pendlerpauschale ist ökologisch kontraproduktiv und bringt nicht viel. Auch die Mütterrente hat diesbezüglich kaum eine Wirkung. Grundsätzlich aber fände ich es momentan eher schädlich, wenn die öffentliche Hand in eine Kürzungspolitik abtauchen würde. Die Haushalte von Bund, Ländern und Kommunen stehen mit dem Rücken zur Wand. Und da klar ist, dass das Paket seine Wirkung erst im Laufe des kommenden Jahres entfaltet, ist etwas Luft im Haushalt günstig. Wenn man das jetzt nutzen würde, für eine Anschubfinanzierung, die man schnell umsetzen

könnte, also zum Beispiel Abschreibungsvergünstigungen für Unternehmen, eine Investitionsprämie oder Ähnliches, könnte man die Wirkung beschleunigen.

**Was für eine Art von Investitionsprämie schwebt Ihnen denn vor?**

Also das Klima ist nach wie vor die größte Herausforderung. Die Kosten unterlassenen Klimaschutzes sind immens hoch. Und ich hoffe, dass das – jetzt da die Grünen in der Opposition sind – nicht an Dringlichkeit verliert. Aber falls doch, wäre es sinnvoll, die allgemeinen Abschreibungsbedingungen noch mal zu vergünstigen. Das dürfte mit ziemlicher Sicherheit zu steigenden Investitionen führen.

**Und was ist mit den Unternehmenssteuern?**

Eine Unternehmenssteuerreform ist nichts, das im Inland automatisch für mehr Investitionen und Beschäftigung sorgt. Sie führt zu höheren Nettogewinnen bei den Unternehmen, von denen niemand weiß, was damit passiert. Wird das Geld in Deutschland investiert oder fließt es in eine neue Fabrik im Ausland? Außerdem würde eine solche Reform die Länder und Kommunen stark treffen – und damit diejenigen, die hierzulande am meisten investieren. Wenn dort gekürzt wird, dann hat diese Maßnahme einen sehr negativen Nebeneffekt. Mein Favorit bleiben daher die Abschreibungsvergünstigungen. Das kostet dann ungefähr drei Jahre lang Geld, dann ist der Höhepunkt erreicht und ein Investitionsschub entstanden. Den könnte man nutzen, um geringere Einnahmen aus einer danach angestoßenen Unternehmenssteuerreform auszugleichen.

**Auch die Forderung nach geringeren Lohnnebenkosten ist oft zu hören ...**

Den Wunsch kann ich aus einzelwirtschaftlicher Sicht nachvollziehen. Ob das gesamtwirtschaftlich sinnvoll ist,

wage ich zu bezweifeln. Ich warne davor, das nur als Kostenfaktor zu sehen. Nehmen wir das Beispiel Rente: Den Beiträgen stehen die Rentenzahlungen gegenüber, die ausgezahlt werden und ein wesentlicher Faktor für den privaten Konsum sind. Rente ist also nicht nur ein Kosten-, sondern auch ein Einnahmefaktor für Unternehmen.

**Was würde denn Ihrer Meinung nach die Konjunktur beleben?**

Bei den Energiekosten sehe ich Handlungsbedarf. Wir brauchen eine Strategie, wie der Netzausbau finanziert werden kann, ohne dass die Netzentgelte durch die Decke gehen. Die neue Regierung sollte das Thema Energiekosten auf dem Schirm haben und einen Brückenschluss in Erwägung ziehen, der so gestaltet ist, dass auch kleine und mittlere Unternehmen davon profitieren. Ich bin zwar dagegen, Strukturwandel künstlich zu verhindern, aber niemandem ist damit geholfen, wenn uns mit der energieintensiven Industrie breite Teile der Wertschöpfung von heute auf morgen wegbrechen.

**Was würden Sie sich für die Zukunft wünschen?**

Ich wünsche mir eine klarere Unterscheidung zwischen Kürzungs- und Reformdruck. Momentan ist die Sorge groß, wegen des Milliardenpakets könnten wichtige strukturelle Reformen ausbleiben. Das ist aber aktuell nicht unser Problem. Der Kürzungsdruck ist vermindert und das ist auch gut so, denn so kann wieder Wachstum entstehen. Auch in einem weiteren Punkt würde ich mehr Klarheit begrüßen: Wenn ich sowieso schon denke, der Staat setzt beim Geldausgeben falsche Prioritäten, wieso nehme ich dann auch noch an, er kürzt an der richtigen Stelle, wenn ich ihn unter Druck setze? Das scheint mir politökonomisch völlig naiv. ■

**UNTERNEHMEN  
REFORMEN**

# **DIE POLITIK MUSS UMBAUEN – ABER WIE?**



# Die Faktoren, die die Wirtschaft seit Jahren lähmen, sind bekannt. Und damit auch die Hebel, etwas zu ändern. Führende Wirtschaftsinstitute appellieren an die neue Regierung, Unternehmensinteressen stärker zu berücksichtigen. Was sie konkret fordern.

Text: Iris Quirin

# D

ie Krisen der vergangenen Jahre haben die deutsche Wirtschaft hart getroffen. Davon konnten sich die Unternehmen offensichtlich nicht erholen, denn während die Weltwirtschaft nach der Corona-Pandemie um über 3 Prozent gewachsen ist, befindet sich die deutsche Wirtschaft in der Rezession. Eine Folge davon ist die steigende Zahl der Insolvenzen: In seiner aktuellen Studie geht das Institut der deutschen Wirtschaft (IW) bis Ende des Jahres 2025 von rund 25.800 Unternehmenspleiten aus. Das sind fast doppelt so viele wie noch vor vier Jahren. Im Jahr 2024 hat Creditreform 22.400 Insolvenzfälle gezählt.

Die IW-Studie macht die Krisen nicht als einzige Treiber für die zunehmenden Pleiten verantwortlich. Vielmehr wird Deutschland als Wirtschaftsstandort zunehmend unattraktiv. Im vergangenen Jahr investierten nach Angaben der Bundesbank ausländische Firmen hierzulande nur knapp 35 Milliarden Euro. Das ist der zweitniedrigste Wert seit 2015.

Diese desolote Lage brachte der schottische Wirtschaftshistoriker Niall Ferguson jüngst in einem Interview im Handelsblatt auf den Punkt: Deutschland sei in die zweite Liga der Wirtschaft abgestiegen. Zu den strukturellen Problemen, die ja nicht neu sind – die marode Infrastruktur, umfassende Bürokratie, träge Verwaltung und geringe Investitionen –, komme, dass sich die Wirtschaft nicht mehr auf billiges Gas aus Russland sowie Exporte nach China und kostenlo-

se Sicherheit aus den USA stützen könne. „Über Jahrzehnte hat Deutschland bei den Investitionen gespart und so den Standort vernachlässigt. Das ist der schwammige Boden, auf dem die Krisen uns so hart treffen“, erklärt Michael Grömling, Leiter Kooperationscluster Makroökonomie & Konjunktur beim IW. Um diese Missstände zu beheben, da sind sich die allermeisten Experten einig, braucht es große Reformen. An Vorschlägen und fachlicher Expertise mangelt es nicht. Was raten die führenden Wirtschaftsforschungsinstitute? Wie wirken sich die Lockerung der Schuldenbremse und das beschlossene 500 Milliarden Euro schwere Sondervermögen auf die wirtschaftliche Lage aus?

## Das Übel bei der Wurzel packen

Zunächst die allgemeine Diagnose: Es sind vor allem das schwache Exportgeschäft, die Verschlechterung der preislichen Wettbewerbsfähigkeit, die Investitionsschwäche aufgrund geopolitischer Unsicherheiten und die wenig investitionsorientierten Rahmenbedingungen in Deutschland, die die Wirtschaft ausbremsen. Dazu kommt die Baukrise wegen hoher Bau- und Finanzierungskosten und last but not least die Konsumzurückhaltung. Und seit Anfang April wirken sich die US-Zollpakete in Höhe von 20 Prozent auf fast alle Waren aus der EU erheblich auf die deutsche Exportwirtschaft aus. →



**MICHAEL GRÖMLING,**  
Leiter Kooperationscluster  
Makroökonomie & Konjunktur  
beim IW in Köln

## „Über Jahrzehnte hat Deutschland den Standort vernachlässigt.“

## „Vor allem in die Weiterbildung und Qualifizierung von Mitarbeitenden investieren.“

Hanna Hottenrott, Ökonomin beim ZEW



„Die neue Regierung muss die privatwirtschaftlichen Investitionsausfälle und ihre Ursachen angehen und damit einen echten Neustart für wirtschaftliche Entwicklung durch technologische Modernisierung und Innovationen, für ökonomische Resilienz gegen geopolitische Belastungen und gegen den Klimawandel auslösen“, rät Grömling vom IW. Konkret geht es dabei um die Punkte Steuern und Sozialabgaben, Sicherheit und Kosten der Energieversorgung, Rahmenbedingungen für die Transformation, Regulierungskosten, Arbeitsmarktordnung, Forschungsbedingungen, Modernisierung von Infrastruktur sowie die Garantie und Finanzierung von innerer und äußerer Sicherheit.

Gerade beim Thema Sicherheit fordern die Experten rasches Handeln: Nach Einschätzung des Münchner ifo Instituts gilt es sicherzustellen, dass die freigegebenen Mittel effizient eingesetzt werden und die Schuldenfinanzierung der Rüstung in den kommenden Jahren schrittweise durch Steuerfinanzierung abgelöst wird. Dazu müsse ein mehrjähriger Prozess der

## „Innerhalb des EU-Binnenmarktes muss die Fragmentierung der Märkte abgebaut werden.“



**DIRK DOHSE,**  
Direktor des  
Forschungs-  
zentrums  
Innovation und  
internationaler  
Wettbewerb am  
Kiel Institut für  
Weltwirtschaft

Ausgabenumschichtung im Bundeshaushalt eingeleitet werden. Das ist jedoch nicht alles: „Es sind Reformen erforderlich, die zu mehr Arbeitsangebot und dem Aufbau neuer Produktionskapazitäten führen“, sagt Clemens Fuest, Leiter des ifo Instituts in München. Das gelte insbesondere für die Bereiche der Wirtschaft, auf die jetzt zusätzliche staatliche Nachfrage zukommt. „Wenn hier die Kapazität fehlt oder bei der Auftragsvergabe zu wenig Wettbewerb herrscht, werden die Preise steigen“, warnt er.

### Innovationen fördern

Auch die Experten des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (DIW) Berlin kritisieren in einem Papier, dass die bisher diskutierten Maßnahmen wie Steuererleichterungen oder eine Senkung der Stromkosten zu kurz greifen, weil sie die strukturellen Probleme nicht lösen. Stattdessen fordern sie eine wettbewerbsorientierte und strategische Industriepolitik, die Innovationen gezielt fördert, Marktverzerrungen vermeidet und den langfristigen Strukturwandel unterstützt, damit der Standort Deutschland für neue Investitionen wieder attraktiv wird.

Von zentraler Bedeutung für die technologische Souveränität und Innovationsfähigkeit Deutschlands sei auch der Ausbau der digitalen Infrastruktur in den Bereichen KI, Cloud-Technologien und Super-Computing. Dabei sei eine europäische Zusammenarbeit entscheidend, um Fragmentierung zu vermeiden und eine resiliente, innovationsgetriebene Wirtschaft zu schaffen. Hier sind auch die Unternehmen selbst gefordert. Sie sollten Programme wie die Important Projects of Common European Interest (IPCEI), mit denen die EU strategische Schlüsseltechnologien fördert, gezielt nutzen.

„Innerhalb des EU-Binnenmarktes muss die Fragmentierung der Märkte für neue Technologien, Digitalprodukte und Dienstleistungen abgebaut werden, damit junge Unternehmen schneller wachsen können“, sagt Dirk Dohse, Direktor des Forschungszentrums Innovation und internationaler Wettbewerb am Kiel Institut für Weltwirtschaft (Ifw). Im Vergleich zu anderen Ländern wie den USA wagen hierzulande nur wenige Menschen den Schritt zum Unternehmertum. Vor allem der Fachkräftemangel und die hohen Auflagen für Unternehmen halten viele davon ab. Aber auch eine abnehmende Qualität der Bildung und ein schwaches Wachstum der Arbeitsproduktivität machen den Unternehmen zu schaffen.

### **Investitionen in Bildung**

Staatliche Investitionen in Bildung und Ausbildung sollten daher höchste Priorität haben, fordert Hanna Hottenrott, Ökonomin beim Leibniz-Zentrum für Wirtschaftsforschung: „Nicht mehr warten, sondern investieren. Vor allem auch in die Weiterbildung und Qualifizierung von Mitarbeitenden.“ Hier liege ein deutliches Potenzial bei älteren Erwerbstätigen, das es zu nutzen gelte. „Die Lockerung der Schuldenbremse zeigt eine Richtung auf, aber Investitionen der Wirtschaft brauchen vor allem verlässliche Rahmenbedingungen und Personal“, sagt Hottenrott.

Wichtig sei, zu verhindern, dass die Gelder des neuen Sondervermögens zweckentfremdet werden und zum Beispiel in die Rente fließen. Dies ließe sich vermeiden, wenn die Schuldenbremse durch einen sogenannten Zukunftshaushalt ersetzt würde, wie bereits vom ZEW vorgeschlagen. Dieser begrenzt die Ver-

schuldung und setzt gleichzeitig Anreize, in der Ausgabenstruktur stärker an zukünftige Generationen zu denken. „Deutschland hat ein unglaubliches Potenzial, sodass eine Kehrtwende und damit Trendwende durchaus sofort möglich ist. Allerdings braucht es dafür jetzt entscheidungsfreudige und innovationsoffene Unternehmerinnen und Unternehmer. Aufgabe der neuen Bundesregierung ist es vor allem, den Weg dafür konsequent freizumachen“, sagt die Ökonomin.

Die Wirtschaftsexperten sind sich einig: Die Bundesregierung ist gefordert, mehr Verantwortung für Deutschland zu übernehmen und einen Reformprozess zur Verbesserung der Standortbedingungen einzuleiten, anstatt weiterhin Partikularinteressen zu bedienen. So fordert auch das DIW, das Sondervermögen dürfe nicht zu Steuergeschenken unter anderem an Rentner, Landwirte oder die Gastronomie führen. Stattdessen sollten Investitionen die fünf wichtigsten Rahmenbedingungen berücksichtigen: analoge Infrastruktur, digitale Infrastruktur, Abbau der Bürokratie, Erhöhung des Erwerbsspersonenpotenzials und innere Sicherheit.

Allerdings wird eine Rückkehr in die erste Liga der Wirtschaft wird kein Sprint sein, sondern eher ein Marathon: „2025 rechnen wir mit keinem Wirtschaftsaufschwung in Deutschland, der die aufgelaufenen Konsum- und vor allem Investitionsausfälle auffangen könnte“, erklärt IW-Konjunkturexperte Grömling. Bis die geforderten und – bestenfalls – umgesetzten Maßnahmen greifen, rechnen die Fachleute mit fünf bis zehn Jahren. Das heißt aber auch: Je früher die Politik den Rahmen setzt, desto schneller kann es losgehen. ■



**„Es sind Reformen erforderlich, die zu mehr Arbeitsangebot und dem Aufbau neuer Produktionskapazitäten führen.“**

**Clemens Fuest,  
Leiter des ifo Instituts in München**



# WER FINDET DAS MEISTE GEHÖR?

631 Abgeordnete zählt der neue Bundestag. Auf sie wirken 5.996 eingetragene Lobbyakteure ein. Sie ringen um Regulierungen, Entlastung und Investitionen. Wie groß ist ihr Einfluss – und ist er messbar?

Text: Tanja Könemann

**E**inflüsterer, stille Macht, die fünfte Gewalt – all das sind wenig schmeichelhafte Namen für Lobbyisten. Dahinter steckt die Sorge vor Korruption. Die Bundeszentrale für politische Bildung bewertet Lobbyismus aber grundsätzlich positiv, mit dem Fachwissen von Interessenvertretern ließen sich die Auswirkungen von Gesetzesänderungen besser einschätzen. Die Gemeinsame Geschäftsordnung der Bundesministerien schreibt die Anhörung von Verbänden bei Gesetzesentwürfen sogar vor.

Mindestens 800 Millionen Euro jährlich geben Unternehmen und Verbände dem ZDF zufolge für ihre Lobbytätigkeit aus. Im Lobbyregister sind 5.996 Akteure eingetragen, die meisten davon juristische Personen wie Kapitalgesellschaften, Verbände, Vereine und Stiftungen. Was nicht im Lobbyregister steht: mit wem sich die Vertreter der Organisationen treffen. Die Frage nach dem Einfluss ist deshalb nicht so einfach zu beantworten. Fest steht: Die Wirtschaft lässt sich die Einflussnahme Millionen kosten. Bei den Ausgaben an erster Stelle liegt der Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft. Er investierte laut Lobbyregister des Deutschen Bundestags (Stand Januar 2025)



**CHRISTINA DECKWIRTH**  
Die Politikwissenschaftlerin setzt sich für Transparenz im Lobbyismus ein.

mindestens 15,09 Millionen Euro in Lobbyarbeit auf Ebene der Bundespolitik. An zweiter Stelle folgte der Verband der Chemischen Industrie mit 9,23 Millionen Euro, danach der Mittelstand mit 9,12 Millionen Euro.

## Einflussnahme schwer nachzuvollziehen

Bedeutet viel Geld auch viel politisches Gewicht? „Die Höhe der Lobbyausgaben lassen sich zwar nicht mit Einfluss gleichsetzen, sie sind aber ein wichtiger Indikator“, sagt Christina Deckwirth vom gemeinnützigen Verein Lobbycontrol. „Wirtschaftliche Akteure geben schätzungsweise 15-mal so viel für ihre Lobbyarbeit aus wie Umweltverbände. Da gibt es ein großes Ungleichgewicht zugunsten der Wirtschaft.“ Auch Sozialverbände seien unterrepräsentiert, unter den 100 größten Lobbyakteuren stammten 81 Akteure aus der Wirtschaft, nur sieben seien sogenannte NGOs im weiteren Sinne – etwa die Caritas.

Weitere Messgrößen sind das Medienecho und die Zahl der geplanten Einflussnahmen auf Gesetzgebungsvorhaben. Laut einer Handelsblatt-Recherche wurde der Bundesverband der Deutschen Industrie im ersten Halbjahr 2024 in Leitmedienartikeln am häufigsten zitiert. Bei den geplanten Einflussnahmen auf Gesetzgebungsvorhaben lag der Bitkom im Jahr 2023 mit 143 Vorhaben an erster Stelle. Aber: Auch mit dieser Messgröße könne man sich höchstens herantasten, sagt Politikwissenschaftlerin Deckwirth. „Die Zahl der Gesetzesvorhaben sagt nichts aus über deren Wichtigkeit für die Interessenvertreter.“ Möglich sei auch, dass jemand viel Lobbyarbeit macht, aber keine Ergebnisse erzielt. Um politische Einflussnahme besser nachvollziehen zu können, fordert Lobbycontrol, dass Regieremitglieder ihre Lobbytreffen offenlegen. ■

## IMPRESSUM

# Creditreform

**Herausgeber:** Verband der Vereine Creditreform e.V.,  
Neuss, [www.creditreform.de](http://www.creditreform.de)

**Chefredakteur:** Christian Raschke  
**Redaktion:** Tanja Könemann

**Autoren:** Stefan Bottler, Otto Geißler, Jürgen Hoffmann,  
Michael Hüther, Thomas Mersch, Eva Neuthinger,  
Lisa Priller-Gebhard, Iris Quirin, Stefan Terliesner,  
Stefan Weber

**Chef vom Dienst:** Laura Grempe

**Lektorat:** Astrid Leber

**Gestaltung:** Andrea Goerke (LtG.), Svenja Christiansen

**Bildredaktion:** Karin Aneser

**Verlag:** Solutions by Handelsblatt Media Group GmbH  
Toulouser Allee 27, 40211 Düsseldorf  
Postfach 10 11 02, 40002 Düsseldorf  
Tel.: 0211/88752-700  
[www.solutions-hmg.com](http://www.solutions-hmg.com)

**Geschäftsführung:** Jan Leiskau

**Anzeigenvermarktung:**  
Solutions by Handelsblatt Media Group GmbH  
Toulouser Allee 27, 40211 Düsseldorf  
Postfach 10 11 02, 40002 Düsseldorf  
Tel.: 0211/88752-671  
[www.solutions-hmg.com](http://www.solutions-hmg.com)

**Leitung Media Marketing:**  
Tanja Singer  
Tel.: 0211/88752-671, Fax: 0211/88752-871  
E-Mail: [t.singer@handelsblattgroup.com](mailto:t.singer@handelsblattgroup.com)

**Media Marketing:**  
Katrin Kessler  
Tel.: 040/30183-2302  
E-Mail: [k.kessler@handelsblattgroup.com](mailto:k.kessler@handelsblattgroup.com)

**Media Service:**  
Julia Deutschmann  
Tel.: 040/6965-9521  
E-Mail: [julia.deutschmann@iqm.de](mailto:julia.deutschmann@iqm.de)

**Bei Adressänderungen oder -löschungen wenden Sie sich bitte direkt an den für Sie zuständigen Verein Creditreform.**

**Rechtliche Klausel:** Eingehende Beiträge werden nicht zurückgesandt. Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil dieser Zeitschrift darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlags vervielfältigt oder verbreitet werden. Unter dieses Verbot fällt insbesondere auch die gewerbliche Vervielfältigung bei Kopie, die Aufnahme in elektronische Datenbanken und die Vervielfältigung auf CD-ROM.

**Lithografie:** dosoar GmbH  
Krischerstraße 52-54, 40789 Monheim am Rhein

**Druck:** Evers-Druck GmbH  
Ernst-Günter-Albers-Straße, 25704 Meldorf

Für die Angebote in den Werbeanzeigen und -beilagen ist ausschließlich der Werbetreibende verantwortlich.

**Verbreitete Auflage:**  
1. Quartal 2025: 119.158 Exemplare  
Für Mitglieder der Vereine Creditreform ist der Bezug im Mitgliedsbeitrag enthalten.



## Das Beste für Ihr Geld



Die Finanzmärkte sind in Bewegung, selbst so einfache Anlageformen wie ein Sparplan auf einen MSCI-World-ETF werden aktuell infrage gestellt. Höchste Zeit, sich regelmäßig zu informieren – und es nicht im Alltagsstress auf die lange Bank zu schieben. Warum nicht den Sonntag zum Geldanlagetag ernennen? Denn sonntags ist „Das Beste für Ihr Geld“-Tag. Da erscheint, morgens um neun Uhr, der neue Geld-Newsletter der

WirtschaftsWoche. Der Anspruch: Finanzen, verständlich erklärt. Wie gestalten ich Geldanlage und Vorsorge richtig? Was muss ich beim Immobilienkauf beachten? Wie spare ich Steuern? Maja Brankovic, stellvertretende Chefredakteurin und Ressortleiterin Finanzen, gibt in diesem Newsletter ständig neue Impulse und stellt aktuelle Artikel zu den Themen zusammen. Kompetent und persönlich, für alle, die mehr aus ihrem Geld machen wollen. Hier geht's zur Anmeldung:  
<https://www.wiwo.de/newsletter/dasbestefuerihrgeld/>

## Rechte und Pflichten eines Schuldners

Schulden zu machen, ist normal. Ob Rechnungskauf, Konsumkredit oder die Finanzierung einer Immobilie oder Maschine – Geld zu leihen, gehört für viele zum Alltag. Doch egal, wie gut geplant, es bleibt ein Risiko, dass die finanzielle Leistungsfähigkeit nicht für die Rückzahlung ausreicht. Im vergangenen Jahr konnten mehr als 22.000 Unternehmen ihren Zahlungsverpflichtungen schließlich nicht mehr nachkommen und mussten Insolvenz anmelden. Schuldner und Gläubiger dürfte der rechtliche Rahmen interessieren, in dem sie sich bewegen – von der Begriffsdefinition bis zum Inkasso. Ein neuer Praxisratgeber von Creditreform erklärt, welche Rechte und Pflichten ein Schuldner hat und welche Konsequenzen drohen, wenn Schulden nicht beglichen werden:  
<https://www.creditreform.de/aktuelles-wissen/praxisratgeber/schuldner>



## Besserer Kundenservice dank KI



Die Zahlen sprechen eine deutliche Sprache: Der Kundenservice muss besser werden. Laut dem Beratungsunternehmen Capgemini sind in Deutschland nur 38 Prozent der Befragten mit dem erhaltenen Service zufrieden. „Für jeden zweiten Verbraucher ist schlechter Kundenservice ein guter Grund, eine Marke zu wechseln. Das heißt für Führungskräfte: Kundenservice ist kein Nice-to-have, sondern ein Must-have“, sagt Christina

Schehl, Executive Vice President bei Capgemini Invent. Wie Unternehmen mithilfe von generativer KI und KI-Agenten die Bedürfnisse der Kunden besser erfüllen können, unzufriedene Kundendienstmitarbeiter stärken sowie Umsatz und Gewinn verbessern können, lesen Sie in der neuen Studie „Unleashing the value of customer service“: <https://www.capgemini.com/insights/research-library/customer-service-transformation/>

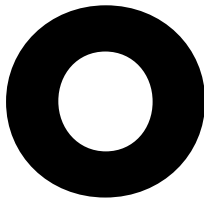
**Die**

**Trend-  
Jäger**



## Die deutsche Wirtschaft lebt von Ideen und Innovationen. Nicht nur im Ingenieurbereich. Besonders innovativ ist die Lebensmittelbranche. Sie muss Produkte entwickeln, die einerseits hoch reguliert sind, andererseits möglichst viele Endkunden begeistern. Was andere Branchen von ihr lernen können.

Text: Stefan Bottler



Ohne Kakao gibt's keine Schokolade. Jede Tafel enthält Pulver oder wenigstens Butter, die aus Kakaofrüchten oder deren Samen gewonnen werden. Kakao hat jedoch einen Nachteil. Weil für den Anbau in Westafrika, Südamerika und Südostasien riesige Flächen Regenwälder abgeholzt werden, gilt dieses Produkt als ausgesprochen umwelt- und klimaschädlich. Als der Startup-Berater Maximilian Marquart ein Buch über dieses Thema las, witterte er eine vielversprechende Geschäftsidee. Mit seiner Schwester Sara Marquart, einer promovierten Lebensmittelchemikerin, gründete er das Startup Planet A Foods in Planegg bei München. Binnen zwei Jahren entwickelte das junge Unternehmen das kakaofreie Ersatzprodukt „Choviva“. „Wir haben mehr als 100 Zutaten, darunter auch verrückte Kombinationen mit Olivenkernen, Algen und Bananemehl, getestet“, berichtet Sara Marquart. „Am Ende entschieden wir uns für Hafer und Sonnenblumenkerne als Basisprodukte.“ Wenn diese Kerne fermentiert, geröstet und mit Zucker bzw. Fetten angereichert werden, werden sie cremig und schmecken wie Schokolade.

Weil für die Produktion weiterhin Kakaobutter benötigt wird, sind mit Choviva noch keine völlig kakaofreien Schokoladentafeln möglich. Wohl aber können Zutaten für alle denkbaren süßen Lebensmittel hergestellt werden. Rund 30 Lebensmittelunternehmen im In- und Ausland haben sich schon

von der Innovation überzeugen lassen. Sie reichern damit Keksglasuren, Pralinenfüllungen, Müslis, Eiscremes und andere Leckereien an. Der Handelskonzern Rewe peppt mit Choviva süße Eigenmarken auf, der Gebäckhersteller De Beukelaer kreierte eine vegane Keksmarke, der Printenproduzent Lambertz launchte Knusperflakes und die Discounter Lidl und Penny überraschten unlängst mit Choviva-haltigen Osterprodukten.

„Wir haben seit Juli 2024 rund 20 neue Artikel auf den Markt gebracht“, freut sich Maximilian Marquart. 2025 will er die Choviva-Produktion auf 15.000 Tonnen vervielfachen. Die Chancen für dieses ambitionierte Ziel stehen gut. Bei Choviva stimmt die „Value Proposition“, wie Innovationsmanager bestätigen. „Unser Produkt überzeugt als nachhaltige Alternative sowohl geschmacklich als auch funktional“, sagt Marquart auch in Anspielung auf die in den letzten Jahren stark gestiegenen Kakaopreise. Die Endkunden können klimafreundlich naschen und trotzdem an ihren Essgewohnheiten festhalten. „Mit dieser Zutat können wir nachhaltigere Rezepturen mit leckerem Genuss verbinden, was ganz im Sinne unserer Philosophie ist“, sagt etwa Dany Schmidt, Vorsitzender der Geschäftsführung von Griesson - de Beukelaer. →

## „Im Fokus steht vor allem Nachhaltigkeit in Form von pflanzlichen Alternativen.“

Christoph Minhoff, Lebensmittelverband Deutschland

„Unser Produkt überzeugt als nachhaltige Alternative geschmacklich und funktional.“



Sara und Maximilian Marquardt entwickeln mit ihrem Startup Planet A Foods kakaofreie Ersatzprodukte.

### Den Zeitgeist treffen

Weil jeder Endkunde Lebensmittel kauft, müssen Händler und Hersteller möglichst viele Zielgruppen im Blick haben, wenn sie in Innovationen investieren. Das unterscheidet sie von anderen Branchen. Die Verbraucher wiederum haben unterschiedliche Präferenzen. Während der letzten Jahre sind viele auf Lebensmittel umgestiegen, die mit Nachhaltigkeit überzeugen, und kaufen bevorzugt vegetarische oder vegane Produkte. Andere möchten Produkte, die ihre Gesundheit und Leistungsfähigkeit steigern oder in Form von Snacks oder Instant Meals schnell und unkompliziert aufgenommen werden können. Wieder andere wollen an bewährten Marken festhalten und wünschen Sortimentsvertiefungen. „Die Lebensmittelwirtschaft will unterschiedliche Lebensstile ermöglichen und unterstützen, sodass die Konsumentinnen und Konsumenten die freie Wahl haben“, sagt Christoph Minhoff, Hauptgeschäftsführer des Lebensmittelverbands Deutschland.

Weil der Lebensmittelmarkt besonders hart umkämpft ist, haben viele Hersteller und Handelsketten in ein eigenes Innovationsmanagement investiert. Mit externer Beratung allein geben sie sich nicht mehr zufrieden. „Vor wenigen Jahren haben wir unseren Kunden empfohlen, welche Innovationen sie realisieren sollen“, sagt Volker Köhnen, Inhaber des Beratungsunternehmens Food Professionals. „Mittlerweile kuratieren wir die Ideen, die unsere



VOLKER  
KÖHNEN

Der Berater rät Unternehmen, die Bedürfnisse von Kunden regelmäßig zu überprüfen.

Geschäftskunden entwickeln.“ Und die haben viele Ideen. Denn in der Lebensmittelbranche kann das Innovationsmanagement an zahlreichen Stellschrauben drehen. „Im Fokus stehen vor allem Nachhaltigkeit in Form von pflanzlichen Alternativen und optimierten Verpackungslösungen sowie die Reformulierung von Rezepturen“, zählt Minhoff auf. „Außerdem helfen Investitionen in Forschung und Entwicklung sowie Kooperationen mit Wissenschaft und Startups dabei, neue Trends frühzeitig aufzugreifen und innovative Lösungen zu entwickeln.“

### Hand in Hand mit Hochschulen

Tatsächlich forschen viele Institute von Hochschulen und Forschungsorganisationen in diesem Bereich. Vor allem für vegetarische und vegane Lebensmittel sind so innovative Zutaten entstanden. Ein Beispiel ist ein Fleischersatz aus Erbsen, den das Fraunhofer-Institut für Verfahrenstechnik und Verpackung in Freising entwickelt hat und der inzwischen von großen Burgerketten verwendet wird. Den Anstoß für solche Produkte muss die Lebensmittelwirtschaft oder ihr Innovationsmanagement geben. „Wichtig ist der regelmäßige Austausch“, empfiehlt Köhnen. Als Impulsgeber für Innovationen hat sich vor allem der Vertrieb bewährt. Weil er im direkten Kontakt mit vielen Verkaufsstellen steht, erfährt er früh, wenn Verbraucher ihr Kaufverhalten dauerhaft ändern. Spekulationen, dass dies eine Folge von neuen Ernährungs-

gewohnheiten ist, liegen auf der Hand. Wenn Markt- und Trendforscher solche Vermutungen bestätigen, wird auch das Marketing hellhörig und beginnt auf Innovationen zu drängen.

Ein dritter Treiber ist die Produktion. Viele Hersteller räumen ein, dass sie die Chancen von neuen Technologien wie etwa 3D-Druck sehen, aber (noch) nicht nutzen. Wenn sie jedoch ihre Anlagen vergrößern oder modernisieren, stehen sie vor der Frage, ob sie lediglich vorhandene Produktlinien ausbauen oder auch in innovative Lebensmittel investieren. Die Molkerei Hochwald, die außer dem Kaffeemilchklassiker „Bärenmarke“ acht weitere Marken produziert, ist mehrg leisig gefahren. Das Unternehmen startete für „Bärenmarke“ eine umfangreiche Line Extension und baute ein Sortiment mit Frischmilch, Naturjoghurt, Schlagsahne und anderen Molkereiprodukten auf. Anschließend launchte es mit „Bärenmarke ohne Muh“ Artikel aus Hafer, Soja und weiteren pflanzlichen Zutaten und besetzte so den Markt für vegane Zielgruppen. Der Wettbewerb hatte diese bislang links liegen gelassen. „Auch etablierte Marken müssen die unterschiedlichen Verbraucherbedürfnisse kennen und ihr Portfolio regelmäßig mit deren Ansprüchen und den aktuellen Gegebenheiten des Markts abgleichen“, mahnt Köhnen.

### Blick in die Zukunft

Der Berater, der die Expansion von „Bärenmarke“ mit vorbereitet hat, empfiehlt Innovationsmanagern, sich nicht nur auf aktuelle Trends zu verlassen. „Wichtig ist der Kontakt mit Marktforschern, die sich als Zeitgeistforscher verstehen“, sagt Köhnen. „Solche Ansprechpartner erfassen die Sehnsüchte der Verbraucher. Wer weiß, was diese wünschen und wogegen diese aufbegehren, kennt möglicherweise die Trends von morgen.“

Für Innovationsmanager wäre dies eine traumhafte Ausgangssituation. Sie können neue Produkte auf künftige Verbraucheranforderungen ausrichten und ihrem Unternehmen zu einer Führungsposition im Markt verhelfen. Viele haben indessen bereits Mühe, die Trends von heute zu erfassen, und suchen auf Events Impulse für ihre neuen Produkte. Mit der „Anuga“ in Köln, der Leitmesse für die gesamte Ernährungswirtschaft, und der „Biofach“ in Nürnberg, dem Pendant für Bio-Food, haben sie zwei Branchenevents, die für neue Anstöße immer gut sind. Vor allem „Biofach“ lebt vom Anspruch, laufende und kommende Food-Trends aufzugreifen und abzubilden. Rund 2.300 Aussteller aus 94 Ländern nahmen dieses Jahr an der Messe teil, darunter auch viele Startups. Vor allem mit ihnen suchen manche Innovationsmanager die Zusammenarbeit. „Startups schaffen Lösun-



**CHRISTOPH  
MINHOFF**

**Der Verbands-  
chef empfiehlt  
FuE-Investitio-  
nen und Koope-  
rationen, um  
neue Ideen zu  
entwickeln.**

gen, die langfristig Mehrwert für die Umwelt und die Gesellschaft bieten“, sagt Selda Morina, Innovationsmanagerin von Rewe Süd. Mit diesen Newcomern will der Handelskonzern sein Sortiment erweitern.

Ein Beispiel ist Karanga. Der Hersteller einer veganen Erdnussauce, die mit süßsauren Geschmacksnoten überrascht, ist mittlerweile national gelistet. Einen solchen Erfolg wünschen sich wohl alle Teilnehmer der Startup Lounge, die Morina vor wenigen Monaten bei Rewe gegründet hat.

Drei Monate lang können sie in ausgesuchten Lebensmittelmärkten ihre Produkte präsentieren. Wenn die Kunden diese goutieren, folgen Listungen in weiteren Märkten. Das zeigt: An spannenden Produktideen herrscht bei deutschen Food-Startups kein Mangel. Und wenn sie mit einem Artikel Erfolg haben, initiieren sie oft schnell weitere Produkte. So auch Planet A Foods: Als Alternative zur Kakaobutter entwickelt das Unternehmen gerade eine Choviva-Butter. Wenn sie marktreif ist, könnten tatsächlich absolut kakaofreie Schokoladentafeln produziert werden. ■

## Das können sich andere Unternehmen bei der Lebensmittelbranche anschauen:

### Verbraucher sind Gewohnheitstiere

Neue Produkte, neue Zutaten oder neue Rezepturen sollten auf bewährte Geschmacksrichtungen abgestimmt werden. Disruptive Innovationen haben kaum Chancen!

### Ideen im eigenen Unternehmen entwickeln

Vor allem Vertrieb und Marketing wissen, was Verbraucher beschäftigt, und können Anstöße geben. FuE und Produktion können mitteilen, was realisierbar ist und was nicht.

### Netzwerke zu Wissenschaftlern und Startup-Gründern aufbauen

Erstere helfen bei Innovationen, die mit eigenem Know-how nicht realisierbar sind, Letztere bringen mit völlig neuen Geschäfts- und Produktideen frischen Wind ins Portfolio.

# Kraftvoll trotz Krise

**Sich reinhängen statt durchhängen – das fällt vielen Mitarbeitenden momentan schwer. Doch um wettbewerbsfähig zu bleiben, braucht es eine starke Belegschaft. Drei Unternehmen zeigen, wie sie für mehr Elan am Arbeitsplatz sorgen.**



Text: Lisa Priller-Gebhardt

D

Deutschland schleppt sich dahin. Große Arbeitgeber streichen Zehntausende Stellen und von Aufbruchstimmung ist wenig zu spüren. Doch nicht nur die Konjunktur, auch die Belegschaften in den Unternehmen befinden sich in einer Krise. Wen wundert's? Schließlich sollen laut dem Weltwirtschaftsforum (WEF) 39 Prozent aller beruflichen Kernkompetenzen in den kommenden fünf Jahren ersetzt werden. Die Sorge, bald nicht mehr gebraucht zu werden, greift um sich.

Wirtschaftsflaute, Stellenabbau und die Angst, von KI im Job abgehängt zu werden – das Pinktum Institute hat die Stimmung von Beschäftigten genauer untersucht. Das Ergebnis: Jeder dritte Mitarbeiter sagt, er habe nicht mehr genügend Kraft für seine Arbeit. Was das für die Leistungsfähigkeit von Unternehmen bedeutet, zeigt eine Erhebung des Gallup-Instituts, wonach 78 Prozent der Arbeitnehmer nur noch das Nötigste im Job machen.

Joachim Pawlik weiß, was an den Beschäftigten zehrt. Der CEO der Unternehmensberatung Pawlik Group, zu der das Pinktum Institute gehört, ist überzeugt: Nicht nur die Krisen selbst rauben Kraft, sondern auch deren Menge: „Die Zahl der Krisen trägt zur Verunsicherung bei. Man weiß nicht, was die Zukunft bringt.“ Außerdem sei die Bindung ans Unternehmen gesunken als Folge der Corona-Pandemie, und damit das Gefühl, Teil einer Gemeinschaft zu sein. „Das zieht die Motivation und den Kräftehaushalt nach unten“, so der Berater. Doch ohne Elan entstehen keine neuen Ideen und damit kein Wachstum. Was können Unternehmen tun, um eine motivierende Unternehmenskultur zu schaffen?



JOACHIM  
PAWLIK

Zu viele Sorgen rauben Beschäftigten Kraft, weiß der CEO der Pawlik Group.

39

Prozent

aller beruflichen Kernkompetenzen sollen in den kommenden fünf Jahren ersetzt werden.

## Therapie via Plattform

Beim Lautsprecherhersteller Teufel in Berlin hat man den Ernst der Lage erkannt. „Wir befinden uns in einem sehr kompetitiven Umfeld“, sagt HR Director Jannis Tsalikis. Produkte müssten immer schneller entwickelt werden und bei gleich hoher Qualität zu bestmöglichen Preisen im Markt platziert werden. „Dieser Druck hat natürlich Einfluss auf unsere Mitarbeitenden“, so Tsalikis. Die mentale Gesundheit der Belegschaft zu erhalten sei daher enorm wichtig. Bei Teufel erhalten Beschäftigte bei Bedarf digital psychologische Unterstützung. Über eine Plattform können sie auf Seminare und virtuelle Gruppen zugreifen und individuelle Sitzungen mit Psychologen und Therapeuten wahrnehmen. „Das wird von unseren Mitarbeitenden geschätzt“, sagt der HR Director.

Was die Beschäftigten bei Teufel noch schätzen: Gleichberechtigung, auch beim Gehalt. Das Unternehmen engagiert sich seit längerem beim Thema Equal Pay und hat sich als eine von wenigen deutschen Firmen einem Audit unterzogen, um die Fairness der Gehälter überprüfen zu lassen. „Unser regelmäßig stattfindendes Mitarbeiterfeedback zeigt, dass das Thema Equal Salary einen wichtigen Beitrag zur Mitarbeitermotivation leistet“, sagt Tsalikis.

## Mindset von Vorgesetzten ändern

Auch bei RSM Ebner Stolz spielt das Thema Wettbewerbsfähigkeit eine große Rolle – vor allem im Kampf um Talente. Das Unternehmen beschäftigt 2.700 festangestellte Mitarbeiter und bietet Wirtschaftsprüfung an, sowie Steuer- und Rechts- und Unternehmensberatung. „Unsere Branche wächst seit Jahren stark. Es gibt eine hohe Leistungsorientierung bei gleichzeitig engem Mitarbeitermarkt“, sagt Moritz Berkenheide. Der Leiter HR, der auch auf die Angebote der Pawlik Group zurückgreift, hält eine hohe Mitarbeiterorientierung für unerlässlich und setzt auf ein Mindset-Projekt, um den Teamzusammenhalt zu stärken. →

„Eine faire Bezahlung motiviert unsere Belegschaft.“

Jannis Tsalikis, Lautsprecher Teufel GmbH

Die im Jahr 2022 gestartete Maßnahme soll das Verhältnis zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten verbessern. Ausgangspunkt: ein verändertes Mindset der 240 Partner. „Sie sollten das nötige Bewusstsein erlangen, um ihren Mitarbeitenden eine der Leistung entsprechende Wertschätzung sowie bei Unsicherheiten Orientierung zu geben“, erklärt Berkenheide. Zwei Jahre später folgte dann eine Partner-Evaluierung, bei der die Beschäftigten den für sie zuständigen Partnern Feedback gaben. Ein Vorgehen, das zunächst Verunsicherung auslöste. „Sich dem Urteil der Mitarbeitenden zu stellen und Veränderungen im eigenen Mindset anzustoßen, fiel nicht allen Partnern leicht“, räumt Berkenheide ein. In vielen Unternehmen klaffen Eigen- und Fremdwahrnehmung auseinander, wie ein Beispiel aus einer Pinktum-Umfrage zeigt: Obwohl es 90,4 Prozent der befragten Führungskräfte wichtig ist, dass sich niemand als Verlierer fühle, berichteten 35,1 Prozent der Beschäftigten von genau diesem Ge-



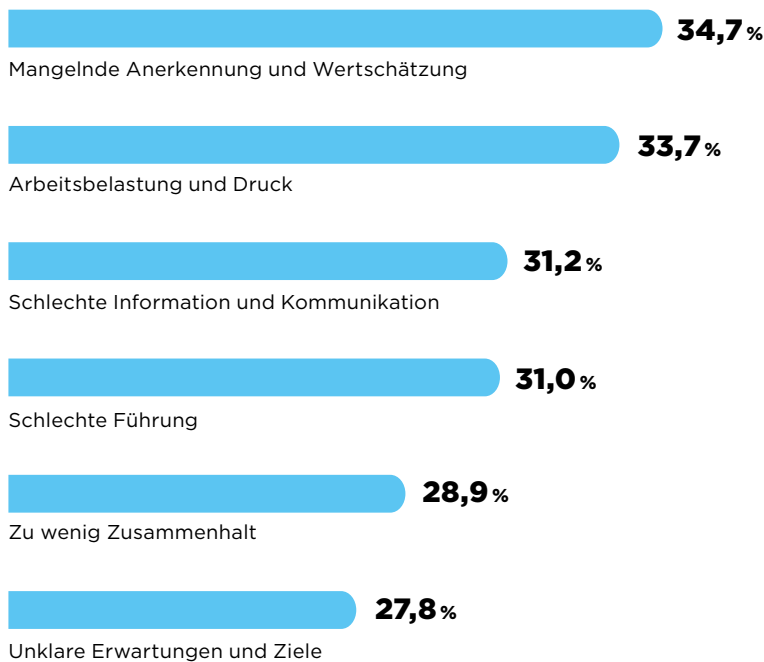
**MORITZ BERKENHEIDE,**  
Personalleiter  
bei RSM Ebner  
Stolz, hält eine  
hohe Mitarbeiterorientierung  
für unerlässlich.

fühl. Um diese Lücke zu schließen, etablierte RSM Ebner Stolz einen Coachpool für individuelle Führungsthemen wie dieses.

Ein weiterer Schwerpunkt liegt auf dem Thema Resilienz. Bei RSM Ebner Stolz können Mitarbeiter mit einem E-Learning-Tool Kraftgeber und Kraftnehmer erkennen. Zusätzlich wurden zwei Business-Coaches an Bord geholt. Die helfen auch dabei, berufliche und private Ziele auszuloten: „Es hat sich gezeigt, dass vor allem beim Schritt vom Senior Consultant zum Manager einige Herausforderungen bei der persönlichen Entwicklung entstehen“, sagt Berkenheide zur Situation der Ende 20- bis Anfang 30-jährigen Mitarbeiter. Ein gefragtes Coaching: „Die Teilnehmenden sind dankbar, dass sich das Unternehmen die Zeit nimmt, zuzuhören und gemeinsam nach Lösungen für die individuelle Entwicklung zu suchen“, so der HR-Experte.

## Krafträubern auf der Spur

Die häufigsten Antworten auf die Frage: „Wie sehr rauben die folgenden Themen Ihnen Kraft bei der Arbeit?“



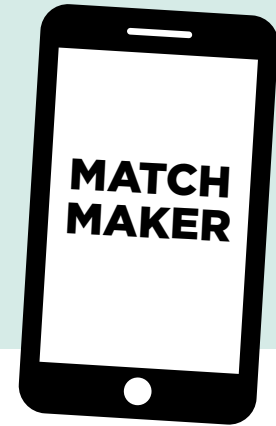
Quelle: Pinktum Institute

## Gewaltiger Transformationsprozess

Resilienz und mentale Stärke sind umso mehr vonnöten, wenn sich eine Branche im Umbruch befindet. Der Niederlassungsverbund Nord der Mercedes-Benz AG mit seinen 1.400 Beschäftigten steht vor einem gewaltigen Transformationsprozess. Die vier Märkte Hamburg, Lübeck, Bremen und Hannover mit insgesamt 16 Autohäusern sollen an geeignete Investoren verkauft werden – ein Schock für die Belegschaft. „Aktuell weiß noch niemand, für wen er in Zukunft arbeiten wird und für welchen Markt, doch wir wollen diesen Prozess so gut und transparent wie möglich managen“, sagt der Vorsitzende der Geschäftsleitung, Matthias Kallis. Die Herausforderung bestehe darin, den Wandel zu managen und gleichzeitig die Leistung des Geschäftes beizubehalten und sie idealerweise noch zu steigern.

Jörg Hausmann von Pawlik steht dem Unternehmen bei der Veränderung zur Seite. Der Director Transformation ließ die Chefs auf einer Führungskräfte-Tagung ihre Emotionen benennen. „Wir wissen aus der Psychologie, dass das als erleichternd empfunden wird“, sagt Hausmann. Hilfreich sei auch die Arbeit mit dem sogenannten Szenario-Management gewesen: Diffuse Sorgen aufschreiben und überlegen, welche Optionen es gibt. „So gelingt es, von der Rolle der Betroffenen in die der Gestalter zu finden, und man fühlt sich wieder Herr der Lage“, sagt Hausmann.

Das Programm sei ein Volltreffer gewesen, sagt Verbandschef Kallis: „Ich habe selten ein so zahlreiches und durchweg positives Feedback von Führungskräften erhalten.“ Zwar liegt vor den Beschäftigten des herstellereigenen Händlernetzes noch ein langer Weg. Mittlerweile aber ist es einer, der gangbar erscheint – dank neuer Kraft. ■



**Problem trifft Lösung:** Digitale Services machen Mittelständlern das Geschäftsleben leichter. Das Creditreform-Magazin stellt in jeder Ausgabe eine clevere Dienstleistung vor, deren Einsatz sich wirklich lohnt.

## CROWDFOX

## Geht das nicht auch schneller?

Im Einkauf liegt der Profit, auch bei Teilen mit geringem Wert und hoher Bestellmenge wie Reinigungsmittel, Hygieneartikel, Kugelschreiber. Mit der richtigen Software lässt sich Zeit und Geld sparen. Text: Tanja Könemann

### DAS PROBLEM

Geht das nicht schneller? Diese Frage priorisieren deutsche Führungskräfte im Einkauf aktuell am höchsten. Gefolgt von der Frage, ob es nicht günstiger geht. PwC zufolge gilt die Einkaufsperformance in Beschaffungsabteilungen als wichtigstes strategisches Thema. Dazu zähle die Kostenkontrolle im Einkauf zur Sicherstellung finanzieller Stabilität sowie Wettbewerbsfähigkeit, heißt es in der PwC-Studie Digital Procurement Survey 2024. Insbesondere bei Produkten von geringem Wert und hoher Bestellmenge, den sogenannten C-Teilen, herrscht Nachholbedarf. Egal ob Bodenreiniger, Toilettenpapier oder Büromaterial – der Aufwand für die Beschaffung ist oft hoch, da in vielen Unternehmen noch ein alter Prozess zugrunde liegt. Bisweilen werden Preise und Produkte noch in (Papier-)Katalogen verglichen, in denen für ein und dasselbe Produkt unterschiedliche Bezeichnungen verwendet werden. Von Transparenz kann also häufig keine Rede sein.

### DIE LÖSUNG

Genau da kommt Crowdfocx ins Spiel. Die Kölner haben es sich zum Ziel gesetzt, Einkaufsprozesse zu verkürzen und Kosten zu senken. Dabei kommt

dem Startup die eigene Historie zugute: Crowdfocx wurde 2014 als B2C-Marktplatz gegründet und kurz darauf um einen offenen B2B-Marktplatz erweitert. „Wir haben in der Zeit unfassbar viel Daten über Produkte und Produktbezeichnungen gesammelt“, sagt Geschäftsführer Dirk Schäfer. Seit dem Jahr 2021 ist Crowdfocx ein SaaS-Unternehmen mit Software und Datenbank, die es ihren Kunden ermöglichen, Produkte optimiert zu bestellen. Der Datenpool, aktuell über 60 Millionen Produkte, wächst täglich weiter: „Die Daten bekommen wir mit jedem Kunden aktuell von den Lieferanten geliefert“, sagt Schäfer. Hunderte von Katalogen mit verschiedenen Bezeichnungen für dieselben Produkte. Schäfer macht das am Beispiel eines Lochers klar: „Wie viel Blatt schafft er gleichzeitig? Hat er einen Schieberegler? Farbe, Form, Größe, das sind allgemeingültige Daten, die wir sammeln.“ So entsteht Vergleichbarkeit in Sekunden für einen schnelleren Bestellprozess: Statt in verschiedenen Katalogen und Marktplätzen zu suchen, findet sich jetzt alles in einer Oberfläche. Noch schneller soll es mit einem KI-Chatbot gehen, der etwa beim Erstellen einer Materialliste für einen neuen Mitarbeiter hilft. Die Lizenzgebühr für die Software richtet

sich nach der Größe des Unternehmens. Bei einem Einkaufsvolumen von 2,4 Millionen Euro jährlich, läge die Gebühr bei etwa 60.000 Euro. Bei erwarteten 10 Prozent Einsparungen ist die Software nach drei Monaten refinanziert“, rechnet Schäfer vor.

### DIE ANWENDUNG

Beim TÜV NORD waren es insgesamt mehr als hundert Kataloge, welche die Beschäftigten nach Artikeln hätten durchforsten können, um beispielsweise einen Laptop zu kaufen. Dafür, dass nicht nur C-Teile mit Crowdfocx bestellt werden können, hat Markus Klein gesorgt, indem er das Kölner Startup auch die Kataloge für B-Teile wie Bürostühle oder Laptops hat einlesen lassen. „Wir haben zusammen mit Crowdfocx ein Feature entwickelt, welches sicherstellt, dass unsere Mitarbeitenden nur die Produkte bestellen, die unserem Standard entsprechen“, sagt der Director Purchasing. Aus gutem Grund: „Wir haben über 50.000 Katalogbestellungen, die können wir nicht einzeln kontrollieren.“ Alles in allem ist Klein zufrieden: „Mit der schnelleren Suche und dem Angebotsvergleich realisieren wir Einsparungen im oberen einstelligen Prozentbereich.“ ■

# ZUSAMMEN FÜR MEHR INNOVATION

15096 4  
11 75 19  
734 00 5  
756  
67  
8374 001 331







**Kooperationen mit Startups und Hochschulen versprechen viel Gutes: Mittelständler stärken ihre Innovationskraft – und die Gründer und Wissenschaftler gewinnen Branchenwissen und Marktzugang. Doch das Miteinander birgt Herausforderungen, die man früh angehen sollte.**

Text: Thomas Mersch

**N**

niemand sitzt am Lenkrad. Die Fahrerkabine: leer. Und doch bestellen diese Traktoren den Acker, ganz eigenständig. Und selbstfahrende Mähdrescher holen am Ende der Saison das Getreide ein. Es ist die Vision autonomer Fahrzeuge in der Landwirtschaft. Beim Landtechnikhersteller Claas im ostwestfälischen Harsewinkel hat deren Bau eine hohe Priorität neben dem angestammten Produktprogramm. Denn sie adressieren genau die Herausforderungen, vor denen die Kundschaft des Familienbetriebs steht. „Die Knappheit an Arbeitskräften auf den wirtschaftlichen Betrieben verschärft sich“, sagt Martin Leinker, Senior Manager Produktstrategie. „Dabei sind Saat, Ernte und andere Arbeitsprozesse oft zeitkritisch.“ →



## Möglichkeiten für KMU, mit Startups in Kontakt zu kommen

**Fachmessen** ermöglichen zunehmend persönlichen Austausch und Vertrauensaufbau in speziellen Bereichen für Startups oder sogenannte Startup-Areas.

**Regionale Industrie- und Handelskammern** bieten Workshops zur Zusammenarbeit oder auch „Demo-Events“ und „Pitching-Formate“ an.

**Programme von Industrie- und Branchenverbänden**, zum Beispiel kuratierte Startup-Datenbanken für Mitgliedsunternehmen und Events, die beim Scouting helfen.

**Regionale Hub-Organisationen** bieten Unterstützung – etwa die regionalen Hubs der „Digital Hub Initiative“ mit spezifischen Themenschwerpunkten oder auch das „Mittelstand-Digital-Netzwerk“ mit verschiedenen Standorten deutschlandweit, jeweils initiiert durch das Bundeswirtschaftsministerium.

### Weiterführende Links:

Digital Hub Initiative des BMWK  
<https://www.de-hub.de/mitmachen/start-ups/>

Workshops und Impulsvorträge „Mittelstand meets Startup“ <http://rkw.link/mms>

Workshops „Zusammen wachsen – Gründungsökosysteme weiterentwickeln“  
[www.gruendungsokoecosystem.de](http://www.gruendungsokoecosystem.de)



**STEPHANIE  
PFEIL-COENEN**

**Die Co-Gründerin hofft auf Unterstützung beim Markteintritt.**

Für die Entwicklung der autonomen Landmaschinen kooperiert Claas mit AgXeed, einem niederländischen Startup. Die Ostwestfalen haben eine Minderheitsbeteiligung übernommen und unterstützen so die Finanzierung des jungen Unternehmens. Kleine gemeinsame Schritte für neue Lösungen, die immer wieder in der Praxis erprobt werden – so beschreibt Christoph Molitor das Vorgehen. Molitor ist Vice President Service Function Technology Management bei Claas. Er findet, auf diese Weise werde sichergestellt, dass der Kurs für beide Unternehmen stimmt. „Wir arbeiten mit AgXeed und weiteren Technologiepartnern und Startups zusammen. Alle Seiten sollen von den Erkenntnissen profitieren“, sagt Molitor.

Kooperieren, um eine Win-win-Situation zu schaffen. Das ist das Ziel vieler Mittelständler, die sich mit Startups oder Hochschulen zusammenschließen. Familienbetriebe erhoffen sich wie bei Claas einen zusätzlichen Innovationsschub und Erfahrungen im agileren Arbeiten. Die Gründer und praxisorientierten Forscher hingegen profitieren von finanzieller Unterstützung, von Branchenerfahrung und dem bewährten Zugang zu Vertriebskanälen.

### Kulturen zusammenbringen

Damit die Zusammenarbeit traditioneller Firmen mit Startups oder aufstrebenden Uni-Wissenschaftlern wirklich das Beste aus beiden Welten befördert, braucht es eines: Offenheit. „Der Erfolg hängt ganz entscheidend daran, dass die Partner auch kulturell zusammenfinden“, sagt Anne Heider, Co-Direktorin am Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) „Wenn die Chemie stimmt, kann sich eine hohe Innovationsdynamik entfalten.“

Für eine echte Symbiose zwischen Traditionsbetrieb und Jung-Entrepreneur ist viel Vorbereitung nötig. Es gilt zunächst, die Muster der anderen Seite zu verstehen und schätzen zu lernen. Bei den Familienunternehmen müsse man oft interne Vorbehalte gegen die ungewohnte Arbeitskultur der Startups oder Hochschul-Spin-offs ausräumen, sagt Heider. Und die wissenschaftlichen Partner müssen den Mittelständlern dahingehend vertrauen, dass diese nicht nur Know-how abschöpfen wollen. „Eine Kooperation funktioniert nicht nur in eine Richtung, das muss man von Beginn an klarstellen“, sagt Heider.

Ein Motor für die Zusammenarbeit mit Startups und Hochschulen ist der beschleunigte technologische Wandel. Eine konsequente Digitalisierung – bei Prozessen wie Produkten – ist für den Mittelstand zunehmend erfolgskritisch. Der Bitkom befürchtet, Mittelständler könnten „die Entwicklungen verschlafen“. Startups liefern laut IT-Verband „frische Ideen und neue Technologien“, mit denen Mittelständler

ihre eigenen Geschäftsmodelle weiterentwickeln, bestehende Prozesse optimieren und sich für die Zukunft rüsten könnten.

### Kommunikation auf Augenhöhe

Wie sehen die Kooperationen konkret aus? Der Bundesverband Deutsche Startups hat für das Creditreform Magazin bei seinen Mitgliedern nachgefragt. Es zeigt sich ein breites Feld möglicher Bündnisse – etwa das des Gießener Startups Green Elephant Biotech. Der Hersteller von Bioreaktoren und nachhaltigen Laborverbrauchsmitteln hat sich mit dem Mittelständler Bürkert Fluid Control Systems zusammengetan, der unter anderem Systeme für Flüssigkeitstransfers in der Pharmaindustrie entwickelt. Die Kooperation habe „auf technischer Seite“ begonnen, sagt Green-Elephant-Mitgründer Joel Eichmann. „Sie lief so gut, dass daraus ein Investment resultierte.“

Gemeinsam mit dem thüringischen Mittelständler Senova ist das Hannoveraner Startup Phaeosynt gleich in zwei Geschäftsfeldern tätig: Antikörperproduktion sowie diagnostische Tests. Ein gemeinsam entwickelter Schwangerschaftstest sei bereits in der Zertifizierungsphase, berichtet Phaeosynt-Co-Gründerin Stephanie Pfeil-Coenen. Das Besondere an dem Produkt ist, dass es vegane Antikörper für die Diagnostik nutzt, denn herkömmliche Antikörperproduktion erfolgt mithilfe von tierischen Zellkulturen. „Die Zusammenarbeit läuft sehr gut und ist ein wichtiger Baustein unserer Markteintrittsstrategie“, sagt Pfeil-Coenen.

Mit seinem Startup Venta AI unterstützt Managing Director Lucas Spreiter Mittelständler bei der Messevorbereitung – ein Kunde ist die baden-württembergische ARNO, die den Einzelhandels-Auftritt beispielsweise für Miele oder Sony gestaltet und produziert. „Unsere Künstliche Intelligenz findet unter allen Ausstellern einer Messe die relevantesten und knüpft passende Kontakte via LinkedIn“, sagt Spreiter.

### Startup-Suche in speziellen Datenbanken

Auch bei Claas geht es um mehr als Produktinnovationen. „Wir prüfen aktuelle Anforderungen – von unseren produktbezogenen Bereichen bis hin zu unserer IT oder Logistik“, erläutert Felix Giesker, Manager Technology Scouting beim Landtechnikhersteller. Dann beginnt die Suche nach einem Anbieter für eine passende Lösung. „Wir setzen nicht nur darauf, dass sich Startups bei uns melden“, sagt Giesker. „Gleichzeitig suchen wir eng abgestimmt mit unseren Kolleginnen und Kollegen aus den Fachbereichen nach innovativen Startups, die zu Claas passen.“

Der Fokus liege auf Gründungsfirmen in Europa und Nordamerika. Claas spürt mögliche Partner etwa



„Die Kooperation lief so gut, dass daraus ein Investment resultierte.“

Joel Eichmann, Green Elephant

74

Prozent

der Unternehmen erreichten dem RKW Kompetenzzentrum zufolge die Ziele der Zusammenarbeit vollständig oder weitestgehend.

mithilfe von spezialisierten Datenbanken auf. Eine Alternative sind Scouting-Initiativen wie Stratosfare, die für etablierte Unternehmen passende Startups zur Kooperation finden. Auch Messen sind mit Blick auf potenzielle Partner von Interesse. „Oftmals ist es hilfreich, sich Startups und ihre Technologien live anzusehen“, sagt Giesker.

An dem Thema Startup-Kooperation arbeiten die Abteilungen Group Strategy & Business Development und Group Product Strategy gemeinsam mit dem Technology Management. „Wir bilden hier zusammen eine Art virtuelle Einheit“, sagt Giesker. Ein bis zwei Mal die Woche konferieren Mitglieder der drei Claas-Abteilungen – auch über die Zusammenarbeit mit Universitäten. Die unterhält das Unternehmen an jedem Produktionsstandort – neben Harsewinkel beispielsweise auch in Ungarn. Außer an Auftragsforschung beteiligt sich Claas auch an öffentlichen Förderprojekten, teils zusammen mit Wettbewerbern. „Wir arbeiten auch schon mal im vorwettbewerblichen Umfeld mit anderen Unternehmen zusam- →



men“, sagt Martin Leinker. Es gehe dann zum Beispiel um die Frage, wie Landwirtschaft und Agrarökosysteme im Jahr 2040 technisch funktionieren könnten.

### Fachkräftemangel als Treiber

Kooperationen mit Unternehmen – das ist eine der Kernaufgaben von Jonas Stolz, Leiter der Servicestelle Kooperation der TH Köln. Er beobachtet aktuell den Trend, dass Anfragen vermehrt aus den Personalabteilungen kommen, weniger dagegen aus den Entwicklungseinheiten. „Der Fachkräftemangel ist der Treiber“, sagt er. Dabei komme das Thema Innovation im Moment zu kurz. Die TH hat laut Stolz den Einsatz für die Zusammenarbeit mit Firmen erhöht, um eigene Forschungsergebnisse in die Praxis zu bringen. „Wir gehen viel intensiver in die Gespräche als vor fünf oder zehn Jahren und begleiten den Prozess von zentraler Stelle“, sagt er. In einigen Fakultäten seien heute Transferscouts installiert, die Forschungsergebnisse finden sollen, die nützlich für Wirtschaft oder Gesellschaft sind. 2024 lud die TH zum ersten Mal zum „Tag des Transfers“.

Etwa 70 neue Kooperationspartner und Auftraggeber gebe es pro Jahr, sagt Stolz – von kleineren Dienstleistungen bis hin zu langjährigen Forschungsprojekten. Zunehmend lege die Hochschule Wert darauf, die Forschung von Beginn an auf eine praktische Relevanz hin abzuklopfen und dabei die passenden Partner frühzeitig einzubinden. „Unternehmen können mit Lehrenden ihre Herausforderungen formulieren – und die Studierenden probieren sich dann im Rahmen von Lehrforschungsprojekten an diesen Themen.“ Dabei sieht er für kleinere und mittelgroße Betriebe noch Luft nach oben. „International tätige Unternehmen kommen gezielt. Beim Mittelstand ist es häufig noch unstrukturiert“, sagt Stolz. Umso wichtiger sei die ver-

## „Wir gehen viel intensiver mit Unternehmen in Gespräche als früher.“

Jonas Stolz, Technische Hochschule Köln

mittelnde Rolle von Wirtschaftsförderungen und Kommunen – etwa in Innovationsnetzwerken.

### Arbeitsplätze mit neuen Ideen sichern

Eine typische Hürde bei Familienunternehmen ist laut Anne Heider vom WIFU das „Not invented here“-Syndrom. Es beschreibt die im Mittelstand verbreitete Skepsis gegenüber externen Innovationen. „Man steht nicht dahinter, wenn etwas nicht im eigenen Haus entwickelt wurde“, erläutert sie – dahinter verberge sich die Angst vor Konkurrenz oder sogar der eigenen Ersetzbarkeit. Das Management müsse gezielt überlegen, wo die eigene Produktentwicklung an ihre Grenzen kommt und externe Unterstützung besonders wichtig sei. „Wenn es dann eine Kooperation auf diesem Gebiet gibt, muss sie sehr gut und frühzeitig kommuniziert und vorbereitet werden“, sagt Heider. „Es gilt, Akzeptanz zu schaffen – indem man genau erläutert, wie das eigene Unternehmen profitiert.“ Ein überzeugendes Argument: Wachstum durch neue Ideen sichert Arbeitsplätze – egal woher der Input stammt.

Doch bis es so weit kommt, müssen einige Hürden genommen werden. Dieter Büttendender von DiB-Consulting berät Startups und Unternehmen bei Kooperationen und bemängelt, dass sich Gründer oftmals nicht als gleichwertige Partner fühlen. „Viele Mittelständler sagen zwar, dass sie mit Startups partnerschaftlich zusammenarbeiten wollen“, sagt Büttendender. „Doch schon nach dem ersten Gespräch winken manche Gründer ab und sagen, dass sie das nicht brauchen – zu hierarchisch und eine zu eingegrenzte Sichtweise.“

Bei Familienunternehmen sei ein strukturiertes Vorgehen nötig, damit eine Kooperation gelingt, sagt Büttendender. So gelte es erst mal, das zu lösende Problem zu benennen. Danach müssten die Innovationsziele sauber beschrieben werden, auch verbunden mit der Frage, welche Ressourcen für die Unternehmensentwicklung intern bestehen – und welche eben nicht. „Zu

61,9  
Prozent

der Startups kooperierten im Jahr 2024 mit etablierten Unternehmen.

wissen, was man braucht, aber selbst nicht hat, ist ein belastbares Suchkriterium für mögliche externe Innovationspartner.“ Wer das Problem klar definiert habe, könne dies etwa in Startup-Netzwerken kommunizieren. „Es gibt viel Potenzial für Projekte, um risikoarm zu innovieren, von denen Familienunternehmen und Gründer profitieren – wenn man es richtig und idealerweise strukturiert angeht“, so Büthenbender.

**Weniger Kooperationen in Krisenzeiten**

Trotz der Vorteile ist die Zahl der Kooperationen rückläufig. Laut einer Erhebung des Startup Verbands sank der Anteil der Gründer, die mit etablierten Unternehmen zusammenarbeiten, von 2020 bis 2024 um knapp zehn Punkte auf 61,9 Prozent. „In schwierigen Zeiten wird gespart und Innovationen fallen häufig dem kurzfristigen Kerngeschäft zum Opfer“, urteilen die Autoren. Auch Forscherin Heider sieht die wirtschaftliche Krise als Hauptgrund für die derzeitige Zurückhaltung. „In einer solchen Situation sind die Schwerpunkte andere – es geht vor allem darum, das



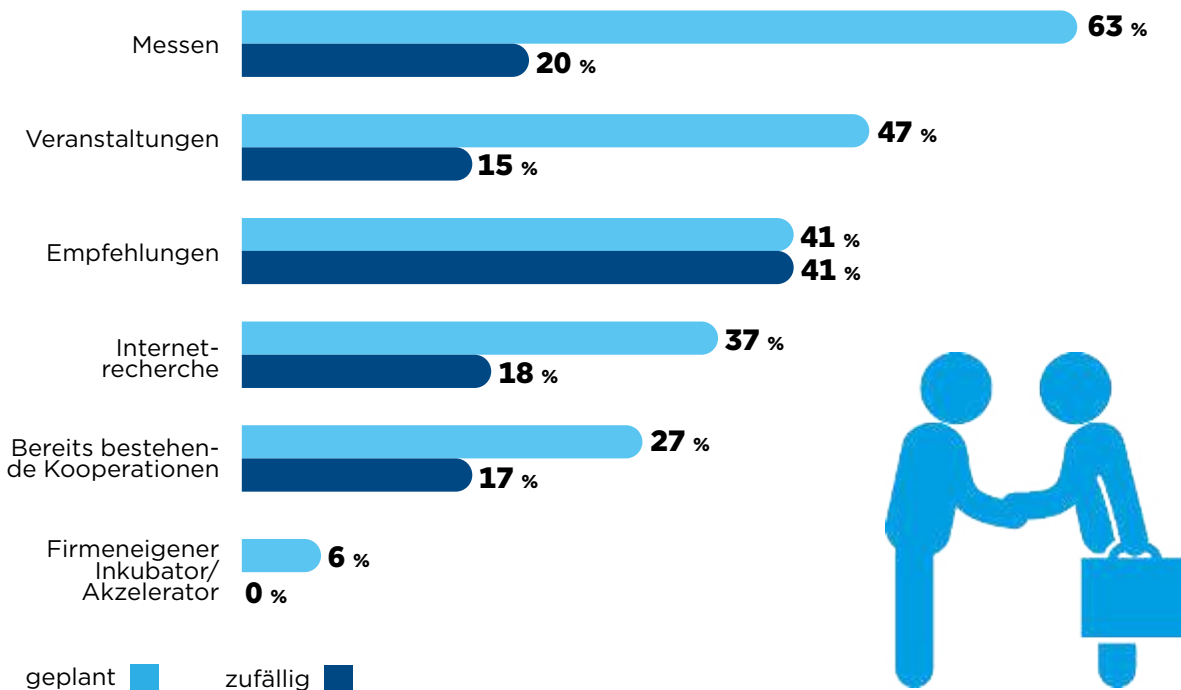
**ANNE HEIDER,**  
Co-Direktorin  
am Wittener  
Institut für  
Familienunter-  
nehmen, setzt  
auf den  
Generations-  
wechsel.

Überleben zu sichern und Beschäftigte zu halten.“

Das könnte sich ändern, wenn die deutsche Wirtschaft wieder auf Wachstumskurs geht. Den Generationswechsel, der in vielen Familienunternehmen derzeit ansteht, sieht Heider als Treiber für einen stärkeren Willen zur Kooperation mit Externen. „Die Next Generation hat eine hohe Affinität zu Startups oder Forschungsteams von Hochschulen“, sagt sie. „Sie haben häufig Entrepreneurship studiert und sich dabei intensiv mit Digitalisierung oder Künstlicher Intelligenz beschäftigt.“

Teils mussten die Nachfolger selbst Gründerarbeit leisten – als Eintrittskarte in das Unternehmen der Familie. „Manche Eltern stellen der nächsten Generation Kapital für ein internes Projekt bereit, das sie dann wie bei einer eigenen Gründung vorantreiben – etwa zur Erweiterung des Produktportfolios“, sagt Heider. Ein guter Weg, um Verständnis für mögliche externe Partner zu gewinnen. „Man hat ja quasi selbst mit dem Familienunternehmen schon einmal kooperiert.“ ■

**Entstehung von Kontakten bei geplanter oder zufälliger Kontaktaufnahme**



Quelle: RKW Kompetenzzentrum, Mehrfachnennungen möglich



# Sauber kalkuliert

**Unternehmen kämpfen mit hohen Kosten und sinkenden Margen. Viele Firmen reagieren, indem sie nach dem Gießkannenprinzip die Preise erhöhen. Stattdessen ist oft eine saubere Mischkalkulation gefragt. Wie Sie dabei vorgehen.**

Text: Eva Neuthinger

# J

eder Onlinekäufer kennt es: Recherche bei Anbieter A, dann bei anderen Anbietern, dann zurück zu Anbieter A – nur um festzustellen, dass sich dessen Preis geändert hat. Experten gehen davon aus, dass zum Beispiel Amazon, weltweit größter Onlinehändler, täglich millionenfach seine Preise ändert. Das geschieht naturgemäß nicht manuell, sondern automatisiert via Pricing-Software. Die intelligente Software entwickelt Vorschläge auf Basis umfassender Datenanalysen und gewichteter Einzelkriterien. Die Preise der Wettbewerber, Preissensibilitäten der Verbraucher, Wetterprognosen, demografische Daten und Marktstrukturdaten gehen ebenso in die Rechnung ein wie unternehmensinterne Zahlenwerke, etwa Bestands- und Abverkaufdaten. Hinzu kommen individuell definierte Regeln, nach denen die Preisvorschläge ermittelt werden – zum Beispiel Kalkulationsziele, Rundungsvorgaben, Preisuntergrenzen oder Preisabstände innerhalb des Sortiments. Die Software verarbeitet automatisiert jede Menge Daten. Den entscheidenden Schritt in Richtung Künstlicher Intelligenz macht sie, indem sie auch die Auswirkungen ihrer eigenen Aktivitäten auf Umsatz und realisierte Handelsspanne einbindet und daraus Schlüsse ziehen kann.

Das Beispiel aus dem Onlinehandel zeigt das Potenzial von KI bei der Preisgestaltung. Mit Blick auf die Inflation wird das Pricing immer wichtiger. Die Teuerung hat sich zwar normalisiert, aber Experten erwarten, dass sie sich bei gut 2 Prozent oder – je nach Entwicklung der globalen Märkte auch mehr – einpendelt. Außerdem wird sie auf unterschiedliche Güter unterschiedlich hoch ausfallen. Laut Angaben des Münchner ifo Instituts planen besonders Unternehmen im Bereich der konsumnahen Dienstleistungen sowie Einzelhändler, ihre Preise anzuheben. Ebenso im verarbeitenden Gewerbe, im Baugewerbe und bei unternehmensnahen Dienstleistungen.

## Expertise ist unerlässlich

Welche Rolle KI dabei spielt? Nicht die Hauptrolle, steht für Tobias Maria Günter fest. Der Partner der Strategieberatung Simon-Kucher ist überzeugt, dass Menschen die Preisgestaltung nicht nur begleiten müssen, sondern auch kontrollieren und korrigieren. „Algorithmen sind ein sehr guter Inputgeber, sie



**TOBIAS MARIA GÜNTER**

**Der Berater weiß: Preisgestaltung braucht Erfahrung und Fingerspitzengefühl.**

können Entscheidungen fundieren“, sagt Günter. „Das Kalkül und das Wissen des Unternehmers sollten sie aber nicht ausschalten.“

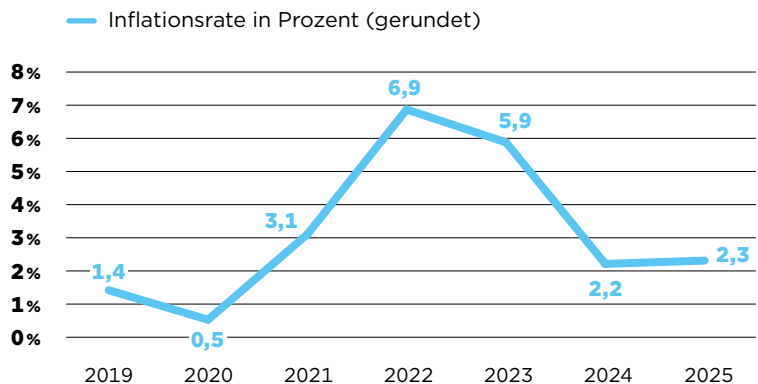
Im Gegensatz zu international agierenden Handelskonzernen arbeiten mittelständische Unternehmen meist (noch) ohne KI-gestützte Software. Sie werfen bei der Preisfindung ihre Erfahrung, ihre Kenntnis der lokalen Märkte und Kunden, zuweilen auch ihr Bauchgefühl in den Ring. Dabei geht es im Kern um die individuelle Betrachtung der einzelnen Produkte und Produktgruppen. Günter empfiehlt konsequente Differenzierung via Mischkalkulation. Das heißt: Einzelne Produkte werden mehr, andere weniger stark angehoben. „Man sollte die Kundenreaktion im Einzelfall antizipieren. Das bedeutet, man muss anhand von Erfahrungswerten die Reaktionen abschätzen“, so der Berater. „Es sind Annahmen zu treffen, wie sich die Abnehmer verhalten, um dann zielgerichtet mit der Wasserpistole statt mit der Gießkanne zu arbeiten.“ In seinen Beratungsterminen diskutiert er in der Regel bis zu zehn Varianten zur optimalen Preisfindung. „Denn große Fehler im Pricing sind selten reparierbar“, warnt er. Heißt: Wer die Schraube überdreht, verliert. Kunden kaufen weniger oder gleich beim günstigeren Wettbewerber – und zwar langfristig. Es entsteht ein Imageschaden. „Deshalb ist es ratsam, vorsichtig in Schritten zu erhöhen“, so Günter.

## Grobe Schätzung reicht nicht mehr

Nicht nur im Handel, sondern auch in Industrie oder Handwerk. Zwar muss dort anders vorgegangen →

## Das Ende der Stabilität?

**Die Preise steigen. Das jüngst beschlossene Schuldenpaket könnte die Inflation erneut antreiben. Vor allem Dienstleistungen sind teurer geworden: Im März 2025 ist ein Preisanstieg von 3,4 Prozent im Vergleich zum Vorjahreszeitraum zu verzeichnen.**



Quelle: Statistisches Bundesamt



## „Emotionen außen vor lassen“

**Unternehmensberater Johannes Müller rät Unternehmern, Angebote zu erläutern und die gute Leistung hervorzuheben – statt sich auf Preisdumping einzulassen.**

### Wie können Unternehmer höhere Preise durchsetzen?

Man sollte versuchen, sich nicht auf eine Preisdiskussion einzulassen, denn sonst erwartet der Kunde einen Nachlass. Was im Angebot steht, gilt. Emotionen müssen außen vor bleiben. Vielleicht kann man dem Kunden entgegenkommen, indem man ihm ein längeres Zahlungsziel anbietet.

### Viele Unternehmen kämpfen um Aufträge. Wie positionieren sie sich am besten im Preiswettbewerb?

Der Kunde sollte das Gefühl bekommen, dass die Firma alles tut, um seinen Auftrag im besten Sinne zu erledigen. Man sollte auf Besonderheiten hinweisen – etwa darauf, dass Lieferung und Leistung pünktlich ausgeführt werden oder dass die Baustelle stets sauber verlassen wird. Das zieht zumindest bei privaten Auftraggebern. Bei öffentlichen Ausschreibungen entscheidet meist der Preis.

### Wie viel Gegenwind ist bei Preiserhöhungen zu erwarten?

Nach meiner Einschätzung können die Unternehmen momentan höhere Preise ganz gut durchsetzen, auch weil sich die Kunden bereits an die hohen Preise gewöhnt haben. Die Community weiß, dass alles teurer wird, und akzeptiert dies.



**BASTIAN LUBLINSKY**

**Der Geschäftsführer einer Stahl- und Metallbaufirma gibt seine Angebote nur noch befristet ab.**

werden, weil teils individuelle Angebote für große Projekte vonnöten sind. Metallbauunternehmer Bastian Lublinsky etwa, Chef einer Firma für Stahl und Metallbau mit 15 Mitarbeitern in Brühl bei Köln, macht schwer zu schaffen, dass die Preise für Metall und Stahl von der Entwicklung der Rohstoffpreise abhängen. „Sie schwanken also von Hause aus, aber seit Monaten bewegen sie sich auf einem recht hohen Niveau“, sagt Lublinsky. Seine Auftragslage sei solide und er könne weitgehend zufrieden sein. „Im Vergleich allerdings zu früheren Zeiten vor der Rezession und vor der Inflation unterliegen wir einem deutlich schärferen Wettbewerb“, beschreibt der 38-Jährige die aktuelle Situation.

### Was tun bei wenig Spielraum?

Der Betrieb fertigt individuelle und hochwertige Treppenlösungen und Balkone, „die ihren Preis haben“, so Lublinsky. Viel Spielraum, Kostensteigerungen auf die Kunden abzuwälzen, sieht er für sich nicht. „Die Auftraggeber holen sich mehrere Angebote ein, sie vergleichen die Konditionen, verhandeln hart und geben anschließend dem Handwerker ihres Vertrauens den Zuschlag“, sagt der Firmenchef. Je nach Auftragslage sei er gezwungen, knapp zu kalkulieren, um eine Chance zu haben, und müsse Offerten befristet: „Unsere Angebote haben oft eine Gültigkeit von maximal vier Wochen. Mehr Spielraum können wir uns wegen der volatilen Rohstoffpreise nicht leisten.“ Dauert die Vergabe länger, passt er im Zweifel an.

Ohnehin erstellt er die Angebote detaillierter als früher. „Bisher rechneten wir auf Basis einer groben Schätzung, was durchaus zu ordentlichen Ergebnissen führte“, so Lublinsky. Das sei jetzt passé. „Heute müssen wir die Materialpreise ganz genau checken, zum Beispiel auch jene für Arbeitskleidung und Werkzeuge – weil alles teurer wird.“ Für die Erstellung eines Angebots müssen mehr Daten als früher ihren Weg ins System finden. „Das ist teilweise sehr aufwendig“, gibt Lublinsky zu Bedenken.

Ziel ist immer eine fundierte Kalkulation. Johannes Müller, Inhaber der Johannes Müller Wirtschaftsberatungsgesellschaft aus Bünde, beobachtet allerdings: „Preise werden vielfach einfach aufgerufen, ohne vorher detailliert gerechnet zu haben.“ Das ist fatal. Die Unternehmen müssen zum Beispiel einen Überblick haben, wie sich ihre Einkaufspreise und Prozesskosten entwickelt haben. In der Finanzbuchhaltung werden die Kosten für Material aber oft bei der Anlieferung verbucht und nicht auf das Projekt in Form der Bewertung teilefertiger Arbeiten der Gesamtleistung zugerechnet. Für Müller steht fest: So werden Chancen verschenkt, im Verkaufsgespräch sicher und überzeugend aufzutreten. „Wer sich seiner Kalkulation bewusst ist, kann besser argumentieren“, sagt der Experte. ■





# Drei Buchstaben, die die Förderwelt bedeuten

Der Marshallplan, auch European Recovery Program (ERP), ist das Paradebeispiel für Wirtschaftsförderung. Auch dank der Milliarden für den Wiederaufbau kam Deutschland nach 1945 wieder in die Spur. Das Programm gibt es noch immer. Es bietet Chancen für Mittelständler und Gründer. →

Text: Stefan Terliesner

# M

an kann die Pferde zur Tränke führen, saufen müssen sie selbst.“ Das Sprichwort beschreibt gut, dass es nicht reicht, wenn eine Regierung großzügig Finanzmittel zur Verfügung stellt, aber die Rahmenbedingungen insgesamt so schlecht sind, dass Unternehmen nicht investieren möchten. In Deutschland herrscht eine anhaltende Flaute bei den Investitionen in neue Maschinen, Fabriken und Anlagen.

Die Gründe sind bekannt: An erster Stelle zu viel Bürokratie, aber auch Steuern und Abgaben sind eine Last. Hier liegen wichtige Schwachstellen bei der internationalen Wettbewerbsfähigkeit. Darauf weisen Wirtschaftsverbände seit langem hin; kürzlich und nachdrücklich zum Beispiel die Arbeitsgemeinschaft Mittelstand, zu der unter anderem die Deutsche Industrie- und Handelskammer (DIHK) sowie die Verbände der Sparkassen (DSGV) und der Volks- und Raiffeisenbanken (BVR) gehören.

Es ist wichtig, auf das Sprichwort hinzuweisen, denn auch die alte Bundesregierung hat in ihren letzten Tagen großzügig Fördergelder für Unternehmen bereitgestellt. Damit diese nun davon ordentlich Gebrauch machen, muss jetzt die neue Bundesregierung liefern. Denn billiges Geld allein verbessert die strukturelle Wettbewerbsfähigkeit nicht. Deutschland braucht einen Neustart. Das passt zum Ursprung des ältesten Förderprogramms der Bundesrepublik: dem European Recovery Programm (ERP).

## Zielgruppe Mittelstand

Dabei handelt es sich um ein Sondervermögen des Bundes, „das nach dem Zweiten Weltkrieg im Rahmen des Marshallplans zur Unterstützung des Wiederaufbaus der deutschen Wirtschaft eingerichtet wurde“, so Anja Bukowski von der KfW. Um das ERP-Kapital zuzuteilen, wurde die Förderbank 1948 gegründet. Nicht zugeteilte Mittel legt sie am Kapitalmarkt an. So soll das ERP-Sondervermögen mindestens erhalten bleiben. Für zinsgünstige Darlehen und Beteiligungskapital stehen aktuell 12 Milliarden Euro zur Verfügung.

**12**

**Milliarden Euro stehen derzeit im ERP-Sondervermögen für zinsgünstige Darlehen und Beteiligungskapital zur Verfügung.**

Laut dem ERP-Wirtschaftsplangesetz 2025 sollen insbesondere der Mittelstand und Angehörige freier Berufe davon profitieren.

Zudem hat die abgewählte Bundesregierung Ende 2024 noch das neue Förderangebot „ERP-Förderkredit Gründung und Nachfolge“ ins Leben gerufen. Das Besondere: Die Hausbanken werden durch eine 100-prozentige Garantie der jeweiligen Bürgschaftsbank vollständig vom Kreditausfallrisiko entlastet. Laut Bundesministerium für Finanzen werden Investitionen, Unternehmensübernahmen und Betriebsmittelfinanzierungen gefördert. Finanziert würden bis zu 35 Prozent eines Vorhabens mit einer maximalen Kreditsumme von 500.000 Euro. Antragsteller müssten keine Sicherheiten stellen. Weil die Hausbank kein Risiko trägt, sind die Zinsen besonders günstig. Mit der kompletten Risikoübernahme adressiert die KfW auch das große Problem, dass bis 2028 jedes Jahr mehr als 100.000 mittelständische Unternehmer einen Nachfolger suchen.

## Geld für Gründer

Brisant ist die Lage auch bei den Unternehmensgründungen in Deutschland. Laut einer aktuellen DIHK-Umfrage hat das Gründungsinteresse einen historischen Tiefstand erreicht. „Ich mache mir große Sorgen um unseren Standort“, kommentierte DIHK-Präsident Peter Adrian das Ergebnis. Die Politik versucht gegenzusteuern, indem die KfW beim ERP-Gründerkredit – Startgeld mit 80 Prozent ins Risiko geht (siehe hierzu und zu weiteren ERP-Förderprogrammen die Übersicht auf der Folgeseite).

Immerhin scheint das Programm bei den Zielgruppen anzukommen. Gegenüber dem Creditreform-Magazin verwiesen mehrere Banken auf den ERP-Gründerkredit – Startgeld als Beispiel für ein beliebtes Förderangebot. Jörg Wupper, Abteilungsleitung Firmenkundencenter bei der Volksbank Köln-Bonn hebt die 80-prozentige Haftungsfreistellung für die Hausbank als Treiber hervor. Zudem könnten mit dem Programm gezielt die für eine Unternehmensgründung notwendigen Betriebsmittel finanziert werden.

Für alle potenziellen Gründer sowie generell alle Unternehmen hat Wupper einen wichtigen Tipp: „Sie sollten sehr frühzeitig das Gespräch mit ih-



© Andriy Onufriyenko/Getty Images; KfW-Bildarchiv-Alexander Kempf

## Ausgewählte Förderangebote

**Generell gilt: Je weniger Risiko die Hausbank übernimmt, desto günstiger der Zins**

### ERP-Gründerkredit – Startgeld

- für Gründer, Freiberufler, KMU (jünger fünf Jahre)
- bis zu 125.000 Euro für Gründungsvorhaben
- KfW trägt 80 % des Kreditrisikos, 20 % trägt die Hausbank

### ERP-Förderkredit KMU

- KMU, Einzelunternehmen, Freiberufler; Gründungen im Nebenerwerb
- bis zu 25 Millionen Euro Kredit
- Option auf 50 % Haftungsfreistellung für Hausbank, KfW übernimmt 50 %

### ERP-Digitalisierungs- und Innovationskredit

- Unternehmen, Freiberufler, Einzelunternehmen
- Kreditbetrag zwischen 25.000 und 25 Millionen Euro pro Vorhaben
- Zuschuss in Höhe von 3 % des Kreditbetrags bis maximal 200.000 Euro

### ERP-Mezzanine für Innovation

- Unternehmen und Freiberufler, die mindestens zwei Jahre am Markt sind
- bis zu 5 Millionen Euro für die Entwicklung neuer Produkte, Prozesse, Dienstleistungen
- Mix aus klassischem Darlehen und KfW-Nachrangdarlehen (bis zu 60 %)



**ANJA BUKOWSKI,**  
Expertin der KfW für Unternehmensfinanzierung, empfiehlt, immer zuerst die Hausbank anzusprechen.

rer Hausbank suchen – in einigen Fällen hängen die Fördermöglichkeiten tatsächlich vom Datum des Erstgesprächs mit der Bank ab.“ Das sieht Guido Groß, Bereichsvorstand Unternehmenskunden bei der Commerzbank, ähnlich: „Unternehmer sollten ihre Bank möglichst frühzeitig in die Planung einbinden, da einige KfW-Programme vor Beginn des Vorhabens beantragt werden müssen.“ Für Bestandskunden böte sich der Weg über das Onlineportal der Bank an oder die persönliche Abstimmung mit einem Bankberater. Alternativ könne eine Beratungsanfrage über die KfW gestellt und dort dann die entsprechende Hausbank ausgewählt werden. Für Gründer ist auch die KfW-Gründerplattform eine gute Anlaufstelle. Neben einem Fördermittelfinder bietet sie die Möglichkeit, einen Businessplan mit Finanzplanung zu erstellen und diesen direkt an eine Hausbank zu übermitteln.

Auf Anfrage, welche ERP-Programme derzeit besonders nachgefragt werden, nennt Groß den ERP-Förderkredit Gründung und Nachfolge und den ERP-Gründerkredit – Startgeld. Wupper von der Volksbank Köln-Bonn nennt explizit noch den ERP-Förderkredit KMU. Eine konkrete Zahl dazu liefert KfW-Expertin Bukowski: „Diesen Kredit haben wir allein im vergangenen Jahr mehr als 22.000 Mal zugesagt.“ Auch sie empfiehlt Interessenten, sich zuerst mit der Hausbank in Verbindung zu setzen. Wer einen Finanzierungspartner in der Nähe finden möchte, wird über ein entsprechendes Onlinetool der KfW fündig. ■

## Hier wird Unternehmern geholfen

- In der Regel erster Ansprechpartner: die Hausbank
- KfW-Finanzierungspartner-Tool: <https://shorturl.at/Q7bBr>
- Für Gründer: <https://gruenderplattform.de>
- Förderberatung des Bundeswirtschaftsministeriums: **Telefon 030/18615-8000**
- Förderdatenbank des Bundeswirtschaftsministeriums: [www.foerderdatenbank.de](http://www.foerderdatenbank.de)
- Bürgschaftsbanken: <https://kapital.ermoeglicher.de>

# Ruhrwirtschaft unter der Lupe

Creditreform hat genau hingeschaut: Wie geht es den Unternehmen in der vermeintlich ewigen Krisenregion? Die Entwicklung an der Ruhr gibt möglicherweise einen Fingerzeig, wie es bundesweit weitergeht.

Text: Stefan Weber

# W

o in Deutschland leben die meisten Einkommensmillionäre? Die Zahlen, die die Statistischen Landesämter regelmäßig vorlegen, zeigen seit Jahren das gewohnte Bild: Düsseldorf, München, Stuttgart liegen weit vorne und unter den Landkreisen führt Starnberg mit weitem Abstand das Ranking an. Wer aber den Fokus auf das Ruhrgebiet verlagert und dort nach Städten forscht, in denen besonders viele Menschen mit hohem Einkommen wohnen, landet in Mülheim an der Ruhr. Nirgendwo sonst ist die Quote der Einkommensmillionäre, bezogen auf 10.000 steuerpflichtige Einwohner, höher als in der Stadt im westlichen Ruhrgebiet.

Doch Mülheim an der Ruhr fällt im Report Ruhrgebiet 2025, einer umfangreichen Analyse von Creditreform, mit noch einer anderen, weitaus weniger glamourösen Bestmarke auf. Die kreisfreie Großstadt verzeichnete 2024, zusammen mit Herne, den stärksten Anstieg der



Unternehmensinsolvenzen im Ruhrgebiet. Gemessen an den absoluten Zahlen stehen Recklinghausen, Essen oder Dortmund zwar sehr viel schlechter dar, aber der Trend weist Mülheim mit einem Pleiten-Anstieg von mehr als 80 Prozent als besonders gebeutelte Stadt aus. Immerhin scheint ein Ende der Talfahrt in Sicht. Im Januar und Februar 2025 verlangsamte sich das Insolvenzgeschehen nach Recherchen von Creditreform in Mülheim, ebenso wie im gesamten Ruhrgebiet. „Es sieht so aus, als habe sich der Mittelstand im Ruhrgebiet nach Jahren überproportionaler Insolvenzzraten auf einen resilienten Kern geschrumpft“, diagnostiziert Romina Scharf, Syndikusrechtsanwältin bei Creditreform Dortmund und zusammen mit Vertriebsleiter Hartmut Irmer Autorin des Reports Ruhrgebiet.

Tatsächlich hatte die Region noch 2024 – ähnlich wie ganz Nordrhein-Westfalen – einen deutlichen Anstieg der Insolvenzen (plus 30 Prozent) verzeichnet. Doch seit Jahresbeginn sieht es, abgesehen von Sonderentwicklungen in einzelnen Städten und Regionen wie etwa in Dortmund, besser aus. Für eine belastbare Prognose sei es jedoch noch zu früh im Jahr, betont Scharf. Insbesondere bleibe abzuwarten, welche Folgen die Zollpolitik der USA auf die Unternehmen im Ruhrgebiet haben wird.

### Blaupause für Deutschland

Mit dem erstmals erstellten Report Ruhrgebiet liefert Creditreform eine tiefgreifende Analyse der Verfassung der kleinen und mittelgroßen Unternehmen in einer der spannendsten Regionen Deutschlands. Dabei fächern die

Autoren ihre Erkenntnisse nicht nur nach Umsatzgrößen und Branchenzugehörigkeit der betrachteten Unternehmen auf. Das umfangreiche Datenmaterial von Creditreform ermöglicht auch einen gezielten geografischen Blick in die Situation der Kreise. „Das Ruhrgebiet verfügt über ein breites Spektrum an Wirtschaftsbereichen. Hier finden sich wie unter einem Brennglas viele Merkmale und Herausforderungen, die auch für Deutschland insgesamt typisch sind. Deshalb haben wir uns entschieden, diese Region genauer zu betrachten. Möglicherweise ist die Entwicklung im Ruhrgebiet eine Blaupause für Tendenzen, die sich zu einem späteren Zeitpunkt im gesamten Land zeigen“, sagt Patrik-Ludwig Hantzsch, Leiter der Wirtschaftsforschung bei Creditreform.

Dem Report zufolge ist die Zahl der Insolvenzen im Ruhrgebiet zu Jahresanfang insbesondere im Baugewerbe sowie unter den Dienstleistern niedriger als zum gleichen Zeitpunkt des Vorjahres. „Hier hat möglicherweise eine Bodenbildung begonnen“, sagt Romina Scharf. Weniger positiv ist die Entwicklung dagegen im Handel sowie im Verarbeitenden Gewerbe. Dort schlagen die Faktoren zu Buche, die auch die Industrie- und Handelskammern im Ruhrgebiet in ihrem aktuellen Lagebericht als starke Belastung identifiziert haben: hohe Energie- und Rohstoffpreise sowie eine schwache Inlandsnachfrage.

Als Frühindikator für die Insolvenzentwicklung gilt die Ausfallrate, also die Wahrscheinlichkeit, mit der eine anstehende Zahlung nicht getätigt wird. Diese Kennzahl ist im Ruhrgebiet infolge des tiefgreifenden Strukturwandels traditionell deutlich höher als in

Nordrhein-Westfalen insgesamt sowie in Deutschland. Doch die Zahlen gleichen sich zunehmend an. „Wir erwarten 2025 im Ruhrgebiet einen deutlich geringeren Anstieg der Ausfallrate als in NRW und in Deutschland. Zum Jahresende könnten die Werte für das Ruhrgebiet und NRW mit 2,47 Prozent beziehungsweise 2,31 Prozent annähernd gleichauf liegen“, sagt Romina Scharf. Für Deutschland gesamt prognostiziert Creditreform eine Erhöhung von 1,78 Prozent auf 2,04 Prozent. Ein tiefer Blick in das Datenmaterial zeigt, dass die Ausfallwahrscheinlichkeit insbesondere in urbanen Regionen mit hoher Dienstleistungsdichte groß ist. Betroffen waren hier zuletzt vor allem Unternehmen in Herne, Duisburg und Gelsenkirchen.

### Die Zahl der Unternehmen schrumpft

Besorgniserregend ist, dass der Saldo zwischen Gewerbeanmeldungen und Gewerbeabmeldungen im Ruhrgebiet 2024 deutlich kleiner geworden ist. Ein hoher Überschuss gilt gemeinhin als Indiz für gute Wachstumsperspektiven. An der Ruhr standen zuletzt 29.108 Abmeldungen (plus 13,7 Prozent) lediglich 32.419 Anmeldungen (plus 5 Prozent) gegenüber.

„Insgesamt bewerten wir die Situation und die Perspektiven der vermeintlich ewigen Krisenregion Ruhrgebiet weit weniger negativ als in vielen Analysen zu lesen“, resümiert Romina Scharf. Ausfallraten und Insolvenzzahlen würden zwar auch in diesem Jahr weiter steigen – aber voraussichtlich nur noch moderat und weit weniger stark als in Nordrhein-Westfalen und Deutschland insgesamt. ■



**ROMINA SCHARF,**  
Syndikusrechtsanwältin bei Creditreform Dortmund: Das Ruhrgebiet wird oft schlechter bewertet, als es tatsächlich ist.

# WENIGER PFLICHT, MEHR KÜR



# W

Wenn Unternehmen einen Wunsch frei hätten, so würde der mit hoher Wahrscheinlichkeit lauten: weniger Berichtspflichten! „Bürokratie wird seit zwei Jahren in allen IHK-Umfragen als das größte Problem der Wirtschaft genannt. Je kleiner die Unternehmen sind, desto gravierender ist die Belastung“, stellt Manfred Gößl, Hauptgeschäftsführer der IHK für München und Oberbayern fest.

So war es eine gute Nachricht, als die Europäische Union Ende Januar ankündigte, die Berichtspflichten für alle Unternehmen um mindestens 25 Prozent reduzieren zu wollen. Kleine und mittelgroße Unternehmen sollen sogar um bis zu 35 Prozent entlastet werden. Einen Weg dorthin zeigte die EU vor kurzem auf: Sie veröffentlichte einen Entwurf zur Vereinfachung der Nachhaltigkeitsberichterstattung. Die vorgesehenen Änderungen sind weitreichend und betreffen alle Unternehmen, die in den bisherigen Anwendungsbereich der Regulatorik fallen. Noch handelt es sich um einen Vor-

Die EU-Kommission will Unternehmen von Berichtspflichten entlasten, wenn es um Nachhaltigkeit geht. Vernachlässigen sollten kleine und mittelgroße Firmen das Thema deshalb aber nicht. Denn nur wer nachhaltig agiert und das auch belegen kann, macht sich zukunftssicher.

Text: Stefan Weber

schlag, der im nächsten Schritt im Europäischen Rat sowie im EU-Parlament beraten wird. „Ich erwarte im weiteren Verlauf der Gesetzgebung jedoch keine weitreichenden Korrekturen“, sagt Christian Kramer, Projektleiter ESG (Environmental, Social, Governance) bei Creditreform.

### Was soll sich ändern?

Zum einen soll der Kreis der Unternehmen, die einen Nachhaltigkeitsbericht gemäß den European Sustainability Reporting Standards (ESRS) erstellen müssen, eingeschränkt werden. Künftig sollen nur noch Unternehmen mit mehr als 1.000 Beschäftigten und entweder einem Nettoumsatz von mindestens 50 Millionen Euro oder einer Bilanzsumme von mindestens 25 Millionen Euro nach ESRS berichten müssen. Unternehmen unterhalb dieser Schwellenwerte, von denen sich bereits viele auf den Weg gemacht hatten, einen Nachhaltigkeitsbericht zu erarbeiten, wären von dieser Pflicht befreit. Kramer schätzt, dass somit künftig nur noch etwa 3.000 statt zuvor rund 15.000 Unternehmen zu einer Berichterstattung verpflichtet sind.

Auch mit Blick auf die zeitlichen Fristen zur erstmaligen Berichterstattung gibt sich die EU-Kommission großzügig. Unternehmen, die nach aktueller Regelung erstmals ab dem Geschäftsjahr 2025 berichtspflichtig sind, erhalten einen Aufschub von zwei Jahren. Das heißt, sie würden erst 2028 für das Geschäftsjahr 2027 berichten müssen. Anders ist die Situation für Unternehmen der sogenannten „Welle 1“ (das sind kapitalmarkt-orientierte Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitenden), die bereits im Jahr 2025 über ihre Nachhaltigkeit im Geschäftsjahr 2024 berichten müssen. Sie erhalten keinen Aufschub.

### Wie reagieren Unternehmen?

Verschwindet das Thema Nachhaltigkeit bei all denen, die nicht mehr zu einer umfangreichen Berichterstattung verpflichtet sind, in die Schublade? ESG-Experte Christian Kramer ist überzeugt, dass es dazu nicht kommen wird. „Wer ermittelt, wie nachhaltig sein Unternehmen aufgestellt ist, macht das nicht nur, um regulatorische Vorgaben zu erfüllen und Berichte zu schreiben. Er will auch wissen, ob er mit Blick auf eine Transformation in eine nachhaltige Wirtschaft die richtigen Dinge tut“, betont er. Kramer betrachtet die Nachhaltigkeitsregeln als „Handbuch für Unternehmertum“. Wer sich daran orientiere, gewinne nach seiner Überzeugung auch wichtige Erkenntnisse für Geschäftsmodell verbunden sind. „Innovative Unternehmen schauen heute beim Thema Nachhaltigkeit schon sehr viel genauer hin als es die Berichtspflicht von ihnen fordert“, sagt Kramer.

### Nachfrage nach ESG-Daten bleibt hoch

Weil nachhaltiges Handeln auch aus Sicht der EU-Kommission weiter von zentraler Bedeutung sein wird, plädiert sie für einen freiwillig anzuwendenden Nachhaltigkeitsstandard speziell für kleine und mittelgroße Unternehmen (Voluntary Sustainability Reporting Standard for non-listed Small and Mid-sized enterprises, VSME). „Durch die Anwendung eines solchen Standards könnte künftig sichergestellt werden, dass Unternehmen einerseits den Anforderungen der Stakeholder gerecht werden. Und zum anderen auch selbst von einer auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Unternehmensstrategie profitieren“, schlägt die EU-Kommission vor.

Nur noch  
**3.000**  
Unternehmen  
sind künftig  
durch die Vereinfachung  
berichtspflichtig.  
Zuvor waren  
gut 15.000 Firmen  
in Deutschland  
betroffen.

Creditreform arbeitet schon heute bei der Einschätzung der Nachhaltigkeitsaktivitäten von Unternehmen sehr nah an dem Standard, den die EU nun präferiert. „Wir favorisieren eine niederschwellige Lösung, bei der wir kleinen und mittelgroßen Unternehmen wenige gezielte Fragen stellen, die dem Nachhaltigkeitskontext zuzuordnen sind. Wenn die EU nun eine ähnliche Lösung vorschlägt, ist das eine Bestätigung für uns, dass wir das Richtige tun“, sagt Kramer. Er hat Verständnis dafür, dass Unternehmen möglicherweise irritiert sind, wenn sie auch künftig um Auskünfte gebeten werden, wo doch die Berichtspflichten gelockert werden. „Auch wir von Creditreform stellen den Unternehmen Fragen zum Thema Nachhaltigkeit. Aber wir sind auch Teil der Lösung. Denn angesichts unseres hohen Marktanteils bei B2B-Auskünften ist es sinnvoll, dass die Befragten bevorzugt uns antworten. Alle, die Daten benötigen, können dann auf Creditreform zukommen, anstatt jedes Mal eine kleine GmbH anzusprechen“, betont Kramer.

Experten sind überzeugt, dass das Thema Nachhaltigkeit nicht an Relevanz verlieren wird, nur weil in Zukunft weniger Unternehmen ihre Aktivitäten dokumentieren müssen. Wer sich resilient aufstellen will, kommt nicht umhin, ökologische und soziale Standards hochzuhalten. So erhöht er seine Wettbewerbsfähigkeit und verbessert sein Image bei Geschäftspartnern und Mitarbeitern. „Obendrein schaffen sich nachhaltig agierende Unternehmen einen besseren Zugang zu Finanzierungsmöglichkeiten. Denn Banken unterliegen beim Thema ESG nach wie vor sehr strengen regulatorischen Vorschriften und werden bei der Kreditvergabe weiterhin kritische Fragen dazu stellen“, betont Kramer. ■

# Rechnen mit RoSI

**IT-Sicherheit braucht jeder. Aber was ist sie wirtschaftlich wert? Und was darf sie kosten? Für erfolgreiche IT-Security-Strategien suchen Unternehmen eine Methode, um gegenwärtige oder zusätzliche Budgets zu bewerten. Wie die Kennzahl „Return on Security Invest (RoSI)“ dabei helfen kann.**

Text: Otto Geißler

# J



edes Unternehmen ist mit IT-Sicherheitsrisiken konfrontiert: Phishingversuche, Hackerangriffe auf die Lieferkette oder Ransomware. Und jede dieser Attacken kann das Geschäft massiv schädigen. Deshalb sind gewisse Sicherheitsausgaben erforderlich, um IT-Risiken zu kontrollieren und Angriffe zu stoppen. Dennoch fällt die Entscheidung schwer, in welche Bereiche das Geld fließen soll. In die Abwehr? In Mitarbeiterschulungen? Oder aber in das Incident Management? „IT-Sicherheitsmaßnahmen verursachen Kosten, doch ihr Nutzen ist oft schwer sichtbar, weil verhinderte Schäden nicht als Gewinn verbucht werden können“, sagt Yvonne Berger, IT-Security-Solution-Spezialistin bei der AQ Secure GmbH. „Daher müssen IT-Security-Experten den Wert von IT-Sicherheit anders quantifizieren, um ihn geschäftlich greifbar zu machen.“ Ferner sollten Verantwortliche in der IT-Sicherheit nachweisen können, dass sich frühere Ausgaben gelohnt haben.



Das ist mit klassischen Kennzahlen, wie etwa dem Return on Investment (ROI), nicht darstellbar. Er misst den direkten finanziellen Nutzen einer Investition, indem der Ertrag mit den dazugehörigen Kosten verglichen wird. Für die IT-Sicherheit hat sich eine andere Kennzahl etabliert: der Return on Security Investment (RoSI). „Er ermöglicht eine wirtschaftliche Bewertung von Security-Maßnahmen und hilft bei der Priorisierung von Investitionen“, sagt Ralf Kleinfeld, Information Security Officer (ISO) bei der Otto GmbH & Co. KGaA. „Andererseits liefert die RoSI-Kennzahl am Ende eines Jahres lediglich eine Bewertung, welche finanziellen Schäden Security-Maßnahmen verhindert hätten, sofern sie eingetreten wären – und nicht, welche Maßnahmen welchen ‚Return‘ geliefert haben.“

Somit könnte eine Retrospektive auch kontraproduktiv wirken, wenn die Erkenntnis, dass im Idealfall kein Schaden eingetreten ist, zu ablehnenden Entscheidungen von Security-Maßnahmen führt. „Daher ist es wichtig, dass ein regelmäßiger Dialog mit der Geschäftsführung besteht, um die Erkenntnisse über potenzielle Angriffe und verhinderte Schadensfälle zu teilen“, sagt Kleinfeld. „Denn das Eintreten des Schadens ist im besten Fall gerade durch die Security-Maßnahmen verhindert worden.“

### Vorbereitende Maßnahmen für ein RoSI-Projekt

Für den Projektstart sind die Risiken zu bewerten, denen ein Unternehmen ausgesetzt ist, einschließlich potenzieller Bedrohungen und Schwachstellen. Dazu gehört, die Wahrscheinlichkeit von Sicherheitsvorfällen und deren potenziellen Auswirkungen (finanzieller Verlust, Reputationsschaden usw.) zu bewerten. Im Anschluss daran müssen Unternehmen alle sicher-

heitsrelevanten Investitionen in Bezug auf die herausgestellten Risiken identifizieren, etwa IT-Security-Maßnahmen, Schulungen, Personal und andere Ressourcen zur Verbesserung der Sicherheitslage. In einem weiteren Schritt sind die potenziellen Verluste abzuschätzen, die im Falle eines Sicherheitsvorfalls entstehen könnten. Dazu gehören direkte Kosten (wie Kosten für Datenschutzverletzungen, Anwaltskosten und Bußgelder) und indirekte Kosten (wie Verlust von Kundenvertrauen und Geschäftsmöglichkeiten). Ferner ist zu bestimmen, wie viel Risiko durch die Sicherheitsinvestitionen gemindert werden könnte.

### Berechnung des RoSI

Im Gegensatz zum ROI, basiert die RoSI-Formel also auf einer Bewertung spezifischer Risiken, die Investitionen in die IT-Sicherheit abdecken. Aus diesem Grunde muss das IT-Team die Sicherheitsrisiken genau kennen und den Wert jedes IT-Assets einschätzen, den die Investition schützen soll. Dafür sind folgende Parameter zu bestimmen:

- Annual Rate of Occurrence (ARO): die Wahrscheinlichkeit, dass Sicherheitsverletzungen auftreten
- Single Loss Expectancy (SLE): Kosten, die im Falle des Auftretens eines Risikos voraussichtlich anfallen
- Annual Loss Expectancy (ALE): der gesamte erwartete Verlust pro Jahr, berechnet als  $ALE = SLE \times ARO$
- Mitigation Ratio: der Prozentsatz der Risiken, die eine geplante Lösung abdecken kann

Aus diesen Parametern ergibt sich die Formel für den Return on Security Invest:

- $RoSI \text{ (in Prozent)} = (ALE \times \text{Mitigation Ratio} - \text{Kosten der Investition}) : \text{Kosten der Investition}$



**YVONNE BERGER,**  
Beraterin bei  
AQ Secure: Der  
Erfolg von In-  
vestitionen in  
IT-Sicherheit ist  
nur schwer  
messbar.

### Bewertung der Kennzahl

Ein RoSI von 100 Prozent sagt aus, dass Investitionen in die IT-Security voraussichtlich eine finanzielle Rendite durch die Reduzierung potenzieller Verluste erbringen. Eine niedrigere Kennzahl deutet an, dass die Kosten der Sicherheitsmaßnahmen den Nutzen überwiegen. „Unternehmen sollten daher ihre RoSI-Berechnungen regelmäßig überprüfen und aktualisieren, wenn neue Bedrohungen auftreten, Sicherheitstechnologien sich weiterentwickeln und sich die Geschäftsanforderungen ändern“, betont Berger.

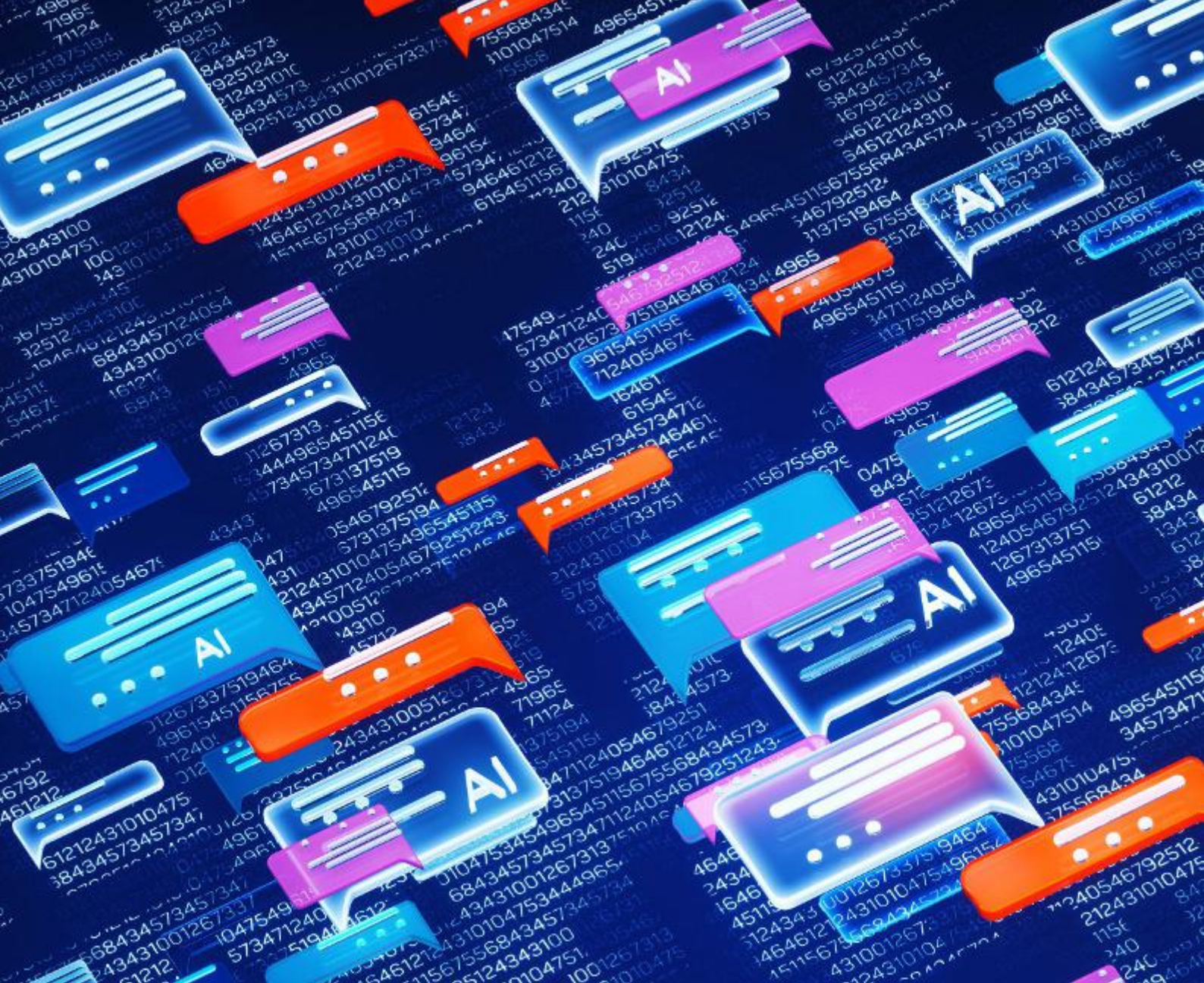
„Da der RoSI auf Annahmen, Erfahrungswerten und Schätzungen basiert, kann er nicht immer exakt sein“, sagt Kleinfeld. „Die Berücksichtigung indirekter positiver Effekte, wie Reputationswirkung, sind schwierig unterzubringen, weil sie noch komplexer zu ermitteln sind.“

### Optimierung der Ergebnisse

Security-Investments lassen sich auf unterschiedliche Weise steigern. Den Fokus sollten IT-Teams jedoch auf folgende Aktivitäten richten: „Für Unternehmen ist es angezeigt, die Investitionen dort zu priorisieren, wo das Risiko und der potenzielle Schaden am größten ist“, sagt Berger. „Eine gründliche Risikoanalyse identifiziert diese ‚Low Hanging Fruits‘, bei denen eine Sicherheitsmaßnahme besonders viel Verlustpotenzial eliminiert.“ Ein Beispiel: Oft sind die Mitarbeiter die „erste Verteidigungslinie“, um Social-Engineering- und Phishingangriffe zu vermeiden. Deshalb können Investitionen in Mitarbeiterkompetenz und gute Prozesse ein größerer Sicherheitsgewinn sein als hohe Ausgaben für Technologie. ■



**RALF KLEINFELD,**  
Information  
Security Officer  
bei Otto: Kenn-  
zahlen wie der  
RoSI müssen  
gut erklärt  
werden.



# Neue Marketing Maschinerie

**Längst betreffen Prozessoptimierung und Automatisierung nicht mehr nur die Fertigung. Die Mühe lohnt sich auch in Marketing und Vertrieb.**

Text: Jürgen Hoffmann

# E

ine Sache hat Markus Sigl vom Sport in seine Geschäftsführertätigkeit übernommen: Konsequenz. Seit seinem Einstieg in die Fitnessstudio-Kette Wellyou vor vier Jahren setzt er konsequent auf Prozessoptimierung. Alles, was vorher von den rund 550 Mitarbeitern analog erledigt wurde, ist mittlerweile digitalisiert und automatisiert. Der Sportökonom hat vor allem das Marketing und den Vertrieb in dem Kieler Unternehmen umgekrempelt. Die neue Website, das hinterlegte Customer-Relationship-Management-System (CRM), die personalisierte Mitgliederwerbung via Instagram, Facebook, TikTok und WhatsApp, die Erstellung komplexer Nutzerprofile – sämtliche Marketingprozesse bei Wellyou sind heute State of the Art. „Ein Fokus lag vom ersten Tag an auf Online-Anmeldungen“, sagt Sigl. Keine Zeitungsanzeigen mehr, keine Flyer, keine Plakate. Der Erfolg: Acht von zehn Fitness-Freunden landen online in der Kundenkartei. „Die betreten das Fitnessstudio beim Auftakttraining zum ersten Mal“, sagt der Geschäftsführer. Dass er so mit weniger Streuverlusten mehr Mitglieder rekrutiert, schlägt sich auch in den Büchern nieder: Der finanzielle Aufwand pro Anmeldung beträgt nur noch etwa ein Zehntel der früher dreistelligen Eurosumme.

## Automatisierung als Teil der Strategie

Für André Schütte, Geschäftsführer der Beratungsfirma Morayma, zeigt das Beispiel Wellyou, dass Automatisierung von Prozessen auch im Marketing und Vertrieb die Produktivität steigert „und damit direkt auf die Wettbewerbsfähigkeit des Betriebes einzahlt“. Unternehmen, die bei dieser Transformation konsequent vorgehen, realisierten Effizienzgewinne, „mit denen sie gegenüber ihrer Konkurrenz die Nase vorn haben“. Der Berater stellt aber auch klar: „Erfolgsentscheidend ist, dass Automatisierung nicht nur einzelne Abläufe optimiert, sondern übergreifend in die Unternehmensstrategie integriert wird.“ Schütte sieht oft, dass Unternehmen zwar in moderne Technologien investieren, aber nicht immer die für ihre Anforderungen richtigen Softwarelösungen auswählen. Sie kaufen häufig zu komplexe oder zu teure Lösungen ein. So entstünden



**MARKUS SIGL**  
Der Geschäftsführer von Wellyou hat das Marketing der Fitnesskette komplett digitalisiert.

**84**

Prozent

der Entscheider wollen laut DXC Digital Future Monitor mit Automatisierung Mitarbeiter von belastenden Aufgaben befreien.

neben den Lizenzkosten hohe Aufwendungen für die Implementierung sowie für Projektmanagement und Schulungen, erklärt der Berater. „Die Wahl der richtigen Systeme ist die halbe Miete.“ Die andere Hälfte sei es, mit relevanter Kommunikation zur richtigen Zeit über den richtigen Kanal die Customer Experience zu optimieren. „Die Tools sind dabei nur Mittel zum Zweck. Vielmehr geht es um den richtigen Content und die personalisierte Kundenansprache damit die Werbung als relevant wahrgenommen wird.“

Die Voraussetzung für Digitalisierungs- und Automatisierungsprozesse ist eine solide Datenbasis. Schütte: „Die Qualität digitaler Marketing- und Vertriebsmaßnahmen über CRM-, Automation- und Analyse-Tools steht und fällt mit der Qualität der zugrunde liegenden Daten.“ Kein Wunder, dass die Nutzung von Bits und Bytes für diese Zwecke rasant gestiegen ist. Laut dem DXC Digital Future Monitor 2025, für den 300 IT-Führungs- und -Fachkräfte im deutschsprachigen Raum befragt wurden, werten mittlerweile sieben von zehn Unternehmen Daten aus, um ihre Kunden besser zu verstehen. Das sind 20 Prozent mehr als 2022. Jeder zweite Betrieb setzt Künstliche Intelligenz (KI) ein, um Prozesse zu automatisieren, 41 Prozent nutzen sie für Simulationsaufgaben. In der Produktion soll KI, so die befragten Manager, in erster Linie Kosten senken (83 Prozent), Entscheidungen datengestützt verbessern und Mitarbeiter von belastenden Aufgaben befreien (je 84 Prozent).

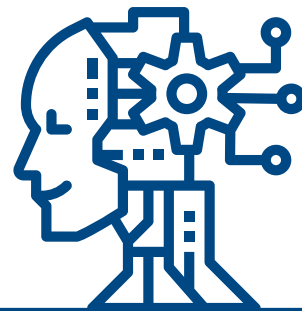
## Brainstorming mit dem Bot

Im Marketing kann KI noch viel mehr, erläutert Bruno Messmer vom global tätigen IT-Beratungs- und Dienstleistungsunternehmen DXC Technology. „Die Nutzung von großen Sprachmodellen auf der Basis neuronaler Netze ist jetzt eine neue Dimension. Sie macht einen weiteren Sprung in der Kreativität möglich.“ Beispiel Brainstorming: Zerbrachen sich bisher Teams von Menschen den Kopf über kreative Ideen, lassen sich nun unzählige virtuelle Helfer nutzen. „Man nennt der KI seinen Wunsch, beispielsweise eine Social-Media-Kampagne für ein neues Rennrad für Teenager, und erhält sekundenschnell einen maßgeschneiderten Text mit mehreren möglichen interessanten Headlines und inspirierenden Videos“, so Messmer. Aus diesen Entscheidungsvorlagen brauchen die Verantwortlichen jetzt nur noch eine Version auswählen, mit der man dann weiterarbeitet.“

Mit der Automatisierung von Arbeitsabläufen lassen sich die Qualität und Transparenz verbessern und die Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit erhöhen. So nutzen immer mehr Unternehmen und Agenturen über Online-Plattformen digitale Werbefläche, die automatisiert angesteuert werden. Passgenau lässt →

„Entscheidend ist, dass Automatisierung nicht nur einzelne Abläufe optimiert.“

André Schütte, KMU-Berater



## Das nächste große Ding

Die Entwicklung geht weiter. Nach der Digitalisierung, der Automatisierung und dem Gebrauch erster KI-Tools kommt als nächster Schritt der Einsatz autonomer KI-Agenten. Für Michael Koch, Director Data Analytics & AI bei Lufthansa Industry Solutions (LHIND), sind die Möglichkeiten dieser Agentic AI beeindruckend. „KI-Agenten können nicht nur Informationen bereitstellen, sondern auch autonom Entscheidungen treffen und Handlungen ausführen.“ Der IT-Dienstleister setzt KI-Agenten schon im eigenen Wissensmanagement ein und hat für die Lufthansa Group ein Programm entwickelt, das komplexe Kundenanfragen aus unstrukturierten E-Mails vollautomatisch verarbeitet. Trotz Regulierungen, etwa durch die EU, sei das Potenzial für Effizienzsteigerungen enorm: „Unternehmen müssen KI-Experimente wagen und gleichzeitig Verantwortung übernehmen, also die richtige Balance zwischen Innovation und Sicherheit finden.“ Um das dafür notwendige Know-how möglichst vielen Unternehmen zugänglich zu machen, hat sich eine Allianz gegründet, in der sich neben LHIND auch Unternehmen wie Otto, Airbus, PwC und TUI Cruises engagieren.

sich mit dieser Methode auf LED-Boards an Straßen bei Sonnenschein für Eiscreme werben, bei Regen für Urlaubsreisen. Eurowings bewirbt so automatisiert nach Analyse der Buchungsdaten nur die Flugstrecken, auf denen noch viele Plätze frei sind. Die Kundenkontaktkosten der Airline sind dadurch um 33 Prozent gesunken, die Umsätze um 20 Prozent gestiegen. Die Drogeriemarktkette Rossmann promotet über Smart TV, also internetverbundene Geräte, die Eigenmarke Babydream zielgruppengenau. Der Erfolg: pro 1.000 Werbekontakte 20 zusätzliche Verkäufe. Programmatic Advertising, also der automatisierte, datenbasierte Ein- und Verkauf von Werbeflächen in Echtzeit, – wobei Algorithmen und KI für zielgerichtete Ausspielung sorgen – sowie die Budgetoptimierung und Performance-Messung, gehen so weit, dass Netflix-Zuschauer, die dieselbe Serie zum selben Zeitpunkt sehen, unterschiedliche Werbespots erhalten: Der Auto-Liebhaber sieht einen Audi-Spot, die Familie ein neues Gesellschaftsspiel, der Globetrotter ein Fernreiseziel. Diese Individualisierung im Marketing ist vergleichbar mit Losgröße 1 in der Produktion.

Ein Erfolgsfaktor bei der Implementierung neuer und automatisierter Abläufe ist die Einbindung der Mitarbeiter. Die schauen oft skeptisch auf neue Verfahren, insbesondere wenn sie Angst haben, dass sich ihr Job verändert oder sogar gestrichen wird. Experten raten Führungskräften, eine klare Strategie zu verfolgen, offen zu kommunizieren und die Betroffenen zu Mitgestaltern zu machen. Weil Marketing Automation von den Mitarbeitern ein Umdenken erfordert, müssen sie die neuen digitalen Werkzeuge verstehen, akzeptieren und für sich nutzen können. Deshalb sind Schulungen und Change Management essenziell. Schütte rät: „Die Systemlandschaft muss nicht über Nacht umgekrempelt werden. Gehen Sie schrittweise vor und passen Sie das Tempo dem Umdenkungsprozess Ihrer Mitarbeiter an!“ ■



**BRUNO MESSMER,**  
Der General Manager von DCX Technology glaubt, dass KI weitere Sprünge in der Kreativität ermöglicht.

# Bereit für das EU-KI-Gesetz?

Seit Februar gelten die ersten Teile des EU AI Act, unter anderem eine Befähigungspflicht. Ab August 2025 kommen weitere Regelungen hinzu. Wie müssen Unternehmen sich vorbereiten – und welche Sanktionen drohen, wenn sie es versäumen?

Text: Christian Raschke



## Was genau schreibt die Befähigungspflicht vor?

Seit dem 2. Februar 2025 fordert der AI Act eine sogenannte AI Literacy. Frei übersetzt, müssen alle Unternehmen, die KI anbieten oder nutzen, ihre Mitarbeiter befähigen, grundlegende Konzepte der KI zu verstehen und verantwortungsvoll anzuwenden. Konkrete Vorgaben an Inhalte, Form oder gar Zertifizierungen gibt es aber nicht. „Es geht um Grundlagen der Arbeit mit Künstlicher Intelligenz“, sagt Bucki. „Auch die Verbindung zum Datenschutz sollte eine Rolle spielen.“

## Welche Regelungen folgen noch?

Der AI Act tritt schrittweise in Kraft. Vollumfänglich gilt er erst ab dem 2. August 2027. Dann greift unter anderem auch Artikel 50, der bestimmte Transparenzverpflichtungen regelt. „Wenn ich einen KI-Chatbot im Kundenservice betreibe, muss für User etwa ersichtlich sein, dass sie nicht mit einem Menschen chatten“, gibt Pieper ein Beispiel. Ebenso müssen KI-generierte Bilder und Videos gekennzeichnet sein, um zu verhindern, dass mit Deepfakes Tatsachen verfälscht oder Persönlichkeitsrechte verletzt werden.

## Was passiert, wenn KI-Pflichten versäumt werden?

Das ist noch offen. Bis zum 2. August 2025 muss die Bundesregierung eine Marktüberwachungsbehörde benennen. Experten erwarten, dass diese – ähnlich wie bei der DSGVO – erst in den Hochrisikofällen genauer hinschaut und aktiv wird. „Von da aus wird sie schrittweise auch andere Unternehmen beobachten. Aber davon sind wir aktuell noch weit entfernt“, sagt Pieper. Wer eine KI-Richtlinie entwickle und sein Schulungskonzept gut dokumentiere, sei vorerst gut aufgestellt.

## Was regelt der AI Act?

Mit dem AI Act hat die EU das weltweit erste umfassende Gesetz zum Umgang mit Künstlicher Intelligenz verabschiedet. „Das Ziel ist ein sicherer und ethisch korrekter Umgang mit KI“, sagt Mariusz Bucki, Head of Data Protection Services bei Creditreform Compliance Services. Die EU will sicherstellen, dass ihre hohen grundrechtlichen Maßstäbe durch KI nicht verwässert werden. „Der AI Act ist die in Europa übliche Produktsicherheitsregulierung, übertragen auf KI-Modelle und -Anwendungen“, sagt Fritz-Ulli Pieper, Rechtsanwalt und Partner im KI-Team der Kanzlei Taylor Wessing.

## Wie betrifft das KI-Gesetz Unternehmen?

Die Verordnung unterscheidet zwischen Anbietern und Nutzern (im Gesetz „Betreiber“) und teilt KI in vier Risikoklassen ein: von „nicht annehmbarem Risiko“ bis hin zu „minimalem oder keinem Risiko“. Das begrenze den Geltungsbereich des AI Act auf sehr spezifische Fälle, etwa auf Anbieter, deren Produkte ohnehin schon hoch reguliert sind wie die Automobilindustrie oder Medizinprodukte, sagt Pieper. „Einfache Nutzer von ChatGPT und ähnlicher Software sind kaum betroffen.“ Für sie gelten lediglich einige Befähigungs- und Transparenzpflichten.

Creditreform   
Compliance

## TIPP

Die Creditreform Compliance Services GmbH entwickelt ein Online-Schulungsprogramm, mit dem Unternehmen ihre Mitarbeiter in Sachen KI grundlegend befähigen können. Mehr Informationen unter: [creditreform-compliance.de](https://creditreform-compliance.de)



## „MIT QUALITÄT UND ZUVERLÄSSIGKEIT PUNKTEN“

Der Ruf nach der Wirtschaftswende prägt den Mittelstand. Doch Wettbewerbsfähigkeit kommt nicht vom Hoffen allein. Im Creditreform Podcast berichten Carsten Bleck, CEO eines Stahlherstellers, und Maximilian Derwald, Geschäftsführer eines Immobilienunternehmens, wie sie ihre Firmen durch schwere Zeiten steuern.

Interview: Tanja Könemann

### **Was können Unternehmer tun, um mit der derzeit schwierigen Lage zurechtzukommen?**

**Carsten Bleck:** Sich selbst hinterfragen, in den Dialog gehen und mit der Belegschaft sprechen. Raushören, wo Schmerzpunkte sind – und Ideen entwickeln. Manchmal heißt es: Das haben wir jetzt 20 Mal so gemacht. Dann müssen wir trotzdem offen sein und es beim 21. Mal anders probieren. Ich muss die Ohren am Markt haben, raus hören, bei welchem Kunden wo der Schuh drückt, und mich dann fragen, wie ich als Lieferant einen Mehrwert

bieten kann. Und beim Thema Bürokratie: Da können wir nicht nur auf den Staat zeigen, sondern müssen auch im eigenen Haus zusehen, dass die Zettelwirtschaft nicht überhandnimmt.

### **Sie meinen, digitalisieren?**

**Carsten Bleck:** Ja, genau! Auch ich möchte jeden Morgen aus allen Bereichen aktuelle Zahlen haben. Das muss aber nicht auf Papier geschehen. Es geht auch mit einem ERP-System, das im Hintergrund mitläuft und mir automatisch die Zahlen digital zur Verfügung stellt. Ich muss es nur einsetzen

wollen. Ich muss mich regelmäßig fragen: Wo kann ich automatisieren?

### **Herr Derwald, Sie arbeiten in der Baubranche, die zuletzt stark unter Druck stand. Wie können Unternehmer ihren Absatz verbessern, wenn Aufträge oder Bestandskunden wegbrechen?**

**Maximilian Derwald:** Es muss uns gelingen, aus der Vogelperspektive auf das Unternehmen und den Markt zu schauen. Dafür muss ich es schaffen, mich so weit aus dem Tagesgeschäft herauszuziehen, dass ich diese Perspekti-

ve einnehmen kann. Wenn ich sehe, ein Markt entwickelt sich zu meinen Ungunsten, und ich ein Geschäftsfeld entdecke, das sich stattdessen als lohnend herausstellen könnte, muss ich in der Lage sein, ein kontrolliertes Risiko einzugehen und zu investieren. Manchmal fällt es schwer, sich das zu trauen. Aber so viel unternehmerisches Risiko muss man jederzeit gehen können.

### Und wie machen Sie DERWALD noch fitter für die Zukunft?

**Maximilian Derwald:** Bei uns in der Immobilienbranche gibt es derzeit dieses große Spannungsfeld zwischen einem Wohnungsmarkt, auf dem keine Wohnungen entstehen, und einem enorm hohen Bedarf an Wohnraum. Das ist für uns eine Chance, uns auszurichten. Wir haben bereits Erfahrung im öffentlich geförderten Wohnungsbau gesammelt. Da sich der frei finanzierte Wohnungsbau aktuell nicht rechnet, spezialisieren wir uns darauf. Gleiches gilt für Kitas und Infrastruktur. Auch da herrscht extrem hoher Bedarf. Deshalb geht es uns gut, trotz der schwachen Baukonjunktur.

### Herr Bleck – Nischen suchen, flexibel sein, seine eigene Lücke finden – wie machen Sie das bei Andernach & Bleck?

**Carsten Bleck:** Wir spezialisieren uns auf Sonderanfertigungen und auf ausländische Märkte. Wir haben unser Reisekostenbudget in den letzten Jahren drastisch erhöht. Unsere Vertriebler fliegen mittlerweile rund um den Globus, weil die Nachfrage in Europa stark gesunken ist. Aktuell plane ich gerade meine nächste Reise in die Staaten. Denn trotz der Strafzölle können wir bei unseren amerikanischen Kunden noch immer mit Qualität und Zuverlässigkeit punkten.

### Wie sehr sind Sie denn von Strafzöllen betroffen beziehungsweise, wie viel Ware liefern Sie in die USA?

**Carsten Bleck:** Es sind im Moment etwas weniger als zehn Prozent vom Ge-

samtumsatz. Bei den Strafzöllen sollte sich die EU etwas von der Trumpschen Verhandlungstaktik abgucken und selbst auch mal ein krasses Statement platzieren. Wir sind in der EU eine Macht. Nicht negativ belastet, sondern eine Wirtschaftsmacht. Und wir können auch innerhalb von kürzester Zeit zu der Stärke wieder auflaufen. Gerade momentan mit den USA, dürfen wir uns nicht kleiner machen als wir sind.

### Als in Berlin noch die Ampel regierte, wurde seitens der Wirtschaft viel über politische Versäumnisse geklagt. Herr Bleck, gibt es die auch bei Unternehmern?

**Carsten Bleck:** Deswegen liebe ich Gespräche mit Kunden, mit Lieferanten. Auch Netzwerke sind wichtig – gelebte Netzwerke, nicht nur LinkedIn, – um in den Austausch zu kommen. In solchen Gesprächen fallen immer mal

## „Wir dürfen uns nicht kleiner machen als wir sind.“

Carsten Bleck

wieder Schlüsselwörter, die mich dazu bringen, mich zu fragen: Wie weit sind wir bei diesem Thema denn überhaupt? Und mir hilft es regelmäßig, auch Impulse aufzugreifen, die aus der Belegschaft kommen. Niemals aufhören, sich selbst und das Unternehmen infrage zu stellen.

### Herr Derwald, Sie sind zu dritt in der Führung – mit Ihrem Vater und Ihrem Großvater. Stehen Sie sich manchmal gegenseitig im Weg?



## Gute Geschäfte - die Streitfrage

Unterschiedlicher Meinung sein, über Widersprüche sprechen, respektvoll streiten? Das geht. In der neuen Podcast-Reihe von Creditreform „Gute Geschäfte - Die Streitfrage“ sprechen wir über die Zukunft des Mittelstands und diskutieren kontroverse Themen - freundlich, auf Augenhöhe und immer mit dem Anspruch, Unternehmern neue Perspektiven aufzuzeigen.

Jetzt Reinhören unter:  
[www.creditreform.de/podcast/nach-der-bundestagswahl](http://www.creditreform.de/podcast/nach-der-bundestagswahl)

**Maximilian Derwald:** Ja, das gehört definitiv dazu. Mein Großvater ist mit über 80 Jahren natürlich nicht mehr so sehr im Unternehmen, wie es mein Vater noch ist. Er weiß, dass er nicht mehr derjenige ist, der die Trends bestimmen muss. Dementsprechend überlässt er uns da das Feld. Aber mein Vater und ich sind natürlich auch mal unterschiedlicher Meinung. Da, wo Konflikte sind, kann auch gebremst werden, weil wir Konsens brauchen, um Themen umsetzen zu können. Aber ich mit meinen 28 Jahren muss hin und wieder auch aufgehalten werden. Und da ist mein Vater mein natürliches Korrektiv, der mir sagt: Schalte mal einen Gang zurück, ansonsten übernimmst du dich. Von daher würde ich das nicht „im Weg stehen“ nennen, sondern das ist ein konstruktives Miteinanderstreiten, aber dann natürlich auch ein Weiterkommen. ■

# KI AUF AUTOPILOT

## WHAT'S NEXT?

Veränderungen begegnen Unternehmen am besten mit Innovationskraft und Wandlungsfähigkeit. Nur, worauf sollten sie reagieren? Und wann? Für das Jahr 2025 sollten sie einen neuen KI-Trend im Auge behalten. Nach ChatGPT und Copilot werden KI-Agenten zum nächsten großen Ding, so die Entwickler. Was ist dran am Versprechen, dass digitale Assistenten in Zukunft Mitarbeiter entlasten und Prozesse verbessern?

**A**uf ihren Auftritt fiebert die Tech-Szene hin wie auf die Präsentation eines neuen iPhones in den 2010er Jahren: Einmal im Jahr stellt die Zukunftsforscherin Amy Webb auf dem Festival „South by Southwest“ (SXSW) ihren neuen „Tech Trends Report“ vor. Entstanden aus einem Filmfestival in Austin (Texas), gilt das SXSW inzwischen als eine der wichtigsten Tech-Leitmessen für Vordenker aus Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Kultur. So scheint es der ideale Rahmen für den 1.000 Seiten umfassenden Bericht zu sein, in dem Webb und ihre Mitstreiter aufgeteilt in 15 Kapitel darlegen, welche Zukunftstrends die Welt in den kommenden Monaten umtreiben.

Ganz oben auf ihrer Liste steht – wenig überraschend – Künstliche Intelligenz. Doch während Tech-Unternehmen wie OpenAI, DeepMind, Anthropic und Co. ihre KI-gestützten Chatbots bisher als Unterstützung für menschliche Mitarbeiter vermarktet hätten, beginne 2025 laut Webb die nächste KI-Ära. Nämlich die der „Agentic AI“, der KI-Agenten. Wie ein guter Praktikant erledigen Bots wie ChatGPT recht zuverlässig Dinge wie E-Mails zu schreiben, Texte zusammenzufassen oder Tabellen auszuwerten. Dem geht aber immer eine menschliche

Anfrage und Aufgabenbeschreibung, ein Prompt, voraus. KI-Agenten hingegen können eigenständig handeln und auch ohne menschliche Eingabe Entscheidungen treffen, etwa Mails im Postfach nach Wichtigkeit sortieren, Meetings terminieren oder die Reisekostenabrechnung erledigen – wie eine Art persönlicher Assistent. „Eine neue Welle von KI-Systemen entsteht, die mit Computern auf die gleiche Weise interagieren können wie Menschen – durch Klicken, Tippen und Navigieren von Bildelementen“, so Webb.

OpenAI, der Entwickler von ChatGPT etwa, hat im Januar seinen KI-Agenten „Operator“ vorgestellt, der im Internet eigenständig Aufgaben ausführen und mit Webseiten interagieren kann. In einem Onlinevideo zeigt OpenAI-Entwickler Yash Kumar, wie er Operator darum bittet, ihm einen Tisch in einem bestimmten Restaurant zu reservieren. Der Agent beginnt von selbst, zu tippen, zu scrollen und zu klicken – und schlägt schließlich einen passenden Termin vor. Genauso kann Operator das Foto eines Einkaufszettels bekommen und sich selbstständig auf Shoppingtour begeben. Ist ein Produkt nicht verfügbar, schlägt der Agent einen adäquaten Ersatz vor. Nur die Bezahlung müssen Nutzer noch selbst autorisieren.



aber der Grad der Automatisierung zeigt, in welche Richtung die Reise geht. Experten wie Amy Webb erwarten, dass KI-Agenten in diesem Jahr ihren „ChatGPT-Moment“ haben werden, also von einer schnell wachsenden Nutzerzahl ausprobiert und akzeptiert werden.

Für OpenAI hängt viel von dem neuen Tool ab. Der KI-Vorreiter ist Anfang des Jahres unter Druck geraten, als das chinesische Startup DeepSeek ein KI-Modell vorgestellt hat, das ähnlich leistungsfähig ist wie das von OpenAI, aber nur einen Bruchteil der Entwicklungskosten verschlungen hat. Momentan ist Operator für Pro-Benutzer von ChatGPT verfügbar, in den kommenden Monaten sollen aber auch Nutzer mit Plus-, Teams- und Enterprise-Lizenzen darauf zugreifen können.

Auch für Unternehmen schlummert in der Entwicklung großes Potenzial. Teilautonome Systeme könnten Kundengespräche vorbereiten, Einkaufsprozesse übernehmen oder andere organisatorische Aufgaben erledigen. Speziell für Businessanwendungen hat der Marketing- und Bürosoftwareanbieter Salesforce seine Plattform „Agentforce“ entwickelt und beim Weltwirtschaftsforum in Davos intensiv beworben. Egal ob für Handel, Finanzen, IT oder Marketing – Agentforce verspricht Nutzern, individuell konfigurierbare KI-Agenten, die alle erdenklichen Arbeitsabläufe automatisieren. Mittelfristig könnten Anwendungen wie diese helfen, die demogra-

fische Entwicklung abzupuffern und die Produktivität von Mitarbeitern zu erhöhen.

Jenseits der Akzeptanz und der technischen Machbarkeit müssen vor einem breiten Einsatz von Agentic AI allerdings noch weitere Fragen beantwortet werden. Amy Webb warnt etwa vor der Gefahr, dass Agenten ohne menschliche Überwachung halluzinieren und nachteilige Ergebnisse produzieren könnten, weil sie keine Emotionen haben und keine Nuancen verstehen. Wohin das führen kann, zeigt das Beispiel des Journalisten Geoffrey Fowler, der in der „Washington Post“ beschreibt, wie er Operator seinen Alltag managen ließ. Auf die Bitte „Finde billige Eier in meiner Nachbarschaft“ legte der Agent los und kaufte innerhalb von zehn Minuten zwölf Eier per Kreditkarte und ließ sie zur Haustür liefern. Kosten: 31,43 Dollar. Fowler hatte den Fehler gemacht und dem Agenten seine Kreditkarte freigegeben. Aber er hatte nicht um „kaufen“ gebeten, sondern um „finden“. Darüber hinaus muss die KI das Wort „billig“ auf die Qualität bezogen haben, nicht auf den Preis. Denn günstig waren die Eier, die nicht mal Bioqualität hatten, nicht. Zumal der Agent auch noch großzügig Trinkgeld, einen Zuschlag für Expresslieferung und Servicegebühren bezahlt hat. Führt man sich dieses Ergebnis vor Augen, hat die nächste Entwicklungsstufe der KI tatsächlich gerade erst begonnen. ■

JETZT ANMELDEN ZUM ESG-EVENT:

# NACHHALTIGKEIT IM MITTELSTAND

15. MAI 2025  
14 BIS 17 UHR

## Lernen Sie ESG-Lösungen in der Praxis kennen

Das beliebte ESG-Event geht bereits in die 3. Runde. Seien Sie dabei – entweder vor Ort in Neuss oder digital vor dem Rechner. Die kostenfreie Veranstaltung bietet Ihnen fundierte Einblicke in das Thema Nachhaltigkeit. Anhand von Praxisbeispielen zeigen wir Ihnen, wie Sie das nachhaltige Handeln in Ihrem Unternehmen etablieren und gesetzliche Anforderungen erfüllen.



Hier geht es zur Anmeldung:  
[events.creditreform.de/veranstaltung/179769](https://events.creditreform.de/veranstaltung/179769)

**Creditreform**

# Was ein Feiertag wirklich wert ist

Dänemark hat es vorgemacht und einen gesetzlichen Feiertag abgeschafft. Was käme in Deutschland infrage? Pfingstmontag oder Christi Himmelfahrt? Würden wir nur an einem dieser Tage arbeiten, wäre das ein Segen für die Wirtschaft.



**PROF. DR. MICHAEL HÜTHER**

leitet seit 2004 als Direktor und Mitglied des Präsidiums das arbeitgebernahe Institut der deutschen Wirtschaft in Köln. Mit seinem Team forscht und veröffentlicht er zu Themen wie dem aktuellen Strukturwandel, Ordnungspolitik, aktuellen und vergangenen Wirtschaftskrisen wie auch zur Regulierung der Kapitalmärkte.

# E

ins ist klar: Deutschland steht wirtschaftlich unter Druck. Die Infrastrukturoffensive ist teuer, die Baby-Boomer gehen in Rente. Um die Wirtschaft anzukurbeln, müssen wir dringend etwas tun.

Allein aufgrund der Alterung der Gesellschaft fehlen Deutschland bis Ende des Jahrzehnts rund 4,2 Milliarden Arbeitsstunden, nur durch Zuwanderung lässt sich diese Lücke nicht schließen.

## Die fleißigen Deutschen – das war einmal

Hinzu kommt: Bei der Zahl der geleisteten Arbeitsstunden je Arbeitnehmer belegt Deutschland unter allen Industrienationen den letzten Platz. Das ist besonders gefährlich, zumal wir in den nächsten Jahren einen Weg finden müssen, uns zwischen China und den USA wirtschaftlich zu behaupten. Mehrarbeit wäre eine Stellschraube.

Dänemark hat es vorgemacht: Im vergangenen Jahr hat unser Nachbar den „Store Bededag“ gestrichen. Dadurch sind 400 Millionen Euro mehr in die dänische Staatskasse geflos-

sen. Auch für Deutschland wäre die Abschaffung eines bundesweiten Feiertags eine Option – das könnte immerhin bis zu 8,6 Milliarden Euro einbringen.

Forderungen nach einer Vier-Tage-Woche oder zusätzlichen freien Tagen bei gleichem Lohn – wie es Gewerkschaften wie Verdi aktuell verlangen – sind nicht nur aus der Zeit gefallen, sie sind untragbar. Befürworter dieser utopischen Ideen behaupten zwar, eine kürzere Arbeitszeit fördere die Gesundheit. Eine neue IW-Studie meiner Kollegin Andrea Hammermann widerlegt jedoch diesen Mythos: Vollzeitkräfte sind nicht erschöpfter oder unzufriedener als Teilzeitkräfte, entscheidend ist vielmehr das Arbeitsumfeld.

## Mehr Arbeit erhält den Wohlstand


Und auch die Wirtschaft sendet klare Signale: 94 Prozent der Unternehmen befürchten durch eine Vier-Tage-Woche Wertschöpfungsverluste, 60 Prozent sehen den Wohlstand bedroht – so das Ergebnis einer IW-Um-

frage meiner Kollegen Holger Schäfer und Thomas Schleiermacher.

Kurzum: In Zeiten der Rezession können wir uns den Luxus, viel Freizeit zu haben, einfach nicht mehr leisten. Es ist also unausweichlich: Wenn wir unseren Wohlstand erhalten wollen, müssen wir die Ärmel hochkrepeln und mehr arbeiten – nicht weniger.

Was die Politik tun muss: Mehrarbeit attraktiver gestalten. An Möglichkeiten mangelt es jedenfalls nicht: Arbeiten über das Renteneintrittsalter hinaus, Frauen aus der Teilzeitfalle holen, Urlaubstage oder eben Feiertage streichen.

**„Die Abschaffung eines bundesweiten Feiertags könnte bis zu 8,6 Milliarden Euro einbringen.“**



# WEIL WIR GEMEINSAM CHANCEN SICHERN

SIE HANDELN ERFOLGSORIENTIERT

WIR LIEFERN IHNEN WIRTSCHAFTSDATEN

Unsere Risikobewertung ermöglicht Ihnen die Auswahl bonitätsstarker Kunden und zuverlässiger Lieferanten. Damit Sie die richtige Entscheidung treffen.

**Gehen wir's an. Creditreform.**



Mehr Infos unter  
[www.creditreform.de/gemeinsam/bonitaet](http://www.creditreform.de/gemeinsam/bonitaet)

**Creditreform** 



**Halt finden**, wenn das Liebste  
von uns gerissen wird.



**BUNDESVERBAND  
Kinderhospiz e.V.**  
Spenden und Halt geben.