

Markt

UND MITTELSTAND

Der Ratgeber für Entscheider

Ausgabe 06 | Juli 2026

MEHR VERDIENEN

Wie Unternehmen
den besten Preis finden

MEHR LEISTEN

Wie Künstliche Intelligenz
Kleinstfirmen voranbringt

MEHR VERHANDELN

Was beim Kündigen
zu beachten ist

FAIR ERBEN

Die Pläne für die Erbschaftsteuer kommen in Familienunternehmen nicht gut an.
Coroplast-Chefin Natalie Mekelburger gehört zu denen, die sich wehren

Zahlungsverzug Ausrede Nr. 210

**„Entschuldigung,
leider ist die
Buchhaltung bis
nächste Woche noch
im Urlaub!“**

**Automatisch bereit für die
E-Rechnung mit Sage.**



Liebe Leserinnen, liebe Leser,

im kapitalistischen Rausch um Künstliche Intelligenz hat sich mit Papst Leo XIV. eine mächtige Stimme gemeldet. Auch er hat erkannt, dass KI mehr ist als eine Technologie, ähnlich bedeutsam wie die Entdeckung der Elektrizität und ihr industrieller Einsatz. Und er regt in seiner Enzyklika „Magnifica humanitas“ zum Nachdenken an. Robert Francis Prevost stellt erstaunlich lebensnah und praxistauglich die Soziallehre der Kirche in den Mittelpunkt. Im digitalen Zeitalter sei es notwendig, KI zu „entwaffnen“, schreibt der Papst. Er hat in meinen Augen vollkommen recht mit der These, dass Technologie nie neutral ist. Die Werte, dargestellt in Algorithmen, die hinter KI-Anwendungen liegen, stammen in der Regel von börsennotierten Unternehmen. Lesen Sie dazu unbedingt den Gastbeitrag von Annika von Mutius, Unternehmerin und Expertin für Künstliche Intelligenz.

Der deutsche Mittelstand kann nicht warten, bis es eine KI-Verfassung oder Ähnliches gibt. Betriebe von groß bis klein müssen die Werkzeuge anwenden wie ihre Vorgänger ab dem ausgehenden 19. Jahrhundert den Strom. Das gilt auch für Selbstständige und Kleinstunternehmer, die es gerade besonders schwer haben. Viele bewerten die Lage als düster, blicken sehr verhalten in die Zukunft. Aufträge schwinden, Kosten steigen, Personal zu finden, ist schwierig, wie wir beleuchten. Doch Hoffnungen bieten neue Technologien, vor allem, Sie ahnen es, Künstliche Intelligenz.

Denn viele Nachteile, die kleine Betriebe haben, lassen sich durch KI ausgleichen: Selbstständige, die bisher darunter leiden, dass sie keine Zeit oder Kapazitäten für Buchhaltung oder Marketing haben, können sich nun helfen lassen, besser durch schwierige Zeiten kommen, schneller wachsen oder eher in Rente gehen. Wobei Letzteres gut geplant werden muss, vor allem, wenn die Firma an Verwandte gehen soll. Das könnte teuer werden.

Denn womöglich muss die Erbschaftsteuer in Deutschland nach zehn Jahren erneut geändert werden. Das Bundesverfassungsgericht entscheidet im Herbst, hitzig diskutiert wird bereits jetzt. Wenige Themen erregen Familienunternehmer in diesen Wochen mehr. Eine von ihnen ist Natalie Mekelburger, die im Interview klare Worte findet. Politik ist das eine, worauf Unternehmen achten müssen, das andere. Und auch dazu finden Sie in unserer Titelstrecke Wissenswertes.

Die Redaktion wünscht Ihnen eine schöne Sommerzeit!

Ihr

Thorsten Giersch

Chefredakteur

giersch@weimermedia.de



Daten sind die neue Energie.

Mittelstand – jetzt digital.

Jeden Tag entstehen in Ihrem Unternehmen wertvolle Daten, doch viele davon bleiben ungenutzt. Daten, die Geld kosten, statt Werte zu schaffen.

Materna unterstützt Sie dabei, dieses Potenzial zu heben – mit einer Datenstrategie, die exakt zu Ihrem Unternehmen passt.

Profitieren Sie von:

- effizienteren Prozessen
- geringeren Kosten
- neuen Services
- besseren Kundenerlebnissen

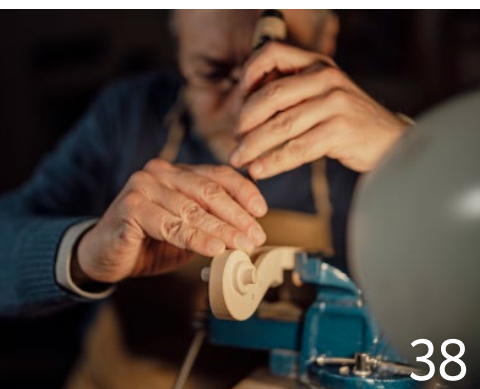
Nutzen Sie die Power Ihrer Daten!

Buchen Sie jetzt Ihren Beratungstermin:
www.materna.de/mittelstand

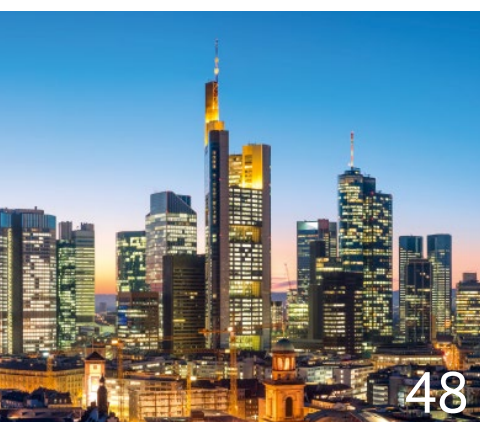
MATERNA ■



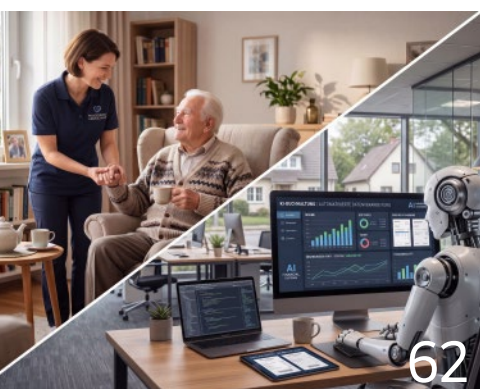
8-21



38



48



62

- 5 **In Zahlen**
Zartes Wachstum in der deutschen Wirtschaft
- 6 **Macher**
Mit KI macht Christian Caballero Industrieanlagen von oben sichtbar

titelthema: **erben**

- 8 **Blick in die Zukunft**
Wie die Erbschaftsteuerreform nicht zur Belastung für Familienfirmen wird
- 12 **Kein privates Luxusproblem**
Natalie Mekelburger über gerechte Erbschaftsteuer und planlose Politik
- 17 **Gastbeitrag**
Sven Gelbke über die Verantwortung bei Unternehmenserbschaft
- 18 **Richtig vererben**
Wer frühzeitig vieles regelt, hat es leichter

strategie & **personal**

- 24 **Eingebucht und aufgeschlagen**
Wirtschaftsbücher im Check
- 26 **Immer Ärger mit der Familie**
Damit Dynastien überleben, organisieren Family Offices Vermögen und Geschäfte
- 30 **Wenn Experten übernehmen**
Welches Family Office zu Ihrem Unternehmen passt
- 34 **Eine Frage der Alternative**
Wenn es keinen Nachfolger gibt, können Family Offices die Rettung sein

kunden & **märkte**

- 36 **Wissenstransfer**
Wie kleine Firmen groß von KI profitieren
- 38 **Immer auf die Kleinen**
Die Stimmung in Kleinstunternehmen ist schlecht, doch es gibt Hoffnung
- 42 **Billig kann jeder**
Wie Unternehmen am Markt mehr aus ihren Produkten herausholen können

finanzen

- 46 **Geld und Recht**
Mit betrieblicher Altersversorgung Kapital steuern
- 48 **Der große Bankenkrimi**
Warum der Einstieg von Unicredit bei der Commerzbank Sorgen bereitet
- 52 **Im Mittelstand wird härter verhandelt**
Michael R. Fausel über Kündigungen, Kosten und gesetzliche Reformen
- 56 **Richtig regional fördern**
Wie Subventionen funktionieren und die Lage wirklich verbessern

produktion & **technologie**

- 60 **Hören, wenn die Brücke schwächelt**
Lückenlose Bauwerküberwachung durch Akustiksensoren
- 62 **Mehr Zeit fürs Wesentliche**
Wie KI Selbstständige und Kleinstunternehmen unterstützt
- 66 **KI ist Energie pur**
Christian Steiger über den Schub durch Künstliche Intelligenz

perspektiven & meinungen

- 68 **Gastbeitrag**
Annika von Mutius über KI als Zeugnis menschlicher Schöpfungskraft
- 70 **Kommentare**
Lasst sie nicht hängen!
Wie damals bei den Preußen
Glosse: Kommt Kah Ihhh ins Körbchen?
- 71 **Impressum**

blick zurück

- 72 **Früchte der Freiheit und ihr Preis**
Hiram Kümper über 250 Jahre US-Unabhängigkeitserklärung

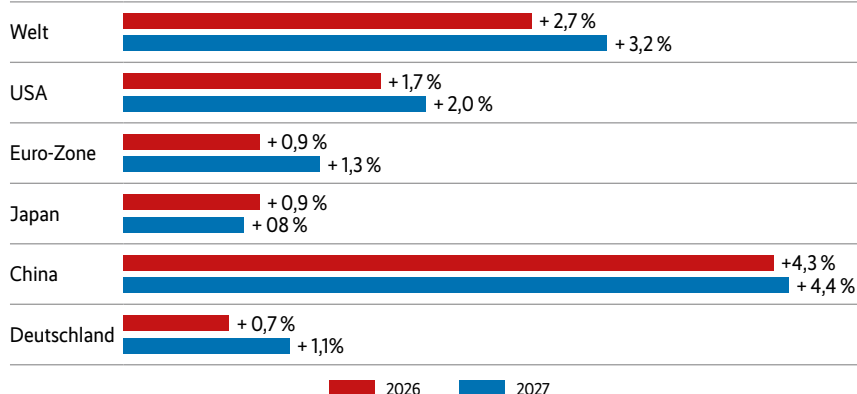
spezial

Zartes Wachstum

Corona-Pandemie und Ukraine-Krieg hat die deutsche Wirtschaft weggesteckt. Jetzt bremsen die Folgen des Iran-Kriegs und mangelnde Reformfähigkeit.

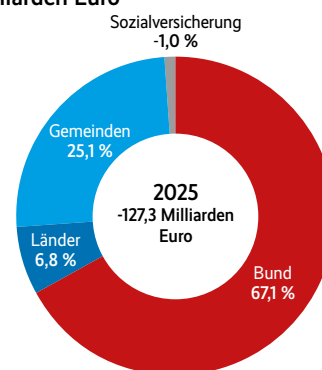
DEUTSCHLAND HÄNGT HINTERHER

So legt das reale Bruttoinlandsprodukt zu, Schätzung Juni 2026



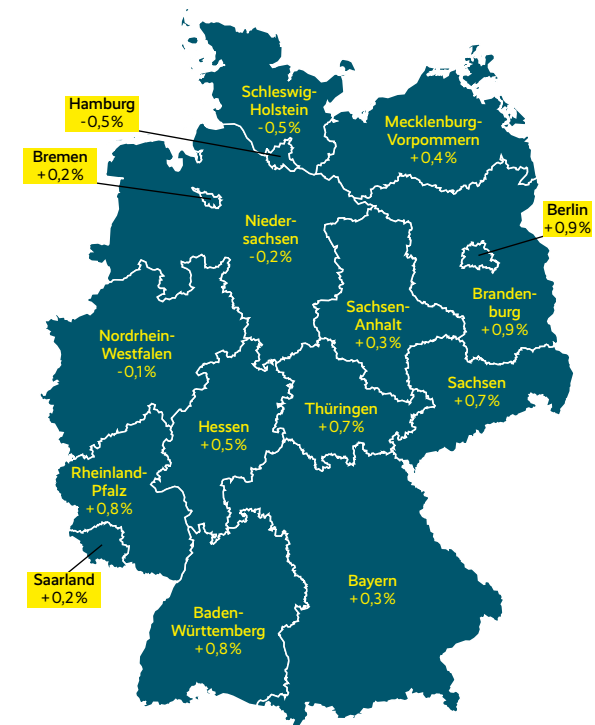
TIEF IM MINUS

Gesamtstaatliches Defizit Deutschlands in Milliarden Euro



DIE HAUPTSTADTREGION LEGT VOR

Wirtschaftswachstum im 1. Quartal 2026 im Vergleich zum 4. Quartal



preis-, saison- und kalenderbereinigt

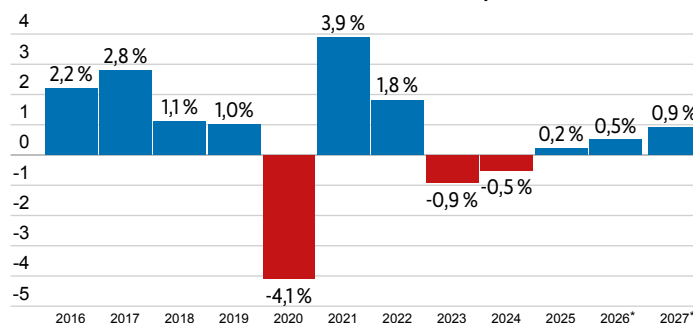
1,0
Prozent

Wachstum erwartete die Bundesregierung noch im Januar für die deutsche Wirtschaft. Im April halbierte sie den Wert wegen der Folgen des Iran-Kriegs.

Quelle: Bundeswirtschaftsministerium

LANGSAM AUFWÄRTS

Reales Wachstum des deutschen Bruttoinlandsprodukts



Volle Übersicht

Nicht jeder Betrieb kennt den genauen Zustand seiner Anlagen. Drohnen und Software von Flynex machen ihn sichtbar. So lassen sich auch Gefahren schnell erkennen.

Vogelnester können tückisch sein. Auf Strommasten zum Beispiel. Sie lösen Kurzschlüsse und Brände aus. Dann geht möglicherweise in der nahegelegenen Wohnsiedlung das Licht aus oder in der Fabrik stehen die Maschinen. Ideal wäre es, wenn sich automatisch erkennen ließe, dass ein Storchenpaar anfängt, in luftiger Höhe zu bauen. Christian Caballero hat dafür eine Lösung. Eine, die nicht nur für Hochspannungsleitungen taugt, sondern auch für Hallendächer, Industrieanlagen oder Mobilfunkmasten und vieles mehr. Die erkennt, wenn sich Tiere breit machen, Material ermüdet oder reißt. Nötig sind dafür unter anderem Drohnen, Künstliche Intelligenz und eine schlaue Software.

Caballero, kurze dunkle Haare und Lächeln im Mundwinkel, ist als COO beim Leipziger Unternehmen Flynex, das er 2015 gemeinsam mit Andreas Dunsch (heute CEO), Michael Petrosjan (Finanzchef) und Holger Dirksen (Technikchef) gegründet hat. Abgehoben wirkt Caballero nicht, was vermutlich an seinem Hintergrund liegt: Er hat Sicherheitsmanagement und Wirtschaftspsychologie studiert, war 15 Jahre lang bei der Bundeswehr. Als Fliegerleitoffizier koordinierte er den präzisen Einsatz von Luftfahrzeugen in internationalen Krisengebieten, um aufzuklären. „Man musste die Situation beobachten, bewerten und reagieren. Immer analytisch und ergebnisgetrieben.“ Das war vor mehr als zehn Jahren.

Damals wandelte sich etwas im zivilen Leben. „Plötzlich kamen Drohnen im großen Stil auf den Markt“, erinnert sich Caballero. „Ich wusste, was man mit denen alles machen kann.“ Zunächst ging es aber um etwas anderes. Sehr viele Menschen wollten plötzlich mit günstigen Drohnen aus dem Elektromarkt die Welt von oben erkunden, nur war das nicht überall erlaubt. „Weil es anfangs keine Karte der Drohnenflugzonen gab, haben wir die digital umgesetzt“, sagt der Manager. „Und sind dabei unbewusst zu Start-up-Gründern geworden.“

Map2Fly heißt das Kartenangebot, das jeder kennt, der mit Drohnen unterwegs ist und wissen will, wo sie fliegen dürfen. Die Karte wird gepflegt und auch immer noch im Unternehmen genutzt. Sie läuft im Hintergrund mit. Das Geschäft macht Flynex mit intelligenter Software, Bilderkennung



Kluger Flugbegleiter: Erst koordinierte Christian Caballero als Bundeswehr-offizier Luftaufklärung in Krisengebieten, dann gründete er mit anderen das Softwareunternehmen Flynex. Drohnen sind für ihn nur Datenlieferanten.

und Analyse. Drohnen sind nötig, um Daten zu sammeln. Wobei auch Daten aus anderen Quellen einfließen können. Kern der Firma ist eine modular aufgebaute Software, mit der Kunden ihre Drohneneinsätze planen und steuern können. Vision AI analysiert die eingehenden Daten, erkennt Risiken, verwaltet den digitalen Gebäudebestand, und kann bei Bedarf auch automatisch Reparaturaufträge auslösen. Denn es geht vor allem um Anlagen.

Man sollte meinen, dass Firmen ihre Büros, Hallen oder Lager schon kennen. Wozu also Drohnen drüber fliegen lassen? „Unternehmen haben viele Gebäude, verschiedene Industrieanlagen, wissen aber oft nicht um deren genauen Zustand“,

sagt Caballero. „Mit einer Drohnenerfassung lässt sich das schnell überblicken.“ Menschen brauchen deutlich länger, können bestimmte Ecken eines Gebäudes nur schlecht erreichen und schon gar nicht mehrmals in der Woche Mobilfunkantennen besteigen, um sie zu untersuchen. „Aus den Daten und Bildern der Drohnen lässt sich dann beispielsweise ein 3D-Modell der Anlagen erstellen, ein digitaler Zwilling.“ Caballero verspricht große Genauigkeit. „Je nach Kostenbereitschaft des Kunden liefern wir Übersichten bis zum kleinen Millimeterbereich.“ Je genauer die Auflösung der Drohnenkameras, desto mehr muss das Unternehmen ausgeben, das sie einsetzt.

Bildanalyse mit KI

Den Zustand zu erfassen, ist das eine, das andere ist festzustellen, wie er sich verändert – und dann bei Bedarf zu reagieren: „Bei regelmäßigen Kontrollflügen lässt sich über die Zeit dann auch sehen, wie sich zum Beispiel ein Riss entwickelt“, erklärt Caballero. Dabei hilft Künstliche Intelligenz. „Die Leistung ist beeindruckend“, schwärmt er. „Ein Mensch braucht schon mal mehrere Minuten, um ein Bild auszuwerten. Bei 3650 Fotos dauert das gerne auch Tage. Die KI schafft das in circa zehn Minuten.“ Die Software zeigt dem Kunden dann zügig Schäden an und kann über diese auch Reparaturen beauftragen, etwa Vogelnester zu entfernen oder eine Stelle am Dach abzudichten. Nicht immer geht es um Reparaturen. Der digitale Zwilling vereinfacht manch anderes Projekt. Caballero nennt zum Beispiel An- oder Umbauten an bestehenden Anlagen oder eine neue Feuerwehrezufahrt, die sich schneller planen lassen.

Mit den Drohnen selbst haben die Leipziger nur am Rande zu tun, das ist meist Sache der Kunden. Aber: „Wir schulen Personal, beraten bei der Geräteauswahl, kümmern uns auf Wunsch auch um die Beschaffung“, sagt Caballero. Anders als früher müssen die Drohnen auch nicht mehr aufwendig gesteuert werden, sondern können automatisch auf Überwachungsrunden drehen. Die Daten liefern sie direkt an die Flynex-Plattform – zumindest, wenn das Mobilfunknetz das zulässt. Es sei nicht mehr nötig, die Speicherkarten der Drohne in einen PC zu stecken und so die Daten zu übertragen. Auch die Software lässt sich anpassen. „Wir haben vortrainierte Netze, die mit den Daten der Kunden konkret weitertrainiert werden“, erklärt der Manager. „Vision AI erkennt dann die spezifischen Schäden des Kunden.“ Er bekomme im Prinzip seine eigene spezialisierte KI.

Flynex ist nicht allein auf dem Markt, aber Caballero ist selbstbewusst. „Die Konkurrenz

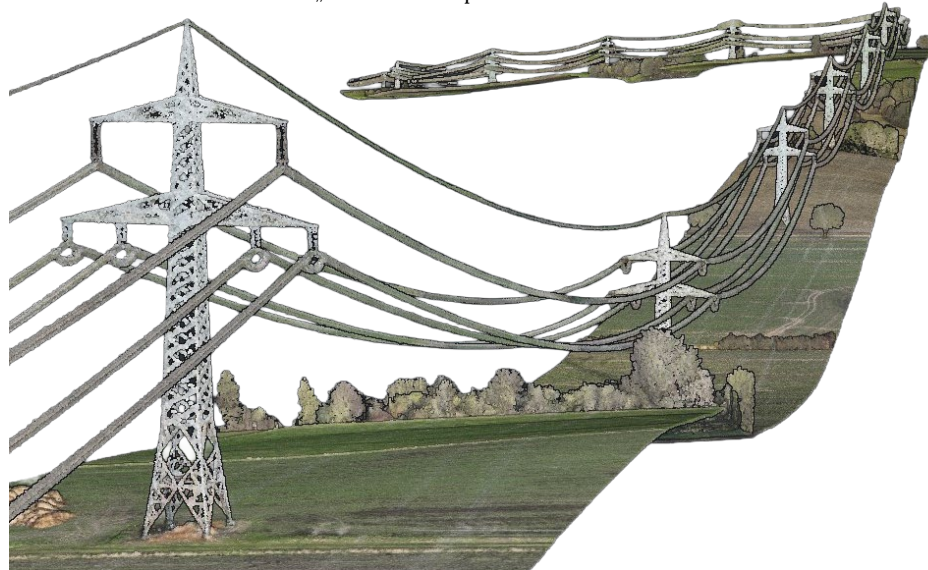
Von Björn Hartmann

zeichnet sich vielleicht durch ein stärkeres Narrativ aus. Das gesamte Angebot von A bis Z, also den gesamten Workflow, liefern nur wir in dieser Form“, sagt er. „Natürlich gibt es viele gute Lösungen entlang des Arbeitsprozesses, die entweder nur die Analyse oder nur die Planung anbieten. Unser Ansatz ist dort umfangreicher.“ Der Kunde, so die Idee, will alles aus einer Hand und sich nicht noch damit beschäftigen, dass verschiedene Software eingebunden werden muss.

Derzeit werden mehr als 500.000 Infrastrukturobjekte auf der Plattform verwaltet. Kunden sind zum Beispiel Wohnungsbauunternehmen und Energienetzbetreiber, Industriebetriebe mit großen Anlagen und auch Grünflächen, Eisenbahnbetreiber wie die österreichische Staatsbahn ÖBB. Täglich greifen mehr als 1000 Nutzer auf Flynex-Software und Datenbank zu. Sie stammen vor allem aus dem deutschsprachigen Raum. Aber die Leipziger bauen kräftig aus. Zuletzt eröffneten sie einen Standort in Helsinki. Die Finnen sind aufgeschlossener neuer Technik gegenüber als zum Beispiel die Deutschen. Hier lässt sich schnell wachsen.

Mit dem Geschäftsmodell konnten Caballero und seine Mitgründer einige Investoren überzeugen: den High-Tech Gründerfonds in Bonn, den Technologiegründerfonds Sachsen und den Motorsägenhersteller Stihl. Zu genauen Kennzahlen schweigt sich Caballero aus. 50 Mitarbeiter beschäftigen die Leipziger. Das Geschäft wächst stetig. Der Manager ist zuversichtlich. Denn systematisch mit Drohnen erfassen und überwachen lassen sich nicht nur Fabrikhallen, Strommasten und Schienennetze, sondern auch Brücken, Flächenversiegelung, Mobilfunkmasten, Wald oder – mit besonderen Sensoren – der Reifegrad von Getreide. „Die Anwendungsfälle“, sagt Caballero, „sind im Prinzip unendlich.“ <<

Digitaler Zwilling: Die Software von Flynex liefert ein detailliertes virtuelles Bild der Anlagen eines Unternehmens, das können Stromleitungen genauso sein wie Fabrikanlagen oder Brücken. Und es wird bei jedem Drohnenflug in Echtzeit aktualisiert.





Gut eingerichtet: Lena Schaumann hat das Familienunternehmen vom Vater Hermann übernommen. Ohne steuerliche Verschonungsregeln wäre das nicht möglich gewesen. Sie steuert Möbel Schaumann in vierter Generation.

Blick in die Zukunft

Die Erbschaftsteuer muss reformiert werden. Doch die Pläne der SPD könnten dem Standort massiv schaden. Andere Ansätze sind vielversprechender.

Zwei Weltkriege hat Möbel Schaumann überlebt. Bomben zerstörten das Möbelhaus in Kassel. Alles wurde wieder aufgebaut, das Familienunternehmen mit allen Arbeitsplätzen ist heute noch da – und zwar erfolgreich. Doch ob das noch der Fall wäre, wenn die aktuellen Pläne rund um die Erbschaftsteuer einige Jahre zuvor in Kraft getreten wären? Lena Schaumann glaubt das nicht. Die junge Frau ist Nachfolgerin in vierter Generation im Unternehmen. „Die aktuellen Erbschaftsteuerregelungen finde ich relativ fair“, sagt sie. „Da sind gewisse Bedingungen ans steuerfreie Erbe geknüpft etwa, die Arbeitsplätze zu erhalten.“ Die aktuelle Diskussion findet sie hingegen „absurd“. Hätte sie voll versteuern müssen, wobei ein Großteil des Wertes nicht auf dem Konto lag, sondern in Waren und Immobilien steckte, wäre „die Übergabe an mich nicht möglich“ gewesen. „An Tag eins, an dem ich dieses Unternehmen übernehme, eine solche Erbschaftsteuer zu zahlen, sehe ich als riesiges Risiko.“ Dabei ist Schaumann eine äußerst positive Frohnatur und engagiert sich intensiv beim Thema Nachfolge.

Eingriff in die Substanz

Ähnlich deutliche Worte findet auch Natalie Mekelburger. „Bei der Erbschaftsteuer wird oft so getan, als läge irgendwo ein großer Geldspeicher, aus dem man nur schöpfen muss. Bei Familienunternehmen ist das falsch“, sagt die Chefin des Familienunternehmens Coroplast. Das Vermögen stecke in Maschinen, Gebäuden, Patenten, Vorräten, Lieferketten und Arbeitsplätzen. „Wer dieses Vermögen besteuert, besteuert nicht Luxus. Er greift in die Substanz produktiver Unternehmen ein.“ Die Debatte um die Erbschaftsteuer sei hoch ideologisch und emotional geprägt, findet sie. „Die SPD will damit ihre soziale Positionierung schärfen, setzt dabei aber viel aufs Spiel: Investitionen, Arbeitsplätze, Nachfolge und am Ende die Substanz unserer Familienunternehmen und unserer Volkswirtschaft insgesamt.“ Wenn der aktuelle SPD-Vorschlag Realität würde, sieht Mekelburger eine große Verunsicherung bei Familienunternehmen. „Viele Nachfolgen würden teurer, komplizierter oder im schlimmsten Fall unmöglich.“

Von Thorsten Giersch

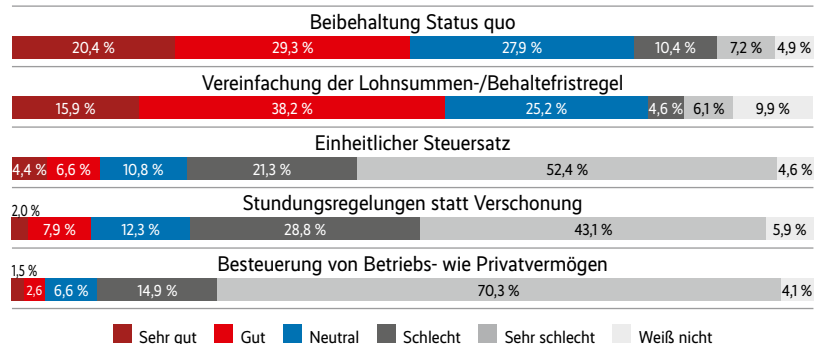
Unternehmen müssten Liquidität aus dem Betrieb ziehen, Investitionen verschieben, Kredite aufnehmen oder Anteile verkaufen, um eine Steuer zu bezahlen, die nicht aus Gewinnen, sondern aus dem Unternehmenswert berechnet wird.

Die beiden Unternehmerinnen stehen mit ihrer Irritation nicht allein da. Seitdem die SPD ihre Pläne für eine Erbschaftsteuerreform im Januar vorgestellt hat, geht ein Aufschrei durchs Land. Die Genossen wollen die Ausnahmen für Betriebs-erben zusammenstreichen. Die magische Grenze soll bei einem Betriebsvermögen von fünf Millionen Euro liegen, statt bisher im Wesentlichen 26 Millionen Euro nebst zahlreichen Verschonungsregeln. Betriebe, die weniger als die fünf Millionen Euro wert sind, können steuerfrei an die Kinder übergehen. Vielen ist der Betrag zu gering. Je nach Wert der Immobilie kann schon ein kleiner Bäcker oder Handwerker darüber liegen. 44.000 Betriebe müssten nach den SPD-Plänen dann höhere Steuern zahlen. Die Zahl hat das arbeitgebernahe Institut der deutschen Wirtschaft (IW) berechnet. Basis ist, dass rund zehn Millionen Euro Umsatz nötig sind, um an den Freibetrag zu kommen.

Zu einem anderen Wert kommt die Stiftung Familienunternehmen und Politik. Danach sind 83.000 Betriebe mit 5,2 Millionen Beschäftigten zusätzlich betroffen. „Die Sozialdemo- >>

BITTE NICHTS ÄNDERN

So bewerten Familienunternehmen verschiedene Lösungen zur Erbschaftsteuer



Quelle: Stiftung Familienunternehmen, Ifo-Institut

Abweichung von 100 rundungsbedingt

kraten behaupten, nur wenige Betriebe müssten mehr Steuern zahlen“, sagt Stiftungsvorstand Rainer Kirchdörfer. „Dabei verschweigen sie, dass die Steuererhöhungen mittlere und große Familienunternehmen trafen, die in ländlichen Regionen oft der größte Arbeitgeber sind.“ Wenn für Fabriken, Maschinen und Patente höhere Erbschaftsteuern anfielen, werde weniger private Investitionen der Unternehmen bedeuten. „Das SPD-Konzept beschleunigt den wirtschaftlichen Niedergang, und es gibt noch mehr Beschäftigungsabbau, vor allem in ländlichen Regionen“, warnt er. „Am Ende werden auch die Arbeitnehmer die Zeche zahlen.“

Verfassungsrichter entscheiden

Im Herbst urteilt das Bundesverfassungsgericht über die bestehenden Regeln. Das Gros der Juristen und Ökonomen rechnet damit, dass die Richter die Ausnahmen für Betriebserben in Teilen als verfassungswidrig einstufen. Das Gesetz wurde zuletzt 2016 überarbeitet. Bereits damals reagierten Regierung und Bundestag auf ein Urteil des Bundesverfassungsgerichts, bei dem es um die Verschonungsregeln ging. Umverteilen, mehr Geld einnehmen, Wirtschaft nicht ausbremsen: Die Politik hat keine leichte Aufgabe. Und das Gesetz muss verfassungskonform sein. Sonst wird wieder geklagt. Immerhin hat die SPD einen Ent-

HOHER NACHLASS

Wie die Verschonungsbedarfsprüfung bei großen Firmenvermögen 2024 wirkte

Vermögensübertragung wegen	Zahl der Fälle	fällige Steuer	Steuererlass	zu zahlen
Tod	4	151,10	145,62	5,48
Schenkung	41	3402,30	3225,49	176,80
insgesamt	45	3553,39	3371,11	182,28

Quelle: Statistisches Bundesamt

ausschließlich betroffene Vermögen, in Milliarden Euro

wurf vorgelegt, andere Parteien sind da zurückhaltender, obwohl klar ist, dass etwas passieren muss.

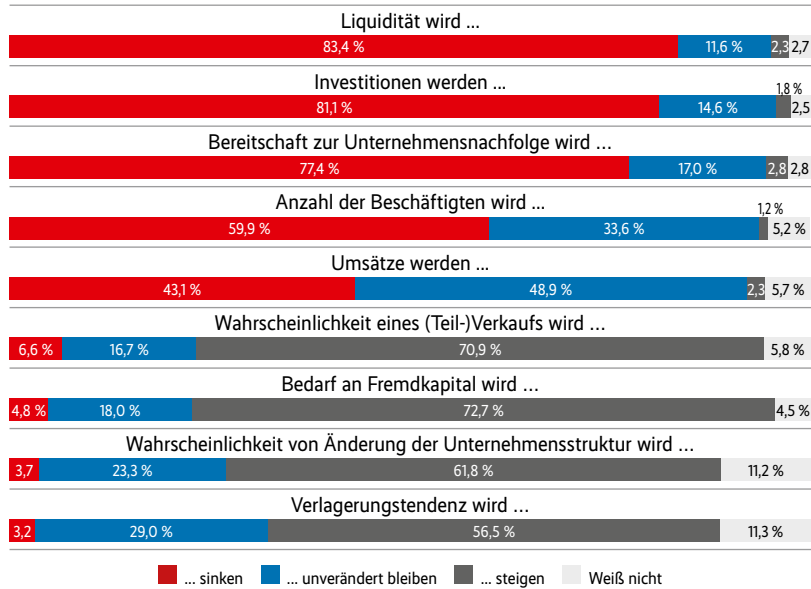
Auch viele liberale Ökonomen wie Clemens Fuest, Chef des Ifo-Instituts in München, halten eine Reform der Erbschaftsteuer für notwendig. So bestehe bei den Verschonungsregeln für Betriebsvermögen Änderungsbedarf, sagt er, vor allem die Verschonungsbedarfsprüfung. Sie ermöglicht, bei geschickter steuerlicher Gestaltung Betriebsvermögen in Milliardenhöhe ohne Erbschaftsteuer zu übertragen. Die Verschonungsregeln wirft für Fuest zwei Probleme auf. Erstens komme es dadurch zu einer sehr ungleichen Steuerlastverteilung. Wenn beispielsweise ein selbstständiger Handwerker für seine Altersversorgung ein Mietshaus erworben hat und dieses seinen Erben hinterlässt, kommt es je nach Höhe des sonstigen Vermögens und Verwandtschaftsgrad zu einer Steuerbelastung von bis zu 50 Prozent, während der Erbe von Betriebsvermögen im Extremfall keine Steuer zahlt.

Zweitens wird Betriebsvermögen unter bestimmten Bedingungen verschont, die wirtschaftlichen Schaden verursachen können. Beispielsweise entfällt der steuerliche Vorteil ganz oder teilweise, wenn der Erbe die Firma innerhalb der ersten fünf Jahre nach Erwerb des Vermögens verkauft oder wenn die Lohnsumme unter einen Mindestwert sinkt. Derartige Auflagen können Schaden anrichten, weil es gerade nach einer Übergabe notwendig sein kann, das Unternehmen zu restrukturieren. So etwas würde durch die Auflagen verhindert.

Natürlich gibt es ein Aber. Die Ökonomen warnen davor, Unternehmen in der aktuellen wirtschaftlichen Lage Deutschlands steuerlich höher zu belasten, was beim SPD-Vorstoß trotz des geplanten Freibetrags schon bei mittelgroßen Unternehmen die Folge wäre. Denn derzeit sinken bereits die privaten Investitionen. Mittlerweile sind sie auf das Niveau von 2015 zurückgefallen. „Eine Erhöhung der Erbschaftsteuer würde den Niedergang der Investitionen beschleunigen“, erklärt Fuest. „Natürlich kann man politisch die

GELD WIRD KNAPPER

Was Familienunternehmen erwarten, wenn Betriebsvermögen nicht geschont wird



Quelle: Stiftung Familienunternehmen, Ifo-Institut

Abweichung von 100 rundungsbedingt

Entscheidung treffen, Umverteilungsziele auch bei stagnierender Wirtschaft so hoch zu bewerten, dass man dafür eine Schrumpfung der Wirtschaft in Kauf nimmt. Ob es dafür in Deutschland Mehrheiten gibt, wird sich zeigen.“

Wenn beim Unternehmensübergang auf die nächste Generation Erbschaftsteuern von bis zu 50 Prozent des Unternehmenswerts anfallen, hat das große negative Folgen für Beschäftigung und Investitionen nach sich. Solche Effekte sind durch empirische Studien belegt. Weil das übertragene Vermögen im Unternehmen steckt, fehlt das Geld für die Zahlung der Erbschaftsteuer, es sei denn, die Erblasser oder die Erben haben vorher entsprechende Mittel angespart. Entweder muss Geld aufgenommen oder der Betrieb verkauft werden, um die Steuer zu bezahlen.

Es geht bei den negativen ökonomischen Effekten jedoch nicht nur um das Unternehmen zum Zeitpunkt der Vererbung. Jeder, der überlegt, in Deutschland zu gründen oder in einem bestehenden Unternehmen zu investieren, wird die steuerlichen Folgen einer Weitergabe an die nächste Generation berücksichtigen. Dieses Problem wird nicht dadurch aus der Welt geschafft, dass es Stundungsregeln gibt. Maßgeblich ist die effektive Gesamtbelastung aus Ertragsteuern und der Erbschaftsteuer.

Länder wie Österreich, Dänemark und Schweden erheben keine Erbschaftsteuer und auch bei den Ertragsteuern liegen sie teils deutlich niedriger als Deutschland. Gerade für sehr wohlhabende Investoren ist es leicht, ihre wirtschaftliche Aktivität und ihr Vermögen in diese Länder zu verlagern und der deutschen Besteuerung zu entziehen. Der Staat kann versuchen, das zum Beispiel mit einer Wegzugsteuer zu umgehen. Weil es bei der Erb-

schaftsteuer um längere Zeiträume geht, lässt sich das aber vergleichsweise leicht umgehen. Dadurch verliert Deutschland nicht nur Aufkommen aus der Erbschaftsteuer, sondern Arbeitsplätze und Einnahmen aus der Einkommens- und Gewinnbesteuerung. „Von einer Abschaffung der steuerlichen Ausnahmen für Betriebsvermögen unter Beibehaltung der aktuellen, sehr hohen Steuersätze sollte man also absehen, wenn man negative Auswirkungen der Reform auf Investitionen und Wachstum in Deutschland vermeiden will“, erklärt Fuest. „Man kann die Steuersätze aber ändern. Die SPD hat die Frage, welche Steuersätze gelten sollen, offen gelassen. Ein tragfähiger Kompromiss könnte darin liegen, die Steuersätze so weit zu senken, dass die Lasten erträglich sind.“

Unfair oder schädlich?

Der Ifo-Vorschlag sieht einen einheitlichen niedrigen Steuersatz etwa von zehn Prozent vor. Zudem sind hohe individuelle Freibeträge sowie großzügige Stundungsregelungen für Betriebsvermögen vorgesehen. Andere bestehende Vergünstigungen und Sonderregelungen sollten abgeschafft werden. „Eine bloße Abschaffung der Sonderregeln für Betriebsvermögen ohne einen niedrigeren Steuersatz würde existenzbedrohend für viele mittelständische Unternehmen sein und erheblichen wirtschaftlichen Schaden anrichten“, sagt Fuest. „Gleichzeitig sorgen die Sonderregelungen in der Erbschaft- und Schenkungsteuer für eine teils sehr unfaire Steuerlastverteilung. Durch einen niedrigen Steuersatz, der für alle Vermögensarten gilt, könnten Unternehmenserben die Steuerlast tragen.“ Dadurch, dass das System deutlich vereinfacht wird, fallen auch Bürokratie- und Anpassungskosten für Unternehmen weg.

Für mögliche Liquiditätsengpässe bei nicht liquiden Vermögensarten wie Betriebsvermögen und Immobilien sieht der Ifo-Vorschlag eine niedrig verzinsliche Stundung vor. Allgemeine Freibeträge und eine Differenzierung nach Verwandtschaftsgrad wären nach wie vor möglich. Zudem sollten Freibeträge dynamisch angepasst werden, unter Berücksichtigung der Immobilien- und Vermögenspreisinflation. Die aktuellen Freibeträge sind seit mehr als 15 Jahren unverändert, was angesichts der gestiegenen Immobilienpreise und der Vermögensinflation stark verzerrt. Freibeträge und Steuersatz könnte die Politik so gestalten, dass die Einnahmen aus der Erbschaftsteuer insgesamt unverändert bleiben. Ein Zuwachs an Erbschaftsteueraufkommen, den die SPD sich wünscht, wäre damit nicht erreicht, wohl aber eine gerechtere, weil zwischen den Vermögensarten gleichmäßigere Steuerlastverteilung. <<

GROSSE SUMMEN

Übertragenes Vermögen und festgesetzte Steuer 2024 nach Betriebswert

Größenklasse	Zahl der Fälle	Übertragenes Vermögen in Millionen Euro	Festgesetzte Steuer in Millionen Euro
unter 10.000 Euro	19.802	97,37	19,10
10.000 bis unter 50.000 Euro	49.300	1.330,24	244,60
50.000 bis unter 100.000 Euro	30.392	2.188,18	395,58
100.000 bis unter 200.000 Euro	29.135	4.175,29	793,46
200.000 bis unter 300.000 Euro	15.184	3.727,10	651,36
300.000 bis unter 500.000 Euro	13.699	5.292,69	1.020,20
500.000 bis unter 2,5 Mio. Euro	17.087	16.878,73	3.234,86
2,5 Mio. bis unter 5 Mio. Euro	2041	7.026,21	1.067,11
mehr als 5 Mio. Euro	1234	24.005,55	5.858,49
Insgesamt	17.7874	64.721,36	13.284,75

Quelle: Statistisches Bundesamt

„Unternehmensnachfolge ist kein privates Luxusproblem“

Natalie Mekelburger, Chefin der Coroplast Group, über gerechte Erbschaftsteuer, planlose Politik und die nötige Rückbesinnung auf die Soziale Marktwirtschaft.

Sie leiten das Unternehmen in dritter Generation. Wird die nächste Generation noch Produktion in Deutschland erleben?

Deutschland war immer ein Hochlohnland, aber auch ein Land der Hochtechnologie. Das bedeutet, dass unsere Mehrkosten durch Vorteile in der Produktion und durch innovative Produkte kompensiert und auf den Märkten honoriert wurden. Das hat sich entscheidend geändert. Wir haben Kostenkipppunkte überschritten, besonders bei Energie und Arbeit, und können keine komparativen Vorteile mehr ausspielen. Das bedeutet, wir sind nur teurer und nicht ausreichend besser als die anderen. An beiden Stellschrauben müssen wir also drehen. Nur tiefgreifende strukturelle Veränderungen des Transferstaats sowie Anreize für private Investitionen können uns aus der prekären Situation herausholen. Sonst werden wir in Deutschland keine Industrieproduktion mehr sehen. Nicht mal mehr die vollautomatisierte und die mit humanoiden Robotern.

Woran machen Sie die schwindende Wettbewerbsfähigkeit fest?

Die Wachstumszahlen sprechen für sich, werden aber offensichtlich nicht genug ernst genommen. An einem gewachsenen Industriestandort wie Deutschland mit vielen mittelständischen Unternehmen verschwindet Industrie nicht über Nacht. Sie erodiert schrittweise. Eine Investition wird nicht mehr in Deutschland gemacht. Eine Produktlinie wird verlagert. Eine Nachfolge scheitert. Ein Zulieferer gibt auf. Irgendwann merkt man, dass Wertschöpfungsketten verloren gegangen sind, die man nicht einfach zurückholen kann. An dem Punkt sind wir längst angelangt. Trotzdem führen wir weiter die gleichen Umverteilungsdebatten, die uns schon in besseren Zeiten nicht weitergebracht haben. Dafür fehlt mir jedes Verständnis.

Wie arbeitet die aktuelle Regierung aus Ihrer Sicht?

Bislang bekämpft die aktuelle Regierung Symptome, statt mit echten Reformen an die Wur-

zel der Probleme zu kommen. Das hängt damit zusammen, dass sich die beiden Regierungsparteien von Anfang an sehr unterschiedlich positioniert haben. Die SPD will den Sozialstaat weiter ausbauen und sich vom aus ihrer Sicht Schröder-Trauma ...

... der Reformagenda 2010 des ehemaligen Kanzlers Gerhard Schröder, die die Partei bei der darauf folgenden Wahl zahlreiche Stimmen kostete ...

... erholen. Die CDU ist angetreten, um den Mitte-Links-Kurs von Kanzlerin Angela Merkel zu korrigieren. Beides passt im Grunde nicht zusammen. Man hat sich darauf verständigt, die demokratische Mitte abzubilden, bietet damit aber noch kein überzeugendes, der Lage angemessenes Reformangebot. Die Ränder rechts und links werden immer stärker. Jetzt sehe ich klar die SPD in der Verantwortung. Ihr linker Flügel muss sich einen Ruck geben, um mutigen Reformen des Sozialstaats zuzustimmen. Nicht, um den Sozialstaat abzuschaffen, sondern um ihn zukunftsfest zu machen.

Was macht Hoffnung?

Deutschland lebt zwar von der Substanz, aber noch ist das Fundament aus gut ausgebildeten Menschen, gewachsenen Netzwerken und stabilen Institutionen im internationalen Vergleich solide. Aber andere Länder bewegen sich schneller. Die Vereinigten Staaten haben günstigere Energie, tiefere Kapitalmärkte und eine andere Leistungskultur. Viele osteuropäische Länder sind bei Kosten und Geschwindigkeit attraktiver. Asien investiert massiv in industrielle Kapazitäten und technologische Souveränität. Dabei muss Deutschland nicht das eine oder das andere Geschäftsmodell einfach kopieren. Vielmehr muss es sich auf seine eigenen Stärken besinnen. Diese liegen in den Grundprinzipien der Sozialen Marktwirtschaft: Vertragsfreiheit, offene Märkte, gesichertes Eigentum, Wettbewerb und Haftung. Diese Prinzipien müssen die Politik wieder leiten und dann gebe ich auch Deutschland wieder eine gute Zukunftsperspektive.

DIE KÄMPFERIN

Natalie Mekelburger lenkt das Familienunternehmen Coroplast als geschäftsführende Gesellschafterin seit 2006. Damals übernahm die Diplom-Kauffrau von ihrem Vater. Sie baute den Kabel- und Klebebandspezialisten zum Global Player aus und kämpft immer wieder für mehr und freies Unternehmertum.



Kümmert sich die Politik genug um den Mittelstand, und bekommt man als CEO den Respekt, den man verdient?

Mir persönlich und dem deutschen Mittelstand wird oft gesagt, wir seien das Rückgrat der Gesellschaft. Da sind sich Parteien nahezu jeder Couleur weitgehend einig. Das ist aber eine Art Pseudo-Respekt, denn ein wirkliches Vertrauen in die soziale Marktwirtschaft, in die Menschen, die in der Wirtschaft Verantwortung übernehmen, ist leider nicht da. Und darum geht es eigentlich in diesen ganzen politischen Auseinandersetzungen. Die Kernfrage lautet: Wie viel Marktwirtschaft auf der einen Seite beziehungsweise Sozialismus auf der anderen Seite wollen wir? In den vergangenen Jahren geht der Trend eindeutig zu letzterem, was uns nicht gut bekommt.

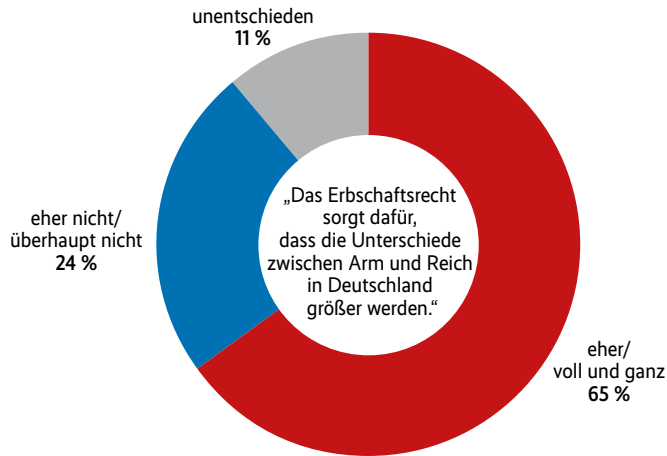
Das Gespräch führte
Thorsten Giersch.

Auch mit Bürokratie. Sehen Sie bei Berichtspflichten eine Beweislastumkehr?

Der Trend geht zur Beweislastumkehr. Das bedeutet, unser gesamtes unternehmerisches Handeln muss im Rahmen der Dokumentationspflichten transparent gemacht werden und soll der Kontrolle unterworfen werden. Die Idee der EU, dass wir im Rahmen des Lieferkettengesetzes die Haftung für die gesamte Lieferkette übernehmen sollten, widerspricht jeglichem Rechtsverständnis, in dem wir groß geworden sind. Die ESG-Reportingpflichten ähneln einem Kontrollregime, das unternehmerische Verantwortung nicht stärkt, sondern unter Generalverdacht stellt. Zum Glück ist bei der EU in diesem Punkt Vernunft eingekehrt und sie hat auf die Umsetzung der Haftungspflicht verzichtet. >>

GESETZ VERZERRT

Was die Deutschen über das Erbrecht denken



Quelle: Deutsche Bank, IfD-Allensbach, 2024

Zu viel Umverteilung gefährdet den Wohlfahrtsstaat. So hatten Sie es einmal formuliert.

Wenn der Wohlfahrtsstaat nur noch verteilt, aber die Entstehung von Wohlstand behindert, verliert er seine Grundlage. Man kann soziale Sicherheit nicht dauerhaft gegen die Unternehmen organisieren, die Arbeitsplätze schaffen, investieren, ausbilden und Steuern zahlen. Zudem braucht es wirksame Arbeitsanreize an allen Stellen der Einkommensskala, die verloren gehen, wenn die Abgaben für die Sozialversicherungen immer weiter steigen und der Abstand zwischen Transferbezug und Arbeitslohn sinkt. So kann kein Aufstieg gelingen.

Funktioniert in Deutschland die Umverteilung?

Die Frage ist, ob wir noch genug Wohlstand erwirtschaften, den wir überhaupt verteilen können. Wir haben einen sehr großen Wohlfahrtsstaat, hohe Abgaben, hohe Transferleistungen und eine stark progressive Einkommensteuer. Wir brauchen weniger Neidpolitik und mehr Aufstiegs politik. Wer Gerechtigkeit ernst meint, muss Menschen befähigen, eigenes Vermögen aufzubauen. Das klappt in Deutschland nicht gut genug.

Bei dem Thema ist viel Emotion im Spiel.

Die Debatte um die Erbschaftsteuer ist hoch ideologisch und emotional geprägt. Die SPD will damit ihre soziale Positionierung schärfen, setzt dabei aber viel aufs Spiel: Investitionen, Arbeitsplätze, Nachfolge und am Ende die Substanz unserer Familienunternehmen und unserer Volkswirtschaft insgesamt. Die Vermögensverteilung in

Lesen Sie weitere Berichte über Nachfolge und Erben auf unserer Webseite:
www.marktundmittelstand.de/ratgeber/unternehmensnachfolge



Deutschland hat sich in den letzten 30 Jahren tatsächlich nicht, wie allgemein kolportiert, auseinanderentwickelt. Ähnlich falsch ist die Aussage, die Einkommen in Deutschland würden immer weiter auseinanderdriften. Solide Daten der Stiftung Familienunternehmen und des IW Köln bestätigen das. Dass wir akut eine Vermögens- oder Erbschaftsteuer bräuchten, um angeblich zuletzt aufkommende Ungleichheiten zu korrigieren, ist von daher eine künstlich erzeugte Debatte. Es wird dabei die entscheidende Frage vergessen: Wie erreichen wir bessere Aufstiegschancen und bessere Möglichkeiten zur breiten privaten Vermögensbildung?

Wie stehen Sie zur Erbschaftsteuer?

Bei der Erbschaftsteuer wird oft so getan, als läge irgendwo ein großer Geldspeicher, aus dem man nur schöpfen muss. Bei Familienunternehmen ist das falsch. Das Vermögen steckt in Maschinen, Gebäuden, Patenten, Vorräten, Lieferketten und Arbeitsplätzen. Wer dieses Vermögen besteuert, besteuert nicht Luxus. Er greift in die Substanz produktiver Unternehmen ein. Ein Wohlfahrtsstaat, der die Leistungsträger schwächt, macht am Ende nicht die Ärmern reicher. Er macht alle ärmer: weniger Investitionen, weniger Arbeitsplätze, weniger Wachstum, weniger Steuereinnahmen. Daran dürfte kaum jemand Interesse haben.

Was wären die Folgen, wenn der aktuelle SPD-Vorschlag Realität würde?

Die unmittelbarste Folge wäre eine massive Unsicherheit bei Familienunternehmen. Viele Nachfolgen würden teurer, komplizierter oder im schlimmsten Fall unmöglich. Unternehmen müssten Liquidität aus dem Betrieb ziehen, Investitionen verschieben, Kredite aufnehmen oder Anteile verkaufen, um eine Steuer zu bezahlen, die nicht aus Gewinnen, sondern aus dem Unternehmenswert berechnet wird.

Heißt konkret?

Über die Jahre würde sich die Wirtschaftsstruktur Deutschlands grundlegend ändern. Über Generationen familiengeführte Unternehmen könnten häufiger an Finanzinvestoren oder ausländische Konzerne ohne vergleichbare Bindung an Standort und Region verkauft werden. Damit verlore unser Land eine seiner größten Stärken – die vielen kleinen und mittelständischen Betriebe in der Fläche, das heißt auch auf dem Land. Unser Vorteil gegenüber den meisten anderen Ländern in der Welt. Der grundlegende Denkfehler lautet: Betriebsvermögen ist kein frei verfügbares Privatvermögen.

Sondern?

Ein Unternehmen im Wert von 50 oder 100 Millionen Euro bedeutet nicht, dass der Unternehmer 50 oder 100 Millionen Euro auf dem Konto hat. Dieses Vermögen arbeitet. Es finanziert Produktion, Innovation, Beschäftigung und Wettbewerbsfähigkeit. Ungerecht ist der Vorschlag deshalb, weil er genau diesen Unterschied verwischt. Dahinter steht ein grundsätzlich falsches Verständnis von Eigentum und Unternehmertum. Die SPD betrachtet Vermögen offenbar vor allem als etwas, das verteilt werden muss, nicht als Grundlage für Investitionen, Arbeitsplätze und Wertschöpfung. Doch wer Vermögen pauschal misstraut, trifft am Ende nicht nur Unternehmerfamilien, sondern die wirtschaftliche Substanz unseres Landes.

Was übersieht gerade die SPD bei der Erbschaftsteuer?

Übersehen wird erstens, dass dieses Vermögen nicht steuerfrei entstanden ist. Bevor ein Unternehmen übertragen wird, wurden bereits Körperschaftsteuer beziehungsweise Einkommensteuer, Gewerbesteuer, Lohnsteuer, Umsatzsteuer, Energiesteuern und Sozialabgaben gezahlt. Familienunternehmen finanzieren den Staat nicht erst im Erbfall. Sie tun das jeden Tag. Zweitens wird übersehen, dass die Erbschaftsteuer bei Unternehmen oft nicht den Ertrag, sondern die Substanz trifft. Der Unternehmenswert kann hoch sein, obwohl die Liquidität gering ist, gerade in der Industrie. Zudem wird übersehen, dass Unternehmensnach-

folge kein privates Luxusproblem ist. Sie ist ein volkswirtschaftliches Stabilitätsproblem.

Wenn die Firmenübergabe scheitert, droht vielen Insolvenz.

Genau. Dann stehen Arbeitsplätze, regionale Wertschöpfung und industrielle Kompetenz unter Druck. Der Hauptgegner kleiner Vermögen sind nicht größere Vermögen, sondern Inflation und mangelnde Vermögensbildung. Dazu kommt die hohe Grenzbelastung durch Abgaben. Wer Aufstieg ermöglichen möchte, sollte dafür sorgen, dass Mehrleistung auch im Geldbeutel spürbar ankommt. Statt über neue Belastungen sollte sich auch die SPD endlich auf die Frage konzentrieren, wie Arbeit in Deutschland endlich auch mal substanziell entlastet werden kann.



Welches Signal würde das Konzept an die junge Generation senden?

Wenn du in Deutschland etwas aufbaust, Verantwortung übernimmst und ein Unternehmen weiterführst, greift der Staat doppelt und dreifach zu. Als Dank erhältst du zusätzliche Steuern, Bürokratie und politisches Misstrauen. Wir reden viel darüber, dass Deutschland mehr Gründergeist, mehr Unternehmertum und mehr Mut braucht. Dann dürfen wir aber nicht gleichzeitig das Signal senden: Wer langfristig denkt, investiert und ein Unternehmen in der Familie hält, wird am Ende besonders belastet.

Nicht sehr motivierend.

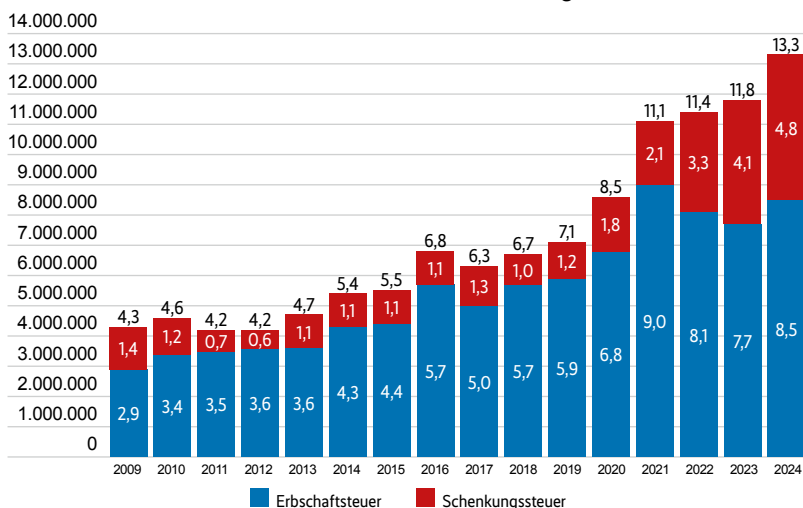
Die junge Generation fragt sich doch heute schon: Will ich mir das antun? Verantwortung für Beschäftigte an einem Standort übernehmen, an dem ich an allen Stellen reguliert werde, an dem ich hohe Energiepreise und Steuern zahle, schwierig Fachkräfte bekomme und an dem dann noch ein Klima aus Neid und Missgunst herrscht. Das ist kein Ermutigungsprogramm. Das ist Abschreckung.

Ist denn die jetzige Erbschaftsteuerregelung aus Ihrer Sicht fair?

Auch die heutige Regelung ist nicht perfekt. Aber der Grundgedanke, Betriebsvermögen anders zu behandeln als privates Konsum- oder Anlagevermögen, ist richtig. Weil Betriebsvermögen eine andere Funktion hat. Es ist kein stillliegendes Vermögen. Es ist produktives Kapital. >>

INNNAHMEN STEIGEN

So viel setzten Finanzämter an Erbschaft- und Schenkungsteuer fest, in Mrd. Euro



Quelle: Statistisches Bundesamt

Die Vereinigten Staaten besteuern Firmenerben strenger.

Internationale Vergleiche sind sinnvoll, aber sie werden oft oberflächlich geführt. Die USA haben ein anderes Steuersystem, andere Kapitalmärkte, eine andere Unternehmensstruktur, ein anderes Sozialmodell und eine andere Kultur von Eigentum und Finanzierung. Besonders findet dort deutlich weniger Umverteilung von Einkommen statt.

Das Argument gegen den Vergleich wird nicht alle überzeugen.

Deutschland ist stark geworden durch einen breiten industriellen Mittelstand, durch Familienunternehmen, durch regionale Verwurzelung, durch langfristiges Denken und durch Ausbildung im Betrieb. Dieses Modell darf man nicht mit Ländern vergleichen, in denen Unternehmen schneller verkauft, stärker kapitalmarktorientiert geführt oder leichter zerschlagen werden. Wir sollten nicht partiell das amerikanische Steuermodell impor-

tieren und dann überrascht sein, wenn wir amerikanischere Unternehmensstrukturen bekommen. Deutschland braucht keine Politik, die Familienunternehmen in Fondsstrukturen, Verkäufe oder Abwanderung drängt.

So froh wie wir Medien über jede Managerin und jeden Manager sind, die sich in der Öffentlichkeit auch zu heiklen Themen positionieren: Warum machen Sie das?

Seit einigen Jahren verfolge ich, dass wir in Deutschland eine falsche Wirtschaftspolitik betreiben und sich leider auch die großen Persönlichkeiten aus der Wirtschaft viel zu wenig zu Wort melden. Das hat dazu geführt, dass der Meinungsbildungsprozess grün-links dominiert war. Grün-links – das bedeutet anti-marktwirtschaftlich. Dieser Mainstream hat sich so manifestiert, dass sich alle Parteien der Mitte und auch viele Unternehmer diesem unterworfen haben. Das hat Deutschland in der Tat geschadet und die Folgen sehen wir jetzt. Nur ein Kurswechsel zu mehr Marktwirtschaft bringt einen Befreiungsschlag.

WAS ERBEN ZAHLEN

Ausgewählte Steuereinnahmen des Staates 2025, kalender- und saisonbereinigt

Steuereinnahmen insgesamt	989,83
Lohnsteuer	262,69
Umsatzsteuer	236,27
Veranlagte Einkommensteuer	78,36
Gewerbsteuer (brutto)	76,44
Einfuhrumsatzsteuer	73,94
Körperschaftsteuer	39,16
Energiesteuer	37,56
Nicht veranlagte Steuern vom Ertrag	31,12
Abgeltungssteuer	24,80
Versicherungssteuer	19,61
Tabaksteuer	17,63
Grundsteuer B	15,74
Erbschaftsteuer	15,41
Grunderwerbsteuer	15,10
Solidaritätszuschlag	12,88
Kraftfahrzeugsteuer (Bund)	9,60
Zölle	5,86
Stromsteuer	5,86
Luftverkehrssteuer	2,06
Alkoholsteuer	2,05

Quelle: Statistisches Bundesamt ausgewählte Steuern in Milliarden Euro, kalender- und saisonbereinigt, gerundet

Ist es heute schwieriger, CEO zu sein, als noch vor zehn oder 20 Jahren?

Es war nie leicht, ein CEO zu sein, auch vor 50 Jahren nicht. Aber in den vergangenen zehn Jahren haben die sogenannten Stapelkrisen schon eine besondere Herausforderung erzeugt. Wir müssen akzeptieren, dass Deutschland mit seinem Exportmodell international massiv angegriffen wird. Wir müssen und dürfen aber nicht akzeptieren, dass die Politik in Deutschland und in der EU die eigene Industrie schädigt und ihr so viele Hürden stellt, dass sie nicht mehr wettbewerbsfähig ist. Das betrifft besonders die Branche, in der wir tätig sind, nämlich die Automobilindustrie. Die Vorgaben der gültigen Flottenemissionsgrenzwerte respektieren die Bedürfnisse der Autofahrer in keiner Weise und belasten die Industrie völlig unverhältnismäßig, sodass man in Teilen schon von einer echten Industrie Feindlichkeit sprechen kann.

Haben wir genug Menschen, die Verantwortung übernehmen und Betriebe führen wollen, sei es als interner, externer oder familiärer Nachfolger?

Kurz gesagt: Nein. Junge, gut ausgebildete Menschen haben meist gute berufliche und auch unternehmerische Möglichkeiten auf der ganzen Welt. Deutschland muss diesen Wettbewerb endlich annehmen. Dazu gehört es, potenziellen Nachfolgern Planungssicherheit zu geben. Niemand übernimmt leichtfertig ein Unternehmen, wenn er nicht weiß, welche steuerlichen, regulatorischen und finanziellen Lasten auf ihn zukommen. <<



Sven Gelbke ist Head of Legal Operations beim Erbrechtsportal „Die Erbschützer“ sowie Professor an der TH Köln.

Erben ist kein Verdienst, aber auch kein Lottogewinn

Ist es gerecht, dass Kinder ein Unternehmen erben, weil sie Kinder sind? Die ehrliche Antwort lautet: ja und nein.

Ja, weil eine freiheitliche Ordnung anerkennen muss, dass Menschen nicht nur für sich selbst wirtschaften. Viele sparen, gründen und riskieren auch deshalb, weil sie Verantwortung nicht mit dem eigenen Leben oder der Volljährigkeit ihrer Kinder enden lassen wollen. Kindern und Nachfolgern etwas Tragfähiges zu übergeben, ist kein bloßer Egoismus der Herkunft, sondern Ausdruck generationenübergreifender Verantwortung.

Nein, weil Abstammung allein noch keine steuerliche Privilegierung großer Vermögenswerte rechtfertigt. Wer ein Wertpapierdepot oder Liquidität erbt, erhält wirtschaftliche Leistungsfähigkeit. Der Staat darf diesen Erwerb besteuern und muss den Gleichheitssatz ernst nehmen. Gerade die Erbschaftsteuer zwingt zu einer unbequemen Unterscheidung: Schützen wir familiäre Verantwortung oder schützen wir bloß Herkunft?

Bei Familienunternehmen ist diese Frage besonders schwierig. Betriebsvermögen ist nicht einfach Privatvermögen mit anderem Etikett. Es steckt in Maschinen, Forderungen, Beteiligungen, Lagerbeständen, Arbeitsplätzen und Investitionsentscheidungen. Wer ein Unternehmen übernimmt, erhält nicht nur Vermögen, sondern auch Bindung: an Beschäftigte, Standorte, Banken, Lieferanten, Märkte und Risiken. Es lässt sich nicht wie ein Bankguthaben entnehmen, ohne genau das zu gefährden, was besteuert werden soll.



Darin liegt die verfassungsrechtliche Rechtfertigungsidee der heutigen Verschonungsregeln. Das Erbschaftsteuergesetz kann Betriebsvermögen weitgehend entlasten. Bei der Regelverschonung bleiben typischerweise 85 Prozent des begünstigten Betriebsvermögens steuerfrei, bei der strengeren Optionsverschonung können es sogar 100 Prozent sein. Der Preis dafür ist Bindung: Fortführung, Behaltensfristen, Lohnsummen und Grenzen für Verwaltungsvermögen. Die Botschaft ist klar: Nicht das Kindsein soll privilegiert werden, sondern die Fortführung produktiver Verantwortung.

Genau hier verläuft auch die Grenze. Je größer der Erwerb, je liquider das Vermögen und je geringer die tatsächliche Bindung an Arbeitsplätze und Unternehmensfortführung, desto stärker muss die Begünstigung erklärt werden. Das Bundesverfassungsgericht hat schon 2014 deutlich gemacht, dass Betriebsvermögen nicht schrankenlos bevorzugt werden darf. Der Gesetzgeber darf Firmen schützen, aber keine Steuerarchitektur schaffen, in der große Vermögen durch Gestaltung fast automatisch aus der Belastung herausfallen.

Das ist keine rein technische Frage. Sie betrifft das Selbstverständnis einer sozialen Marktwirtschaft. Wer jede Unternehmensnachfolge wie einen gewöhnlichen Vermögenszufluss behandelt, riskiert Substanz, Arbeitsplätze, Unternehmertum. Wer große Betriebsvermögen nahezu voraussetzungslos verschont, riskiert das Vertrauen in steuerliche Fairness. Deshalb läuft die Debatte falsch, wenn sie nur fragt, ob Firmenerben „mehr zahlen“ sollen. Die bessere Frage lautet: Wofür wird verschont? Für Abstammung? Dann ist die Begünstigung kaum zu rechtfertigen. Für Fortfüh-

„Schützen wir familiäre Verantwortung oder schützen wir bloß Herkunft?“

rung, Verantwortung, Arbeitsplätze und Investitionen? Dann kann sie verfassungsrechtlich und wirtschaftlich sinnvoll sein.

In Karlsruhe ist die Frage erneut anhängig. Das ist Ausdruck eines dauerhaften Konflikts: Erbrecht und Eigentum sind geschützt, aber Eigentum verpflichtet. Familie ist geschützt, aber Gleichheit auch. Der faire Kompromiss liegt nicht in der Abschaffung der Begünstigungen und auch nicht in ihrer Unantastbarkeit. Er liegt in einer nüchternen Mitte: Kinder dürfen erben, weil sie Kinder sind. Steuerlich privilegiert werden sollte Unternehmensvermögen nur, soweit daraus mehr folgt als private Bereicherung – nämlich fortgeführte Verantwortung. <<



© WhimsyCreative, KI-generiert by Firefly/Adobe Stock.com

Wackelige Sache: Das Vermögen gut aufzuteilen, ist schwierig. Im schlimmsten Fall zerfällt das Firmenerbe.

Richtig vererben

Beim Weitergeben ihres Lebenswerks müssen Unternehmer allerhand beachten. Zentral ist der Gesellschaftsvertrag. Wer früh alles regelt, hat es leichter.

„Alle glücklichen Familien sind einander ähnlich“, lautet der berühmte erste Satz aus Leo Tolstois Roman Anna Karenina. Aber jede unglückliche Familie ist auf ihre eigene Art unglücklich. Auch hat abseits der Literatur jede Familie mit mehr als

Von Midia Nuri

einem Kind oder auch nur etwas spezielleren Verhältnissen beim Erben und Vererben eines Unternehmens andere Herausforderungen zu bewältigen. Im schlechtesten Fall ist nichts geregelt, was langwierige Rechtsstreitigkeiten zur Folge haben

kann, Familien entzweit und womöglich das Ende des Unternehmens bedeutet.

Es bedarf einiger Planung, vertraglichen Geschicks und vorausschauender Übersicht, die eigene Firma an die nächste Generation zu vererben. Das gilt auch für Gesellschafteranteile oder ein Vermögen, das durch den Unternehmensverkauf entstanden ist. Unternehmer müssen nicht nur dem Bedarf des Unternehmens gerecht werden. Geht es ans Erben und Vererben sowie Schenken, müssen sie auch den vielen, teils wechselnden und komplexen Familiensituationen Rechnung tragen. Es gilt, ein mehr oder weniger dichtes Geflecht aus Ehe- und/oder Erbverträgen passend zum Gesellschaftsvertrag des Unternehmens abzuschließen und immer wieder anzupassen.

Tücken der Erbengemeinschaft

Gemeinschaft ist eine schöne Sache, die vielen Menschen lieb ist. Dagegen birgt die Erbengemeinschaft Tücken – vor allem, wenn zur Erbmasse ein Unternehmen gehört. „In einer Erbengemeinschaft sind alle Mitglieder stimmberechtigt“, sagt Steffen Huber, Rechtsanwalt und Partner der auf Unternehmensnachfolge spezialisierten Stuttgarter Kanzlei Binz & Partner. Und wenn etwas entschieden werden muss, ist Einstimmigkeit erforderlich. „Das birgt selbst in harmonischen Familien oft einigen Zündstoff.“ Ein guter Teil einer steuerlichen und rechtlichen Beratung dreht sich daher darum, mit den im Erbfall entstehenden Ansprüchen der Kinder, Partner, Enkel und Schwiegerkinder lösungsorientiert umzugehen.

Die Erbengemeinschaft erschwert nicht nur die Entscheidungsfindung. Die Erbmasse aufzuteilen, wird umso schwieriger, je größer der Anteil des Familienbetriebs an ihr ist. „Wenn ich ein großes Privatvermögen habe und nicht alle Erben ins Unternehmen eintreten sollen, kann ich dem nicht eintretenden Kind oder Ehepartner immer noch ein ausreichend großes Privatvermögen hinterlassen“, erklärt Frank Weiß, ebenfalls Rechtsanwalt und Partner bei Binz & Partner. „Aber in der Regel liegt das Privatvermögen deutlich unter dem Unternehmenswert, bei größeren Unternehmen sind es meist weniger als zehn Prozent.“ Das wird im Erbfall zum Problem für das Unternehmen, schließlich müssen alle erbberechtigten Familienmitglieder auf ihre Kosten kommen. „Und der erbrechtliche Pflichtteil muss bar ausgezahlt werden“, sagt Huber. Im schlimmsten Fall muss das Unternehmen verkauft werden, um solche Forderungen zu erfüllen.

Am besten ist, Unternehmer stellen vorausschauend einvernehmlich sicher, dass die



**Der erbrechtliche
Pflichtteil
muss bar
ausgezahlt
werden.**

Steffen Huber,
Kanzlei Binz & Partner

gewünschte Nachfolgeregelung funktioniert, also nicht mit erbrechtlichen Ansprüchen kollidiert. Der sicherste Weg ist, einen Pflichtteilsverzicht zu vereinbaren. Er sichert dem Unternehmer weitgehende Testierfreiheit. Dafür müssen die Beteiligten sich auf eine Abfindung als Gegenleistung einigen wie etwa eine Zuwendung aus dem Privatvermögen des Unternehmers. Die Einzelheiten regeln Erblasser und ihre Erben in einem Erbvertrag. „Wenn man das gut und lange vorbereitet, funktioniert das in der Regel“, sagt Anwalt Huber. „Unternehmerkinder wachsen in der Regel mit dem Unternehmen auf und verstehen deshalb häufig, dass das große Ganze wichtiger ist, als dass sie ihren vollen Pflichtteil bekommen“, sagt Kollege Weiß.

Es kann trotzdem anders kommen. Huber betreut gerade den Fall einer Familie, in dem das eine Kind dem Erblasser im Unternehmen folgt und jetzt überlegt, seinen Pflichtteilsanspruch doch geltend zu machen, weil es nur 40 Prozent am Unternehmen geerbt hat. Die restlichen 60 Prozent gehen an das andere Kind. „Unternehmer können solchen Konstellationen mit positiven Anreizen vorbauen, indem sie beispielsweise schon Jahre vor einem Erbfall Immobilien übertragen oder andere Schenkungen vornehmen“, rät Weiß. Ein vorgezogenes Erbe kann Teil eines Deals mit dem Kind sein, das zugunsten des Unternehmens auf einen Teil seines Pflichtteilsanspruchs verzichtet.

Was sich anbietet, darüber sollten Unternehmer mit ihrer Familie und einem guten Anwalt sprechen. „Auf jeden Fall muss bei vorgezogenen größeren Schenkungen in der Schenkungsurkunde ausdrücklich angeordnet werden, dass die Schenkung auf den Pflichtteil anzurechnen ist“, sagt Mark Binz, Rechtsanwalt und Gründer der Kanzlei Binz & Partner. „Das wird vielfach vergessen.“

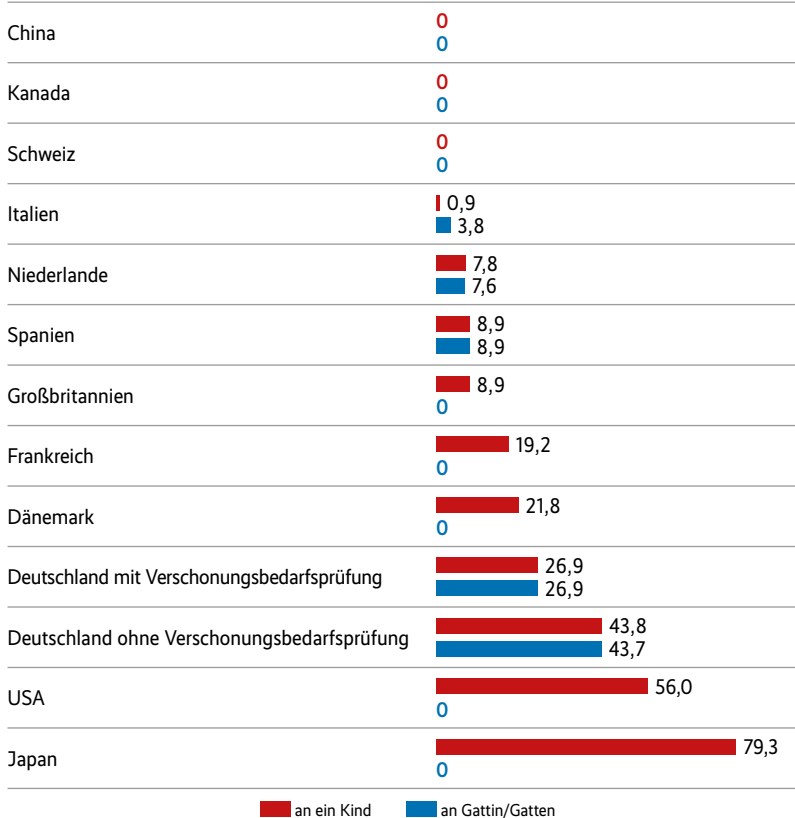
Der Trick mit der Stiftung

Lässt sich nichts einvernehmlich regeln, können Unternehmer den Pflichtteil verringern, indem sie zu Lebzeiten etwa Unternehmensanteile vorzeitig an den ausgewählten Nachfolger übertragen. Auch eine Stiftung lässt sich hierfür nutzen. „Sie kann Teil einer unkooperativen Lösung sein“, sagt Weiß, „aber sie bietet auch im Guten die Möglichkeit, das Unternehmen zu sichern und gleichzeitig alle Erben zufriedenzustellen.“

Allerdings haben die Beschenkten erst nach zehn Jahren vollen Zugriff. Ist Nießbrauch vereinbart, womöglich sogar noch später. Bis dahin bestehen Pflichtteilsergänzungsansprüche. „Das betrifft auch eine Stiftung“, erklärt Binz-Partner Weiß. „Verstirbt der Stifter innerhalb von zehn Jahren nach Übertragung der Vermögenswerte auf >>

HOHE ABGABEN

Erb-schaftsteuerbelastung von Anteilen einer Kapitalgesellschaft, Firmenwert 82,7 Millionen Euro *



* Betrachtet wird ein standardisiertes europäisches Unternehmen. Wert des Betriebsvermögens: Buchwert 73,2 Millionen Euro, Marktwert 82,7 Millionen Euro. Der Erblasser hat dem Unternehmen ein Darlehen von 22,7 Millionen Euro gewährt.

Quelle: ZEW für Stiftung Familienunternehmen, Stand 2024

ausgewählte Länder

die Stiftung, haben seine Kinder unter Umständen einen zeitanteiligen Anspruch gegen die Stiftung.“

Mit einem Testament können Unternehmer Erbquoten festlegen und einzelne Vermögenswerte gezielt zuweisen – etwa einer Person eine Immobilie und anderen beispielsweise Geld, Wertpapiere und auch Gesellschaftsanteile. Aber Achtung: Ein Testament kann vorhergehende Vermächtnisse aufheben, auch wenn das nicht beabsichtigt ist. Erbverträge dagegen bleiben bestehen. „Ein Erbvertrag gibt beiden Seiten Sicherheit“, sagt Anwalt Huber.

Ob Schenkungsverträge, Testamente, Erbverträge, alle sollten Unternehmer dem Gesellschaftsvertrag des Unternehmens anpassen. Der Gesellschaftsvertrag legt fest, was mit dem Unternehmen und dem darin eingebrachten Vermögen geschieht und nach welchen Grundsätzen es verwaltet, vor Zerschlagung geschützt und steueroptimiert an die nächste Generation übertra-

gen wird. Mitarbeiter, Familienmitglieder oder ein Family Office – wer auch immer das Vermögen verwaltet, ist an die Vorgaben aus dem Gesellschaftsvertrag gebunden und bewegt sich mit seinen Aktivitäten innerhalb des von den Gesellschaftern geschaffenen Rahmens.

„Gesellschaftsrecht schlägt Erbrecht“, sagt Anwalt Mark Binz. Beispielsweise kann ein Unternehmer seine Frau oder Kinder als Erben einsetzen. „Aber nur der Gesellschaftsvertrag ist maßgeblich dafür, ob der eingesetzte Erbe oder Vermächtnisnehmer dann auch Gesellschafter werden kann.“ Sehen die Gesellschaftsstatuten eine Nachfolge nicht vor, werden die dafür vorgesehenen Familienmitglieder Erben, aber nicht Gesellschafter. Stattdessen erhalten sie ein Abfindungsguthaben. „Das liegt meist weit unter dem Verkehrswert des Anteils“, warnt Binz. Eine solche Konstellation würde also für den Verlust der Beteiligung sorgen und erhebliches Nachlassvermögen vernichten.

Eheverträge wichtig

Um das zu verhindern, kann der Erblasser seinen Anteil zu Lebzeiten an die Mitgesellschafter verkaufen. „Dann hätte er mit hoher Wahrscheinlichkeit einen höheren Kaufpreis erzielt als das Abfindungsguthaben ausmacht“, sagt Binz. „Oder er hätte eine nachfolgeberechtigte andere Person zum Erben eingesetzt und diesen gegebenenfalls mit der Auflage beschwert, seiner Ehefrau einen finanziellen Ausgleich oder eine lebenslange Rente zu bezahlen.“ Ein Erbvertrag würde solche Risiken ausschließen.

Ganz wichtig mit Blick aufs Vererben sind Eheverträge und Pflichtteilsverzichtsverträge mit dem Ehepartner. Gesellschaftsverträge sehen nicht selten vor, dass Gesellschafteranteile eingezogen werden, wenn kein Ehevertrag geschlossen wurde. „Auch Familienmitglieder, die noch keine Anteile haben, sollten unbedingt einen Ehevertrag abschließen“, empfiehlt Huber. Und das selbstverständlich am besten vor der Ehe. „Hier geht es in erster Linie darum, dass der Ehepartner auf Ausgleichsansprüche auf den Wertzuwachs in der Unternehmensbeteiligung verzichtet.“

Das Vermögen gerecht aufzuteilen, ist in einer Aktiengesellschaft möglich. „Manchen Eltern fällt es schwer, nicht alle ihre Kinder am Unternehmen zu beteiligen“, berichtet Huber. Eine Aktiengesellschaft ermöglicht, alle Kinder zu beteiligen, ohne die Möglichkeit, dass sie sich zu sehr in das operative Geschäft einmischen können. Allerdings sollte auch eine solche Lösung vorher mit allen besprochen werden. Sonst gibt es doch wieder böses Blut, was das Erbe beschädigen kann. <<

WICHTIGE REGELN

Auswahl an Freibeträgen, Bewertungsmaßstäben und Ausnahmen rund ums Erben und Schenken von Unternehmen

Vorweg: Die Materie ist kompliziert. Die Befreiungs- und Verschonungsregeln des seit zehn Jahren geltenden Erbschaftsteuergesetzes sind häufig Gegenstand von Gerichtsverfahren. Und ob sie verfassungsgemäß sind, wird gerade wieder überprüft. Auch Ertragssteuern – Einkommensteuer, Gewerbe- und Körperschaftsteuer – sind bei jeder Unternehmensübergabe wichtig. Erbrechtliche Regelungen durch Testamente berücksichtigen Risiken oft nicht, die entstehen, wenn Betriebe aufgespalten oder stille Reserven gehoben werden. Ohne sorgfältige Beratung durch einen Steuerfachanwalt geht es nicht.

> Diese Freibeträge nach dem Erbschaftsteuergesetz gelten alle zehn Jahre neu:

- 500.000 Euro für Ehegatten und eingetragene Lebenspartner.
- 400.000 Euro für leibliche Kinder sowie Adoptiv- und Stiefkinder. Auch für Enkelkinder, sofern deren Eltern teil – das Kind des Erblassers – bereits verstorben ist.
- 200.000 Euro für Enkelkinder, deren erbberechtigtes Elternteil noch lebt
- 100.000 Euro für Eltern und Großeltern sowie Urenkel.
- 20.000 Euro für alle übrigen Personen wie Geschwister, Nichten und Neffen, unverheiratete Lebensgefährten und Freunde.

> Der Gesetzgeber gewährt steuerliche Vergünstigungen für betriebliches Vermögen, um Arbeitsplätze zu erhalten und die Existenz von tatsächlich wirtschaftlich tätigen Unternehmen zu sichern. Reine vermögensverwaltende Gesellschaften müssen Erbschaftsteuer zahlen.

> Verschonung gilt für Betriebsvermögen bis maximal 26 Millionen Euro.

> Befreiungen gelten für Betriebsvermögen, Anteile an Kapitalgesellschaften sowie Betriebe der Land- und Forstwirtschaft.

> Nicht alles ist begünstigtes Betriebsvermögen. Um es zu errechnen, wird sehr vereinfacht vom Gesamtvermögen des Unternehmens das sogenannte Verwaltungsvermögen abgezogen.

Dazu gehören unter anderem zur Nutzung an Dritte überlassene Gegenstände, etwa vermietete Immobilien, Anteile an Kapitalgesellschaften (GmbH, AG), die unter 25 Prozent liegen, Kunstgegenstände, Edelmetalle, Wertpapiere, Kontoguthaben und Forderungen.

> Das Verwaltungsvermögen bestimmt auch, ob das Betriebsvermögen von der Erbschaftsteuer verschont wird. Sind 90 Prozent und mehr des Gesamtvermögens Verwaltungsvermögen, greift die Steuer voll.

> Verschont werden Gewerbebetriebe und Betriebe von Freiberuflern, Anteile an einer gewerblichen Personengesellschaft wie zum Beispiel GbR, KG oder GmbH & Co. KG.

> Begünstigt ist der erbrechtliche Erwerb des gesamten Gewerbebetriebs, eines Teilbetriebs und auch ein Mitunternehmeranteil.

> Auch Finanzmittel und Barvermögen bis zu einer Grenze von 15 Prozent des Betriebsvermögens sind begünstigt. Sie werden zuvor mit betrieblichen Schulden verrechnet.

> Das begünstigte Betriebsvermögen bleibt von der Steuer verschont, wenn die Erben bestimmte Kriterien erfüllen.

- Regelverschonung: Wenn Unternehmenserben den Betrieb fünf Jahre lang fortführen und bestimmte Lohnsummen einhalten, fällt nur auf 15 Prozent des übertragenen Betriebsvermögens Erbschaftsteuer an. Der Anteil von Verwaltungsvermögen darf nicht über 50 Prozent liegen.
- Optionsverschonung: Erben müssen keine Erbschaftsteuern auf das Betriebsvermögen zahlen, wenn sie

die Voraussetzungen sieben Jahre lang einhalten und das Verwaltungsvermögen 20 Prozent nicht übersteigt.

> Wird das Unternehmen verkauft, der Betrieb geschlossen oder wesentliche Teile verkauft, entfällt die Verschonung und es muss nachgezahlt werden – außer, der Erlös aus dem Unternehmensverkauf wird binnen sechs Monaten reinvestiert.

> Der Nachfolger darf dem Unternehmen bis zum Ende der Haltefrist Geld entnehmen. Allerdings gilt eine Obergrenze. Sie errechnet sich aus den eigenen Einlagen und Gewinnanteilen plus 150.000 Euro. Wird mehr entnommen, entfällt die Verschonung und es kann zu Steuernachforderungen kommen.

> Steuerfreiheit greift nur, wenn die Lohnsummenklausel eingehalten wird. Bei der Regelverschonung muss die Lohnsumme innerhalb von fünf Jahren 400 Prozent der durchschnittlichen Lohnsumme in den fünf Jahren vor dem Erbe erreichen. Bei der Optionsverschonung sind es 700 Prozent binnen sieben Jahren. Betriebe mit bis zu fünf Beschäftigten sind von der Lohnsummenregel nicht betroffen. Betriebe mit sechs bis zehn Beschäftigten müssen mindestens 250 Prozent der Ausgangslohnsumme (Regelverschonung) oder 500 Prozent (Optionsverschonung) aufrechterhalten. Bei elf bis 15 Beschäftigten liegt die Grenze bei 300 Prozent (Regelverschonung) oder 565 Prozent (Optionsverschonung).

> Achtung: Auch die Unternehmensbewertung ist heikel. Gibt es keine Vergleichswerte aus zeitnahen Unternehmens- oder Anteilsverkäufen, kommt zunächst das sogenannte vereinfachte Ertragswertverfahren in Betracht. Es führt jedoch nicht in jedem Fall zum steuerlich besten Ergebnis. Dann ist die Wertermittlung durch ein Wertgutachten geboten.

mnu

Erfolgsfaktor Cloud

Der viel beklagte Digitalisierungstau in der deutschen Wirtschaft könnte bald der Vergangenheit angehören – Cloud sei Dank.



Vertrauen ist ein zentraler Wirtschaftsfaktor – das wissen Hidden Champions aus dem deutschen Mittelstand allzu gut. „Made in Germany“ ist schließlich mehr als ein Gütesiegel: Es ist ein Versprechen, das seit der Nachkriegszeit für Qualität und Verlässlichkeit steht. Mit Vertrauen kennen sich auch die Mitarbeitenden der BANSBACH GmbH aus: Als Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaft mit mehr als 100 Jahren Erfahrung weiß das Unternehmen, wie man auf Augenhöhe erfolgreich zusammenarbeitet.

Heute hat die BANSBACH GmbH Standorte in Süd- und Ostdeutschland und ist bundesweit für ihre Mandanten tätig. 26 aktiv tätige Gesellschafter mit hochqualifizierten Prüfungs- und Beratungsteams erbringen ein breites Portfolio an Leistungen für die Kunden. Das bedeutet auch: Die Kommunikation zwischen den auf neun Standorte verteilten 450 Mitarbeitenden muss schnell, sicher und verlässlich sein – eine Herausforderung in Zeiten zunehmender Cyberbedrohungen und Fachkräftemangel.

Talente halten, Bedrohungen abwehren

Zum einen spielt der Schutz sensibler Kundendaten bei BANSBACH eine zentrale Rolle – sowohl aufgrund gesetzlicher Vorgaben, als auch zur Wahrung der Unternehmensreputa-

90%
der deutschen
Unternehmen
nutzen die Cloud –
in fünf Jahren
werden es alle sein.

(Quelle: Bitkom)

tion. Zum anderen bekommt auch die Steuerberatungs- und Wirtschaftsprüfungsbranche die Auswirkungen des „War for Talents“ zu spüren. Um qualifizierte Mitarbeitende zu gewinnen und zu binden, sind eine zeitgemäße Arbeitsorganisation und moderne Arbeitsmittel unerlässlich. Angesichts der gewachsenen Unternehmensstruktur verfolgt die IT-Abteilung von BANSBACH die Strategie, Prozesse und Technologien über alle Standorte zu standardisieren. Kostentransparenz und flexible Skalierung sind dabei entscheidend.

Partnerschaft auf Augenhöhe

Vernetzung, Cybersecurity, effiziente Arbeitsprozesse – diese komplexen Aufgaben müssen IT-Verantwortliche im Mittelstand heute strategisch steuern und klug verzahlen. BANSBACH setzt deshalb auf Vodafone Business als starken Digitalisierungspartner, der alle Lösungen aus einer Hand liefert. Die Vernetzung der Unternehmensstandorte über MPLS, cloudbasierte Services auf Basis von Microsoft Azure sowie unterschiedliche Sicherheitslösungen – darunter Vodafone Cloud-Backup für Microsoft 365 und Microsoft Defender – werden gemeinsam umgesetzt.

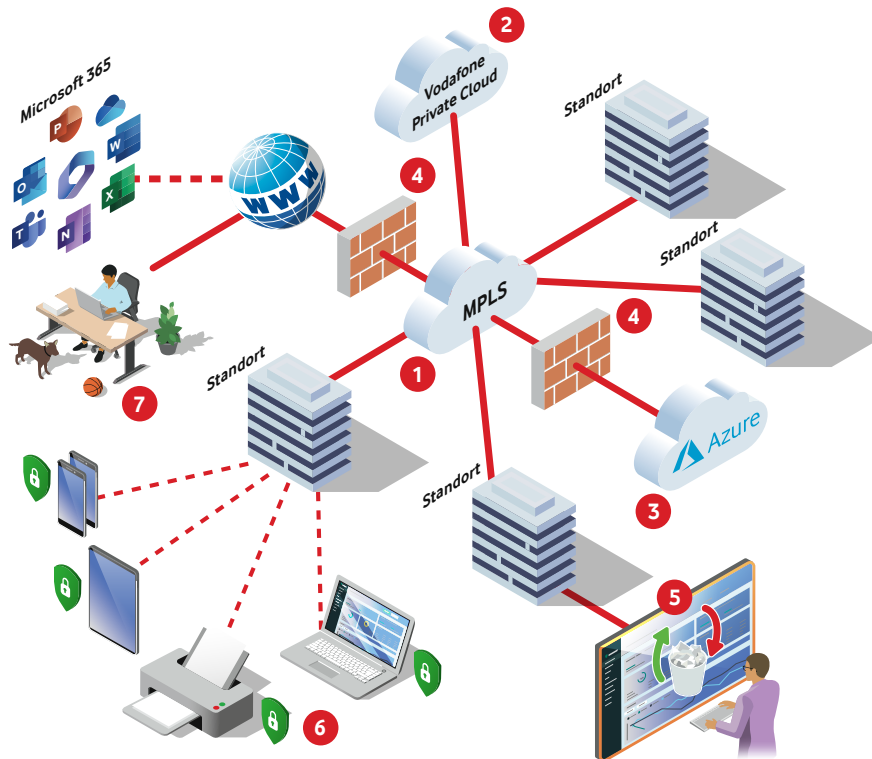
„Unsere Partnerschaft erfolgt stets auf Augenhöhe“, berichtet Sven Bolz, IT-Leiter bei BANSBACH. „Vodafone Business hat uns während der gesamten Cloud-Migration intensiv begleitet und beraten.“ Im Arbeitsalltag bedeutet das: Vodafone Business gewährleistet die MPLS-Anbindung aller neun BANSBACH-Standorte, stellt die Internetversorgung sicher und ermöglicht den Zugriff auf die Microsoft Azure Cloud. Diese hostet nicht nur die zentralen Server, sondern bietet auch die Microsoft-Teams-Telefonie über die Vodafone Private Cloud. Die vollständig gemanagte Kommunikationslösung sorgt für den zuverlässigen Austausch der BANSBACH-Berater – egal, ob sie sich am Unternehmensstandort, beim Mandanten, im Homeoffice oder unterwegs befinden.

Transparent und sicher

Die Cloud-Lösung unterstützt auch die Digitalisierung der Arbeitsprozesse – vom Desk Sharing bis zur Einbindung von Smartphones als Nebenstellen. Die Cloud-Infrastruktur wird durch die Azure Firewall geschützt, die von der BANSBACH-IT konfiguriert und gemanagt wird. Auch hier unterstützt Vodafone Business mit der Bereitstellung und dem Management aller benötigten Microsoft-Lizenzen. „Sicherheit hat für uns extrem hohe Relevanz“, erklärt Sven Bolz. „Schließlich

Cloud-Lösungen aus einer Hand

Sichere und performante Cloud-Dienste mit Azure



Quelle: Vodafone

- 1 Vodafone Business stellt die **MPLS-Anbindung** aller BANSBACH-Standorte für Internet und Microsoft Azure sicher.
- 2 **Microsoft-Teams-Telefonie** läuft über die **Vodafone Private Cloud**.
- 3 In **Azure** sind alle Server inkl. ERP-System gehostet.
- 4 Die **Azure Firewall** schützt die Cloud-Infrastruktur.
- 5 **Vodafone Cloud-Backup** für Microsoft 365 sichert Accounts und Wiederherstellung von Daten.
- 6 **Microsoft Defender** schützt die Endgeräte vor Cyberbedrohungen.
- 7 Mobiler Zugriff auf **Microsoft 365** via gesichertem Internetzugang.

gehen wir mit hochsensiblen Steuer-, Einkommens- und Unternehmensdaten um.“ Diese sind in der Cloud auch gegen versehentliches Löschen geschützt und können jederzeit wiederhergestellt werden.

Fazit: Das Beispiel der BANSBACH GmbH zeigt eindrucksvoll, wie zukunftsfähige Cloud-Anwendungen den deutschen Mittelstand stärken, die Wettbewerbsfähigkeit erhöhen und neue Chancen im digitalen Zeitalter eröffnen – und wie entscheidend die Wahl eines erfahrenen Digitalisierungspartners dabei ist.



„Die Cloud ist die Basis für all unsere ITK-Lösungen.“

Sven Bolz,
IT-Leiter der BANSBACH GmbH

Interview

Maximale Flexibilität

Als IT-Leiter der BANSBACH GmbH setzt Sven Bolz konsequent auf Cloud-Infrastruktur.

Warum hat sich Ihr Unternehmen für die Cloud entschieden?

Unsere Cloud-Strategie bietet enorme Vorteile. Wir können damit Prozesse an allen Standorten standardisieren und Ressourcen flexibel skalieren – sei es für neue Mitarbeitende oder zusätzliche Standorte. Das schafft maximale Flexibilität, schnelle Reaktionsfähigkeit und Kostentransparenz.

Hilft die Cloud beim Fachkräftemangel?

Ja, definitiv. Um Fachkräfte zu gewinnen und zu binden, müssen wir moderne Arbeitswerkzeuge bereitstellen – etwa cloudbasierte Anwendungen, die mobil und im Homeoffice nutzbar sind. Unsere Cloud-Strategie ermöglicht es, allen Mitarbeitenden unabhängig vom Standort einen sicheren Zugriff auf Anwendungen und Daten zu bieten.

Wie wichtig ist IT-Sicherheit?

Für BANSBACH hat IT-Sicherheit höchste Priorität. Wir müssen nicht nur gesetzliche Vorgaben erfüllen, sondern auch unsere exzellente Reputation bei Mandanten wahren. Die konsequente Cloud-Nutzung stellt deshalb hohe Anforderungen an Datenschutz und Sicherheit.

Wie gewährleisten Sie diese hohen Anforderungen?

Das von Vodafone Business realisierte Lösungspaket deckt alle relevanten Bereiche überzeugend ab: Microsoft Defender sorgt für den Schutz vor Malware auf allen Endgeräten, die Daten in den Accounts unserer Mitarbeitenden sichert Vodafone Cloud-Backup für Microsoft 365. Wir erhalten alle benötigten Lösungen und Leistungen aus einer Hand.



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



EINGEBUCHT UND AUFGESCHLAGEN

Erfolg mit Tiefe

Manche Managementratgeber schaffen es zu Recht in die Spiegel-Bestsellerliste. „Bewusst erfolgreich“ (Deutscher Wirtschaftsbuch Verlag) von Andreas Buhr zum Beispiel. Er zählt zu den bekanntesten Managementtrainern und Rednern im deutschsprachigen Raum. In zwölf Kapiteln behandelt er Themen wie Selbstführung, Geldbewusstsein, Gesundheit, Sinnorientierung und den Umgang mit Veränderungen. Besonderes Merkmal des Buches sind die wiederkehrenden Dialoge mit dem „inneren Meister“, die Denkanstöße jenseits rein betriebswirtschaftlicher Betrachtungen liefern. „Bewusst erfolgreich“ richtet sich vor allem an Führungskräfte, Unternehmer und Menschen, die beruflichen Erfolg mit persönlicher Weiterentwicklung verbinden möchten. Buhr verbindet Managementwissen mit psychologischen und spirituellen Impulsen. Das mag für einige ungewohnt sein, zeitgemäß ist es auf jeden Fall. << **gie**



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



Prompten mit Verstand

Warum braucht man ein dickes, schweres Buch mit 350 Seiten, um besser zu prompten? Und dann auch noch von einem Professor für Wirtschaftspsychologie? Weil Ingo Hamm ein großartiger Autor ist, der selbst gegründet hat, Konzernmanager war und bei McKinsey als Berater die Welt der Unternehmen genau kennenlernte. In „Abenteuer: Kommunikation“ (Murmann Verlag) zeigt er, wie wir im KI-Zeitalter nicht nur prompten, sondern auch mit Menschen reden sollten. „KI bedeutet einen Strukturbruch, einen Paradigmenwechsel und ganz viel Veränderung für uns und unsere Arbeitswelt.“ Das Paradoxe ist, dass wir gerade durch das Vorhaben, effektiv zu prompten, menschlicher werden können. Wenn man sich Dinge bewusst macht, Hamm hilft dabei, schreibt schön und verständlich. Dennoch hätten es 50 Seiten weniger getan. Sehr nützlich sind aber die Zusammenfassung am Ende jeden Kapitels. << **gie**



Überzeugen mit Geschichte

Es wäre logisch, wenn im Zeitalter der KI Wahrheit Trumpf wäre und Lügen entlarvt würden. Doch der Mensch ist nicht logisch und Geschichten – wahr oder unwahr – entfalten mehr Kraft denn je. In „Narrative für eine bessere Zukunft“ (Vahlen Verlag) beschäftigt sich Anne M. Schüller mit dem Erfolgsfaktor, der in Wirtschaft und Gesellschaft häufig unterschätzt wird: der Macht von Geschichten. Die Diplom-Betriebswirtin und Bestsellerautorin argumentiert, dass Narrative weit mehr sind als Kommunikationsinstrumente. Sie prägen Wahrnehmungen, beeinflussen Entscheidungen und schaffen Orientierung in Zeiten von Unsicherheit, Transformation und technologischen Umbrüchen. Das Buch verbindet Erkenntnisse aus Psychologie, Kommunikationswissenschaft und Management mit zahlreichen Praxisbeispielen. Und zeigt, wie Unternehmen und Führungskräfte konstruktive Zukunftsbilder entwickeln und vermitteln können. << **gie**



Leben ohne Sorgen

Jeder und jede kann von sich behaupten, Deutschlands bekanntester Karriere-Coach zu sein. Oder der renommierteste. Messen lässt sich das kaum. Vermutlich ist aber niemand an diesem Titel so nah dran wie Martin Wehrle. Sein neues Buch heißt „Wer wärst du ohne deine Sorgen?“ (Mosaik Verlag). Wehrle hilft auf mehr als 350 Seiten, Ängste loszuwerden, Gedankenspiele zu stoppen und mit mehr Zuversicht durchs Leben zu gehen. Seine Perspektive ist stets vor allem die des arbeitenden Menschen mit all den spezifischen Themen, die überwiegend Führungskräfte haben. Wie immer bei Wehrle muss man mit seinen Büchern arbeiten, wenn die Lektüre wirken soll. Die Selbsttests, Zusammenfassungen und Fragen machen das aber auch sehr einfach: „Wer wären Sie, wenn Sie sich selbst so nachsichtig beurteilen könnten wie einen guten Freund?“ << **gie**



Das geflickte Wunderwerk

Während die Feuerwerke über der National Mall den Himmel zum 250. Mal in den Farben der Freiheit erleuchten, blicken viele Amerikaner mit einer Mischung aus Stolz und tiefer Sorge auf das Fundament ihrer Nation. Die Verfassung, einst als „Maschine“ des Fortschritts konzipiert, wirkt in Zeiten extremer politischer Polarisierung oft wie ein Relikt aus einer anderen Welt. Und ihre Konstruktionsfehler treten unter dem amtierenden Präsidenten immer stärker zutage. Einer davon ist, dass mit „Volk“ in Wahrheit nur wenige Prozent der Bevölkerung gemeint waren, die all die beschriebenen Rechte besitzen.

Jill Lepore liefert mit „We the People“ eine Biografie der Verfassung, die uns daran erinnert, dass ihre Kraft nie in ihrer Unveränderlichkeit lag, sondern in ihrer Fähigkeit zur Korrektur. Lepore ist Professorin für amerikanische Geschichte in Harvard und preisgekrönte Autorin. Niemand erklärt besser, wie Amerika das wurde, was es heute ist. In „We the People“ bürstet sie die Geschichte gegen den Strich derer, die die Verfassung heute wie eine „heilige Reliquie“ verehren. Für Lepore ist sie eher ein Textil, das ständig gewebt und ausgebaut werden muss. Während Männer im 18. Jahrhundert Texte „verbesserten“, flickten Frauen im Haushalt Textilien – beides, schreibt Lepore, sei für den Erhalt einer Ordnung unerlässlich.

Das Buch führt uns ins Jahr 1787, in dem Gründerväter wie James Madison und Alexander Hamilton die Regierung als einen politischen Mechanismus nach Newtonschen Gesetzen entwarfen. Damals diente das „Orrery“ – ein mechanisches Modell des Sonnensystems – als Symbol für das Gleichgewicht der Mächte. Doch dieses Gleich-

gewicht war von Anfang an prekär und schloss die Mehrheit der Bevölkerung aus – Frauen, Versklavte und Indigene. Lepore erzählt von denen, die sich ihren Platz unter dem Banner „Wir, das Volk“ erst erstreiten mussten.

Lepore beschreibt den „schlafenden Riesen“ des Artikels V – jener Bestimmung, die formelle Änderungen erlaubt. Dieser Riese ist seit 1971, als das Wahlalter auf 18 Jahre gesenkt wurde, kaum erwacht. An seine Stelle ist ein erbitterter Streit über die Interpretation getreten. Lepore analysiert den Aufstieg des Originalismus. Diese Lehre, maßgeblich geprägt von Richtern, behauptet, die Verfassung dürfe nur so ausgelegt werden, wie sie zum Zeitpunkt ihrer Niederschrift verstanden worden sei. Für Lepore ist dieser Trend eine Gefahr für die Demokratie. Wenn die Gerichte die Rolle der Verfassungsänderung übernehmen, entmachten sie das Volk. Sie zeigt auf, wie konservative Bewegungen den Originalismus als „Theorie der Revolution“ nutzten, um Errungenschaften wie das Recht auf Abtreibung zu Fall zu bringen.

Das Buch endet mit einem bewegenden Blick auf die Jugend. Lepore zitiert eine Petition von High-School-Schülern von 1970, die ein Recht auf eine saubere Umwelt forderten. Ihr Appell blieb im Kongress ungehört. Diesen Stillstand sieht Lepore als größte Bedrohung für die nächsten 250 Jahre. „We the People“ ist mehr als ein Geschichtsbuch, es ist ein Weckruf. Unverzichtbar für jeden, der verstehen will, warum die älteste geschriebene Verfassung der Welt heute mehr denn je eine geschickte Hand zum Flicken braucht. << gie



Sätze, wie in Stein gemeißelt

Walter Isaacson ist der erfolgreichste und bekannteste Biograf unserer Zeit. Er porträtierte Steve Jobs, Elon Musk, Henry Kissinger. Sein Buch „Der wichtigste Satz der Geschichte“ (C. Bertelsmann Verlag) erschien zum 250. Geburtstag der USA auf Deutsch. Isaacson untersucht die Entstehung und Wirkung der Unabhängigkeitserklärung, die mit „We hold these truths to be self-evident, ...“ beginnt. „Wir halten diese Wahrheiten für ausgemacht, dass alle Menschen gleich erschaffen worden, dass sie von ihrem Schöpfer mit gewissen unveräu-



ßerlichen Rechten begabt worden, worunter sind Leben, Freiheit und das Bestreben nach Glückseligkeit.“ Thomas Jefferson hatte in seinem Entwurf eine andere Wortwahl vorgesehen, bevor Benjamin Franklin und John Adams diese Fassung formulierten. Isaacson analysiert, wie die drei die revolutionären Ideale von Gleichheit und unveräußerlichen Rechten entwickelten. Die historischen Widersprüche, etwa Sklaverei oder die eingeschränkten Rechte von Frauen, kommen nicht zu kurz. Die Brücke zur Gegenwart schlägt Isaacson, indem er erklärt, wie wichtig ein gemeinsames Fundament und der amerikanische Traum für eine stabile Demokratie sind. << gie

Immer Ärger mit der Familie

Family Offices organisieren Reichtum und Zusammenhalt. Das ist nicht einfach. Damit Dynastien überleben und erhalten bleiben, muss einiges beachtet werden.

1982 veröffentlichte Forbes zum ersten Mal die Liste der 400 reichsten Männer und Frauen in den USA. 2005 wurde die aktuelle Liste der Finanzzeitschrift mit den 400 Namen von 1982 verglichen: 43 von damals waren noch dabei, elf Prozent. Wie kann das passieren? 1982 schienen die reichsten der Reichen so gut dazustehen, 23 Jahre später sind 89 Prozent nicht mehr unter den Wohlhabendsten. Die Fachleute von Forbes fanden verschiedene Gründe für das Scheitern der Reichen, ihren Wohlstand für künftige Generationen zu bewahren. Es gibt quantitative, messbare wie falsche Geschäftsentscheidungen, übermäßige Kreditaufnahme. Und es gibt qualitative Gründe, die emotionale Ursprünge haben: gestörte Beziehungen etwa, mangelndes Vertrauen, offener Streit. Hinzu kommt der Wunsch mancher Person, finanziell und sozial zu prahlen, Eindruck zu schinden. Auch andere Statistiken weisen nach, dass Familien oft verlieren, wenn das Vermögen an die nächste Generation übertragen wird. Schon 2003 ermittelten die US-Experten Roy Williams und Vic Preisser in einer umfangreichen Analyse, dass nur 30 Prozent der wohlhabenden Familien dieser Welt ihr Vermögen erfolgreich weitergeben.

Warum läuft es bei 70 Prozent der Familienunternehmen nicht? Meistens wegen Emotionen, lautet die kurze Antwort von Philippe J. Weil. Sein Beruf besteht darin, dies zu verhindern. Er berät seit rund 30 Jahren Familienunternehmen, ist Mitglied in internationalen Thinktanks, die sich mit der ganzheitlichen Verwaltung von Familienkapital beschäftigen, und hat seine Erfahrungen im Buch „In guten Händen“ zusammengefasst. Vermögen weiterzugeben, scheitert danach selten an mangelhaftem Finanzmanagement, sondern meistens daran, dass sich die Mitglieder einer Familie nicht grün sind oder nicht vertrauen. Oft wird auch nicht genug miteinander geredet. „Vielen Familien fehlt ein angemessener Umgang mit Gefühlen, wenn über Geld gesprochen wird“, sagt Weil.

Hier kann ein Family Office als übergeordnete Einheit helfen. Sie ist spezialisiert, große Privatvermögen ganzheitlich zu betreuen. Neben der reinen Vermögensverwaltung übernimmt es oft auch administrative Aufgaben, Steuerberatung, Nachfolgeplanung sowie Concierge-Dienste. Es kann zum Beispiel als GmbH organisiert sein. Man unter-

Von Thorsten Giersch

Geradezu beispielhaft war das in 357 Folgen der US-Fernsehserie Dallas zu sehen. Die fiktive Familie Ewing schenkte sich nichts. Und alle Welt sah zu.



scheidet zwischen zwei Hauptformen: Beim Single Family Office betreut ein Büro ausschließlich das Vermögen einer einzigen Familie. Ein Multi Family Office versteht sich eher als unabhängiger Dienstleister, der die Vermögen und administrativen Anliegen mehrerer Familien bündelt und verwaltet. Ein solches Büro ist das Bindeglied zwischen Men-

schen und Kapital. Und da geht es nicht nur um Geld. Experte Weil nennt menschliches oder emotionales Kapital, intellektuelles Kapital in Form von Wissen, soziales Kapital als Ruf, spirituelles Kapital der gemeinsamen Werte sowie Finanzkapital.

Wobei Geld wichtig ist. Zum einen geht es um das Familienvermögen, zum anderen ist Geld >>



oft der größte Streitpunkt. Es sei oft Tabuthema und stehe wie ein Elefant im Raum, über den innerhalb der Familie nicht transparent diskutiert werde, sagt Weil. Überhaupt Kommunikation. „Das Wichtigste in der Kommunikation ist, zu hören, was nicht gesagt wird.“ In der Beratungspraxis zeigt sich häufig ein Kommunikationsgefälle, das durch komplexe Familienstrukturen über Kontinente und Generationen hinweg verschärft wird. Das Family Office kann das Schweigen als übergeordnete Struktur brechen und Themen wie finanzielle Erziehung oder Rollenverteilung ansprechen. Dazu muss es allerdings erst einmal eingesetzt werden. Wichtig sind klare Regeln, die für alle in der Familie gelten.

Klare Regeln

Wer für die Zukunft plant, muss sich mit der Vergangenheit auseinandersetzen. Die Dynamik unterscheidet sich je nach Generation. Während die erste Generation das Vermögen oft unter Entbehrungen aufbaut und durch Existenzängste geprägt ist, sieht sich die zweite Generation damit konfrontiert, im Schatten etwa eines dominanten Patriarchen eigene Akzente zu setzen. Die dritte Generation wiederum stellt häufig die Sinnfrage und sucht nach einer Bestimmung für das vorhandene Kapital. In der sogenannten New Economy der Start-ups verkürzen sich diese Zyklen bisweilen auf eine einzige Generation. Kein Wunder, dass es da regelmäßig zu Konflikten kommt, die Weil als „Last der zwei Hüte“ beschreibt. Familienmitglieder müssen sowohl privat als auch beruflich miteinander auskommen. Um giftige Spannungen zu vermeiden, ist eine klare Trennschärfe zwischen Firmen- und Familienkapital sowie zwischen operativer Geschäftsführung und Inhaber-

Bei
70
Prozent

der Familienunter-
nehmen misslingt
die erfolgreiche
Weitergabe
des Vermögens
an die nächste
Generation.

Quelle: Analyse von US-Experten
Roy Williams und Vic Preisser

DAS SCHRIFTLICHE DREHBUCH

Die Familienverfassung ist das Kerndokument der Family Governance. Sie regelt im Idealfall mehrere Aspekte.

- > **Vorsorgliches Drehbuch:** Sie fungiert als Handbuch für alle Eventualitäten und Ereignisse (ordentliche wie außerordentliche), damit die Familie handlungsfähig bleibt.
- > **Werte- und Leitbasis:** Sie hält Visionen, moralische Grundsätze, Prioritäten und Ziele der Familie in einem Leitbild fest.
- > **Verbindliches Regelwerk:** Obwohl sie kein rein juristisches Dokument ist, gilt sie als familienintern verbindliche Entscheidungsgrundlage.
- > **Konkrete Richtlinien:** Sie enthält spezifische Bausteine wie Vertraulichkeitsregeln, präzise Rollenzuweisungen (zum Beispiel akademische Anforderungen für den Unternehmenseinstieg) und Regeln zur Verwaltung des Kapitals wie Dividendenzahlungen und Exit-Strategien).

gie

schaft nötig. „Es erfordert immer eine rationale Entscheidung, die richtige Person in die richtige Position zum Wohle von Unternehmen und Familie zu bringen“, sagt der Berater.

Um solchen Konflikten vorzubeugen, hilft die Familienverfassung als zentrales Steuerungsinstrument. Sie ist ein verbindliches Regelwerk, das Visionen, Werte und Entscheidungsprozesse festlegt. Zu den Bausteinen gehören neben dem Leitbild auch präzise Richtlinien für den Eintritt von Familienmitgliedern in das Unternehmen. Die Verfassung ist kein Schlichtungsinstrument im akuten Konfliktfall, sondern ein vorausschauendes Drehbuch für künftige Ereignisse. Der ideale Zeitpunkt, um eine Verfassung zu erarbeiten, ist, wenn der Gründer noch aktiv ist und die Familienbeziehungen harmonisch sind. Der Prozess ist so schwierig wie notwendig, um materielle und relationale Belange zwischen Familie, Unternehmen und Kapital verbindlich zu koordinieren. Für eine solch weitreichende Entscheidung sollten erfahrene Berater hinzugezogen werden.

Dem Entwurf der Verfassung sollte ein offenes Gespräch über Geld vorausgehen, gesteuert vom Family Office. Weil das Thema in vielen Haushalten negativ behaftet ist oder gar als Tabu gilt, dient dieser erste Schritt dazu, Unbehagen abzubauen und Transparenz zu schaffen. Der strukturierte Ablauf beginnt mit einer Vorbesprechung zwischen dem Familienberater und der Familie, um Ziele und Erwartungen festzulegen. In der anschließenden Phase der sogenannten Familienkartierung führt der Berater Einzelgespräche mit jedem Familienmitglied an einem neutralen, angenehmen Ort. So sollen persönliche Geschichten und Belange einfließen, die in großer Runde oft nicht zur Sprache kommen. Auf Basis dieser Interviews wird ein anonymisierter Familienbericht erstellt, der die Grundlage für eine gemeinsame Linie bildet. In Einzelfällen kann das Ergebnis dieser Analyse auch darin bestehen, dass die gesündeste Lösung für den Familienfrieden wäre, die geschäftliche Partnerschaft geordnet aufzulösen.

Die inhaltlichen Bausteine der Verfassung variieren je nach den spezifischen Bedürfnissen. Zu den Standards gehört die Definition eines Leitbildes, das Visionen, moralische Grundsätze und Prioritäten der Familie festhält. Ein wesentlicher Aspekt sind klare Rollenzuweisungen, die zum Beispiel vorschreiben können, dass Familienmitglieder für einen Einstieg in das operative Geschäft ein Studium benötigen oder außerhalb des Familienunternehmens gearbeitet haben müssen. Weiterhin regelt das Dokument die Verwaltung des Familienkapitals, einschließlich der Besitzverhältnisse, Dividendenzahlungen und möglicher Exit-Strategien für ausscheidende Mitglieder.

Verankert wird auch, Gremien wie einen Familienrat oder einen Stiftungsrat für philanthropische Zwecke zu gründen. Um sicherzustellen, dass das Regelwerk nicht zur Makulatur verkommt, muss es an den Zeitgeist angepasst werden können. „Die Familienverfassung ist nicht in Stein gemeißelt und soll ein lebendiges Dokument über mehrere Generationen sein“, sagt Weil. Unter Bezugnahme auf den ehemaligen US-Präsidenten Thomas Jefferson empfiehlt er, feste Revisionsklauseln – etwa bei jedem Generationenwechsel – vorzusehen, damit die Familienverfassung durch laufende Anpassungen aktuell bleibt.

Abgeschlossen wird die strategische Ausrichtung des Familienvermögens durch die Wahl der passenden Verwaltungsform. Hier lassen sich drei grundlegende Ansätze unterscheiden: Ownership, Stewardship und Philanthropie. Ein professionell geführtes Family Office unterstützt Familien dabei, die für ihre individuellen Werte passende Mischform dieser Ansätze zu finden, um das langfristige Wohlergehen über Generationen hinweg zu sichern.

Der schnelle Euro

Weil grenzt die Konzepte Ownership und Stewardship primär über den Zeithorizont und die innere Haltung zum Kapital ab. Eigentümerschaft ist durch eine starke Orientierung an der Gegenwart und der aktuellen Generation geprägt. Im Vordergrund steht, das Vermögen kurzfristig zu maximieren. Das Kapital dient primär dazu, die Wünsche und den Lebensstil der aktuellen Eigentümer zu finanzieren. Um schnelle Renditen zu erzielen, wird oft risikoreicher investiert. Dieser Ansatz findet sich Weil zufolge häufig in der Startup-Szene. Der Eigentümer betrachtet das Geld als sein persönliches Gut, über das er allein verfügt, oft ohne die nächste Generation frühzeitig einzubeziehen. Weil beschreibt dies überspitzt als „Mir gehört alles“-Mentalität.

Stewardship hingegen definiert Weil als einen haushälterischen Umgang mit dem Kapital. Es soll langfristig bewahrt werden. Hauptziel ist, das Vermögen für künftige Generationen zu erhalten. Das Kapital wird nicht als Verbrauchsgut, sondern als eine Art Leihgabe betrachtet. Die Anlagestrategie legt Wert auf solide Investitionen mit langfristigen Gewinnaussichten. Dieser Ansatz ist charakteristisch für Familien der „Old Economy“ und alteingesessene Dynastien. Familienmitglieder übernehmen dabei füreinander Verantwortung.

Ein Family Office handelt in der Regel als „graue Eminenz“, wie Weil sagt. Es hält die Fäden diskret zusammen und ermöglicht den offenen Austausch etwa auf Klausurtagungen. Und es soll die

DIE VOLLE KONTROLLE

Family Governance ist das umfassende System, mit dem eine Familie ihre Rollen, Prozesse, Entscheidungskompetenzen und Finanzflüsse koordiniert.

Dazu gehören:

- > Definition von Grundsätzen, Eigentumsverhältnissen, Rechten und Kontrollfunktionen.
- > Bilden von Organen wie Familienrat, Familienausschüsse oder Stiftungsräte.
- > Klären, wofür jedes Familienmitglied innerhalb als auch außerhalb des Familienunternehmens verantwortlich ist.
- > Vorbeugen: Sie dient als verbindlicher Ordnungsrahmen, um Widersprüche und Familienkonflikte durch klare Entscheidungskompetenzen zu vermeiden

gie



Das Wichtigste in der Kommunikation ist, zu hören, was nicht gesagt wird.

Philippe J. Weil,
Familienberater

nächste Generation auf ihre künftige Verantwortung vorbereiten, sie befähigen, ihren Platz in der Gesellschaft selbstständig und vermögensunabhängig zu finden. Das ist eine besondere Herausforderung, wenn diese Familienmitglieder bereits in gesicherten finanziellen Verhältnissen aufwachsen. „Sie suchen zunehmend nach Sinnstiftung und versuchen zu verstehen, welche Bedeutung das Geld für sie haben und welchen Zweck es erfüllen kann“, sagt Weil. Ein wesentliches Element zur Motivationssteigerung bestehe darin, den Nachkommen Raum für Selbstentfaltung und individuelle Träume zu lassen, statt sie in vorgegebene Rollen innerhalb des Familienunternehmens zu drängen. „Erben und Erben werden durch nichts besser geerdet als durch die Selbstoffenbarung ihrer Fähigkeiten im täglichen Leben“, sagt Weil. In diesem Kontext wird das Vermögen idealerweise als Privileg betrachtet, das außerhalb der täglichen persönlichen Reichweite existiert.

Weil betrachtet Geschwisterkonflikte als eines der wesentlichen Risiken, die die Vermögensübergabe an die nächste Generation scheitern lassen. Sein Ansatz im Family Office zielt darauf ab, diese emotionalen Spannungen durch Struktur, Neutralität und gezielte Kommunikation zu lösen. Um die tieferliegenden Ursachen von Geschwisterzwist zu verstehen, rät Weil zum Family Mapping. Dabei werden die nicht-finanziellen Zusammenhänge der Familie analysiert. Erstens die Profile der einzelnen Geschwister sowie deren Einstellungen und Verhaltensweisen. Zweitens die Beziehungsqualität und gegenseitige Wahrnehmung. Drittens die individuellen Einstellungen zu Geld und potenzielle Konflikttreiber. Weil betont, dass Geschwister oft keine „gemeinsame Sprache“ mehr finden. Das Family Office arbeitet hier als neutrale Instanz und hilft beim Austausch. Womöglich lassen sich Blockaden lösen. Dann kann eine sachliche Diskussion beginnen. <<



Wenn Experten übernehmen

Immer mehr Unternehmer und Familien setzen auf Family Offices. Solche Firmen müssen einige Anforderungen erfüllen. Und nicht immer lohnt sich ein eigenes.

Für Hannah Helmke und Sebastian Müller vom Frankfurter Climate-Tech-Unternehmen Right Grad hat Klimaschutz Priorität. „Wir sind seit vier Jahren im Krisenmodus, und die Krisen haben alle etwas mit Klima zu tun“, erklärt Helmke. Um Unternehmen mögliche Lösungen zu erleichtern, hat das 2016 gegründete Unternehmen ein Steuer- und Simulationstool entwickelt, über dessen Einsatz Unternehmen wie Porsche, Dürr, Redcare oder die Deutsche Pfandbriefbank mittlerweile in ihren Jahresberichten Auskunft geben. Für Unternehmen ist das Thema wichtig, schon weil Banken und öffentliche Auftraggeber längst darauf achten, dass die von ihnen finanzierten oder beauftragten Unternehmen sich um Nachhaltigkeit bemühen.

Von Midia Nuri

Helmke und Müller brachte das zwei Jahre nach Gründung den ersten von mittlerweile mehreren Geldgebern ein, einen Privatinvestor, dessen Family-Office-Leiter Helmke nach einem Vortrag ansprach. „Er meinte, wir wären genau das, was sie fördern wollen“, erinnert sie sich.

Nachhaltigkeit ist eines der zunehmend beliebt werdenden Ziele von Family Offices hierzulande. Diese sind nicht nur als potenzielle Investoren für junge oder wachsende Unternehmen interessant. In erster Linie bieten sie Unternehmerfamilien interessante Lösungen für den Umgang mit deren Vermögen. So verschieden mittelständische Unternehmen und ihre Gesellschafter sind, so divers auch die Family-Office-Landschaft. Eins

© picture alliance/United Archives | -



Hilfe nötig: Nicht immer sind Familienmitglieder einig. Womöglich hätten die Ewings in der US-Serie Dallas ein Family Office gebraucht. Wobei sie sich vermutlich nicht auf einen Vertrag hätten einigen können.

haben diese privaten Vermögensverwaltungs- und Kapitalbeteiligungsgesellschaften gemeinsam: Was sie tun und wie, darüber bestimmen die Gesellschafter des jeweiligen Familienunternehmens.

Der Begriff Family Office ist rechtlich nicht eindeutig definiert. Family Offices verwalten und erhalten – und im Idealfall mehren – das Vermögen einer oder mehrerer Unternehmerfamilien und bieten diese Beratung und Dienstleistungen an. Das Friedrichshafener Institut für Familienunternehmen der Zeppelin Universität gibt die Zahl der Hochvermögenden, die mit ihren Vermögensverwaltungs- und Beteiligungsgesellschaften in unterschiedliche Bereiche investieren, mit 15.000 bis 20.000 an. Mehr als 800 davon dürften sogenannte Single Family Offices sein, die nur für eine Familie arbeiten.

Die Anbieter

Welche Art Family Office jeweils passt, hängt von der Unternehmerfamilie und ihrem Vermögen ab – immerhin muss der potenzielle Ertrag und Nutzen der Vermögensverwaltung die Kosten

für das gut ausgebildete Personal einspielen. Das ist bei einem Single Family Office nach Schätzung von Experten in der Regel erst bei sehr hohen Vermögen der Fall. Manche setzen die Schwelle bei rund 250 Millionen Euro an, andere bei mindestens 100 Millionen Euro. Wenn sich ein eigenes Family Office nicht lohnt, lässt sich ein Multi Family Office beauftragen, das für mehrere Familien tätig ist. Das rechnet sich nach Ansicht von Anlagespezialisten bereits für Vermögen ab 15 Millionen Euro.

Auch Banken bieten Family Office als Dienstleistung an – neben Privatbanken wie Berenberg, Bethmann, Hauck Aufhäuser Lampe, Julius Bär und LGT sind auch Großbanken wie die Schweizer UBS, die Deutsche Bank, die Hypovereinsbank oder auch Sparkassen im Geschäft. Hier können sich auch Familien mit deutlich kleinerem Vermögen bestimmte Aufgaben leisten. Einzelne Finanzgesellschaften bieten Family Office als Service mittlerweile bereits ab 100.000 Euro Vermögen an. Das Multi Family Office Breidenbach von Schlieffen wendet sich mit einem digitalen Family Office gezielt an Freiberufler wie etwa Rechtsanwälte. Schließlich gibt es noch Embedded Family Offices. Deren operative Stäbe sind direkt in das Familienunternehmen eingebunden und koordinieren von dort Familie, Banken, Stiftungen und externe Steuerexperten sowie Anwälte.

Die Aufgaben

Neben einer durchdachten Anlagestrategie helfen Family Offices mit einem schlanken Risikomanagement hinsichtlich Märkten, Liquidität und Klumpenbildung bei der Anlage, ebenso wie bei der optimalen Regelung der Nachfolge und damit verbunden steuerlichen Optimierung des Vermögensübergangs. Auch private Versicherungs- und Vorsorgethemen können Unternehmer an ihr Family Office abgeben. Sie sollten sich frühzeitig fragen, welche Strukturen sie möchten und brauchen und welche Aufgaben besser extern koordiniert werden sollten – die können dann auch Family Offices bei spezialisierten Anbietern einkaufen.

Die Kosten

Für welche Form von Family Office auch immer Unternehmer und ihre Familien sich interessieren – am Anfang der Überlegung steht eine Kostenrechnung. In die fließen neben den Personal- und Verwaltungskosten auch regulatorische Anforderungen mit ein. Denn Family Offices sind für ihre auf Gewinn ausgerichtete Finanzverwaltung nach dem Kreditwesengesetz (§ 32 Abs. 1 KWG) erlaubnispflichtig, „sowohl als Angestellte einzelner oder mehrerer Familienmitglieder, als auch >>

als externe Gesellschaften“, schreibt die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (Bafin). Die Aufseher schauen also genau hin. Zu den nicht erlaubnispflichtigen Aufgaben zählt die Bafin neben der Beratung Vermögender die Mediation bei Streitigkeiten zwischen Familienmitgliedern, Buchführung, Controlling, Überwachung von Vermögensverwaltern oder allgemeine Dienstleistungen wie die Büroorganisation, Reiseplanung oder das Sicherheitsmanagement.

Die Verträge

Welche Aufgaben das Single oder Multi Family Office erfüllen soll, darüber entscheidet die Familienverfassung. Ein Erbe oder das Gesellschafts- und Familienvermögen muss vor der Verwaltung durch das Family Office strukturiert werden – durch Testamente, Erbverträge und allen voran Gesellschaftsverträge. Auch Eheverträge dürfen nicht vergessen werden. Alles folgt dem Willen der Familienmitglieder. Sie legen in ihrer Familien- und/oder Unternehmensmission oder -vision auch fest, welche materiellen und ideellen Ziele das Family Office verfolgen soll.

Die Anlagestrategie

„Die meisten konzentrieren sich auf Immobilien, andere auf Start-ups (Venture Capital), Private Equity oder Aktien, wieder andere investieren vornehmlich in privaten Luxus, wie exklusive Autosammlungen, Kunst oder Yachten“, hat eine Studie des Friedrichshafener Instituts der Fam-

ilienunternehmen ergeben. Neben sozialen Zielen und Nachhaltigkeit, die knapp jedes dritte Family Office verfolgen, geht es den für Unternehmerfamilien tätigen Finanzgesellschaften vor allem um den Erhalt eines konstanten Cashflows, den Kapitalerhalt oder eine festgesetzte Rendite.

„Nachhaltige Anlagestrategien gewinnen für Family Offices an Bedeutung, getrieben von Umwelt-, Sozial- und Governance- Themen (ESG) und dem Wunsch, Investitionen an den Familienwerten auszurichten“, schreiben die Studienautoren. Manche Familien legen für ihre Family Offices aus ethischen oder religiösen Gründen bestimmte Sektoren wie Waffen oder Tabak fest, in die nicht investiert werden darf.

Bei der Verwaltung des zum Vermögen gehörenden Kapitals verfolgen Family Offices in der Regel langfristige Anlagehorizonte von mehr als zehn Jahren – mit dem Ziel, mindestens das Kapital zu erhalten und kurzfristige Marktschwankungen ausgleichen zu können. Family Offices müssen dabei stets ausreichend „flüssig“ sein, um die Bedürfnisse von Familienmitgliedern zu erfüllen, die in der Regel regelmäßig Geld aus dem Vermögen entnehmen. Family-Office-Manager achten darauf, die Steuerlast etwa bei Dividenden und Veräußerungsgewinnen möglichst stark zu senken und beziehen auch beispielsweise Erbschaftsteuern etwa bei Stiftungen mit ein. Das ist wichtig, denn der Studie nach unterhalten 34 Prozent der Vermögensträger zusätzlich eine Stiftung, 63 Prozent sind Gesellschafter eines Familienunternehmens.

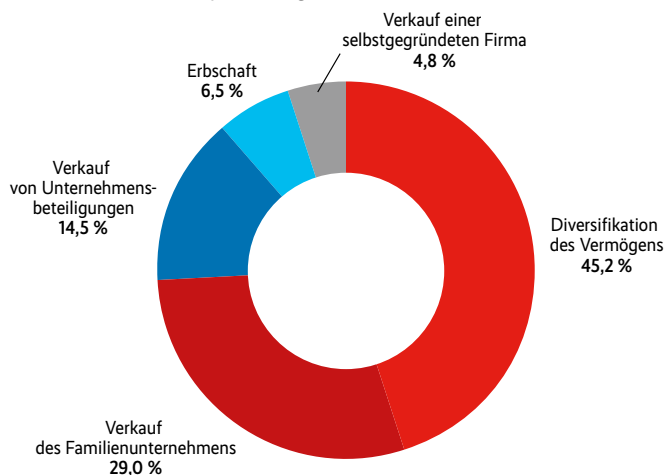
Vermögensübergänge plant das Family Office im Idealfall so, dass die Familienmitglieder ihre erbschafts- und schenkungsteuerlichen Freibeträge optimal nutzen. Liquiditätsengpässe, die entstehen könnten, wenn jemand auswandert und beispielsweise eine Wegzugsteuer zahlen muss, versuchen die Experten zu vermeiden. Dabei muss ein Family Office neben dem Anlagemanagement und den Dienstleistungen für die Familie und/oder die Firmen, an denen das Office beteiligt ist, einige Sorgfalt auch in steuerliche Compliancekontrolle (Tax CMS) investieren. Gerade bei Hochvermögenden schauen die Finanzbeamten gern genauer hin und melden sich zu Betriebsprüfungen an. Zudem schützt saubere Compliance vor Haftungs- und Reputationsschäden.

Die Transparenz

Als professionelle Finanzdienstleistungsanbieter haben Family Offices ihre Prozesse und das Reporting konsolidiert und gewährleisten so den Eigentümern jederzeit Transparenz über das Gesamtvermögen. „Relevante Benchmarks und regelmäßiges Portfolio-Rebalancing sind essen-

VERMÖGEN ANLEGEN

Warum eine Familie ein Family Office gründet



Quelle: Friedrichshafener Institut für Familienunternehmen, Verband unabhängiger Family Offices (VUFO)

ziell“, nennt das Institut für Familienunternehmen als Erfolgsfaktoren für zukunftsfähige Family Offices. „Technologie und Künstliche Intelligenz fördern Transparenz und rationale Entscheidungen.“ Flexibilität und Offenheit seien entscheidend, sowohl bei Investments als auch in Strukturen und Denkweisen. „Ein diversifiziertes Angebot auch unter Einbeziehung der Familie in Entscheidungsprozesse stärkt die Zusammenarbeit“, schreiben die Studienautoren.

Die Voraussetzungen

Das setzt allerhand voraus. „Hoch qualifiziertes Personal, effiziente Teamstrukturen und breites Know-how spielen eine zentrale Rolle“, heißt es in der Studie des Instituts. „Veränderungsbereitschaft, Nachhaltigkeit und Digitalisierung sind ebenso wichtig wie risikofreudiges, diversifiziertes Investieren.“ Ebenso Unabhängigkeit, Diskretion und ganzheitliche Vermögensbetrachtung. „Ergänzend kommen Skalierbarkeit, kostengünstige Lösungen, digitale Effizienzsteigerung und individuelle Kundenbetreuung hinzu.“

Die Zukunft

Auch wenn der Begriff Family Office gefühlt mit ledernen Designersofas und konservativ daherkommt, sollten sie gerade mit Blick auf die jüngere Generation zukunftsgerichtet handeln, besonders bei Digitalisierung und Kryptowährungen. Das sind Themen, mit denen sich die junge Generation beschäftigt. Und auf deren Einfluss und ihre Vorlieben muss sich auch ein Family Office vorbereiten. „Investmentserfolg und Zusammenhalt der Familie sind ebenso bedeutend wie Individualität, Kompromissbereitschaft und Kundenorientierung“, schließen die Autoren der Studie.

Die Beispiele

Zu den größten Single Family Offices hierzulande zählen Profunda der Familien Boehringer und von Baumbach in Ingelheim (Pharma), die Schwarz KG in Neckarsulm, die als Family Office für Lidl-Gründer Dieter Schwarz arbeitet (Einzelhandel), und die Emanuel-Merck-Vermögens-KG in Darmstadt, die das Vermögen der Merck-Erben verwaltet (Pharma). Die Unternehmen sind eher verschwiegen. Von manchen Family Offices erfährt die Öffentlichkeit bestenfalls nach investigativen Berichten darüber, an welchen Firmen sie sich beteiligt haben.

Andere Familienmitglieder sprechen offen über ihre Aktivitäten, wie etwa Patrick Zimmermann. Gemeinsam mit seinem Vater leitet er Zim-

RICHTIG INVESTIEREN

Welche Aufgaben Family Offices heute übernehmen

Beratung zur Asset Allocation	83,9 %
Überprüfen der Anlagestrategie	77,4 %
Vermögensverwaltung	74,2 %
Investment Controlling	62,9 %
Immobilienmanagement	58,1 %
Vermittlung von Rechtsberatung	54,8 %
Vermittlung von Beteiligungen	53,2 %
Verwaltung und Bewirtschaftung einer Stiftung	41,9 %
Rahmen für Organisation und Steuerung der Familie	40,3 %
Vermittlung von Steuerberatung	40,3 %
Familienerziehung	35,5 %
Managerauswahl	35,5 %
Nachfolgeberatung	35,5 %
Steuerberatung	32,2 %
Vermitteln von nachhaltigen Anlagen	24,2 %
Philanthropie	19,4 %
Vermittlung von Agrarflächen	19,4 %
Treuhänderische Dienste	17,7 %
Vermittlung von IT-Beratung	8,1 %
Sicherheit und Personenschutz	6,5 %

Quelle: Friedrichshafener Institut für Familienunternehmen, VUFO

Mehrfachnennung möglich

mermann Investment. Das Family Office entstand 2009, nachdem die Familie den Wursthersteller Zimbo verkauft hatte, gegründet von Patrick Zimmermann verantwortet, an welchen Firmen sich das Family Office beteiligt. Vor allem in der Early Stage und Seed-Phase ist Zimmermann Investment aktiv. „Seit 2009 haben wir in über 50 Unternehmen investiert – von HelloFresh über Westwing und Home24 bis hin zu Billpay, das heute in Klarna aufgegangen ist“, berichtet er. Auch ein über mehrere Jahrzehnte gewachsenes Portfolio von Gewerbeimmobilien verwaltet seine Gesellschaft, etwa Einkaufs- und Logistikcenter, Studentenwohnungen, Biogasanlagen und Landwirtschaftsbetriebe.

Das Family Office setzt klar auf Ertrag, beschäftigt sich nach eigenen Angaben aber auch intensiv mit sozialen Projekten. „Dabei geht es in erster Linie um finanzielle und ideelle Unterstützung von Einrichtungen, deren Philosophie in der Integration von Menschen mit Behinderungen liegt, sowie Jugendhilfeeinrichtungen.“ Den Unternehmen, an denen Zimmermann Investment beteiligt ist, bietet es auch Dienstleistungen und Beratung an. <<

Eine Frage der Alternative

Wenn es keinen Nachfolger gibt, können Family Offices die Rettung sein. Welche Vor- und Nachteile sie im Vergleich zu den anderen Optionen haben.

Sie gelten als Plage. Doch aufgetaucht sind die „Heuschrecken“, wie Franz Müntefering, damals SPD-Chef, Finanzinvestoren 2005 genannt hat, in den vergangenen Jahren kaum noch. Firma kaufen, Kosten drücken, also viel Personal rauswerfen, teurer verkaufen? Selten. „Private Equity hat sich deutlich gewandelt“, sagt Thomas Salzmann, Geschäftsführer von Everto. „Heutzutage gibt es in Unternehmen in der Regel keine großen Personalabbauprogramme.“ Das Ziel von Finanzinvestoren sei, das Ebit deutlich zu erhöhen, den Gewinn vor Zinsen und Steuern. „Aber das erreicht man heute eben nicht mehr durch Kostensenkung, sondern nur durch Umsatz- und Ertragssteigerung.“ Salzmann ist nah dran an der Branche. Sein Unternehmen organisiert Verkäufe von inhabergeführten Unternehmen, die zwischen einer und 50 Millionen Euro umsetzen.

Der Everto-Chef teilt Finanzinvestoren grundsätzlich in zwei Gruppen: die, die kaufen und lange bis ewig halten. Und die, die kaufen, um wieder zu verkaufen. Anders als früher seien sie auch schon bei Firmen recht kleiner Größe interessiert. „Wir verkaufen mit Sicherheit vierzig bis fünfzig Prozent unserer Unternehmen an Private Equity“, sagt der Experte. Für Finanzinvestoren sind ihm zufolge Märkte interessant, in denen sehr viele kleine Unternehmen tätig seien, die aktuell alle eher regional arbeiteten. Ein klassisches Beispiel: Physiotherapiepraxen oder Kanalreinigungsunternehmen. „Die sind wunderbar für Private-Equity-Unternehmen“, sagt Salzmann, „weil sie viele Einzelfirmen zusammenbauen können. Das schafft dann Größe und damit Kostendegression“, erklärt Salzmann.

Welche Optionen eine Firma hat, die einen Nachfolger sucht, hängt stark von der Betriebsgröße ab. Der zahlenmäßig häufigste Fall ist das Kleinstunternehmen. Der fleißige Handwerker, der gut funktioniert, irgendwann mehr Aufträge bekommt, als er allein abarbeiten kann, entspre-

chend zwei, drei oder mehr Leute einstellt und zu einem Kleinstbetrieb wird. „Diese kleinen Firmen sind sehr stark abhängig vom Gründer“, sagt Heiner Stinner. „Sie werden es, wenn es niemanden gibt, der den Betrieb übernimmt, schwer haben, weil sie für eine Beteiligungsperspektive zu klein sind.“ Stinner ist Partner bei Concore, ein Beteiligungsvehikel mit Familiengeld, das Nachfolgelösungen im deutschen Mittelstand begleitet. Das Ende solch kleiner Handwerksbetriebe sei volkswirtschaftlich und für die beteiligten Menschen nicht unbedingt schlimm. „Denn ein neuer Handwerker wird in dieses Vakuum hineinschlüpfen, die Kunden bedienen und fähige Mitarbeiter weiterbeschäftigen.“ Da gehe in der Regel nichts verloren, es sei ein Kreislauf: Aus einem Einzelunternehmer wird eine kleine Unternehmung und aus der kleinen Unternehmung wiederum mehrere Einzelunternehmer.

Dann sind da Familienunternehmen mit achtstelligem Umsatz. „Bei den großen Firmen haben

Von Thorsten Giersch



Bei Anruf Investment?
Familienoberhaupt J. R.
Ewing war in der US-Serie
Dallas immer für ein Ge-
schäft gut. Und natürlich
für Familienintrigen.

wir gar nicht so ein großes Nachfolgeproblem“, sagt Stinner. „Wenn eine Firma zehn Millionen Euro Ebit macht, kann man sich sicher sein, dass die schon von mehr als 20 M&A-Beratern und Finanzinvestoren angeschrieben wurden.“ Diese Betriebe würden wegen ihrer kritischen Größe in Datenbanken auftauchen. Suchprogramme haben es deutlich leichter gemacht, solche Unternehmen zu finden. „Schwierig wird es in der Mitte, bei Firmen ab ungefähr einer halben Million bis fünf Millionen Ebit. Da kommt es stark darauf an, in welcher Branche man ist.“ Für eine interne Übernahme seien diese Firmen meistens zu groß, für Finanzinvestoren aber zu klein. Besonders schwer wird es, wenn man einem Bereich mit sinkenden Umsätzen tätig ist oder es Schönheitsfehler gibt, Klumpenrisiken wie eine hohe Kundenkonzentration.

Hier kommen Family Offices ins Spiel. „Das Schöne an ihnen ist: Alles geht, nichts muss“, sagt Stinner. Und sie denken in anderen Zeitkategorien als zum Beispiel Finanzinvestoren. „Die meisten Private-Equity-Funds sind auf eine gewisse Zeit ein Partner“, sagt Stinner. Das mag für einige Firmen gut und passend sein, für andere womöglich nicht. „Bei Family Offices stellt sich viel langfristiger die Frage: Was ist das Beste für die Unternehmung? Ich habe nie diesen Druck, Geld auszugeben, weil ich gerade im Fundraising bin.“ Man könne sich in Ruhe auf Umsatz und Gewinn konzentrieren. „Da haben Family Offices eine Stärke.“ Denn dieses langfristige, geduldige, unternehmerische Kapital, passe zu vielen Unternehmertypen besser, meint Stinner. Und auch zu den Beschäftigten.

Mehr Pragmatismus

Für ihn liegen Family Offices zwischen dem Management-Buy-In, Private Equity und den Strategen. Jenen Investoren, die einen Betrieb übernehmen, um ihn in Konglomerate einzufügen. Charmant sind die Offerten für manche Eigentümer, weil Strategen oft einen höheren Preis bieten. Sie und Private-Equity-Funds argumentieren mit ihrer Expertise, Stinner gibt zu bedenken, dass auch Family Offices „gute Mitarbeiter haben, die in der Finanzwelt gelernt haben“. Und ein Netzwerk mitbringen.

Die Banken werden aus Stinners Sicht ihrer Vermittlungsrolle nicht optimal gerecht: „Viele tragfähige Nachfolgelösungen scheitern nicht an der wirtschaftlichen Logik, sondern an der Finanzierung“, sagt er. „Wenn Banken bei solchen Fällen mehr Pragmatismus zeigten und nicht sofort auf persönlicher Haftung bestünden, würden deutlich mehr Übergaben möglich.“ Weder ein Nachfolgeunternehmer noch eine Beteiligungsfirma würden über die Cashflows des jeweiligen Unternehmens

HÖHERER KAUFPREIS

Was Unternehmer im Schnitt für den Betrieb haben wollen.

Die Preise für Unternehmen haben in den vergangenen Jahren kräftig angezogen – zumindest die Summen, die sich mittelständische Unternehmenslenker vorstellen. Unternehmer, die binnen fünf Jahren eine Nachfolgeregelung anstreben, wollen im Durchschnitt 499.000 Euro erzielen, wie KfW Research ermittelt hat. 2019 waren es noch 372.000 Euro. Das Plus bei den Kaufpreisvorstellungen liegt damit deutlich über der Inflation in diesem Zeitraum, preisbereinigt sind es 9,5 Prozent.

Im Durchschnitt streben die Nachfolgeplaner einen Kaufpreis an, der beim 1,2-fachen ihres Jahresumsatzes liegt. Vor sechs Jahren wollten nur 18 Prozent der Mittelständler einen Kaufpreis von mehr als eine Million Euro erzielen, nun sind es 27 Prozent. Dagegen wollen sich nur noch fünf Prozent der Unternehmer mit weniger als 50.000 Euro zufriedengeben; 2019 waren es noch 18 Prozent. Im Median planen die Unternehmensführer, 375.000 Euro einzunehmen – das heißt, die Hälfte der Unternehmer liegt mit den Vorstellungen jeweils darunter oder darüber. 2019 waren es noch 175.000 Euro.

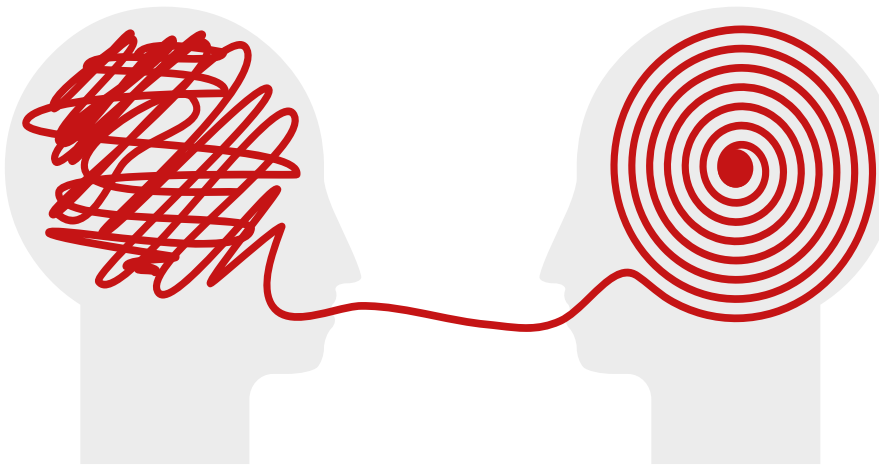
gie

hinaus haften. Das gibt es nur bei Kleinstbetrieben, wo ein einzelner Handwerker sein Eigenheim als Sicherheit hinterlegt, um die Firma des Chefs zu übernehmen. Sobald die Summen größer werden, funktioniert das nicht mehr. Stinner fordert von der Politik entsprechende Rahmenbedingungen. Und eben mehr Realismus bei den Banken.

Egal ob Family Office oder Finanzinvestor: Der letzte Moment im Verkaufsprozess ist immer heikel. In der Regel nicht wegen des Käufers. „Die Due Diligence kostet den Käufer 50.000 bis 100.000 Euro. Der Verkäufer kann davon ausgehen, dass der kaufen will“, sagt Everto-Chef Salzmann. „Der will nur sicher sein, kein Risiko zu kaufen. Niemand gibt 75.000 Euro für eine Prüfung aus, um dann abzusagen. Das macht er nur, wenn er was gefunden hat.“ Anders sieht es beim Verkäufer aus. So manch Familienunternehmer zweifelt.

„Ich plane ein, dass es kurz vor dem Abschluss emotional wird, es viele spontane Gespräche gibt und manchmal auch Abschlüsse verschleppt werden, weil der Verkäufer kalte Füße bekommt“, berichtet Salzmann. „Ich würde mich niemals am Tag vor einem Notartermin mit Terminen blockieren, weil ich weiß, es passiert immer noch irgendetwas.“ Es gehöre zu dem Prozess dazu, dass Verkäufer Angst hätten, einen Fehler zu machen, den sie nachher nicht mehr reparieren könnten. Schließlich sei es eines der kommerziell größten Geschäfte, die sie abwickelten. „Freunde sagen mir oft: Wenn der Notartermin durch ist, knallen doch wahrscheinlich die Champagnerkorken“, sagt Salzmann. „Und dann antworte ich: Selten, da fällt von den Leuten die Last ab und manchmal kommt da auch eine Träne.“ <<

WISSENSTRANSFER



Wie kleine Firmen groß von KI profitieren können

Lange galt Künstliche Intelligenz als Thema für Großunternehmen. Wer über KIsprach, meinte milliardenschwere Technologieinvestitionen, eigene Datenzentren oder hoch spezialisierte Teams. Für kleine Firmen wirkte das weit entfernt vom Alltag. Zu komplex, zu teuer, zu abstrakt. Doch genau dieses Bild ändert sich grundlegend. KI entwickelt sich von exklusiver Zukunftstechnologie zu alltäglichem Werkzeug. Nicht nur Konzerne profitieren, sondern zunehmend kleine Unternehmen.

Viele Anwendungen sind inzwischen niedrigschwellig verfügbar. Texte erstellen, Angebote formulieren, Kundenanfragen beantworten, Inhalte strukturieren, interne Abläufe automatisieren – Aufgaben, die Zeit gebunden haben, lassen sich heute mit KI effizienter organisieren. Was früher eigene Softwareentwicklung erforderte, funktioniert nun über bestehende Plattformen und einfache Werkzeuge. Gerade für kleinere Firmen entsteht daraus ein besonderer Vorteil.

Während große Unternehmen häufig mit komplexen Strukturen, langen Entscheidungswegen und bestehenden Systemlandschaften kämpfen, können kleine Betriebe schneller handeln. Es wird direkter entschieden, Prozesse pragmatischer angepasst. Dadurch lässt sich KI oft schneller in den Alltag integrieren als in großen Konzernen. Dabei geht es nicht darum, Menschen zu ersetzen. Der Nutzen liegt häufig darin, bestehende Arbeit wirksamer zu machen. KI ersetzt dabei nicht die Erfahrung oder das Fachwissen, sie schafft Freiräume dafür.

Besonders relevant ist das in einer Zeit zunehmenden Fachkräftemangels. Viele kleine Unternehmen wachsen nicht deshalb langsamer, weil Nachfrage fehlt, sondern weil Zeit, Personal oder Kapazitäten begrenzt sind. KI kann helfen, diese

Engpässe abzufedern. Wie pragmatisch das inzwischen funktioniert, zeigt sich in vielen mittelständischen Unternehmen. Ein Handwerksbetrieb kann Kundenkommunikation effizienter organisieren, ein kleines Beratungsunternehmen Inhalte schneller vorbereiten, ein Händler Produkttexte automatisieren oder Anfragen strukturierter bearbeiten.

Die Beispiele zeigen eine Entwicklung, die häufig unterschätzt wird: KI demokratisiert Fähigkeiten, die früher vor allem großen Unternehmen zugänglich waren. Professionelle Marktanalysen, strukturierte Datenaufbereitung, automatisierte Kommunikation oder skalierbare Inhalte waren lange mit hohen Kosten verbunden. Heute lassen sich viele dieser Aufgaben mit überschaubarem Aufwand umsetzen. Für kleine Unternehmen entsteht daraus eine neue strategische Chance. Nicht Größe allein entscheidet zunehmend über Wettbewerbsfähigkeit, sondern Geschwindigkeit im Lernen und Umsetzen. Wer früh versteht, wo KI im eigenen Alltag konkret hilft, kann mit recht wenig Aufwand spürbare Wirkung erzielen.

Gleichzeitig liegt genau darin auch die Herausforderung. Viele Unternehmen diskutieren KI noch immer auf einer abstrakten Ebene. Die entscheidende Frage ist jedoch weniger, welche Technologie theoretisch möglich ist, sondern welche konkreten Probleme sich praktisch lösen lassen. Nicht jede Aufgabe braucht KI. Aber dort, wo repetitive Arbeit Zeit bindet oder Wissen schwer skalierbar ist, entsteht häufig ein unmittelbarer Nutzen.

Es geht weniger um Technologie als um Haltung. Kleine Unternehmen müssen nicht zu Technologieunternehmen werden, um von KI zu profitieren. Entscheidend ist vielmehr die Bereitschaft, Arbeitsweisen neu zu denken und vorhandene Möglichkeiten pragmatisch einzusetzen. In einer Wirtschaft, in der Effizienz, Geschwindigkeit und Anpassungsfähigkeit immer wichtiger werden, kann genau das zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil werden. <<

DER INNOVATOR



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

Markt

UND MITTELSTAND

DER PODCAST



Thorsten Giersch diskutiert mit Gästen
über pragmatische Lösungen, wie der Mittelstand
zukunftssicher aufgestellt werden kann.

Jeden Donnerstag neu!



Unsere Gäste im Juni



Tina Dreimann,
CEO Better Ventures

Start-up-Beteiligungen: Wie Familienunternehmen von jungen Firmen profitieren.



Michael Fausel,
Partner Bluedex

Rechtstipp: Was Betriebe bei Abfindungen beachten sollten.



Niklas Horstmann,
VP Secure Networking T Business

Niklas Horstmann erklärt, wie er bei der Telekom die Umsetzung eines neuen Sicherheitsdenkens vorantreibt und was das für Firmenkunden bedeutet.



Stefan Otto,
Commerzbank
Bereichsvorstand Mittelstandsbank
Nord/West

Welche Voraussetzungen es braucht, damit Firmen wieder mehr in Deutschland investieren.



Prof. Frank Walthes,
Vorstandsvorsitzender
Versicherungskammer Bayern

Risikomanagement: Warum die Welt für Unternehmen versicherbar bleiben wird.



Jan Zimpelmann,
CFO Dr. Beckmann Group

Wenn ein Familienunternehmens rasant wächst, kann das auf Kosten der Werte und Governance gehen.





Immer auf die Kleinen

Noch nie war die Stimmung unter Selbstständigen und Kleinstunternehmen so schlecht. Die Gründe sind vielfältig. Doch es gibt Hoffnung, dass sich die Lage bessert.

Eine Festanstellung? Alexander Weber kann sich das nicht vorstellen. Wie es in Konzernen läuft, weiß der Geschäftsführer von THS seit 25 Jahren durch seine Kunden. „Das ist nicht meins, aber das muss schlussendlich jeder für sich selbst bestimmen“, sagt Weber. Kein Wunder, dass er den Schritt in die Selbstständigkeit nicht bereut. „Ich würde es jederzeit wieder machen. Das ist eine Passion. Das ist ein Weg für mich und der macht

Von Thorsten Giersch

mir Spaß.“ THS steht für Technischer Handel Sonn: „Wir machen alles außer Panzer und Helikopter“, sagt Weber. Der Betrieb ist also zugleich breit und tief aufgestellt mit reichlich Erfahrung. Das Prinzip ist Qualität statt Quantität. Und mit diesem Konzept bleibt THS aus Lünen als typisches Kleinstunternehmen auf dem Markt, auch wenn es vielen anderen gerade sehr schlecht geht. Das legen aktuelle Zahlen nahe.



© columbo.photog/shutterstock.com

Ruhige Hand: Einzelunternehmer und Kleinstbetriebe gehen sorgsam vor wie dieser Geigenbauer, sonst stimmt das Produkt nicht. Und sie reagieren oft schneller auf Kundenwünsche als Konzerne.

Weber hört man an, dass er aus dem Ruhrgebiet kommt, gepaart mit einer Strahlemann-Eigenschaft, die man eher aus dem Rheinland kennt. Ein Macher, der es liebt, Menschen präzise zu helfen. Der sie fragt, was sie genau benötigen. Und Unmögliches möglich macht. Wäre er irgendwo fest angestellt, dann vermutlich als Concierge beim besten Hotel der Stadt. Jemand, der Dinge besorgt, die sonst niemand besorgen kann. Ausgestattet mit 3000 Kontakten im Telefonbuch und einer smarten Hartnäckigkeit. „Wenn jemand anruft, musst du ihn glaubhaft mit der dir gegebenen Freundlichkeit am Telefon abholen können, als wärest du quasi die Happiness in Person. Das muss man aber auch leben“, sagt Weber. „Denn das sieht man nachher auch in den Prozessen, egal ob man Schrauben macht, T-Shirts oder Foliensäcke.“

Das gilt auch für die fünf anderen im Betrieb. Und so macht Weber viel, um seine kleine, aber

feine Truppe bei Laune zu halten. Beim Geld orientiere er sich an den größeren Unternehmen, einschließlich Urlaubs- und Weihnachtsgeld. Kostenloser Kaffee, jeden Mittwochmittag ein Teamessen oder auch Tischtennisspiele. „Im Vergleich zu einem Konzern sind wir ein Mikrokosmos. Da ist es umso entscheidender, dass die Charaktere zueinander passen, sich das optimale Zusammenspiel ergibt“, sagt der Firmenchef. Das fange schon beim Filtern von Bewerbungsunterlagen an. „Da stellen wir komplett andere Fragen: Wie passt du charakterlich, emotional? Wie lauten deine Grundsatz Einstellungen, wie passt du hier rein? Sieht man Arbeit proaktiv?“ Die Beschäftigten haben „ganz normale Arbeitszeiten“, für ihn selbst gelte das nicht unbedingt. Da müsse man schon mal was dranhängen, um einen Kunden glücklich zu machen.

Das Wort Flexibilität kommt immer wieder im Gespräch mit dem Unternehmen. Gerettet hat ihn diese Biegsamkeit in der Corona-Zeit. „Da musste ich das Unternehmen von null auf hundert einmal komplett umstellen“, sagt Weber. „Da gingen keine Blechscheren, Schrauben oder Muttern. Wir haben rasant Masken, Desinfektionsmittel und Handschuhe geliefert.“ Schnell reagieren, das große Netzwerk nutzen, clever sein: Das gibt Sicherheit, das schafft Resilienz.

Widerstandsfähigkeit brauchen Millionen Einzelunternehmer in diesen Wochen mehr denn je. Denn vielen geht es schlechter als THS-Chef Weber. Soloselbstständige und Kleinstunternehmer leiden, was aber kaum jemand bemerkt. Dabei machen sie – je nach Zählung mal mehr und mal weniger – rund 80 Prozent der Unternehmen hierzulande aus und sorgen für rund jeden fünften Arbeitsplatz. Sie sind flexibel, liefern Innovationen, schließen Lücken. Das Problem ist, dass die Laune bei diesen Betrieben mit weniger als zehn Beschäftigten sehr schlecht ist. Der Jimdo-Ifo-Geschäftsklimaindex sackte im April und Mai auf minus 30 Punkte. Hauptgründe für den steigenden Pessimismus sind Iran-Krieg, Inflation und deren Folgen wie Konsumzurückhaltung. So schlecht war die Stimmung seit Beginn der Erhebung Ende 2021 noch nie.

„Den Selbstständigen geht es nicht gut, die Lage ist angespannt. Budgets werden zurückgehalten, die privaten Konsumentinnen und Konsumenten halten sich zurück. Es ist keine einfache Zeit“, sagt Matthias Henze, Mitgründer und Chef des Internetdienstleisters Jimdo aus Hamburg. Er kam auf die Idee für den Index, für den rund 1800 Soloselbstständige und Kleinstunternehmen befragt werden. Firmen, die kleiner sind als die kleinen und mittelgroßen Betriebe, KMU genannt. „Die Erwartungen sind während des >>

Iran-Krieges in den Keller gegangen, aber auch die aktuelle Situation ist wirklich schwierig bei vielen Selbstständigen“, sagt Katrin Demmelhuber, Expertin für Kleinstunternehmen und Selbstständige beim Ifo-Institut in München.

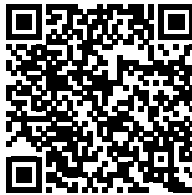
Im Mai haben sich die Werte der Umfrage kaum verbessert. Knapp zwei Drittel der Befragten berichten aktuell von Einschränkungen im Geschäftsalltag. Besonders bitter bleibt der Auftragsmangel: Fast jeder Zweite hat schlicht zu wenig Kundschaft, deutlich mehr als in der Gesamtwirtschaft. Auch finanzielle Engpässe nehmen zu. Immer mehr Freiberufler kämpfen damit, laufende Kosten zu stemmen oder Investitionen zu finanzieren. 21 Prozent der Befragten sehen ihre unternehmerische Existenz akut bedroht. In der Gesamtwirtschaft liegt dieser Wert bei lediglich 8,1 Prozent.

Finanzierung schwierig

„Als wir im April nach der Existenzbedrohung fragten, wurden überdurchschnittlich häufig Finanzierungsprobleme genannt“, sagt Demmelhuber. Erwähnt wurden sinkende Umsätze, steigende Kosten, mehr Zahlungsausfälle. Dazu kommt zumindest für einige Selbstständige ein neues Problem: Bei einer steigenden Zahl von Tätigkeiten entscheiden sich langjährige Auftraggeber, sie von Künstlicher Intelligenz erledigen zu lassen statt von Selbstständigen. So haben zum Beispiel Übersetzer ein nennenswertes Problem.

Nicht alle Kleinstunternehmen und Selbstständige sind abhängig von Konjunktur, Konsumverhalten und geopolitischen Faktoren. Steuerberater trifft es weniger, wenn die Inflationsrate steigt, als etwa der Einzelhandel. Hier verschlechterte

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



sich die Stimmung weiter. Viele Unternehmen spüren die wachsende Konsumzurückhaltung der Kunden. Andreas Lutz, Chef des Verbands der Gründer und Selbstständigen, fordert deshalb schnelles politisches Handeln. „Selbstständige brauchen endlich wieder verlässliche Rahmenbedingungen und Rechtssicherheit. Vor allem bei der Statusfeststellung muss dringend Bewegung reinkommen, damit Auftraggeber wieder ohne Angst zusammenarbeiten können.“

Neben dem Handel bekam jüngst vor allem der Dienstleistungssektor einen heftigen Dämpfer. Werbung, Marktforschung und Reisebranche melden besonders schlechte Aussichten. Unternehmensberater, deren Auftraggeber gerade in Schwierigkeiten stecken oder vielleicht von der Insolvenz bedroht sind, verschieben oder unterbrechen Projekte. Architekturbüros sind von der schwierigen Lage im Bau betroffen. Kleine Spediteure leiden unter steigenden Spritpreisen. Industriennahe Dienstleister spüren direkt, wie es der jeweiligen Industrie geht.

Die Zukunft bereitet vielen Einzelunternehmen Sorgen: Die Erwartungen für die kommenden Monate sind schlecht. Auch die aktuelle Geschäftslage wird deutlich pessimistischer eingeschätzt als noch im Frühjahr. Dazu kommt: Mehr als 80 Prozent der Befragten sagen inzwischen, dass sie ihre geschäftliche Zukunft kaum noch einschätzen können. Zwar schwächeln die entsprechenden Indizes für größere Firmen auch, allerdings nicht annähernd so dramatisch.

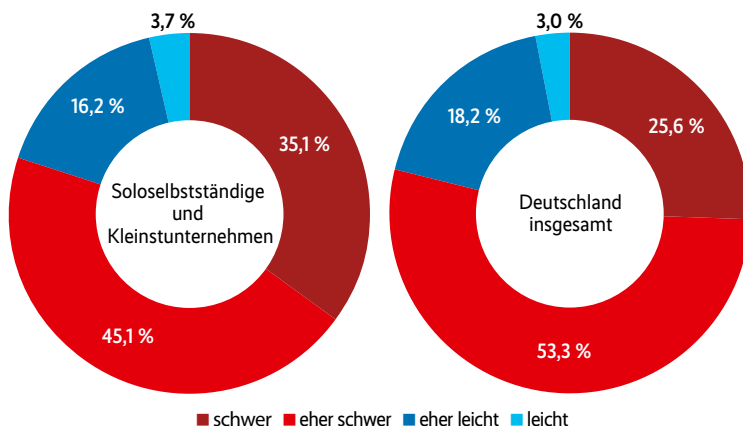
Neben den externen Faktoren wie dem Iran-Krieg bemängelt Jimdo-Gründer Henze aber auch, dass Bürokratie bei weitem nicht so abgebaut wird, wie es die Politiker den Unternehmerinnen und Unternehmern versprochen haben. „Es sollten einige Sachen kommen, kaum eine davon ist bisher umgesetzt worden. Ganz im Gegenteil hat die Regierung die Selbstständigen ausgeschlossen bei der Aktivrente und dann auch bei dem Steuerbonus“, sagt er. „Das wird von vielen als Schlag vor den Kopf empfunden.“

Ifo-Expertin Demmelhuber bemängelt, dass die seit langem geplante Reform des Statusfeststellungsverfahrens auf sich warten lässt. „Dass es hier keine Klärung gibt, macht vielen Selbstständigen schwere Probleme.“ Denn durch die unklare Definition verlören Selbstständige sicher geglaubte Aufträge, einfach nur, weil der Auftraggeber fürchte, dass es als Scheinselbstständigkeit eingestuft werde. Die Möglichkeit, Geld nachzahlen zu müssen, sorgt dafür, dass sich Auftraggeber lieber für ein größeres Unternehmen entscheiden.

Arbeitsrechtsexperte Philipp Schäuble beurteilt die Lage ähnlich. Vor allem in projektreichen Branchen wie IT, Beratung, Kreativwirtschaft oder

GROSSE UNSICHERHEIT

Wie schwer es ist, die Geschäftsentwicklung vorherzusagen



Quelle: Ifo-Jimdo-Index, Mai 2026

Bildung bringe die Einzelfallprüfung seit Jahren erhebliche Unsicherheit. „Agile Arbeitsformen lassen sich nicht mehr trennscharf in klassische Angestelltenverhältnisse und traditionelle Unternehmersonselbstständigkeit aufteilen“, sagt der Partner der Kanzlei Morgan Lewis in München. „Der rechtliche Rahmen hält mit der Realität nur begrenzt Schritt.“ Vieles kann heute sowohl abhängig beschäftigt als auch selbstständig erledigt werden. Zahlreiche Arbeiten lassen sich flexibel, ortsunabhängig und projektbezogen organisieren, ohne dass daraus automatisch ein klassisches Arbeitsverhältnis folgen muss.

Auch etwas größere Betriebe schwächeln, wie das Institut für Mittelstandsforschung in seinem KMU-Barometer ermittelt. Die Bonner nutzen auch europaweite Daten. Sie zeigen, dass die wirtschaftliche Situation der kleinen und mittelgroßen Unternehmen in Deutschland hinter der ähnlicher Firmen im Euroraum zurückfällt. Noch immer ist Fachkräftemangel bei den KMU in Deutschland das bedeutendste Problem, gefolgt von der Kundengewinnung. Doch sie werden unwichtiger. Stattdessen nehmen die Firmen Produktions- und Arbeitskosten seit einem Jahr wieder etwas stärker als Problem wahr, was darauf hindeutet, dass sich die aktuellen geopolitischen Spannungen wirtschaftlich niederschlagen. Als untergeordnete Probleme werten KMU weiterhin Finanzierungs- und Wettbewerb.

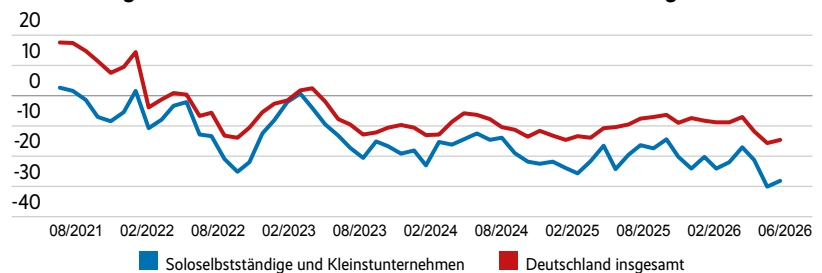
KI fördert Unternehmertum

Wo steht die Gruppe der Kleinstunternehmer in einigen Jahren? Es wird eine Transformation in beide Richtungen geben, glaubt Jimdo-Chef Henze. Künstliche Intelligenz werde einige Tätigkeiten übernehmen, die heute noch Selbstständige machen. Aber vor allem mache KI Unternehmertum leichter zugänglich. „Das ist eine riesige Chance.“ Werkzeuge, die lange nur Konzernen zur Verfügung gestanden hätten, könne jetzt jeder einzelne Selbstständige nutzen. „Ich glaube, dass viele Menschen da draußen das eigentlich gerne machen wollen würden.“

Für ihn ist klar, dass die Zahl der Selbstständigen über die Zeit wachsen wird. Und sie werden deutlich erfolgreicher. „Und das hilft auch Deutschland. Wir brauchen Unternehmertegeist, wir brauchen Menschen, die Verantwortung übernehmen“, sagt Henze. Schließlich ist die Gruppe der Einzelunternehmer volkswirtschaftlich besonders wichtig. „Aber diese Firmen und ihre Themen sind in der öffentlichen Wahrnehmung nicht entsprechend präsent“, sagt Ifo-Expertin Demmelhuber. Das leidende Großunternehmen ist sofort in den Schlagzeilen, aber bei den Selbstständigen oder Kleinst-

SCHLECHTE STIMMUNG

Entwicklung des Geschäftsklima bei Kleinstunternehmen und insgesamt



Quelle: Ifo-Jimdo-Index



**Den Selbstständigen
geht es nicht gut,
die Lage
ist angespannt.
Budgets werden
zurückgehalten,
die privaten Kon-
sumentinnen und
Konsumenten halten
sich zurück.
Es ist keine
einfache Zeit.**

Matthias Henze,
Jimdo

unternehmen ist es oft leiser. Mit der Folge, dass die Politik ihre Maßnahmen tendenziell an anderen Firmengrößen ausrichtet. Dazu gehört auch die Last der Bürokratie. Auf den ersten Blick gelten viele Pflichten erst ab einer gewissen Firmengröße. Aber das mindert nur bedingt die proportional höhere Belastung, sagt die Expertin. „Sie haben zwar weniger Pflicht zu Berichterstattung, aber die Zeit, die sie für Bürokratie aufwenden müssen, fehlt ihnen schmerzhafter für ihr Geschäft.“

Trotz allem: Weil die eigene Existenz vom Erfolg abhängt, ist man noch mehr bemüht, immer am Puls der Zeit zu sein und die neuesten Entwicklungen mitzunehmen. Dafür steht auch Webers THS. Was wäre, wenn das Unternehmen auf mehr als zehn Beschäftigte wachsen wollte? „Wenn es passiert, dann ist es okay. Aber ich muss es nicht erzwingen, denn die dazugehörige Infrastruktur sollte beim Wachstum gleichermaßen mitwachsen können“, antwortet Weber. „Du kannst zwar manche Dinge automatisieren, die meisten sind aber menschlich. Wir haben halt viele Sonderanfertigungen, da braucht es die Motivation des Menschen.“ Er kann flexibel reagieren und muss längst nicht die Berichtspflichten erfüllen, die Firmen mit mehr Mitarbeitern haben.

„Wir verdienen als Kleinstunternehmen so viel Geld, dass all unsere Kosten und Investitionen in das Unternehmen sowie Mitarbeiter gedeckt sind“, sagt Weber. „Dann hast du auch diesen ganzen Stress nicht. Immer mehr, immer mehr, immer mehr.“ Ihm reichen 50 Aufträge statt 200, so viele, wie er in höchster Qualität mit dem kleinen Team abbilden kann. „Und wenn es mir irgendwann keinen Spaß mehr macht, verkaufe ich das Unternehmen auch. Oder ich schließe es einfach und mache etwas anderes“, sagt Weber. „Aber solange das nicht so ist, hundert Prozent Herzblut. Das ist mein Antrieb, jeden Morgen aufzustehen und der nächsten Herausforderung mit einem Lächeln entgegenzusehen.“ <<

Billig kann jeder

Viele Unternehmen verschenken Geld, weil sie ihre Preise nicht optimal steuern. Was hilft, seine Produkte am Markt zum richtigen Wert zu verkaufen.

Viele Unternehmen erinnern an eine Fußballmannschaft, die jedes Detail trainiert – bis auf den Torschuss. Forschung und Entwicklung mögen hervorragend sein, die Produktion effizient, Marketing und Vertrieb hohen Einsatz zeigen. Aber „wenn es darum geht, die angemessene Belohnung für den Aufwand zu bestimmen, verringert sich das Engagement signifikant“, beurteilt Danilo Zatta mit seiner jahrelangen Erfahrung die Lage. „Die Bedeutung und die Auswirkung der Preisgestaltung werden kolossal unterschätzt.“ Kurzsichtigkeit bestimme. Der Unternehmensberater rät Firmen dazu, eine Gewinnkultur zu pflegen. Damit meint der weltweit tätige Experte für Preismanagement vor allem, Kunden nicht mit regelmäßigen Ermäßigungen zu verwöhnen, die Rabattpolitik transparent zu steuern und den Vertrieb jede Vergünstigung logisch begründen zu lassen. Außerdem gilt es, den Wert der Produkte intensiv zu kommunizieren, nicht nur den Preis. Das Problem: „Kundenbedürfnisse zu verstehen, ist eine Art Superkraft“, sagt Zatta. Und die Preisgestaltung der stärkste und unmittelbare Gewinnhebel.

Nicht optimal

Das gilt weltweit und für Konzerne wie für kleinere Betriebe: „Viele Mittelständler sind beim Preismanagement nicht optimal aufgestellt“, sagt Tobias Müller, der Familienunternehmen seit mehr als 20 Jahren berät. Viele Firmen seien geprägt von „einer gewissen Kleinteiligkeit“ und von den Verfahren großer Konzerne weit entfernt, zum Beispiel bei der entsprechenden IT-Ausstattung und den Managementstrukturen. Zudem gebe es in den mittelständischen Betrieben oft zu wenig Personen, die sich mit dem Thema intensiv beschäftigten. Das sei eben auch eine Querschnittsaufgabe wie Vertrieb, Marketing, Finanzen. „Das Top-Management muss dem Thema die notwendige Aufmerksamkeit schenken“, rät Müller. „Aber je dünner die Strukturen sind, desto schwieriger ist es, die notwendige Fachexpertise in einer Person zu vereinen.“ Nun hat jedes Unternehmen Preise für seine Produkte und Dienstleistungen. „Aber der Clou im Preismanagement liegt

Überall Rabatte: Vor allem der Einzelhandel versucht, Kunden mit üppigen Nachlässen zu locken. Das gilt auch für Preise im B2B-Geschäft.



genau darin, möglichst smart die Prozesse und vor allem auch die Preisdifferenzierung zu gestalten“, erklärt Müller. „Und das ist erfahrungsgemäß nicht nebenbei im Tagesgeschäft systematisch zu erreichen.“

Preismanagement beginnt bei der Definition der eigenen Rolle: Will man Discounter sein oder im Hochpreissegment tätig? Die Preis-Leistungs-

Von Thorsten Giersch



oder Marktpositionierung ist das rahmengebende Element. Typischerweise ist der deutsche Mittelstand eher im Premiumsektor unterwegs. Aber wer genau hinschaut, sieht fast immer Ansätze zu differenzieren. „Fast jeder kann Dinge smarter gestalten als mit der Gießkanne überall mit gleichen oder ähnlichen Preisen durchzugehen“, sagt Müller. Zudem ist wichtig, ständig zu überprüfen, ob alles noch richtig läuft. Denn fertig ist eine Preisstrategie nie. Märkte und Kundenstrukturen verändern sich. „Die Konzepte, die wir zehn oder 15 Jahre gefahren haben, sind heute nicht mehr zeitgemäß“, erklärt Müller. Nun sollte sich nicht alles sofort ändern, schließlich verändert sich die eigene Produktpalette und Kundenstrukturen sind über Jahrzehnte gewachsen. Der Preisexperte empfiehlt, in kleinen Schritten vorzugehen.

Drehen an den Konditionen

Familienunternehmen gehen nach Müllers Erfahrung beim Preismanagement anders vor als börsennotierte Konzerne. Die meisten Betriebe denken langfristiger und sind kurzfristig nicht so stark ergebnisgetrieben. „Das hat auch Auswirkungen darauf, wie über Jahre und Jahrzehnte Preise gesetzt wurden“, sagt der Experte. Da komme es viel mehr auf Partnerschaften zu Kunden und zu Lieferanten an. Vereinfacht: Lieber jetzt etwas weniger verdienen, dafür die nächsten 20 Jahre solides Geschäft machen. Oft legt jemand an der Spitze fest, welche Preise genommen werden und wie der Vertrieb laufen soll. Das kann funktionieren. Aber: „Es ist für viele Familienunternehmen schwierig, wenn das Pricing des Geschäftsführers oder des Inhabers bisher weitgehend unstrukturiert war und eher auf persönlichen Beziehungen beruhte.“ Eine ordentliche Preis-Governance beinhaltet Regeln, Freigabeprozesse und Eskalationsmomente – gerade auch bei Rabatten.

Fachleute sprechen vom „Preiswasserfall“, dem Unterschied zwischen den definierten Listenpreisen und dem Nettopreis, also dem, was Kunden tatsächlich bezahlen. Vor allem im B2B-Sektor gelten viele Sonderkonditionen. Manche Unternehmen kommen mit wenigen Stufen aus, andere arbeiten mit sehr vielen. Vom Rechnungspreis gehen Skonti ab, vielleicht sind noch Rückvergütungen und Boni vorgesehen oder so etwas wie Naturalrabatte. Es gibt Aktionen, Partnerrabatte, Freundschaftsrabatte, Objektrabatte, Sonderrabatte, Schönes-Wetter-Rabatte.

„Es ist wichtig zu erkennen, dass jedes Element im Wasserfall eine Funktion hat beziehungsweise eine Funktion haben sollte“, sagt Müller. „Rabatte sollten an den Leistungen des Kunden hängen.“ Es gilt die traditionelle Weisheit: Kein Rabatt >>

Die zehn Regeln für richtige Preise

Wie Unternehmen am Markt mehr aus ihren Produkten herausholen können

Die Financial Times nennt Danilo Zatta „einen der weltweit führenden Köpfe in Sachen Preisgestaltung“. Hier kommen die zehn wesentlichen Prinzipien seines neuen Buches als Checkliste in unseren Worten:

1. Pricing zur Chefsache machen: Preisgestaltung ist zu wichtig, um sie ausschließlich Vertrieb oder Controlling zu überlassen. Die Unternehmensleitung muss Preisstrategie, Zielsetzungen und Verantwortlichkeiten aktiv steuern. Das schafft die Grundlage für nachhaltiges Gewinnwachstum. Prüfen Sie regelmäßig, ob Preisentscheidungen auf strategischer Ebene diskutiert werden.

2. Gewinnkultur etablieren: Viele Unternehmen konzentrieren sich mehr auf Umsatz, Marktanteile oder Absatzmengen als auf Profitabilität. Erfolgreiche Unternehmen schaffen ein Verständnis dafür, dass jeder Preis Einfluss auf den Unternehmensgewinn hat. Schulen Sie Mitarbeitende in den wirtschaftlichen Folgen ihrer Preisentscheidungen. Belohnen Sie profitables statt reines Mengenwachstum.

3. Wert verstehen und verkaufen: Kunden kaufen nicht Produkte, sondern Nutzen. Preise sollten sich deshalb am wahrgenommenen Wert und nicht primär an den eigenen Kosten oder den Preisen der Wettbewerber orientieren. Ermitteln Sie, welchen konkreten Mehrwert Ihr Angebot schafft, und kommunizieren Sie diesen konsequent. Je klarer der Nutzen, desto geringer die Preissensibilität der Kunden.

4. Preise differenzieren: Nicht alle Kunden haben dieselben Bedürfnisse, Zahlungsbereitschaft oder Nutzungsmuster. Eine intelligente Preisdifferenzierung erschließt zusätzliche Ertragspotenziale. Nutzen Sie unterschiedliche Preisstufen, schnüren sie Pakete, bieten sie Leistungsvarianten. Ziel ist es, den Wert für unterschiedliche Kundensegmente optimal abzuschöpfen.

5. Gewinne durch Preiserhöhungen sichern: Viele Unternehmen unterschätzen den Hebel moderater Preiserhöhungen. Oft haben bereits kleine Anpassungen einen deutlich stärkeren Ergebniseffekt als Kostensenkungen oder zusätzlicher Absatz. Bereiten Sie Preiserhöhungen sorgfältig vor und begründen Sie sie nachvollziehbar. Kontinuität ist meist erfolgreicher als selten, dafür drastisch mehr zu verlangen.

6. Preiskriege vermeiden: Preisnachlässe wirken kurzfristig attraktiv, zerstören oft jedoch langfristig Wert und Margen. Wer nur über den Preis konkurriert, gerät schnell in eine Abwärtsspirale. Differenzieren Sie sich stattdessen über Leistung, Service, Innovation oder Kundenerlebnis. Prüfen Sie jede Rabattaktion auf ihren echten Gewinnbeitrag.

7. Das Preisimage pflegen: Kunden bewerten nicht nur einzelne Ihrer Preise, sondern alle. Dieses Preisimage beeinflusst Kaufentscheidungen nachhaltig. Achten Sie auf Konsistenz zwischen Marke, Leistungsversprechen und Preisniveau. Ein glaubwürdiges Preisimage schafft Vertrauen und verringert Diskussionen über einzelne Preise.

8. Technologie nutzen, aber persönlich steuern: Daten, Software und KI können Preisentscheidungen erheblich verbessern. Dennoch sollten Führungskräfte den strategischen Rahmen vorgeben und Ergebnisse überprüfen. Technologie ist ein Werkzeug, kein Ersatz für Managementverantwortung. Kombinieren Sie Datenanalyse mit Marktkennntnis und gesundem Urteilsvermögen.

9. Klare Regeln festlegen: Erfolgreiche Preisgestaltung braucht eindeutige Regeln, Prozesse und Zuständigkeiten. Definieren Sie, wer Preise festlegt, genehmigt und überwacht. Transparente Entscheidungswege verhindern fehlerhafte Preispraktiken und unnötige Rabatte. Die Preisgestaltung wird so skalier- und kontrollierbar.

10. Mythen entlarven: Viele Preise werden nach Annahmen festgesetzt statt nach Fakten. Aussagen wie „Unsere Kunden kaufen nur über den Preis“ oder „Höhere Preise kosten automatisch Marktanteile“ sollten Sie regelmäßig überprüfen. Nutzen Sie Daten, Tests und Kundenrückmeldungen. Erfolgreiche Unternehmen ersetzen Preisdogmen durch Erkenntnisse.

Antworten zu fast allen Fragen rund um Preise liefert Danilo Zatta in „Die 10 Regeln der hoch effektiven Preisgestaltung“, 320 Seiten, Wiley.



ohne Gegenleistung. Der Kunde müsse etwas dafür tun, dass er eine Vergünstigung bekomme. Das kann Lagerhaltung sein, langfristige Bestellsicherheit oder auch ein gewisser Liefereigenanteil. Dabei schafften es viele Unternehmen nicht, intern genau zu messen, wie hoch die Rabatte bei einigen Kunden wirklich seien, sagt der Fachmann. „Wenn ich hier eine Intransparenz habe, habe ich auch eine Intransparenz über meinen Deckungsbeitrag.“

Welche Sonderkondition ein Problem ist, unterscheidet sich von Branche zu Branche. Aber Müller kennt ein paar Klassiker: Jahresrückvergütung oder Quartalsboni, die sich praktisch immer dadurch auszeichnen, dass sie schwer steuerbar sind. „Boni sind intransparent und schlecht genutzt.“ Volumenrabatte seien ein heikler Punkt. Seiner Erfahrung nach beginnen viele Unternehmen, sich etwas irrational zu verhalten, sobald sich ein großes Geschäft anbahnt. „Wenn ich hier eine gute Governance zeige, heißt das noch lange nicht, dass mein Wettbewerb das auch tut. Da muss man schon smart vorgehen.“

Zauber der Zusatzdienste

Thema Wettbewerb: Bei Preiskriegen gewinnt selten eine Seite, meistens verlieren alle. „Ich habe in meiner Karriere schon mehr als einmal Unternehmen gesehen, die sich in einem Oligopol trotzdem gegenseitig die Margen kaputt gemacht haben, weil man immer mehr haben wollte“, berichtet Müller. Sich nur über Rabatte Marktanteile zu erkaufen, sei in der Regel nicht zielführend. Oft spielen persönliche Faktoren eine Rolle, was gefährlich ist. „Wenn es da den Erzfeind gegenüber auf der anderen Flussseite gibt, dem man nichts gönnt, fällt es manchem schwer, sich selbst eine Systemtreue zu verordnen.“ Sich also an die selbst gesetzten Regeln für Preise zu halten.

Komplizierter wird die Preisgestaltung auch dadurch, dass immer mehr Dienste rund um das eigentliche Produkt angeboten werden. Die Frage, was die Kosten dürfen, ist nicht so leicht zu beantworten. „Gerade Familienunternehmen im deutschsprachigen Raum tun sich damit extrem schwer“, sagt Müller. Vor allem, weil viele Inhaber einen technischen Hintergrund haben. Die Gründer kämen oft aus der Produktentwicklung, sagt Müller. „An dieser technischen DNA hält sich das Unternehmen bis heute fest. Mit dieser Denke bin ich nur darauf aus, dieses Produkt zu bepreisen. Dass rechts und links davon heute zu einer Premiumpositionierung viel mehr gehört, übersehen leider viele.“ Dazu zählen Service, Servicelevel, Lieferfähigkeiten, Verfügbarkeiten und mehr. „Ergo übersehen auch viele, dass man für diese

Mehrwerte, die man gegenüber Anbietern hat, völlig zu Recht höhere Preise verlangen kann.“

Kompliziert? Ja, aber Technologie kann heute sehr gut helfen, auch kleineren Unternehmen. Es gibt spezielle Software, im Fachjargon CPQ-Software genannt (Configure Price Quote). Sie sei nicht komplex und relativ leicht einzuführen, sagt Preisexperte Müller. Damit ließen sich Angebotsprozesse deutlich strukturierter und schneller organisieren. Für alles im Preiswasserfall reichen ihm zufolge in der Regel die ERP- und CRM-Systeme, die in vielen Unternehmen ohnehin vorhanden sind. „Die muss man nur richtig nutzen. Preismodelle sollten heutzutage softwareintegriert sein, weil nur so dauerhafte Transparenz und Effizienz gegeben sind“, erklärt Müller. „So haben Betriebe Klarheit und die Steuerbarkeit. Ich weiß, an welchen Schraubchen ich drehen kann und wo diese Schraubchen zu finden sind.“ Familienunternehmen seien da „oft aber noch nicht auf Höhe der Zeit.“ Die gute alte Excel-Tabelle mit 25 Unterseiten und Formel-Wirrwarr sei vielerorts noch das Mittel der Wahl. „Dann gibt es zwei Leute, die diese Excel verstehen“, warnt der Preisexperte. „Und wenn die in Rente gehen oder den Arbeitgeber wechseln, hat das Unternehmen ein nachhaltiges Problem.“ <<

DER WEG ZUM OPTIMALEN PREIS

Diese Fragen sollten Sie für sich beantworten (nach Tobias Müller)

- > **Preisstrategie:** Wie positioniert sich das Unternehmen im Markt? Welche Ziele verfolgen wir mit unserer Preisgestaltung? Und wie entwickeln wir eine Preisstrategie, die nicht nur zum Produkt, sondern auch zu den Kunden, Wettbewerbern und unserer Unternehmensvision passt?
 - > **Preismodelle:** Welche Modelle passen zu unserem Geschäftsansatz – vom klassischen Einzelpreis über Paketpreise bis zu dynamischen oder leistungs-basierten Preissystemen? Und wie lassen sich innovative Modelle wirtschaftlich sinnvoll gestalten?
 - > **Preisfindung:** Wie kalkulieren wir Preise? Welche Rolle spielen Kosten, Markt, Wettbewerb und Zahlungsbereitschaft? Und wie schaffen wir es, auch komplexe Angebote sauber, nachvollziehbar und margensicher zu bepreisen?
 - > **Preisgovernance:** Welche Prozesse, Rollen und Regeln sind nötig, damit Preisentscheidungen im Unternehmen klar, effizient und kontrollierbar ablaufen? Wie schaffen wir Transparenz, Steuerbarkeit und Verlässlichkeit, ohne die Flexibilität zu verlieren?
 - > **Preistechnologie:** Welche digitalen Tools, Systeme und Datenquellen können wir nutzen, um Preismanagement zu unterstützen? Wie helfen CRM, ERP oder Pricing-Software dabei, besser zu entscheiden und die Preise im Alltag leichter umzusetzen?
-



Mit betrieblicher Altersversorgung Kapital steuern

In Gesprächen mit mittelständischen Unternehmen zeigt sich derzeit ein bemerkenswerter Perspektivwechsel: Im Mittelstand beginnt sich der Blick auf die betriebliche Altersversorgung (bAV) zu verschieben. Weg vom reinen Personalinstrument, hin zu einem Baustein unternehmerischer Kapitalstrategie. Diese Entwicklung gewinnt gerade in einem Umfeld steigender Kosten, höherer Unsicherheit und wachsender Anforderungen an Mitarbeiterbindung an Bedeutung. Denn viele Unternehmen stehen vor einem strukturellen Widerspruch: Auf der einen Seite steigen Personalkosten und Anforderungen an die Mitarbeiterbindung, auf der anderen Seite liegt Liquidität unproduktiv und gering verzinst auf Firmenkonten – oft aus Vorsicht, selten aus Strategie. Genau hier kann die bAV ansetzen.

Kapitalgedeckte Versorgungsmodelle ermöglichen es, zukünftige Verpflichtungen mit realen Vermögenswerten zu unterlegen. Aus Sicht eines Vermögensverwalters geht es dabei nicht nur um Versorgung, sondern um den gezielten Einsatz langfristig gebundener Mittel. Geld, das heute als Liquidität gehalten wird, kann strukturiert investiert werden, mit klar definiertem Zeithorizont und Zweck.

Für Mitarbeiter entsteht dadurch ein nachvollziehbarer, substanzbasierter Anspruch. Für Unternehmer bedeutet es, implizite Risiken zu verringern und gleichzeitig die eigene Finanzstruktur sicherer aufzustellen. Versorgungsverpflichtungen werden nicht länger in die Zukunft verschoben, sondern aktiv gemanagt.

Wolfgang Kurz ist Geschäftsführender Gesellschafter bei Wealthgate Insurance in Schwäbisch Hall.

Ein mögliches Instrument in diesem Zusammenhang ist die pauschaldotierte Unterstützungskasse. Sie erlaubt es, Mittel aus dem operativen Zugriff zu lösen, ohne die Liquidität kurzfristig zu überfordern. Gleichzeitig entstehen Freiräume in der Bilanz, da keine unmittelbare Passivierung erfolgt. Entscheidend ist jedoch weniger das konkrete Modell als die dahinterliegende Kapitalanlage: Wer hier professionell steuert, kann Renditepotenziale erschließen, die weit über einer klassischen Reservehaltung liegen.

Genau darin liegt der strategische Kern: Die bAV wird zum Vehikel für langfristige Kapitalmarktpartizipation. In Zeiten niedriger Realzinsen und hoher Unsicherheit ist es fahrlässig, langfristige Verpflichtungen mit kurzfristig gehaltenen Mitteln abzubilden. Die Trennung von Liquiditätssicherung und Vermögensaufbau ist kein Risiko. Sie ist Voraussetzung für künftige Stabilität.

In der Praxis zeigt sich ein wiederkehrendes Muster: Unternehmen, die ihre bAV aktiv in die Finanzstrategie integrieren, gewinnen auf mehreren Ebenen. Sie erhöhen ihre Attraktivität als Arbeitgeber, verbessern die Planbarkeit ihrer Zahlungsströme und nutzen ihre Kapitalbasis effizienter. Vor allem aber managen und nutzen sie ein Thema, das lange als notwendiges Übel behandelt wurde.

Die entscheidende Frage lautet daher nicht, ob sich betriebliche Altersversorgung lohnt, sondern ob es sich ein Unternehmen leisten kann, auf dieses strategische Instrument zu verzichten. << MuM

STEUERRECHT

Rückstellungen für Vorruhestandsregelungen

Unternehmen können Rückstellungen für ungewisse Verbindlichkeiten bei einem Vorruhestand bilden, auch wenn am Bilanzstichtag noch keine Freistellung vereinbart wurde. Maßgeblich sei, dass sich der Freistellungsanspruch aus dem Arbeitsvertrag ergebe, urteilte der Bundesfinanzhof. Die Rückstellung für die Summe, die voraussichtlich gezahlt werden muss, ist nach Ansicht der Richter auf die Zeit vom Beginn des Arbeitsverhältnisses bis zum Beginn der Freistellung zu verteilen – nicht erst ab dem Zeitpunkt, wo der Anspruch auf Freistellung zivilrechtlich entsteht. (Az. IV R 11/24)

Keine Werbungskosten für Privat- statt Firmenwagen

Aufwendungen für Dienstreisen mit dem Privatwagen sind grundsätzlich nicht als Werbungskosten abziehbar, wenn der Steuerpflichtige einen Firmenwagen nutzen kann und damit keine Fahrtkosten entstanden wären. Dies hat der Bundesfinanzhof entschieden. Wird der Privatwagen aus privaten Gründen für Dienstreisen genutzt – etwa, weil Familienangehörige den Firmenwagen fahren – sind die entsprechenden Aufwendungen unangemessen und damit nicht abzugsfähig. (Az. VI R 30/24)

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

Markt

UND MITTELSTAND

DAS RANKING

Wachstums-Stars des Mittelstands gesucht

Zeigen Sie, dass Sie zu den dynamischsten Start-ups und mittelständischen Unternehmen in Deutschland gehören.

Melden Sie sich jetzt an für das Ranking
TOP Wachstums-Stars

Ihre Benefits:

- ❖ **Sichtbarkeit:** Ihre unternehmerische Leistung wird offiziell ausgezeichnet.
- ❖ **Reputation:** Sie stärken Ihre Position als erfolgreiches Unternehmen.
- ❖ **Reichweite:** Sie erscheinen im Ranking von Markt und Mittelstand – Print und Online.
- ❖ **Sonderauszeichnung:** Export-Champions werden zusätzlich prämiert.

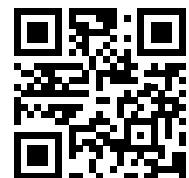


Ihre Teilnahme an der Befragung ist kostenlos.

Alle Teilnehmer erhalten zwei Tagestickets für den
FRANKFURT FINANCE & FUTURE SUMMIT am 21./22. Oktober 2026.

Jetzt anmelden bis zum 31.07.2026

Einfach QR-Code scannen und online teilnehmen unter
www.q-ranks.com/wachstum



Der große Bankenkrimi

Seit Unicredit bei der Commerzbank einstieg, sorgen sich vor allem Unternehmer. Denn das Geschäft gefährdet die Finanzierung des Mittelstands.



Frankfurt, Mittwoch, 11. September 2024, kurz nach acht Uhr morgens: In den Türmen der Commerzbank beginnt ein Arbeitstag wie jeder andere. Händler fahren ihre Rechner hoch. Firmenkundenbetreuer prüfen Termine. Vorstände bereiten Sitzungen vor. Jemand genießt die Aussicht vom 56. Stock bis in den Taunus. Doch tatsächlich ist an diesem Morgen nichts mehr wie zuvor. Über Nacht hat die italienische Großbank Unicredit ein Aktienpaket des Bundes übernommen und sich gleichzeitig weitere Anteile am Markt gesichert. Mit einem Schlag ist sie größter privater Aktionär der Commerzbank. In Frankfurt dämmert vielen, was das bedeutet. Die Commerzbank ist plötzlich kein selbstverständliches Stück deutscher Bankenlandschaft mehr. Sie ist ein Übernahmeziel.

Zur gleichen Zeit beginnt auch in den Finanzabteilungen deutscher Unternehmen ein neuer Tag. Bei Herrenknecht in Baden-Württemberg. Bei Maschinenbauern in Ostwestfalen. Bei Familienunternehmen im Sauerland. Bei Automobilzulieferern in Bayern. Dort stellen sich Finanzchefs eine andere Frage als die, die Banker beschäftigt. Sie interessiert nur eines: Was passiert da gerade mit unserer Hausbank? Denn die Geschichte der

Von Oliver Stock

Commerzbank ist nicht nur die Geschichte einer Großbank. Sie ist auch die Geschichte des deutschen Mittelstands. Zumindest eines Teils davon.

Deshalb ist die geplante Übernahme durch Unicredit weit mehr als ein gewöhnlicher Bankendeal. Sie ist ein Testfall für die Frage, wie sich Unternehmen in Europa künftig am besten finanzieren. Daran schließt sich die nächste Frage an. Verliert der deutsche Mittelstand tatsächlich seinen treuesten Begleiter, wenn seine wichtigste Bank italienisch wird? Oder könnte es sein, dass die Herrenknechts und Ströers, die Voiths und Boschs am Ende sogar gewinnen, wenn sie der Banker ihres Vertrauens künftig mit einem kräftigen „Buongiorno“ begrüßt?

Die Commerzbank lebt seit Jahren von einem Versprechen: Sie versteht sich als die Bank des deutschen Mittelstands. Während die Deutsche Bank global denkt, Investmentbanking betreibt und internationale Konzerne begleitet, pflegt die Commerzbank das Bild des bodenständigen Finanzierungspartners für Familienunternehmen, Maschinenbauer und Exportweltmeister. Klar, eine Frage der Definition, schließlich sind auch DZ-Bank oder die Sparkassen sehr aktiv. Aber: „Die



Commerzbank versteht unser Geschäft als Familienunternehmen und hat sich immer stark für den deutschen Mittelstand eingesetzt“, sagt Martin Herrenknecht, Gründer und Vorstandsvorsitzender des Tunnelbohrmaschinen-Weltmarktführers Herrenknecht. „Die Commerzbank ist seit 30 Jahren fester Bestandteil unseres Kernbankenkreises. So soll es auch bleiben.“ Arndt Kirchhoff, einer der bekanntesten deutschen Familienunternehmer, formuliert es ähnlich: „Eine Übernahme der Commerzbank würde den deutschen Mittelstand und den Finanzplatz Deutschland schwächen. Mit der Commerzbank ginge ein zentraler, eigenständiger Finanzierungspartner verloren.“

Diese Stimmen haben Gewicht. Denn sie stammen nicht von Politikern, Gewerkschaftern oder Bankmanagern. Sie stammen von Kunden. Von Menschen also, die jeden Tag entscheiden, welche Bank ihre Investitionen finanziert. Und doch beantworten diese Schwergewichte des deutschen Mittelstands damit eine Frage nicht: Wenn die Commerzbank tatsächlich wegen ihrer Mittelstandskompetenz so wertvoll ist – warum sollte Unicredit genau dieses Geschäft zerstören? Die Antwort müsste wohl lauten: Die Italiener inves-

Goldenes Ziel: Im höchsten Bankentower Frankfurts, noch Sitz der Commerzbank, hätte gern die italienische Unicredit das Sagen.

tieren Milliarden. Sie kaufen nicht die Commerzbank, um deren wertvollstes Kapital zu vernichten. Sie kaufen sie gerade deswegen.

Der Krimi um die Übernahme beginnt nicht in Mailand und entspringt nicht dem Hirn eines großwahn sinnigen Investmentbankers. Er beginnt in Berlin. In der Nacht vom 10. auf den 11. September 2024 verkauft die Bundesrepublik Deutschland rund 53 Millionen Commerzbank-Aktien. Es ist der erste größere Schritt zum Ausstieg des Staates aus einer Beteiligung, die noch aus der Finanzkrise von 2008 stammt. Damals musste der Staat die Bank vor der Pleite retten. Die Transaktion 2024 wirkt zunächst unspektakulär wie eine technische Kapitalmarktoperation oder ein routinemäßiger Verkauf.

Doch in dieser Nacht sitzt auf der anderen Seite des Tisches Andrea Orcel. Der Unicredit-Chef gilt als einer der härtesten und schärfsten strategisch denkenden Banker Europas. Seine Bank zahlt 13,20 Euro pro Aktie und übernimmt das gesamte Paket, das Berlin loswerden will. Als die Sonne aufgeht, hält Unicredit rund neun Prozent der Commerzbank. Später kommen weitere Anteile aus Börsengeschäften hinzu und >>



aus einer Finanzinvestition wird ein strategischer Vorstoß. Die Politik fühlt sich ausgetrickst. Olaf Scholz (SPD), damals Bundeskanzler, spricht später von einem „unfreundlichen Vorgehen“. Finanzstaatssekretär Florian Toncar nennt den Vorstoß „aggressiv“. Doch die Kritik wirkt eigentümlich: Denn ohne den Verkauf des Bundes hätte Unicredit diese Position nie erreicht. Der Staat öffnet die Tür und ist anschließend überrascht, dass jemand hindurchgeht. Bis heute ist das einer der unaufgelösten Widersprüche dieser Geschichte. Irgendjemand hat nicht aufgepasst.

Angst vor der zweiten HVB

In Frankfurt wächst der Widerstand schnell. An seiner Spitze steht Bettina Orlopp. Die Finanzchefin der Commerzbank hat nur Tage nach Orcels Angriff den Chefposten von Manfred Knof übernommen, dem der Aufsichtsrat die beginnende Abwehrschlacht offenbar nicht zutraut. Die neue Vorstandsvorsitzende der Commerzbank weist das Übernahmeangebot der Italiener dann auch postwendend zurück. Es biete den Aktionären „keine adäquate Prämie“, sagt sie. Vor allem aber fehle ein Konzept. „Wir sehen keinen überzeugenden Zusammenschlussplan.“ Noch deutlicher wird sie später: „Was die Unicredit als Zusammenschluss bezeichnet, erweist sich als Restrukturierungsvorschlag.“ Das ist dann mehr als ein Streit über den Preis. Es ist ein Angriff auf die gesamte Logik der Übernahme. Auch Betriebsräte und Gewerkschaften gehen auf die Barrikaden. Stefan Wittmann, Verdi-Vertreter im Aufsichtsrat der Commerzbank, spricht von einem „völlig unangemessenen aggressiven Akt“. Später kündigt er an: „Wir werden alles tun, um das zu verhindern. Wir werden dagegen kämpfen.“

Leidenschaftliche Gegner: Commerzbank-Chefin Bettina Orlopp versucht seit 2024, einen Übernahmeversuch ihrer Bank durch die italienische Unicredit zu verhindern, die Andrea Orcel steuert.

Immer wieder fällt dabei ein Name: Hypo-Vereinsbank. 2005 hatte Unicredit das Münchener Institut übernommen. Damals war ebenfalls von einem europäischen Champion die Rede, von Synergien, gemeinsamen Chancen und von einer europäischen Zukunft. Heute existiert die HVB zwar noch als Marke, doch als eigenständige deutsche Großbank spielt sie kaum noch eine Rolle. Viele Commerzbank-Beschäftigte sehen darin eine Warnung. Verdi-Vertreter Wittmann formuliert es drastisch: „Eine Übernahme würde die Commerzbank zerstören.“ Es ist ein Satz, der hängen bleibt. Aber stimmt er?

Die Antwort liefern ausgerechnet jene Menschen, um die es bei dieser Übernahme geht: die Kunden. Das Finance-Magazin hat 229 Finanzchefs, Treasurer und Leiter Finanzen gefragt, was sie von der Übernahme halten. 71 Prozent bewerten sie negativ. Bei den Commerzbank-Kunden steigt die Ablehnung auf 77 Prozent. Sie sorgen sich um Kredite. „Aus zwei wesentlichen Konsortialfinanzierungsbanken wird zukünftig eine Bank. Ein wesentlicher Marktbegleiter fällt weg“, schreibt ein CFO und meint die von Unicredit beherrschte HVB und die dann ebenfalls von Unicredit beherrschte Commerzbank. Ein anderer warnt: „Beide Banken haben in vielen Unternehmensfinanzierungen große Anteile. Bei einem Zusammenschluss kann die Konzentration zu hoch werden.“ Wieder ein anderer formuliert die Sorge noch schärfer: „Die Finanzierung von Familienunternehmen kommt unter die Räder.“

Das ist der Nerv dieser Geschichte. Viele Mittelständler arbeiten sowohl mit der Commerzbank als auch mit der Hypo-Vereinsbank zusammen. Aus zwei Kreditgebern würde einer, aus Wettbewerb würde Konzentration und aus Risikostreuung würde ein Klumpenrisiko. Womöglich steigen

die Kosten. 41 Prozent der befragten Unternehmen haben deshalb bereits ihre Bankenpolitik verändert. 16 Prozent haben zusätzliche Banken angesprochen, 25 Prozent überprüfen ihren Bankenpool. Die wahre Abstimmung über die Übernahme findet also längst statt: Nur nicht auf Hauptversammlungen, sondern in den Finanzabteilungen deutscher Unternehmen.

Und doch gibt es eine zweite Wahrheit, die oft überhört wird. „Europa braucht große starke Banken im internationalen Business“, schreibt ein Teilnehmer der Umfrage. Ein anderer formuliert: „Wenn wir es mit dem europäischen Bankenmarkt ernst meinen, dürfen wir der Übernahme keine politischen Hürden in den Weg legen.“ Tatsächlich spricht einiges für diese Sicht. Der deutsche Mittelstand exportiert weltweit, Hersteller wie Miele aus Gütersloh errichten Werke in Polen. Familienunternehmen wie der Ventilatoren-Bauer EBM-Papst aus dem baden-württembergischen Mulfingen investieren in den USA. Zulieferer wie der bayerische Autospezialist Hirschvogel bauen Fabriken in Mexiko. Viele Firmen sind längst internationaler als ihre Banken.

Unicredit-Chef Orcel setzt genau auf dieses Argument. Er wirbt für einen europäischen Champion, für eine Bank, die Deutschland, Italien, Österreich und Osteuropa miteinander verbindet, für ein Institut, das groß genug ist, um mit US-Wettbewerbern mitzuhalten. Er spricht von einer „Win-win-Situation“ für Kunden, Aktionäre und Mitarbeiter. Und er betont immer wieder, dass er im Übernahmeprozess den Konsens suche. Die Frage, die er allerdings nicht ehrlich beantworten kann, weil er keine Glaskugel besitzt, lautet, ob diese größere Bank, die er plant, anschließend noch dieselbe Nähe zum Mittelstand besitzt.

Und da ist die grundsätzliche Frage, ob es wirklich gut ist den Megabanken aus den USA und



**Eine Übernahme
der Commerzbank
würde
den deutschen
Mittelstand und
den Finanzplatz
Deutschland
schwächen.**

Arndt Kirchhoff,
Kirchhoff

MAILAND GEGEN FRANKFURT

Die Banken im Direktvergleich

	Unicredit	Commerzbank
Sitz	Mailand	Frankfurt
gegründet	1998	1870
operatives Ergebnis in Milliarden Euro	24,536	4,509
Gewinn in Milliarden Euro	10,915	2,625
Bilanzsumme in Milliarden Euro	870,2	590,1
Kernkapitalquote in Prozent	14,7	14,7
Mitarbeiter	67.118	39.867
Marktkapitalisierung in Milliarden Euro	105,35	40,34

Quelle: Commerzbank, Unicredit, jeweils Ende 2025

Asien einen annähernd ähnlichen Koloss in Europa gegenüberzusetzen. Denn: Je größer Banken werden, desto wichtiger wird die Frage, wer sie am Ende nochmal retten könnte. Eine fusionierte Unicredit-Commerzbank wäre eines der größten Finanzinstitute Europas. Was passiert, wenn ein solches Institut in Schwierigkeiten gerät? Wer springt ein: Deutschland? Italien? Europa? Bevor die europäische Bankenunion kommt, gibt es viele offene Fragen. Diese ist eine davon.

Gefahr oder Chance?

Solange sich alle um eine Antwort herumdrücken, denken Aufsichtsbehörden europäisch und Regierungen national. Deshalb auch betrachten viele Politiker die Übernahme skeptisch. Nicht nur Olaf Scholz. Auch Friedrich Merz äußerte Zweifel. Er reagierte damals im September 2024 scharf: „Da ist offenbar alles schiefgegangen, was schiefgehen kann“, urteilte der spätere Bundeskanzler über den Verkauf der Bundesanteile. Für Merz war damals nicht die italienische Offensive das Problem, sondern die Bundesregierung, die den Einstieg erst ermöglicht hatte. Er sprach von einem „schweren Fehler“ Berlins. Als Kanzler verschärfte Merz seine Kritik. In einem Schreiben an Arbeitnehmervertreter der Commerzbank bezeichnete er das Vorgehen der Italiener als „inakzeptabel“ und verwies auf die besondere Bedeutung der Bank für Mittelstand und Exportwirtschaft. Der Reflex ist verständlich. Banken sind keine gewöhnlichen Unternehmen. Sie sind Teil der Infrastruktur einer Volkswirtschaft.

Wahrscheinlich wird die Commerzbank übernommen. Sie würde damit Teil eines europäischen Konzerns. Die entscheidende Erkenntnis liegt jedoch woanders: Der deutsche Mittelstand ist weit pragmatischer, als Politiker und Banker glauben. Er wartet nicht auf Entscheidungen in Frankfurt, Berlin oder Mailand, sondern er handelt. Er spricht mit anderen Banken, verteilt Risiken, sucht Alternativen. Und er wird auch künftig dort seine Geschäfte machen, wo er die besten Konditionen, die größte Verlässlichkeit und die höchste Finanzierungskraft findet. Deshalb lautet die entscheidende Frage nicht, ob die Commerzbank deutsch bleibt. Die entscheidende Frage lautet, ob ein fusioniertes Institut den Mittelstand besser finanziert als heute. Wenn die Antwort „Ja“ lautet, könnte aus einer Übernahme, die viele heute fürchten, tatsächlich eine Chance werden. Wenn die Antwort „Nein“ lautet, werden die Kunden gehen. So einfach ist das. Die Commerzbank mag die Bank des deutschen Mittelstands sein. Aber der deutsche Mittelstand gehört nicht der Commerzbank. <<

„Im Mittelstand wird härter verhandelt“

Michael R. Fausel, Gründungspartner der Kanzlei BlueDEX, über Kündigungen in großem Umfang, Kosten für Firmen und die gesetzliche Reform der Regeln.



In „Up in the Air“ spielt George Clooney einen viel fliegenden Berater, der Firmen hilft, Beschäftigte zu entlassen. Kennen Sie den Film?

Ja. Und Sie wollen mich jetzt fragen, ob auch ich Kündigungen in großem Umfang ausspreche?

Tun Sie das?

Wenn wir früh im Mandat sind, kommt es vor, dass wir die Kündigungen selbst übergeben. Das sind dann oft Härtefälle.

Das Gespräch führte
Thorsten Giersch.

Das ist nicht das ideale Vorgehen, oder?

Nein, aber das ist auch nicht der Regelfall. Wenn in einer Kündigungssituation geklagt wird, sind Anwälte dabei. Man verhandelt mit Kollegen oder Kolleginnen.

Sie sprechen von Kündigung. Was ist mit Entlassung?

Im allgemeinen Sprachgebrauch werden die beiden Worte praktisch synonym benutzt. Der Jurist

unterscheidet zwischen Kündigung und Entlassung. Eine Entlassung ist, wenn der Mensch am Ende seinen Arbeitsplatz verlässt, das Arbeitsverhältnis also endet. Das, was für die meisten Menschen spannend ist, ist die Kündigung – der Zeitpunkt, zudem der Arbeitgeber den Arbeitnehmern die Kündigungserklärung zuleitet.

Wenn ein Unternehmen bekannt gibt, zum Beispiel 1000 Arbeitsplätze abzubauen, werden aber nicht 1000 Beschäftigte gekündigt, oder?

Nein. Es gibt viele Instrumentarien. In den meisten Fällen einigen sich beide Seiten auf eine Aufhebung: Du zahlst mir Abfindungssumme X und dafür beende ich meinen Arbeitsvertrag. Das unterschrieben beide Seiten. So geht es bei Einzelpersonen. Bei Gruppen heißt das Freiwilligenprogramm. Das handeln Arbeitgeber mit den Betriebsräten oder Gewerkschaften aus.

Wie bewerten Sie solche Freiwilligenprogramme?

Aus volkswirtschaftlicher Sicht sind die verheerend. Tagtäglich wird Personal von kleinen bis zu den großen Unternehmen abgebaut. Man kann derzeit durchaus von Massenentlassungen sprechen. Freiwilligenprogramme wirkten lange sehr attraktiv auf viele Beschäftigte. Sie konnten einen großen Geldbetrag mitnehmen und am nächsten Tag praktisch im selben Job oder sogar einem besseren woanders starten. Doch das funktioniert nicht mehr, weil viele Betriebe entlassen und nur noch wenige einstellen. Viele Beschäftigte wollen inzwischen eher an ihrem Arbeitsplatz festhalten.

Wie unterscheiden sich die Arbeitgeber bei Kündigungen?

Der Weltkonzern hat in der Regel vorgefertigte Programme, auch wenn es manchmal so aussieht, als ob die kurzfristig verhandelt worden wären. Meistens liegen die schon lange in der Schublade. Anders im Mittelstand. Hier kommen solche Abbauwellen oft zum allerersten Mal. Ich berate Unternehmen, die sind seit Jahrzehnten Weltmarktführer und kommen erst jetzt in eine Lage, in der sie sich tatsächlich von Personal trennen müssen.

Das bedeutet?

Da wird deutlich härter verhandelt. Emotionen und Persönliches spielen im Mittelstand eine viel größere Rolle. Der Patriarch oder die Patriarchin ist oft selbst eingebunden in so einen Fall. Dann kann es schon passieren, dass „bis aufs Blut“ gekämpft wird.

Tun sich börsennotierte Konzerne leichter bei üppigen Abfindungen?

DER ARBEITSRECHTLER

Michael R. Fausel ist einer der führenden deutschen Arbeitsrechtler. Nach Stationen bei der Deutschen Rentenversicherung und internationalen Wirtschaftskanzleien gründete er die Kanzlei BlueDEX in Frankfurt. Der Jurist ist auch Buchautor und Hochschuldozent.

Bei einem der Dax-Konzern sind Entlassungen im Regelfall normal. Hohe Zahlungen für Abfindungen sind hier auch leichter zu verschmerzen, weil Kürzungen oft positiv auf den Börsenkurs wirken. Das Geld für Sparmaßnahmen sitzt lockerer, wenn man es durch höhere Kurse quasi wieder einnimmt. Der Patriarch oder die Patriarchin lassen sich einen Fall hingegen genau erklären und sagen oft auch emotional: Für den zahle ich nichts. Und dann diskutiert man intensiv über die rechtliche Situation.

Macht es ein Betriebsrat für Sie einfacher?

Das kann man nicht pauschal sagen. Wenn es keinen Betriebsrat gibt, habe ich als Unternehmen die Chance, den Fall unkompliziert abzuwickeln. Bei einem Freiwilligenprogramm muss man sich vieles überlegen. Der Betrieb sucht sich einige Mitarbeiter aus, denen er kündigen möchte. Am Ende diskutiere ich nur noch über die letzte Abwehrlinie. Das ist dann der Kündigungsschutz. Das heißt, es geht schnell vor Gericht. Die Fälle werden zügig geklärt.

Und wenn es einen Betriebsrat gibt?

Da geht es oft gleich um einen Sozialplan, Interessenausgleich und Ähnliches. Das ist deutlich aufwendiger. Wenn ich das aber ordentlich abschließe, habe ich vielleicht einen Kommunikationsvorteil. Denn der Betriebsrat kann zu den Mitarbeitern sagen, er habe für sie gekämpft und ein ganz gutes Ergebnis erzielt. Er könne sogar befürworten, dass anzunehmen.

Wen kann man günstiger kündigen als andere?

Eine gewisse Gruppe hat noch keinen Kündigungsschutz. Alle, die bei Kleinstunternehmen mit maximal zehn Beschäftigten arbeiten zum Beispiel. Oder Mitarbeitende in der Probezeit. Dann gibt es diejenigen mit befristeten Verträgen. Wenn die enden, muss ich sie nicht verlängern. Und dann geht es um Kündigung. Da stellen sich Fragen wie: hat sich die Person etwas zu Schulden kommen lassen? Wie ist die Rechtssituation? Lässt sich das Ganze einfach beweisen? Wenn der Kündigungsschutz greift, geht es für den Unternehmer nur noch darum, wie hoch das Prozessrisiko ist und darum, was es kostet.

Welche Rolle spielt der Familienstand der Person, die gehen soll?

Wenn es einen Sozialplan gibt, ist er sehr wichtig. Aber auch sonst achten Richter auf die Sozialauswahl. Neben dem Familienstand werden das Alter der Person und die Betriebszugehörigkeit berücksichtigt. Eine Rolle spielen Behinderungen, Versorgungsberechtigung und vor allem Kinder. >>

Wer drei Kinder hat, ist im Vergleich zu jemandem ohne Kinder im Vorteil.

Viele Firmen entlassen und stellen gleichzeitig neu ein, oft KI-Experten.

Ganz schwierig ist es, wenn ich jemandem kündige und denselben Arbeitsplatz ausschreibe. Wenn bei einer Kündigung der jeweilige Arbeitsplatz nicht weggefallen ist, hat der Arbeitgeber ein Problem. Das sollte die allerletzte Lösung sein. Vorher sollte er prüfen, ob die Kündigung verhältnismäßig wäre oder ob andere Maßnahmen möglich sind, zum Beispiel die Person für die neue Aufgabe zu schulen.

Wenn ganze Arbeitsbereiche wegfallen, ist es einfacher, den Beschäftigten zu kündigen?

Absolut. Der einfachste Fall: Das Unternehmen betreibt die Standorte A, B und C und schließt Standort A. Große Vergleiche sind nicht nötig, eine Sozialauswahl entfällt. Ähnlich ist es im Regelfall, wenn der Betrieb eine Abteilung komplett schließt, weil er die Tätigkeit zum Beispiel extern auslagert. Die Kantinen sind ein typisches Beispiel, die in der Vergangenheit in großem Umfang nach draußen vergeben wurden.

Lassen sich Kündigungen damit begründen, dass Künstliche Intelligenz Tätigkeiten übernimmt?

Natürlich. Das ist Arbeitsplatzverdichtung. Ein Beispiel: Wo früher in der Buchhaltung Arbeit für fünf Personen war und im KI-Zeitalter nur noch für drei, sind offensichtlich zwei zu viel.

Dass es eine Arbeitsplatzverdichtung gibt, muss der Arbeitgeber im Zweifel vor Gericht nachweisen.

Ja. Das ist nicht mit drei, vier DIN-A4-Seiten getan. Der Arbeitgeber muss bis ins Kleinste darlegen, warum zwei Vollzeitstellen wegfallen und wie die Arbeit neu verteilt wurde. Der Betrieb muss zeigen, dass das ohne Über- oder Mehrarbeit möglich ist. Aber man kann schon belegen, dass ein Prozess, der normalerweise zehn Stunden dauert, jetzt vielleicht nur noch eine Stunde dauert. Und im zweiten Schritt auch, warum sich das auf diesen Arbeitsplatz auswirkt.

Was kostet es, Menschen zu entlassen?

Arbeitgeber müssen heute in der Breite höhere Abfindungen zahlen als früher. Das liegt an der Krisensituation, an der Verunsicherung der Mitarbeitenden und weil sie, anders als vor fünf Jahren, nicht so schnell etwas Neues finden. Dadurch krallen sich viel mehr Personen, denen gekündigt wurde, an den jeweiligen Job. Und so geht es in die Diskussion um Geld, verlängerte Kündigungsfristen oder Freistellung.



**Wir sollten,
wie viele andere
Länder auch,
von der Kündigungs-
schutzklage zur
Abfindungsklage
wechseln.
Das führt zu
mehr Ehrlichkeit.**

Michel R. Fausel

Kennen sich die Beschäftigten heute durch KI besser aus?

Ich bin manchmal überrascht: Wie kann eine Person, die zumindest laut Lebenslauf keine juristischen Kenntnisse hat, unfassbar präzise Schriftsätze an den Arbeitgeber schreiben? Erstaunlich, was gefordert wird und welche Informationen die Person haben will. Das funktioniert dank KI und KI macht die Menschen schlauer.

Wie enden die meisten Verfahren?

Entweder kommt die Einigung mit den Anwältskollegen oder allerspätstens im Güutetermin. Da sagt dann typischerweise auch das Gericht, es sehe gewisse Risiken auf beiden Seiten, aber auch Positionen, auf die man sich einigen könne. Da endet der Großteil der Fälle. Übrigens geht es nicht immer nur um Geld.

Sondern?

Die Unternehmen sollten bei einer Kündigung nicht nur eine Abfindung zahlen, sondern auch sonst helfen. Vor allem, wenn die betroffene Person nicht durch einen Anwalt vertreten wird. Es geht um Themen wie Sozialversicherung oder Sperrzeit bei der Bundesagentur für Arbeit. Oder die Fünftelregelung bei der Steuer. Viele kennen das schon. Denen, die es nicht kennen, erläutern wir es. Die Abfindung, die man typischerweise auf einmal bekommt, wird steuerlich gesehen auf fünf Jahre verteilt, um dadurch die Steuerlast im ersten Jahr zu drücken.

Kann ein Unternehmen sich von Menschen trennen, die unter dem Sonderkündigungsschutz stehen?

Natürlich. Aber je besser der Schutz, desto besser ist die Situation für den Arbeitnehmer. Das heißt, umso höher ist das Prozessrisiko auf Arbeitgeberseite. Der Aufwand für den Arbeitgeber ist auch größer. Verschiedene Ämter müssen eingebunden werden, zum Beispiel das Integrationsamt. Das dauert alles. Letztlich wird es schlicht teuer, weil der Schutz der Arbeitnehmer höher ist.

Was brächte aus Ihrer Sicht mehr Klarheit in Arbeitsrechtsfällen vor Gericht? Was wünschen Sie sich vom Gesetzgeber?

Aus meiner Sicht wäre ein größerer Wurf, den Kündigungsschutz zu modernisieren. In 99 Prozent der Fälle, in denen jemand eine Kündigungsschutzklage einreicht, geht es nicht mehr um die Rückkehr auf den Arbeitsplatz, sondern um die Höhe der Abfindung. Das ist menschlich und erklärbar. Deshalb sollten wir, wie viele andere Länder auch, von der Kündigungsschutzklage zur Abfindungsklage wechseln. Das führt zu mehr Ehrlichkeit. <<

21. & 22. Oktober 2026

Der Zukunftsgipfel der deutschen Finanz- und Realwirtschaft

2 Tage

70+ Speaker

1000+ Gäste

FRANKFURT **FINANCE & FUTURE SUMMIT**

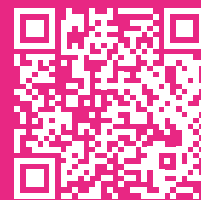
IN PARTNERSCHAFT MIT **ntv**

**Convention
& Expo**

IPO Night

Marken Gala

**After Show
Party**



**Jetzt Ticket
buchen!**

Get stronger, Europe!

www.frankfurtfinanceandfuturesummit.com

LOCATION PARTNER

MELIÄ
FRANKFURT CITY

Kap Europa

TAJ
HESSISCHER HOF
FRANKFURT

EQUIPMENT PARTNER

sedus

TIME PARTNER

Sinn
SPEZIALUHREN

MOBILITY PARTNER



MEDIENPARTNER:



Richtig regional fördern

Eine Studie zeigt: Staatliche Subventionen funktionieren und verbessern die Lage für Firmen. Sie helfen sogar gegen Populisten – unter bestimmten Voraussetzungen.

Egal ob Nachhaltigkeit oder Künstliche Intelligenz: Der Transformationsdruck auf Firmen ist hoch. Viele Politiker wollen helfen. Wer heute auf Verbandstreffen, Wirtschaftsempfängen oder im informellen Austausch mit Politikern steht, merkt schnell: Das Thema Fördermittel zündet sofort. Meistens schwingt dabei eine gehörige Portion Frust über Bürokratie und vermeintlich falsch investiertes Geld mit. Eine Studie kommt jetzt zu Ergebnissen, die zugespitzt lauten: Für 100 Euro lässt sich den extremen Rechten ein Prozentpunkt Wahlergebnis abnehmen. Ganz gerecht wird der Satz der Studie der Bertelsmann-Stiftung und der Universitäten Düsseldorf, Princeton und Kalifornien nicht. „Regional- und Wirtschaftsförderung entwickelt man nicht mit dem Ziel, Wahlergebnisse zu beeinflussen“, sagt der Ökonom Jens Südekum, Berater von Bundesfinanzminister Lars Klingbeil (SPD) und einer der Studienautoren, in einem Interview mit dem Spiegel. Idealerweise unterstützt das staatliche Geld wirksam Unternehmen und Kommunen. Als Nebeneffekt verlieren extreme Parteien Gewicht.

Das Ergebnis der Studie klingt auf den ersten Blick wenig überraschend: Regionale Wirtschaftsförderung muss vor Ort sichtbar etwas verbes-

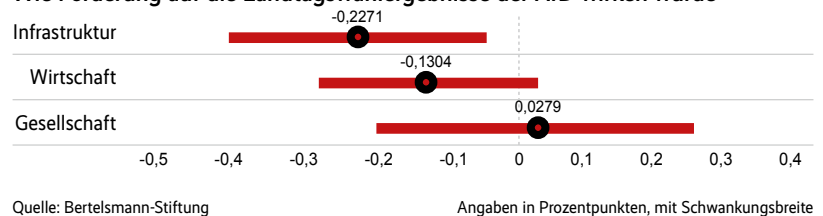
Von Thorsten Giersch

sern. Und das nicht nur in Gegenden, in denen es wirtschaftlich schlecht läuft, sondern vor allem dort, wo ein Abschwung kurz bevorsteht. „Es muss bei den Menschen der Eindruck entstehen, dass vor Ort etwas Neues entsteht, wenn etwas anderes wegbricht“, sagt Südekum. „Die Regionalpolitik muss sichtbar machen, dass sie eine neue, zukunftsfähige Wirtschaftsstruktur aufbaut.“

Der Wandel zu einer dekarbonisierten Wirtschaft verunsichert in vielen traditionellen Industriezweigen. Die Ökonomen der Studie betonen, es gehe nicht nur um die Angst vor dem Arbeitsplatzverlust. Viel schwerer wiegt oft die Angst vor

GELD FÜR DIE REGIONALE WIRTSCHAFT

Wie Förderung auf die Landtagswahlergebnisse der AfD wirken würde



dem sozialen Statusverlust und einer Stigmatisierung. Wer über Jahrzehnte das industrielle Rückgrat des Landes gebildet hat – ob im Maschinenbau, in der Metallverarbeitung oder als Automobilzulieferer –, fühlt sich in der Gesellschaft plötzlich als „Auslaufmodell“. Diese Entwertung der eigenen Lebensleistung, auch wenn sie nur eingebildet ist, frustriert und schlägt im ländlichen Raum und in klassischen Industrieregionen rasant in politische Polarisierung um.

Zukunft vor Ort

Die Forscher analysierten, wie und wohin das Geld aus dem gesamtdeutschen Fördersystem über Jahre floss, und glichen es mit den Ergebnissen von Landtagswahlen ab. Danach senken 100 Euro mehr Infrastrukturförderung pro Kopf in einer Region den Stimmenanteil rechtspopulistischer Kräfte um rund einen Prozentpunkt. Dieser Mechanismus funktioniert, weil staatliche Investitionen vor Ort doppelt wirken. Das Geld modernisiert das direkte Umfeld der Unternehmen, sei es durch bessere Verkehrswege, eine stabilere Energieversorgung oder schnelle digitale Netze. Und wenn die lokale Berufsschule saniert oder das Gewerbegebiet erweitert werden, bricht es das populistische Narrativ vom abgehängten ländlichen Raum. Es zeigt Menschen und Betrieben, dass es eine Zukunft vor Ort gibt. Strukturförderung wirkt somit als messbarer Stabilitätsanker für das gesamte gesellschaftliche Klima einer Region.

Ein weiteres Ergebnis der Studie: Fördergeld unterscheidet sich. Die Wissenschaftler teilen die staatlichen Programme im Wesentlichen in

zwei Kategorien ein, deren Wirkung kaum unterschiedlicher sein könnte. Zum einen ist da die klassische Regional- und Infrastrukturförderung, wie etwa die Gemeinschaftsaufgabe zur Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur. Diese Mittel werden gezielt an strukturschwache Regionen vergeben, um harte Standortfaktoren zu stärken. Das Geld stabilisiert, weil es direkt die Lebensqualität der Menschen erhöht und die Rahmenbedingungen des Mittelstands verbessert. Das macht diese Form der Förderung ökonomisch und gesellschaftlich sinnvoll. Sie baut Zukunftsängste dort ab, wo sie entstehen.

Zum anderen gibt es die modernen, hochgelobten Technologie- und Innovationsförderungen. Diese Programme funktionieren nach einem wettbewerblichen Prinzip, bei dem das vermeintlich innovativste Konzept im gesamten Bundesgebiet den Zuschlag für Geld erhält. Der Effekt ist jedoch stark zentralisierend. Weil das Geld nach dem Leistungsprinzip vergeben wird, profitieren vor allem Großstädte, Universitätscluster und hochspezialisierte Start-ups. Ein mittelständischer Betrieb im ländlichen Raum hat selten die Ressourcen, um achtzigseitige Anträge für Quantencomputing oder KI-Grundlagenforschung zu schreiben. In der Folge konzentriert sich Kapital in den ohnehin starken Regionen wie Berlin und München oder den universitären Zentren im Südwesten. Die Studie zeigt folgerichtig, dass diese Programme die politische Polarisierung nicht dämpfen. Im Gegenteil, sie können das Gefühl >>

Gezielt gießen: Wo wenig wächst, hilft eine zusätzliche Dosis Leben spendendes Wasser. Ähnlich ist es mit der Regionalförderung in Deutschland.

des Abgehängtseins in den vom Wandel getroffenen Regionen verstärken.

Die Studie zeigt auch den engen Zusammenhang zwischen wirtschaftlicher Perspektive und institutionellem Vertrauen. Denn Stabilität entsteht nicht allein über Kennzahlen. Auch Erwartungen spielen eine große Rolle. Unternehmen investieren eher dort, wo langfristige Perspektiven sichtbar sind. Fachkräfte bleiben lieber in Regionen, die Entwicklungsmöglichkeiten bieten. Kommunen können besser planen, wenn wirtschaftliche Strukturen stabil bleiben. Regionalpolitik bekommt dadurch eine neue Funktion: Sie soll nicht nur wirtschaftliche Schwächen ausgleichen, sondern Zukunftserwartungen stabilisieren.

Aus den Daten der Forscher lassen sich Leitlinien für die Zukunft ableiten.

- Erstens schlägt klassische Infrastruktur den Faktor Innovation im Kampf gegen den Frust. Die regionalpolitische Absicherung stabilisiert Regionen im Wandel und fängt Zukunftsängste auf, bevor sie politisch gefährlich werden. Das ist bemerkenswert, wurden die Debatten rund um milliardenschwere Förderprojekte in Deutschland zuletzt fast immer über Technologien geführt: Batteriefertigung, Speicherchips, Quantencomputer. Allem Anschein nach ist das nicht alles, was für Menschen zählt.
- Zweitens zeigt sich, dass das Gießkannen-Prinzip bei Hightech-Programmen der Fläche strukturell schadet, weil reine Spitzenforschung das Kapital in den Metropolen konzentriert und den industriellen Mittelstand außen vor lässt. Bevor groß über komplexe Innovationscluster debattiert wird, müssen die Grundlagen am Standort

WENIGER STIMMEN FÜR EXTREME

Wie sich das Wahlverhalten ändert, wenn der Staat mehr fördert

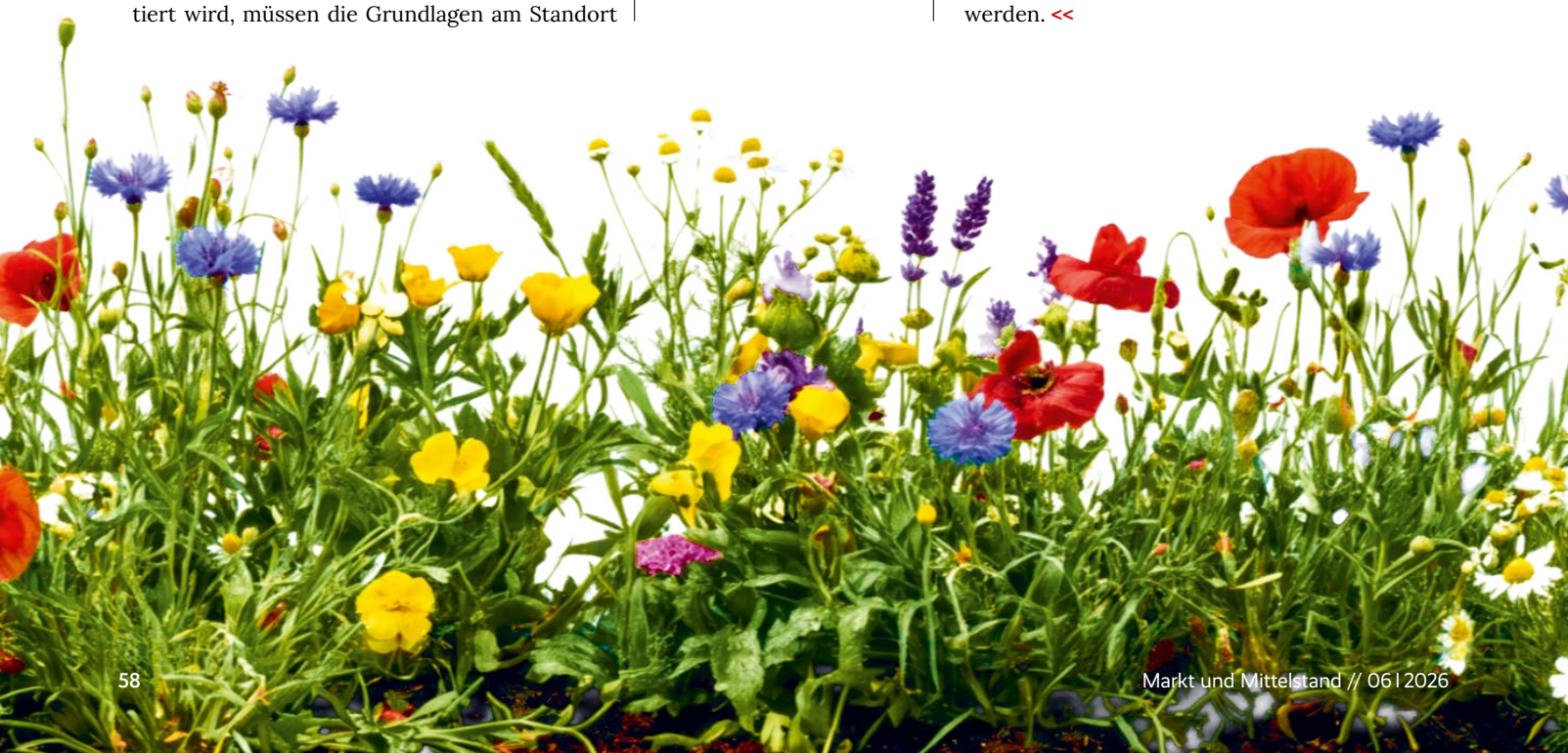
0,5				
0	Region mit hohem Transformationsstress	Region mit niedrigem Transformationsstress	Region mit viel emissionsintensiver Industrie	0,17
-0,5	-0,83	-0,41	-1,0	Region mit weniger emissionsintensiver Industrie
-1,0				

Veränderung des AfD-Stimmanteils in Prozentpunkten je 1000 Euro Fördersumme pro Kopf; hochgerechnete Prognosewerte

Quelle: Bertelsmann-Stiftung

stimmen. Ein verlässliches Stromnetz, schnelle digitale Anbindungen und intakte Verkehrswege in der Fläche bringen dem Mittelstand mehr als jedes theoretische Kompetenzzentrum.

- Drittens sollte Bürokratie bei bewährten Programmen wie der staatlichen Regionalförderung gestrichen werden. Diese Programme haben sich als wirksam erwiesen, doch in der Realität scheitern viele sinnvolle Projekte am umfangreichen Papierkram. Einfachere Antragswege sind entscheidend, damit Geld schneller und unkomplizierter Betrieb ankommt.
- Viertens sollte die Politik den regionalen Proporz bei Innovationen mitdenken. Wenn Geld vergeben wird, sollten Kriterien einfließen, die den Transfer neuer Technologien in den ländlichen Raum belohnen. Zusammenarbeit zwischen urbanen Forschungseinrichtungen und ländlichem Mittelstand muss gezielt gefördert werden. <<





VON A NACH B MIT E. FÖRDERN WIR.

Energieerzeugung, Speicherung, Ladeinfrastruktur oder der Ausbau Ihrer E-Flotte: Wir fördern Ihre Investitionen in die Zukunft.

Fragen Sie Ihre Hausbank nach einer **NRW.BANK-Förderung**.



NRW.BANK
Wir fördern Ideen

AUS FORSCHUNG UND PRAXIS



Stabile Wege: Akustiksensoren können die Bauten günstig überwachen.

Hören, wenn die Brücke schwächelt

Es bröckelt im deutschen Straßennetz. Vor allem Autobahnbrücken sind marode. Zuletzt sperrten die Behörden die Bonner Nordbrücke über den Rhein – von heute auf morgen, weil Schäden entdeckt wurden. Viele Bauwerke sind jahrzehntealt und stark beansprucht. Ununterbrochen überwacht werden sie nicht. Das könnte sich ändern. Das Fraunhofer-Institut für Keramische Technologien und Systeme IKTS in Dresden verspricht eine günstige Technologie. Sie hört, wenn Schäden in der Brücke entstehen.

Rund 40.000 Brücken hat allein das deutsche Fernstraßennetz, etwa 28.000 davon gehören zu Autobahnen. Auf den am stärksten befahrenen Strecken wie der A 3 bei Köln, der A 1, A 5 und A 8 sind 4000 Brücken modernisierungsbedürftig, wie es bei der staatlichen Autobahn Gesellschaft heißt. Brücken werden in der Regel alle sechs Jahre intensiv, alle drei Jahre normal überprüft. Das ist aufwendig und teuer.

Die Lösung des Fraunhofer Instituts, Comobase genannt, verspricht, deutlich günstiger zu sein als menschliche Kontrollen und bisher eingesetzte universale Messtechnik. Dabei lässt sie sich auch noch genauer anpassen, weil sie modular aufge-

baut ist. Wird mehr benötigt, wird das Messsystem erweitert. Bei universeller Messtechnik muss das gesamte Angebot bezahlt werden, auch wenn nur ein Teil nötig ist, um zum Beispiel eine Brücke zu überwachen. „Unser Angebot ist hoch individualisiert. Dabei verzichten wir bewusst auf technische Eigenschaften, die für das Monitoring nicht erforderlich sind“, sagt Lars Schubert, Abteilungsleiter für Zustandsmonitoring und Prüfdienstleistung am IKTS. „Dadurch können wir die Hard- und Software deutlich schlanker und kostengünstiger gestalten.“

Den Experten hilft ein physikalisches Prinzip. Wenn etwa Beton reißt oder Spannstahl bricht, entsteht ein Geräusch. Das können akustische Sensoren erfassen. „Man kann sich das wie das Reißen einer gespannten Gitarrensaiten vorstellen – jedes Schadensereignis erzeugt ein charakteristisches Geräusch, das wir mit unserer Technik detektieren und räumlich zuordnen können“, erläutert Kilian Tschöke, Wissenschaftler am IKTS. Comobase lässt sich nicht nur für Brücken einsetzen. Lars Schubert, Abteilungsleiter für Zustandsmonitoring und Prüfdienstleistung am IKTS, nennt auch Drucktanks, Anlagen der chemischen Industrie und Windräder.

Derzeit arbeitete das System mit akustischen Sensoren, perspektivisch sollen auch Mikro-Elektro-Mechanische Systeme, sogenannte Memssensoren eingebunden werden. An Brückenüberwachung mit solchen Sensoren arbeitet das Fraunhofer Institut für Integrierte Schaltungen, ebenfalls in Dresden (MuM 01/2026). << art

KI optimiert Klemmbausteine

Zunehmend wird Kunststoff wieder verwendet. Doch das recycelte Material bereitet der Industrie Probleme. Denn während die Produktion mit „frischen“ Zutaten gleichmäßig läuft, schwankt die Qualität der Zutaten stark, wenn sogenanntes Post-Consumer-Rezyklat, der Fachbegriff für recyceltes Rohmaterial, beigemischt ist. Die Folge: Der Kunststoff lässt sich nicht mehr gleichmäßig spritzen, die Menge an Ausschuss steigt. Künstliche Intelligenz soll jetzt helfen. Das Kunststoff-Zentrum SKZ in Würzburg und der KI-Spezialist Plus10 entwickeln dazu Rezi-KI. Sie berechnet aus Material- und Prozessdaten in Echt-

zeit, wie hoch die wahrscheinliche die Ausschussquote ist. Dann kann sie den Produktionsprozess automatisch anpassen.

Als Ziel sollen die Produkte mit Rezyklat trotz Schwankungen im Ausgangsmaterial Neuware gleichwertig sein. Die Forscher haben unter anderem Klemmbausteine hergestellt, die denen des dänischen Spielzeugunternehmens Lego optisch ähneln. Das SKZ wird getragen von zahlreichen Firmen der Kunststoffindustrie und benachbarter Branchen. Es gehört zur Deutschen Industrieforschungsgemeinschaft Konrad Zuse mit Sitz in Berlin. << art

Tante Emma 2.0

Händler wollen wissen, was Kunden wirklich wollen. Um deren Wünsche optimal zu erfüllen, liefert Payback Analysen und bietet den direkten Kontakt..

Früher wusste Tante Emma, was ihre Stammkunden brauchten. Sie kannte Vorlieben, Gewohnheiten und wusste oft vor dem Einkauf, was auf der Einkaufsliste stand. Heute übernimmt Payback diese Rolle auf moderne Weise. Mit mehr als 35 Millionen Kundinnen und Kunden sowie einem Verbund von 700 Partnerunternehmen ist Payback das mit Abstand beliebteste Loyalty-Programm und die größte datengetriebene Marketingplattform Deutschlands. Mit der aktiven Einwilligung der Nutzerinnen und Nutzer hilft Payback Unternehmen dabei, über das Bonusprogramm ihre Kunden besser zu verstehen und ihnen nur relevante Angebote auszuspielen.

Dabei profitieren nicht nur große Marken und Handelsunternehmen wie Aral, dm-drogerie markt, Edeka, Netto



Marken-Discount oder Amazon von der Plattform. Auch zahlreiche mittelständische Unternehmen nutzen Payback, um ihre Kunden gezielt anzusprechen, ihre Marketingmaßnahmen effizienter

zu gestalten und langfristige Kundenbeziehungen aufzubauen.

Das bietet Verbrauchern viele Vorteile: Statt allgemeiner Werbung erhalten sie Bonuspunkte und personalisierte Coupons, relevante Angebote und Empfehlungen, die zu ihren individuellen Interessen und Einkaufsgewohnheiten passen. Das macht Einkaufen einfacher, relevanter und oft auch günstiger.

So wird Payback zur „Tante Emma 2.0“: nicht mehr hinter dem Ladentresen, sondern als Programm mit Karte und einer von Nutzern vielfach ausgezeichneten Payback App. Ein Loyalty-Anbieter, der Kundenwünsche erkennt, passende Angebote bereitstellt und Einkaufserlebnisse persönlicher gestaltet. Die persönliche Beziehung von früher wird dabei durch Daten, intelligente Analysen und ein immens starkes Partnernetzwerk in die heutige Einkaufswelt übersetzt. ♦

Tempo beim Stahlkochen

Ohne Stahl und andere Metalle geht wenig auf der Welt. Gleichzeitig ist die Produktion der wichtigen Werkstoffe eine Gefahr für das Klima. Sie verursacht rund ein Zehntel aller Treibhausgase weltweit, weil meist Kohle oder Koks eingesetzt werden. Mit Wasserstoff als Energiequelle entstünde nur noch Wasser statt CO₂. Doch das entsprechende Verfahren ist langsam und teuer. Jetzt gelang es Forschern des Max-Planck-Instituts für Nachhaltige Materialien, das Stahlkochen mit besonderen Katalysatoren deutlich zu beschleunigen.

Wasserstoff in der Metallproduktion einzusetzen, ist CO₂-frei. Allerdings dauert es meist deutlich länger, aus Erzen das reine Metall zu gewinnen (Reduktion), was wiederum Energie kostet. Experten des Max-Planck-Instituts entdeckten, das Nickeloxide eine Art Turbo im Stahlverfah-

ren zünden. Nicht nur ließ sich schneller und mit weniger Energieeinsatz Eisen aus dem Erz gewinnen, die Forscher konnten das Metall auch gleichzeitig veredeln. Üblicherweise sind drei Schritte nötig: Eisen erzeugen, mit Zuschlagstoffen mischen und dann erhitzen, um die gewünschten Eigenschaften des Stahls zu erhalten. Dabei entsteht viel CO₂ und kostet wegen der nötigen hohen Temperaturen viel Energie.

„Die Zugabe von Nickeloxiden in den Lichtbogenofen beschleunigt die Reduktion der Eisenoxide um ein Zweifaches, und die Temperatur, bei der die Reduktion beginnt, sinkt um 100 Grad Celsius“, erklärt Xinren Chen, Wissenschaftler am Max-Planck-Institut für Nachhaltige Materialien. „Das Ergebnis dieser beschleunigten Reduktion ist eine Eisen-Nickel-Legierung, die sich optimal als

Ausgangsmaterial für Edelstähle für den Automobilbau, die Energietechnik oder medizinische Anwendungen, eignet.“ Die Forscher vermuten, dass auch andere Metalloxide sich als Beschleuniger eignen.

„Unsere Studie eröffnet einen neuen Ansatz, wie sich die wasserstoffbasierte Stahlherstellung beschleunigen und sich die Prozesseffizienz verbessern lässt“, sagt Chen. „Allerdings wird die industrielle Umsetzung weitere technische und wirtschaftliche Entwicklungen erfordern. Denn die Wettbewerbsfähigkeit des Prozesses hängt stark von der Verfügbarkeit und den Kosten von grünem Wasserstoff ab.“ Daran hapert es zurzeit, vor allem in Deutschland. Das Angebot von Wasserstoff, der mit Strom aus Erneuerbaren Energien hergestellt wird, ist sehr gering. Entsprechend teuer ist der Energieträger. << **art**

Mehr Zeit fürs Wesentliche

Künstliche Intelligenz hilft besonders Selbstständigen und Kleinunternehmen. Die Technologie macht möglich, was bisher vor allem Konzernen vorbehalten war.

An dieser Stelle einmal gute Nachrichten für den Wirtschaftsstandort Deutschland vorweg. Kleinunternehmen und Soloselbstständige zögern nicht mehr, sondern nutzen Künstliche Intelligenz für ihre Geschäfte fast genauso intensiv wie

Von Thorsten Giersch

der Durchschnitt der Unternehmen. Das ist deshalb positiv, weil die kleinen Betriebe in der aktuell angespannten wirtschaftlichen Lage besonders leiden, aber gut ein Fünftel der deutschen Erwerbsbevölkerung beschäftigen. Schwächeln



sie, verlieren sehr viele Menschen ihre Arbeit. Und KI kann helfen, Nachteile auszugleichen, etwa Unterschiede zu deutlich größeren Unternehmen.

Seit 2023, dem Jahr in dem ChatGPT des US-Unternehmens OpenAI der KI zum Durchbruch verhalf, zierten sich vor allem Firmen mit weniger als zehn Beschäftigten und viele Einzelunternehmer, KI in großem Umfang einzusetzen. Jetzt wächst der Anteil derer, die die Technologie nutzen. Im Mai 2026 waren es 51,2 Prozent, wie eine Umfrage im Rahmen des Ifo-Jimdo-Index ergab, ein Jahr zuvor nur 30,4 Prozent. 16 Prozent wollen KI demnächst einsetzen und weitere 22 Prozent diskutieren derzeit, ob und welche Tools sie verwenden wollen. Nur zehn Prozent sehen keinen Bedarf.

Große Hilfe: Während im Büro Künstliche Intelligenz die Buchführung übernimmt, bleibt zum Beispiel privaten Pflegediensten mehr Zeit für die Kunden. Bis sich tatsächlich Roboter um Belege und Rechnungen kümmern, dauert es vermutlich noch.



„Für mich ist KI der größte Segen, der Selbstständigen passieren konnte“, sagt Matthias Henze. Der Gründer und Chef der Digitalfirma Jimdo engagiert sich stark für die Belange der Selbstständigen und Kleinstunternehmen. Er brachte die Forscher des Ifo-Instituts in München dazu, neben dem klassischen monatlichen Index zur wirtschaftlichen Lage und den Erwartungen der gesamten Wirtschaft auch den Ifo-Jimdo-Index zu erheben. Seither lässt sich sehen, wie es um den Zustand der Firmen und Einzelunternehmer bestellt ist. Völlig selbstlos handelt Henze nicht, verkauft Jimdo doch seine Dienstleistungen an Kleinstunternehmen.

Hier hat sich zuletzt viel getan – dank KI. Kundinnen und Kunden bekommen über die neue Plattform von Jimdo nun Vorschläge, was sie als Nächstes tun könnten, um ihr Geschäft voranzubringen. „Die Kunden, die das nutzen, haben danach vierzig Prozent mehr Transaktionen“, sagt Henze. Jimdo war beim sogenannten Website-Building vorn dabei, half Kleinstunternehmen bei ihrer digitalen Präsenz. Inzwischen geht das Unternehmen mit KI-Technologie einige Stufen darüber hinaus. „Ich glaube, dass die Selbstständigen viel mehr können, als sie es heute zeigen“, sagt Henze.

Sie haben Fähigkeiten als Unternehmerin oder Unternehmer entwickelt, stecken aber dermaßen im operativen Alltag fest, dass zu wenig Zeit bleibt, Neuerungen umzusetzen. „Wir wollen mit Technologie helfen, Insights weiterzuleiten: Was machen andere? Was sind gute Benchmarks? Die KI gibt aktive Handlungsempfehlungen und erleichtert die Umsetzung.“ Das gelte für die gesamte Bandbreite vom Erstkontakt bis zum Abschluss: gefunden werden, gebucht werden und bezahlt werden. „Durch KI können wir das jetzt hochpersonalisiert machen. Wir stellen nicht wie früher nur die Funktionalitäten bereit, sondern schneiden sie auf die Bedürfnisse der einzelnen Kunden zu“, erklärt Henze.

Dabei ist die KI so in die Jimdo-Plattform eingebaut, dass der Nutzer kaum merkt, dass es KI ist. Dann habe sie den größten Nutzen, sagt Henze. Einloggen, Statistiken ansehen, Handlungsempfehlungen bekommen und sich bei der Umsetzung helfen lassen. Per Knopfdruck würden sich dann die entsprechenden Teile der Seite komplett automatisch verändern, sagt der Jimdo-Chef. „Und das ist erst der Anfang. In die Richtung wird es sehr viel stärker weitergehen.“ Denn gerade ändert sich, wie Webseiten gefunden werden. Die Suche des Marktführers Google funktioniert seit Mitte Mai anders, nutzt stärker KI. Und viele Menschen verwenden Chatbots wie Claude, Gemini oder ChatGPT – die Selbstständigen müssen darauf reagieren, wenn ihre Internetseite noch in den Ergebnissen auftauchen soll. Ein gute Homepage sollte eine Struktur haben, die gut für Maschi- >>

nen auslesbar ist. Und sie sollte eine umfangreiche Frage-Antwort-Liste enthalten. Denn je besser man die Fragen von Nutzern vorhersieht, desto höher ist die Chance, dass man bei den KI-Antworten zitiert wird. Eine gute Suchmaschinenoptimierung bleibe bei all dem wichtig, sagt Henze.

In Zukunft werden Kleinstunternehmen verstärkt automatische KI-Agenten einsetzen können, die selbst lernen. Solche Agenten übernehmen als virtuelle Mitarbeiter Aufgaben, was entlastet. Wobei der Chef oder die Chefin die Kontrolle behalten sollte. Man müsse immer in der Lage sein, die KI korrigieren zu können, sagt der Jimdo-Chef. „Aber ich glaube, dass kleine Unternehmen anfangen können zu skalieren, wie es vorher undenkbar war.“ Zudem gleiche künstliche Intelligenz auch Schwächen aus. Schließlich muss zum Beispiel ein Selbstständiger zugleich Vertriebler und Buchhalter und vieles andere sein, aber kaum jemand macht alles gleich gerne. „Man darf nicht vergessen, dass die Entwicklung, die wir jetzt bei der KI sehen, die langsamste ist, die wir je in der Zukunft sehen werden“, sagt Henze. „Die Entwicklungsgeschwindigkeit wird exponentiell zunehmen.“

Dazu kommt ein Punkt, der auch für die Volkswirtschaft wichtig ist, schließlich braucht Deutschland mehr Unternehmer. Der Wechsel von der Anstellung in die Selbstständigkeit wird leichter, wenn man zunächst in Teilzeit arbeitet und sich durch KI-Systeme helfen lässt. „Wenn man sich die Neugründungen anschaut, sieht man, dass Teilzeitgründungen der stärkste wachsende Bereich ist“, erklärt Henze. „Und KI macht den

Eintritt in die Selbstständigkeit oder die Teilzeitselbstständigkeit einfacher und beschleunigt ihn.“ Man habe nicht gleich das komplette Risiko, sondern könne an Kundinnen und Kunden testen, ob die Idee trägt.

Datenschutz heben

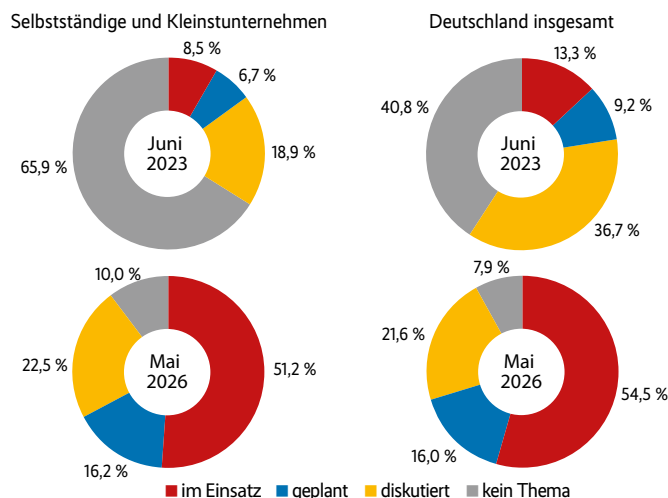
Einige Basisarbeit sei aber nötig, um KI optimal nutzen zu können, sagt der Jimdo-Chef, vor allem, wie die Daten aufbereitet sind. Je strukturierter die eigenen Daten sind, desto besser. Genau hier setzt Lukas Beckenbauer an – über einige Ecken verwandt mit dem Fußballkaiser Franz. Ein junger Mann, der aus der Forschung kommt, gerade seinen Doktor an der Technischen Universität München abschließt und Unternehmer geworden ist mit einer Technologie, die besonders kleinen Firmen entscheidend helfen kann, fit zu werden für KI. Nach Umfragen und Studien sind die meisten Firmen noch nicht so weit, rund 80 Prozent dürften hierzulande Defizite haben. Der wesentliche Grund ist eben, dass Daten nicht verknüpft werden, sondern in getrennten Silos herumliegen, in ERP- und CRM-Systemen, im E-Mail-Programm. Es gibt noch deutlich mehr.

Beckenbauer hat in München und Cambridge viel rund um digitale Souveränität, KI, Datenschutz und Privatsphäre geforscht. Ihn interessieren die „starken europäischen Werte“ und wie wir wettbewerbsfähig bleiben im Zeitalter von KI. Wichtig: Dezentralisierte Strukturen, durch souveränen Datenaustausch und offene Datenmärkte. Und so heißt seine Firma auch DEAI Labs, das DE steht für dezentral. „Die Daten sind überall, über Jahrzehnte gewachsen, und es gibt keine Methode, die vernünftig zu heben“, erklärt Beckenbauer. „Dafür gibt es Provider wie zum Beispiel uns, die das effektiv umsetzen können, und zwar auch so, dass es auf Mittelständler zugeschnitten ist.“

Um die Daten aufzubereiten, hat DEAI Labs Algorithmen, die die verschiedenen Datenbanken durchsuchen und erstellt eine Art Bibliotheksindex, der die Daten für KI-Systeme lesbar macht. „Und zwar so, dass wir sagen können, welche Information wann abgerufen wurde oder wo eine bestimmte Antwort herkommt.“ Möglich sei auch, dass einzelne Nutzer nur auf bestimmte Formen von Informationen zugreifen könnten, sagt Beckenbauer, also ein rollenbasierter Zugang. „Unser Geschäftsmodell ist Context-as-a-Service.“ Soll heißen: Die im Betrieb vorhandenen Daten so aufzubereiten, dass sie in einem Zusammenhang (Kontext) stehen, der dann durch KI-Systeme genutzt werden kann. Das alles klingt einfacher, als es ist, denn Schnittstellen zwischen den Datensilos gibt es oft nicht. Und je kleiner

GROSSE AUFHOLJAGD

Wie Firmen mit dem Einsatz von KI umgehen



Betriebe sind, desto seltener sind sie. Das gilt zum Beispiel, wenn kein SAP-System verwendet wird. Oder noch einfacher: Es gibt keinen Standard, wie Excel-Dateien betitelt werden.

Beckenbauer und sein Team waren mit ihrer Idee und den Kenntnissen zur rechten Zeit am rechten Platz und profitieren auch von der Tatsache, dass Kleinstunternehmen und mittelgroße Unternehmen bei vielen Anbietern, die Ähnliches tun wie sie, durchs Raster fallen. Aber was ist mit den Fehlern der KI, dass sie zum Beispiel halluziniert, erfindet und deshalb zu unsicher ist? Zum einen halluziniert KI in der Regel bei Suchen im Internet, die für Beckenbauers Arbeit gar nicht nötig sind – schließlich handeln die Systeme ausschließlich mit den Daten des jeweiligen Kunden. „Der Kontext bleibt immer lokal, wir hosten nur auf deutschen Servern.“ Damit bleibe alles nur zugänglich für die Firma, sagt er. Nur die Information, die gerade gebraucht werde, um eine bestimmte Anfrage für das KI-Modell zu beantworten, werde vorgefiltert herausgegeben. Das heißt, auch andere Anbieter haben niemals vollen Zugriff auf die Daten. Zudem reduzierten besondere Methoden die Fehler, sagt Beckenbauer. „Wir nehmen nicht KI, um KI zu optimieren, sondern mathematische Verfahren, um besseren Output zu produzieren.“

Rasanter Zeitgewinn

Das System lasse sich binnen vier Wochen einrichten, sagt er. Die ersten Ergebnisse seien innerhalb von vier bis sechs Wochen sichtbar. Der wesentliche messbare Erfolg ist Zeitgewinn. Wenn Expertenwissen vollständig im Unternehmen verfügbar ist, können sich jüngere Mitarbeiter schneller einarbeiten. Und das Wissen verschwindet nicht, wenn ein Beschäftigter in Rente geht. „Wir müssen uns jetzt auf die dritte Dekade des 21. Jahrhunderts vorbereiten. Und was da stattfindet, ist Informationsbeschleunigung“, erklärt Beckenbauer. Information werde so wichtig wie noch nie und schaffe heute ungeahnte Produktivitätsvorteile.

Bei all den Möglichkeiten gilt es, die IT-Sicherheit des Unternehmens im Blick zu behalten – sei es auch noch so klein. Eine Studie der Datenexperten von IDC im Auftrag des Unternehmenssoftwareanbieters Sage zeigt, dass viele Firmen angreifbar sind. Sie haben Schwächen im täglichen Sicherheitsbetrieb, die Risiken durch KI wachsen. Mehr als die Hälfte der befragten kleinen und mittelgroßen Firmen nennen Cybersicherheit und Datenschutz als eine der wichtigsten Aufgaben für die kommenden zwölf Monate. Sechs von zehn planen zudem, ihre Ausgaben für Cybersicherheit im kommenden Jahr zu erhöhen. Trotz dieser Anstrengungen bleiben viele verwundbar:

KONTROLLPROBLEM

Die größten Bedenken gegenüber Künstlicher Intelligenz

Kontrollen der Cybersicherheit und des Datenschutzes	50 %
Unklarheit darüber, wie Unternehmensdaten von KI-Lösungen genutzt werden	49 %
Unbefugter Zugriff auf Daten durch andere	46 %
Mangelnde Transparenz/Vertrauen in KI-Ergebnisse/Daten	44 %
Nichteinhaltung von Gesetzen/Verordnungen im Zusammenhang mit der Datennutzung	37 %

Quelle: IDC/Sage

Mehrfachnennung möglich

84

Prozent

der Kleinstunternehmen sind nicht ausreichend auf KI-gestützte Cyberbedrohungen vorbereitet.

Quelle: IDC/Sage

Jedes zweite Unternehmen war im vergangenen Jahr von einem Sicherheitsvorfall oder einer Datenschutzverletzung betroffen.

84 Prozent der Kleinstunternehmen und zwei Drittel der kleinen und mittelgroßen sind nicht ausreichend auf KI-gestützte Cyberbedrohungen vorbereitet. Dies ist besonders alarmierend, weil diese Angriffe schneller als herkömmliche Cyberangriffe sind und deutlich schwerer zu erkennen. 27 Prozent besitzen nach eigener Aussage keinen Schutz. Zu den wichtigsten Maßnahmen zählen E-Mail-Schutz, regelmäßige Updates/Patches und Multi-Faktor-Authentifizierung. Bei all dem wird KI im Betrieb häufig ohne Transparenz und Kontrolle eingesetzt. 37 Prozent der Firmen haben keine gute Übersicht, welche derartigen Programme im Unternehmen verwendet werden.

Trotz wachsender Aufmerksamkeit für Cybersicherheit nutzen viele Firmen vorhandene Sicherheitsmaßnahmen nicht. In weniger als der Hälfte der Unternehmen werden Mitarbeiter geschult, Phishing simuliert oder die Reaktionspläne für den Fall eines Angriffs getestet. 43 Prozent der Firmen kontrollieren externe Anbieter nicht. So entstehen blinde Flecken in einem zunehmend komplexen digitalen Ökosystem. „Die Studie zeigt, dass viele KMU und Kleinstbetriebe noch immer glauben, kein vorrangiges Ziel für Cyberangriffe zu sein, obwohl die Bedrohungen immer ausgefeilter und verbreiteter werden“, sagt Joel Stradling, Senior Research Director, European Security bei IDC. Die Fachleute empfehlen den Firmen, Cybersicherheit von Anfang an in KI-Initiativen zu verankern. „Unternehmen sollten nicht zwischen Innovation und Sicherheit wählen müssen“, sagt Alexander Trautmann, Director of Product Engineering bei Sage. Das Softwarehaus ist eines von mehreren, das speziell kleinen Firmen hilft, ihre Infrastruktur, Belegschaft und Daten zu sichern, indem es Cybersicherheit in all seine Software-Lösungen einbaut und praxisnahe Anleitungen liefert. <<

„KI ist Energie pur“

Lexware-CEO Christian Steiger über Produktivitätsschub durch Künstliche Intelligenz für Kleinstunternehmen und die Verbindung zum Profifußball des SC Freiburg.

Sind Sie Fußballfan?

Immer mehr. Sie fragen vermutlich, weil wir zur nächsten Saison Haupt- und Trikotsponsor beim SC Freiburg werden?

Genau. Warum stecken Sie Geld in den Verein?

Mit dem SC Freiburg verbindet uns sehr viel. Das ist nicht nur dieses Fußballthema, sondern es sind auch die Werte dahinter. Der SC Freiburg ist ein gesundes Unternehmen, das sich wie Lexware immer wieder selbst neu erfinden muss. Die können nicht warten, bis sie für hundert Millionen Euro Spieler kaufen. Die müssen Nachwuchs ausbilden und sich oft von unten neu hocharbeiten. Das berührt uns.

Warum Fußball?

Viele unserer Kunden und Kundinnen sind auch Fußballfans. Aber vor allem ist Fußball so viel mehr als der Sport an sich. Wir unterstützen mehr als 150 Vereine im Breitensport. Dazu kommt der Malermeisterbetrieb, der auch den lokalen Fußball unterstützt. Das heißt, die sind solidarisch zueinander. Statt einmal mehr in Urlaub zu gehen, unterstützt der Kleinstunternehmer genau solche Dinge. Ich hatte übrigens die KI gefragt, ob das mit Lexware und dem SC Freiburg passt. Und dann kam, kein Witz: „A match made in heaven.“

Was bedeutet für Sie Künstliche Intelligenz?

Für mich ist KI erstmal Energie pur. Klingt komisch, wenn ich das so sage. Aber KI gleicht uns alle an. Egal, was wir tun, ob ein Texter, ein Dichter, ein Musiker, ein Journalist, ein Softwareentwickler, ein Grafiker – wir können alle ein paar Level aufsteigen. Wir müssen bei einem neuen Spiel nicht mehr bei Level null starten, sondern beginnen direkt bei Level fünf.

Und was bedeutet KI für Lexware?

Wir können endlich so viel Software bauen, wie wir es schon immer wollten. Wir wollen Unternehmertum einfach machen. Und jetzt können wir diesem Ziel mit unserer Vision vom KI-Co-CEO ein großes Stück näherkommen: weg vom Prompten, hin zum Mandatieren. Wir leben in einer außergewöhnlichen Zeit, das ist für mich Zukunft pur. KI hat sicherlich auch Schattenseiten wie jede



neue Technologie. Aber erst einmal ist es Chance, Chance, Chance.

Gilt das mit Level auch für die kleinen und mittelgroßen Firmen, die ihre Skalennachteile durch KI ein Stück weit aufholen können im Vergleich zu großen Unternehmen?

Ganz genau. Um es konkret zu machen: Nehmen wir einen Solo-Selbstständigen: Kim, ein Modedesigner. Der ist alles in einer Person und muss acht bis zwölf Rollen einnehmen. Er ist der CEO, der CFO, aber auch Chief Marketing Officer. Er muss alles übers Marketing wissen, wie man Vertrieb macht, wie Social-Media-Marketing funktioniert und, und, und. Er ist der CTO, der Hausjurist. Er muss Logistik kennen, er muss Service können. Man sieht schnell: Das kann kein Mensch schaffen.

Da ist KI wie ein Geschenk.

Klar. Das ist der Gedanke des KI-Co-CEO: Ich habe jemanden an der Seite, den ich mandatie-

ren kann. Heute ist es so, dass die meisten von uns viel prompten, die KI befragen. Das haben wir so gelernt. Es ist nicht falsch, aber es muss für den Selbstständigen um mehr gehen. Wir wollen doch aus einer unternehmerischen Sicht Unternehmertum vereinfachen. Und dafür reicht es nicht, mir bei einzelnen Aufgaben durch Prompts helfen zu lassen, sondern indem ich wirklich das Mandat absetze. Und ein Mandat zu erhalten, bedeutet auch, in Zielen und Ergebnissen zu denken.

Der Modedesigner Kim tippt also nicht „Hilf mir, eine Rechnung zu schreiben“, sondern: „Sorge für Liquidität“?

Zum Beispiel. Da gibt es natürlich neue Herausforderungen, aber es ist ein ganz anderes Denken. Wo will ich hin und wie kann ich solche Ziele formulieren? Natürlich muss man gucken, wo man Grenzen einbaut, aber das ist eine neue Art von Unternehmensführung.

Mit Grenzen meinen Sie, dass KI noch fehlerhaft ist, was beim Finanzamt nicht gut ankommt.

Beim Finanzamt gibt es Schwarz oder Weiß, richtig oder falsch. Bei Buchhaltung gibt es keine Beta-Version. Aber Automatisierung ist hier ja nicht neu. Vieles rund um Effizienz ist schon gehoben und die Softwarelösungen ähneln sich da auch. Aber jetzt ändert sich plötzlich das Unternehmertum als Ganzes in den Bereichen, die man nicht machen will oder kann. Kim will Mode machen und sich nicht um die Logistik kümmern. Das ist die Vision vom KI-Co-CEO. Ich kann wirklich sagen: Lös mir nicht kleine Aufgaben, sondern orientiere Dich an einem Ziel.

Sie nennen den Gedanken das Lena-Prinzip. Was soll der Name?

Als ich in meine Berufslaufbahn startete, hatte ich das Glück, eine Kollegin zu haben, die rund fünf Jahre älter als ich war – Lena. Die hat mir wahnsinnig viel mitgegeben. Von ihr habe ich nicht nur gelernt, wie man etwas tut, sondern sie hat mich auch auf andere Dinge hingewiesen. Etwa: Achte auf Teamdynamiken. Was passiert hinter dem, was besprochen wird? Wenn KI zum Co-CEO wird, sollte sie einem neue Wege zeigen und Erfahrung zurückgeben.“ Angelehnt an meine frühere Kollegin spreche ich deshalb vom Lena-Prinzip.

Welche ersten Schritte kann ein Kleinstunternehmer oder die Chefin eines mittelgroßen Unternehmens zu dieser Vision gehen?

Es beginnt mit der Definition des Ziels. Das ist oft schwieriger, als es klingt. Dazu gehört auch: Was will ich wirklich abgeben an so eine KI? Wo will ich vielleicht eine Eskalationsstufe haben? Damit

**Das Gespräch führte
Thorsten Giersch.**

DER OBERBUCHHALTER

Christian Steiger studierte Medieninformatik. 2008 gründete er eine Streamingfirma und startete später innerhalb der Haufe Group die Cloudbuchhaltungssoftware Lexware, deren Chef er heute ist.

meine ich: Bis wohin darf die KI gehen und was soll sie nicht tun? Mit diesen Informationen plus einem Mandat kann eine KI schon heute sehr viel leisten. Auf einem ganz anderen Level, als wir es noch vor ein paar Monaten gesehen haben. Das Tempo der Entwicklung ist hoch.

Aber der Mensch bleibt Chef.

Die Haftung im Unternehmertum wird immer beim Menschen bleiben. KI ist einfach nur eine sehr große Erleichterung. Jetzt können es eben nicht mehr nur die Großen. Die großen Unternehmen haben manchmal sogar fast größere Probleme als die kleinen, weil sie erst einmal ihre ganzen Daten so bereitstellen müssen, dass sie auch gut nutzbar sind. Die Kleinst- und Kleinunternehmen können KI schneller nutzen, weil da die Zusammenhänge oft schon klar sind. Das heißt, die werden fast schon schneller sein.

Wie sieht die Konkurrenzsituation für Lexware aus?

Erst mal freut uns das. Wo viel investiert wird, ist ja offenbar viel Musik im Markt. Das ist schon mal die gute Nachricht an der Stelle.

Naja, Sie bekommen neue Konkurrenz durch Start-ups. Es gibt aber auch aus dem Ausland große Player, ausgestattet mit sehr viel Geld.

Wir müssen halt wach bleiben. Wir haben da verschiedene Mechanismen. Ich habe immer Angst, dass jemand uns im Geschäftsmodell auseinandernimmt. Beim Produkt nicht so. Aber die Gefahr liegt im Geschäftsmodell. Wir arbeiten in verschiedenen Zonen nach dem Framework „Zone to Win“ von Geoffrey Moore: Profitzone, Transformationszone und Inkubationszone. Die Transformationszone ist zum Beispiel unser Cloud-Geschäft. Da haben wir allein im vergangenen Jahr mehr als 150.000 Neukunden gewonnen. Und natürlich müssen wir auch die Inkubationszone füllen mit neuen Themen – und die sind gerade nur mit KI besetzt.

Haben Soloselbstständige und Kleinstunternehmen genug Lobby hierzulande?

Das liegt mir natürlich sehr am Herzen. Das sind 97 Prozent aller Unternehmen in Deutschland und die beschäftigen 12,5 Millionen Menschen. Dazu kommen die Chefs und Chefinnen. Wenn die wackeln, dann wackeln wir alle. Deswegen ist es ein Unding, dass die sehr wenig wahrgenommen werden. Weniger Bürokratie, mehr Planbarkeit und Sicherheit, die Wünsche sind ja seit Jahren bekannt. Die wollen nicht bemitleidet, aber gesehen werden. Zur Erinnerung: Jeder IT-Gigant war mal eine Ein-Personen-Show. Wir brauchen die unbedingt. <<



Annika von Mutius ist CEO von Empion und stellvertretende Vorsitzende des Bundesverbands Künstliche Intelligenz.

Papst und KI: Vorbildhafte Ansichten

Schon seit meiner Kindheit prägte mich das Christentum und mit ihm das Bild eines allmächtigen, liebenden Gottes, der den Menschen als sein Ebenbild erschuf. Dieser Schöpfungsbericht aus dem Buch Genesis steht freilich in einem gewissen Spannungsverhältnis zu meiner Perspektive aus der Naturwissenschaft. Als Gründerin eines KI-Unternehmens beschäftigt mich eine Technologie, die sich als transformierende Kraft unseres Jahrhunderts erweist. Möglicherweise sogar mit dem Potenzial einer Superintelligenz? Also einer Intelligenz, die die menschliche Intelligenz und Leistungsfähigkeit in allen Bereichen wie Kreativität, Problemlösung oder sozialen Fähigkeiten drastisch übertrifft. Wie passt das mit einem Glauben zusammen, der den Menschen – einschließlich seiner Intelligenz – doch als „Krone der Schöpfung“ sieht?

Die Entstehung des Christentums liegt mehr als zwei Jahrtausende zurück. Sie wandelte sich von einer kleinen jüdischen Reformbewegung zur heutigen Weltreligion. Die Ursprünge moderner KI-Systeme reichen etwa achtzig Jahre zurück, historisch gesehen ein Wimpernschlag und doch von epochaler Wirkung.

Kürzlich veröffentlichte Papst Leo XIV. mit der „Magnifica humanitas“ eine Enzyklika über die Bewahrung des Menschen im Zeitalter der Künst-



lichen Intelligenz – in bewusster Kontinuität zu Papst Leo XIII., der vor 135 Jahren mit „Rerum novarum“ zur industriellen Revolution Stellung bezog. Für Leo XIV. ist auch heute die Menschenwürde der Maßstab für technologischen Fortschritt. Er warnt vor Machtkonzentration und schwindendem gesellschaftlichem Kontrollvermögen, erkennt in KI-Systemen jedoch zugleich ein Zeugnis menschlicher Schöpfungskraft und damit eine Chance zur Stärkung des Gemeinwohls. Was lerne ich aus der „Magnifica humanitas“?

Erstens erinnert mich der Papst mit seiner Enzyklika daran, Technologien im Lichte des Evangeliums mit Augenmaß zu entwickeln und anzuwenden. Während die aktuelle Entwicklung zu einer problematischen Machtkonzentration weniger Individuen führt und kommerzielle Ziele in den Vordergrund stellt, appelliert Papst Leo XIV. an eine technologische Transformation im Sinne der Nächstenliebe und der Menschenwürde. Oder in volkswirtschaftlicher Diktion: zur Optimierung der Gesamtwohlfahrt.

Zweitens demonstriert er als Theologe die Offenheit gegenüber revolutionären Technologien und zeigt sich auf diese Weise kollaborativ für eine Transformation, die für ihn (wie auch für weite Teile der Menschheit) kaum greifbar sein dürfte. Diese Offenheit ist bemerkenswert, gerade weil sie andernorts fehlt – sei es in der Bundesregierung oder in geopolitischen Konflikten, die geprägt sind durch Unverständnis, Ignoranz, fehlenden Diskurs, Konfrontation oder sogar Angriffslust.

Drittens stellt der Papst erneut die Reformfähigkeit des Christentums unter Beweis. Eine

„KI als Zeugnis menschlicher Schöpfungskraft zur Stärkung des Gemeinwohls.“

Reformfähigkeit, die bereits im zweiten vatikanischen Konzil der 1960er-Jahre eine weitreichende Erneuerung der katholischen Kirche ermöglichte und allein durch die jahrhundertealte Institution des „Pontifex Maximus“ möglich ist.

Um also zum ursprünglichen Antagonismus zurückzukehren: Nicht die Trennung von Theologie und Naturwissenschaft ist entscheidend, sondern ihr Dialog und ihre Schnittmenge, konkret: die Würde des Menschen und die Stärkung des Gemeinwohls. Und ungeachtet der persönlichen Haltung zur KI-Revolution oder zum Christentum, zeigt der Papst mit der „Magnifica humanitas“ besonders eines: Vorbildlichkeit. <<

Newsletter

Ihr Wissensvorsprung in Wirtschaft, Finanzen und Politik

Markt
UND MITTELSTAND

BÖRSE
am Sonntag

The European
DAS DEBATTEN-MAGAZIN

**LUDWIG
ERHARD
GIPFEL**
TEGERNSEE SUMMIT

FRANKFURT
**FINANCE &
FUTURE
SUMMIT**



**Gleich
kostenlos
anmelden!**

www.weimernewshub.de

WEIMER NEWS HUB

Inhalte, die zählen.

Lasst sie nicht hängen!

Alleinerziehende haben es in Deutschland schwer. Die Gesetzeslücken sind kaum zu ertragen. Die Folgen für Betroffene, Arbeitgeber und Volkswirtschaft sind dramatisch.



Wenn in Deutschland zu wenig Kinder geboren werden, muss man über alle Themen sprechen, die dazu führen. Wie wir mit Alleinerziehenden umgehen, gehört dazu. Es gibt rund 1,4 Millionen alleinerziehende Mütter mit Kindern unter 18 Jahren und gut 300.000 alleinerziehende Väter. Diese 1,7 Millionen Menschen arbeiten häufiger in Vollzeit als der deutsche Durchschnitt und sie sind rechtlich nicht besonders abgesichert. Zwar sind sie bei der Sozialauswahl durch ihre gesetzlichen Unterhaltspflichten geschützt, haben bei

Das deutsche Steuersystem belohnt die Institution der Ehe, nicht die Elternschaft. Nach einer Trennung fallen Alleinerziehende abrupt aus dem steuerlich attraktiven Ehegattensplitting heraus. Ökonomen kritisieren diese „Zweitverdienerinnenfalle“ seit langem, die nach einer Scheidung existenzbedrohend wird. Dazu kommen Fehlanreize, die Alleinerziehende, die Sozialleistungen wie Wohngeld beziehen, davon abhalten, ihre Arbeitszeit auszuweiten oder besser bezahlte Jobs anzunehmen. Denn wenn sie ihr Erwerbseinkommen steigern, greift die sogenannte Transferenzugsrate: Zusätzliches Einkommen wird hoch mit Leistungen verrechnet. Am Ende bleibt von einem verdienten Euro oft nur ein Bruchteil übrig. Dass die personelle Krise in den Kitas oder Grundschulen Ein-Eltern-Familien am härtesten trifft, macht es nicht besser.

Wer Alleinerziehenden die Hürden im Steuer- und Betreuungssystem nimmt, aktiviert eine der motiviertesten Arbeitnehmergruppen des Landes. Und auch die Arbeitgeber sollten sie nicht aus Sorge vor Ausfallzeiten nach hinten sortieren, wenn sie einstellen oder befördern. Die Realität zeigt, dass die Entschlossenheit, den Job gut zu machen, bei Alleinerziehenden höher ist als im Durchschnitt. <<



**Wir sollten Eltern schützen,
nicht die Ehe an sich,**

findet Thorsten Giersch.

Kündigungen aber dennoch oft das Nachsehen. Weil das Gesetz für jede unterhaltsberechtigten Person pauschal den sozialen Schutz erhöht, landet ein Verheirateter mit Kindern in der Schutzrangliste fast immer vor einem Alleinerziehenden mit der gleichen Anzahl an Kindern.

Kommt Kah Ihhh ins Körbchen?

Neulich brüllt Herrchen im Büro etwas, das mich verwirrt: Selbst mein Hund versteht mich besser als dieser Chatbot, wütet er. Natürlich. Es ist wieder einer dieser Momente, in denen Herrchen seinen Laptop beinahe aus dem Fenster wirft, weil Kah Ihhh nicht das macht, was Chef Thomas von Herrchen will: Zeit sparen. Thomas selbst nutzt Kah Ihhh am liebsten als Quelle für Zitate. Etwa Seneca: „Nicht, weil es schwer ist, wagen wir es nicht, sondern, weil wir es nicht wagen, ist es schwer.“ Angesichts von Herrchens Wutanfall greift Thomas auf Einstein zurück: „Wenn du das Problem nicht erklären kannst, hast du es nicht verstanden.“ Ich rieche die Explosion, noch bevor Herrchens Schlagader pulsiert, aber bevor es aus ist mit meinem warmen Platz unterm Schreib-

tisch und den Leckerlis, die immer mal herabfallen, macht es Thomas konkreter: Du musst mehr Negative Prompting machen. Klar. Alles mit negativ passt zu Herrchen bestens.

Das Thema lässt mich auch abends nicht los. Während Herrchen jede freie Minute Fußball-WM-Spiele guckt und ab und an flucht, liest Frau-chen ein Buch mit dem Titel „Miteinander reden in der KI-Realität“. Es sei doch paradox, dass Maschinen uns wieder mehr Menschlichkeit beibrächten, sagt sie zu Herrchen, der angespannt auf der Sofakante sitzt. Ups! Das war doch immer die Domäne von Hunden, dachte ich. Und schon spüre auch ich in meinem Körbchen diese Angst, von der alle reden: Übernimmt Kah Ihhh bald auch meinen Job? <<



**Aus dem Leben
eines Bürohundes**

Wie damals bei den Preußen

Die deutsche Verwaltung bekommt bei der Digitalisierung einen Schub vom neuen Minister. Und dank Künstlicher Intelligenz könnte sie wieder vorbildlich werden.

Vor rund 150 Jahren waren die deutschen Beamten, um genau zu sein die preußischen, noch der Maßstab in der Welt. Im Zuge der Industrialisierung übernehmen sogar Konzerne die Strukturen der staatlichen Verwaltung, um effektiver zu werden. Tempi passati. Heute gelten die deutschen Behörden gemeinhin als sperrig, kompliziert und umständlich. Doch wer in diesen Wochen genau hinschaut, bemerkt: Es tut sich etwas. Quer durch Deutschland sind Behörden dabei, sich zu modernisieren. Zusätzlichen Schub bringt das Bundesministerium für Digitales und Staatsmodernisierung, das erst vor etwas mehr als einem Jahr startete. Wer dachte, das Ressort werde zunächst mit sich selbst beschäftigt sein, irrte. Ein Grund könnte sein, dass der Digitalminister Quereinsteiger ist, kein gelernter Politiker, sondern ein Unternehmer.

Karsten Wildberger managte im Einzelhandel, bevor er in die Regierung eintrat. Entsprechend praxisnah zeigt sich das Ministerium und orientiert sich am Kunden. Da war der Wettbewerb für KI-Agenten in Kommunen, bei dem Start-ups und Behörden gemeinsam daran arbeiteten, Verwaltungsaufgaben zu beschleunigen. Die Ergebnisse der Pilotprojekte in 19 Städten und Gemeinden können jetzt alle Kommunen nutzen – nach drei Monaten. Oder Spark, ein modulares KI-Assis-



tenzsystem, mit dem Planungs- und Genehmigungsbehörden Verfahren digitalisieren, Anträge rechtlich prüfen und damit deutlich beschleunigen können. Die Software ist Open Source und frei verfügbar für alle Verwaltungen.

Deutschland mag im internationalen Vergleich spät dran sein mit der Digitalisierung der Verwaltung. Doch es bewegt sich. Statt sich in der Kleinstaaterei zu verlieren, wo jeder meint, die beste Lösung selbst entwickelt zu haben, wählt das Ministerium einen anderen Ansatz: Was erfolg-



Es geht tatsächlich voran,

findet Björn Hartmann.

reich läuft, wird allen angeboten. Im Zweifel setzt sich dann bundesweit durch, was wirklich funktioniert. Deutschland hat als digitaler Spätstarter womöglich sogar einen Vorteil: Es kann jetzt voll auf KI setzen, die vor einigen Jahren noch nicht in diesem Maß einsetzbar war. Es geht tatsächlich voran. <<

IMPRESSUM

Herausgeberin und Verlegerin: Christiane Goetz-Weimer

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

Stellvertretender Chefredakteur: Björn Hartmann

Mitarbeiter dieser Ausgabe: Midia Nuri, Oliver Stock

Layout: Christine Plein-Vukorepa

Online-Redaktion: Thomas Behnke, Britta Kuschnigg

Titelbild: Coroplast

Kontakt Redaktion: redaktion@marktundmittelstand.de

Kontakt Abo-Service: aboservice@marktundmittelstand.de

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

Geschäftsführerin: Christiane Goetz-Weimer

General Manager: Peter Kersting

Director Business Development & Sales: Markus Disselhoff

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

Ansprechpartner Sales-Team:

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

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

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

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

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

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

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

ISSN: 0948-8340



© Alle Rechte vorbehalten WEIMER MEDIA GROUP GmbH

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

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

Crossmedia-Monats-Reichweite: 308.000 Entscheider
(Leser pro Ausgabe + Nutzer pro Monat)
laut Leseranalyse Entscheidungsträger 2025
(Basis: 3,01 Mio. Entscheidungsträger)



Früchte der Freiheit und ihr Preis

Mit der amerikanischen Unabhängigkeitserklärung traten vor 250 Jahren ein neues politisches System und eine neue Wirtschaftsordnung in die Geschichte.



Immer wachsam: Die USA feiern 250 Jahre Unabhängigkeit unter dem Symbol des Seeadlers.

Keine Steuer ohne Zustimmung. Kein Zugriff einer fernen Regierung auf Eigentum. Kein Handelssystem, in dem Monopole, Zollbeamte und politische Privilegien bestimmen, wer handeln, kaufen oder verkaufen darf. Kein Staat, der Bürger belastet, ohne ihnen Rechenschaft zu schulden. Manche ökonomischen Freiheitsforderungen, die sich in der amerikanischen Revolution bündelten, klingen erstaunlich vertraut. Man könnte sie fast in heutigen Debatten über Bürokratie, Steuerlast, Regulierung, Eigenverantwortung und unternehmerische Initiative wiederfinden. Gerade deshalb

ist 1776 bis heute so verführerisch: Die Jahreszahl scheint eine klare Geschichte zu erzählen – hier der freie Mensch, dort der übergriffige Staat; hier Arbeit, Eigentum und Markt, dort Macht, Abgabe und Bevormundung.

Doch diese Lesart ist zu glatt. 1776 ist keine Geburtsstunde eines zeitlosen Marktradikalismus, sondern eher ein politischer Mythos, in dem Freiheit und Eigentum, Selbstregierung und Ausschluss, Staatsmisstrauen und Staatsgründung untrennbar ineinandergreifen. Märkte sind nie nur Mechanismen. Sie beruhen auf Vorstellungen

davon, wer als frei gilt, wessen Arbeit zählt, wer Eigentum besitzen darf und welche Macht als illegitim erscheint.

Der berühmte Satz „No taxation without representation“ war deshalb mehr als ein Steuerprotest. Er meinte nicht: keinerlei Steuern. Er meinte: keine legitime Verfügung über Eigentum ohne politische Mitsprache. Darin lag eine ökonomische und eine verfassungspolitische Forderung zugleich. Die Kolonisten wollten nicht nur weniger zahlen; sie wollten selbst darüber bestimmen, wer ihnen Abgaben auferlegen durfte. Schon hier zeigt sich ein wichtiger Unterschied zu späteren libertären Verkürzungen: Die Revolution richtete sich nicht gegen politische Ordnung als solche, sondern gegen eine Ordnung ohne demokratische Verantwortlichkeit.

Dieser Unterschied ist entscheidend. Die Revolutionäre dachten nicht einfach wie moderne Marktliberale. Viele von ihnen misstrauten Monopolen, privilegierten Handelsgesellschaften, Korruption, übergroßen Vermögen und jeder Form ökonomischer Abhängigkeit. Ihr Ideal war der selbständige Bürger: ein Farmer, Handwerker oder Kaufmann, der von eigener Arbeit leben konnte und gerade deshalb politisch urteilsfähig war. Eigentum galt nicht nur als Besitz, sondern als Voraussetzung freier Bürgerschaft. Wer von Patronen, Gläubigern oder Arbeitgebern vollständig abhängig war, erschien im republikanischen Denken nur eingeschränkt frei.

Keine Feier der Ungleichheit

Gerade daraus folgt keine Apologie entfesselter Märkte. Im Gegenteil: Wenn Freiheit an Selbstständigkeit, Urteilskraft und materielle Unabhängigkeit gebunden ist, dann wird eine Gesellschaft problematisch, in der ökonomische Macht sich extrem konzentriert. Reichtum sollte aus Arbeit folgen, nicht aus Privileg, Monopol oder bloßer Herrschaft über andere. Das klingt bis heute vertraut: Leistung soll sich lohnen; wer arbeitet, soll die Früchte seiner Arbeit behalten. Doch daraus wird keine Feier der Ungleichheit. Die frühe Republik verband politische Freiheit mit der Sorge, dass extreme Vermögenskonzentration die Republik beschädigen könne. Eine Gesellschaft, in der wenige alles besitzen und viele abhängig sind, konnte schwerlich eine Republik freier Bürger sein.

An diesem Punkt tritt der große Widerspruch hervor. Denn die amerikanische Freiheit war von Beginn an selektiv. Versklavte Menschen arbeiteten, ohne über die Früchte ihrer Arbeit zu verfügen. Indigene Gesellschaften wurden verdrängt, obwohl ihr Land zur Voraussetzung weißer Eigentumsbildung wurde. Frauen, Besitzlose und viele

Nichtweiße standen außerhalb jener politischen Gemeinschaft, die sich selbst als Volk freier Eigentümer beschrieb. Die amerikanische Marktwirtschaft entstand also nicht in einem unschuldigen Raum individueller Chancen, sondern in einer Ordnung, die Freiheit versprach und Ausschluss praktizierte.

Das ist für heutige Debatten besonders lehrreich. Eine Marktordnung kann Freiheit ermöglichen, aber sie garantiert sie nicht automatisch. Märkte können Aufstiegschancen eröffnen, Innovation fördern und Abhängigkeiten von alten Ständen oder staatlicher Gängelung lösen. Sie können aber auch neue Abhängigkeiten erzeugen: von Arbeitgebern, Gläubigern, Konzernen, Bodenbesitzern, Plattformen oder Kapitalmärkten. Wer Markt und Freiheit einfach gleichsetzt, übersieht diese Ambivalenz. Freiheit wird dann schnell zur Freiheit derer, die ohnehin über Eigentum, Bildung, Rechtsschutz und Verhandlungsmacht verfügen.

Auch der Staat verschwand in der amerikanischen Gründungsphase keineswegs. Die junge Republik brauchte Einnahmen, Kreditwürdigkeit, Gerichte, Geldordnung, Infrastruktur und Schutzrechte. Sie musste Schulden bedienen und Vertrauen schaffen. Zugleich wollte sie nicht wie das britische Empire erscheinen, gegen das sie rebellierte hatte. Der Zoll wurde deshalb zu einer idealen Einnahmequelle: Er finanzierte den Bund, ohne als direkte Steuer in das häusliche und lokale Leben der Bürger einzudringen. So entstand eine eigentümliche amerikanische Tradition: Der Staat war notwendig, sollte aber möglichst wenig wie Staat aussehen.

Auch das ist kein Argument gegen Staatlichkeit, sondern gegen ihre falsche Selbstbeschreibung. Märkte brauchen Voraussetzungen, die sie nicht selbst hervorbringen: Rechtssicherheit, öffentliche Infrastruktur, Kreditordnung, Vertragsdurchsetzung, Bildung, Vertrauen, politische Stabilität und Schutz vor Machtmissbrauch. Eine Marktgesellschaft, die den Staat nur als Störung begreift, sägt an den Bedingungen, von denen sie lebt. Die entscheidende Frage lautet daher nicht, ob Staat oder Markt, sondern welche staatliche Ordnung Märkte so einbettet, dass sie Freiheit nicht nur für Starke, sondern auch für Schwächere ermöglichen.

Besonders aufschlussreich ist in diesem Zusammenhang der Blick auf die Corporations. Heute wirken große Kapitalgesellschaften wie ein selbstverständlicher Bestandteil amerikanischer Wirtschaftsmacht. In der Gründungszeit waren sie das keineswegs. Viele Republikaner sahen in ihnen künstliche Körper, privilegierte Machtgebilde, mögliche Erben jener Monopolordnungen, gegen die man sich im Kampf mit dem Empire gestellt hatte. Doch Banken, Kanäle, Eisenbah- >>



Der Autor Hiram Kümper leitet den Lehrstuhl für Geschichte des Spätmittelalters und der frühen Neuzeit an der Universität Mannheim.

Sein Buch „Mythos 1776: Traum und Erwachen der amerikanischen Republik“ ist in diesem Jahr bei Propyläen erschienen.

nen, Infrastruktur und Industrie brauchten Kapitalbündelung. Aus dem misstrauisch begrenzten Sonderfall wurde im 19. Jahrhundert eine Normalform wirtschaftlichen Handelns.

Damit verschob sich das Freiheitsproblem. Nicht mehr nur der Staat konnte mächtig werden, sondern auch das Unternehmen. Nicht mehr nur Steuern konnten als Eingriff erscheinen, sondern auch Marktbeherrschung, Kartelle, Monopole, Ausbeutung und strukturelle Abhängigkeit. Wer 1776 historisch ernst nimmt, müsste also nicht nur vor staatlicher Willkür warnen, sondern ebenso vor privater Machtkonzentration. Genau darin liegt eine Pointe, die in gegenwärtigen Freiheitsdebatten oft verloren geht: Eine Republik freier Bürger braucht Schutz vor beidem – vor übergriffigem Staat und vor übermächtiger Privatmacht.

Der Vergleich mit Europa und besonders mit der Bundesrepublik schärft diesen Befund. Europäische Staaten hatten ältere Steuerbürokratien, stärkere Zentralverwaltungen und eine andere Tradition obrigkeitlicher Staatsbildung. In den USA blieb die Furcht vor dem übergriffigen Zentrum tief in die politische Kultur eingeschrieben. Freiheit wurde primär als Schutz vor konzentrierter Macht verstanden – vor dem Staat, aber zunächst eben auch vor Monopolen und privilegierten Körperschaften. Diese Grundspur erklärt, warum amerikanische Debatten über Steuern, Sozialpolitik und Regulierung bis heute anders klingen als viele europäische.

Nie konfliktfrei

Für die Bundesrepublik liegt der Kontrast besonders nahe. Nach 1945 wurde Marktwirtschaft hier nicht als möglichst staatsfreie Naturordnung begriffen, sondern als rechtlich zu ordnende und sozial abzufedernde Wettbewerbsordnung. Die „soziale Marktwirtschaft“ verband Markt, Kartellrecht, Tarifautonomie, Sozialversicherung und politische Verantwortung. Auch sie war nie konfliktfrei und nie so sozial, wie ihre Selbstbeschreibung manchmal nahelegt. Aber sie beruhte stärker auf der Einsicht, dass Märkte gestaltet, begrenzt und institutionell abgesichert werden müssen.

Diese Einsicht ist kein Gegensatz zu Freiheit. Sie ist ihre Bedingung. Wettbewerb entsteht nicht dadurch, dass man Regeln abschafft. Er entsteht, wenn Regeln Macht begrenzen, Marktzutritt ermöglichen, Monopole verhindern, Verbraucher schützen und soziale Risiken nicht vollständig auf Einzelne abwälzen. Eine solche Ordnung kann durchaus liberal heißen, aber sie ist nicht libertär. Sie vertraut auf Märkte, ohne ihnen moralische Unfehlbarkeit zuzuschreiben. Sie weiß, dass



ökonomische Dynamik politisch gewollt, rechtlich geformt und sozial verantwortlich werden muss.

In den USA verlief der Pfad anders. Der Mythos von 1776 machte den Markt nicht automatisch frei, aber er gab ökonomischen Konflikten eine besondere Sprache. Wer gegen Steuern protestierte, konnte sich auf die Revolution berufen. Wer staatliche Regulierung ablehnte, konnte sie als Verrat an ursprünglicher Freiheit darstellen. Wer soziale Gleichheit forderte, konnte sich allerdings ebenfalls auf 1776 berufen – auf das Versprechen, dass alle Menschen gleich geschaffen seien. Genau darin liegt die Kraft des Mythos: Er gehört niemandem allein. Er kann emanzipatorisch wirken, aber auch zur Parole gegen Sozialstaat, Umverteilung und demokratische Regulierung werden.

Energie freigesetzt

Deshalb kehrt amerikanische Politik immer wieder zur Gründung zurück, die dort nicht bloß Vergangenheit ist. Sie ist Argument, Maßstab, Waffe und Projektionsfläche. In wirtschaftlichen Debatten bedeutet das: Eigentum, Arbeit, Markt und Freiheit erscheinen nicht als nüchterne Sachbegriffe, sondern als moralisch aufgeladene Bestandteile nationaler Identität. Für ein Nachdenken über Menschen und Märkte ist das lehrreich. Märkte bestehen nicht ohne Menschenbilder. Sie setzen Annahmen darüber voraus, wer verantwortlich handeln kann, wer Schutz braucht, wer als leistungsfähig gilt, wer scheitert und wer ausgeschlossen wird. Die amerikanische Marktwirtschaft entstand aus einer Freiheitsidee, die enorme Energie freisetzte: Unternehmertum, Expansion, Innovation, Konsum und Aufstieghoffnungen. Aber dieselbe Idee konnte soziale Abhängigkeit unsichtbar machen und strukturelle Ungleichheit als individuelles Versagen deuten.

1776 war nicht der Anfang eines reinen freien Marktes. Es war der Anfang eines politischen Versprechens, das Märkte, Menschen und Macht bis heute miteinander verknüpft – produktiv, widersprüchlich und oft gefährlich. Die Lehre daraus ist nicht Marktfeindschaft. Sie ist nüchterner: Märkte sind zu wichtig, um sie sich selbst zu überlassen. Eine freie Gesellschaft braucht Wettbewerb, Eigentum und unternehmerische Initiative. Aber sie braucht ebenso demokratische Verantwortung, soziale Sicherung und wirksame Begrenzung ökonomischer Macht. Wo Freiheit nur noch als Abwehr des Staates verstanden wird, verliert sie ihren republikanischen Kern. Denn die entscheidende Frage bleibt seit 1776 dieselbe: Wer darf die Früchte der Freiheit ernten und wer bezahlt ihren Preis? <<



Christian Wesp, Thomas Erwin
Wieso schneller KI-Einsatz
kein Garant für Erfolg ist
Seite 2



Christian Krams
Warum Versicherer KI
zwingend nutzen sollten
Seite 6



Annika Zawadzki
Wie die deutsche Industrie
von der Sicherheitswende profitiert
Seite 8



Nutzt die Kraft der Kapitalmärkte noch stärker zur Altersvorsorge

Christian Pellis, Chef von Amundi Deutschland, über die neue Rolle
der betrieblichen Altersvorsorge, um die Rente weiter zu stabilisieren

Seite 4

KI ohne Governance ist kein Fortschritt, sondern teurer Leichtsinn

In der deutschen Unternehmenslandschaft wird bei der Nutzung von Künstlicher Intelligenz vielfach noch nach dem Motto „Dabei sein ist alles“ gehandelt. Doch das birgt Tücken. Die Chancen von KI werden gesehen, aber zu oft die Konsequenzen ausgeblendet. Man freut sich, dass KI-Tools Prozesse und Entscheidungen beschleunigen, man weiß, dass sich Verantwortlichkeiten ändern, vernachlässigt aber, sich intern adäquat darauf vorzubereiten. KI schnell einzuführen, ohne klare Grundsätze, ohne wirksame Kontrollen und ohne belastbare Governance, erhöht Tempo und Effizienz, vergrößert aber das Risiko teurer Fehler und des Scheiterns.

Erfolgsentscheidend ist daher nicht, wer KI schnell einsetzt, sondern wie verlässlich und dauerhaft Wertschöpfung ohne neue Risiken entsteht. Gerade für den Mittelstand ist das von zentraler Bedeutung. Es geht vor allem darum, Investitionen für Innovationen präzise und sicher in nachhaltige Geschäftsmodelle zu verwandeln. Governance ist daher im KI-Kontext keine regulatorische Begleitübung oder als Bremse zu verstehen. In Wahrheit ist sie eine Voraussetzung dafür, dass aus technologischem Potenzial wirtschaftlicher Nutzen werden kann. Denn KI schafft nicht schon deshalb Mehrwert, weil sie Prozesse beschleunigt oder Inhalte schneller erzeugt. Ihr Wert zeigt sich dort, wo Unternehmen ihre Produktivität steigern können, Beschäftigte den Wandel positiv begleiten, Risiken beherrscht werden und finanzielle Effekte tatsächlich eintreten.

Eine verantwortungsvolle KI-Umsetzung lässt sich als Reise verstehen – eine Reise in drei Etappen. An erster Stelle steht die Kommunikation. Unternehmen müssen



nach innen und außen klare Grundsätze für einen verantwortungsvollen Umgang mit KI formulieren. Im zweiten Schritt folgt die Umsetzung. Nun müssen die formulierten Grundsätze durch Kontrollen, Leistungsindikatoren und Mitarbeiterschulungen angewendet werden. Im dritten Schritt kommt die Governance hinzu, mit der sichergestellt wird, dass die Maßnahmen den Grundsätzen folgen. Klar: Die Reiseleitung obliegt der Führungsmannschaft – Vorstand, Geschäftsführung, Management. Verantwortungsvoller Umgang mit KI ist keine Aufgabe für Spezialisten allein. Mit dem Fortschritt bei agentischer KI wird diese Anforderung weiter zunehmen. Systeme, die autonom handeln, erhöhen nicht nur die Möglichkeiten, sondern auch die Anforderungen an Governance, Reaktionsfähigkeit und organisatorische Reife. Für die Entscheider ergibt sich daraus eine klare Konsequenz: Wer KI nur als Pflichtübung versteht, wird von ihr vor allem zusätzlichen Aufwand haben. Wer sie als strategischen Hebel begreift und ihre Einführung

Christian Wesp (links) arbeitet als Lead AI bei EY-Parthenon. Thomas Erwin ist AI & Data Leader bei EY Consulting.

mit klaren Grundsätzen, wirksamen Kontrollen und informierter Führung verbindet, schafft die Voraussetzungen für einen echten Wettbewerbsvorteil. Gewinnen werden nicht die Unternehmen mit den meisten Ankündigungen, sondern die, denen es gelingt, Verantwortungsbewusstsein und Leistungssteigerung tatsächlich unter einen Hut zu bringen. Erfolgreiche Unternehmen nutzen KI nicht nur, um Kosten durch Automatisierung zu senken. Sie passen ihre grundlegenden Arbeitsweisen an und ermöglichen es so Mitarbeitern, mit KI als virtuellem Kollegen etwas umzusetzen, für das heute oft Zeit und Fähigkeiten fehlen. Derzeit heben die großen KI-Anbieter ihre Preise für KI auf realistische Niveaus an. Ungesteuerte und ineffektive Nutzung wird teurer. Auch KI ist in der Kosten-Nutzen-Realität angekommen.

IMPRESSUM

Anzeigensonderrveröffentlichung

Für den Inhalt sind die jeweiligen Unternehmen verantwortlich

Layout:

Christine Plein-Vukorepa

Titelfoto:

Weimer Media Group

Verlag:

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

Geschäftsführerin:

Christiane Goetz-Weimer

General Manager:

Peter Kersting

Director Business Development & Sales:

Markus Disselhoff

Chief Sales Officer:

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

Senior Media Consultant:

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

Media Consultant:

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

Druck:

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

Vertrieb:

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

Stark für Bayern

Soziale Marktwirtschaft für neue Zeiten

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

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

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

**Soziale Marktwirtschaft
weiterentwickeln**

**164 Mitgliedsverbände
52 Fördermitglieder
4,8 Mio. Beschäftigte**

**Starke Wirtschaft
Starke Demokratie
Starke Zukunft**

Folgen Sie uns auf

„Die Kraft der Kapitalmärkte nutzen“

Christian Pellis, Chef von Amundi Deutschland, über neue Chancen bei der Altersvorsorge, weitere Reformen und Vorbilder aus anderen Ländern.

Wirtschaftskurier: Wie geht es dem Altersvorsorgesystem in Deutschland gerade?

Christian Pellis: Seit der Entscheidung des Bundestags Ende März besser, da wir jetzt eine Lösung haben, die in der privaten Altersvorsorge den Kapitalmarkt mit einbezieht. Das für den 1. Januar 2027 beschlossene Altersvorsorgedepot ist insgesamt hochinteressant und auch dringend notwendig.

Warum?

Wir haben ein demografisches Problem. Es kann nicht jeder Arbeitnehmer einen persönlichen Rentner versorgen. Die staatliche Rentenversicherung stößt an Grenzen. Wir müssen privat mehr vorsorgen. Jetzt bekommen wir eine Lösung, um die Kraft der Kapitalmärkte auch für die Altersvorsorge zu nutzen.

Was machen wir mit denen, die zu wenig Geld haben, um privat vorzusorgen?

Für die, die am 20. des Monats anfangen zu kämpfen, brauchen wir weitere Lösungen zum Beispiel über die Arbeitge-

ber. Es ist daher sinnvoll, wenn wir jetzt auch Reformen in der betrieblichen Altersvorsorge andenken. Zudem müssen wir die Menschen durch mehr finanzielle Bildung befähigen, sich mit Anlageformen am Kapitalmarkt zu beschäftigen. Die Deutschen sind immer noch ein Land der Sparer. Menschen in Schweden, Norwegen und anderen europäischen Ländern nutzen den Kapitalmarkt. Wir sind 30, 40 Jahre später dran.

Was können Arbeitgeber tun?

Momentan hat ungefähr die Hälfte der Erwerbstätigen eine betriebliche Altersvorsorge. Die andere Hälfte arbeitet oft bei kleineren und mittelgroßen Unternehmen. Für die ist eine betriebliche Altersvorsorge zu komplex und zu aufwendig. Die Politik sollte es diesen Firmen einfacher machen. Man könnte die betriebliche Altersvorsorge zum Beispiel mit dem Altersvorsorgedepot verschmelzen.

Was meinen Sie konkret mit „komplex“?

Das Altersvorsorgedepot ist zum Beispiel ein reines Opt-in-Verfahren, keine Opt-out-Lösung. Mit „komplex“ meine ich, dass mehrere bewusste Schritte erforderlich sind: Kontoeröffnung, Fondsauswahl, regelmäßige Einzahlungen und die eigenständige Geltendmachung von Steuervorteilen. Das setzt finanzielle Kenntnisse und Disziplin voraus – und wirft praktische Fragen auf: Wo eröffne ich das Konto? Welche Produkte passen? Wie beantrage ich Förderung? Wie funktioniert die Steuererklärung?

Um die Altersvorsorge sicherzustellen, sind die Aktienmärkte wichtig. Viele Menschen haben dort bisher nicht investiert. Wie ändern wir das?

Finanzielle Bildung ist der Schlüssel.

Um die maximale staatliche Grundzulage beim neuen Altersvorsorgedepot zu erhalten, ist eine jährliche Einzahlung von 1.800 Euro erforderlich. Das entspricht einer monatlichen Sparrate von genau 150 Euro. Da das Depot bis ins Rentenalter gehalten werden muss, nimmt man durch die Langfristigkeit die kurzfristigen Risiken, die im Markt immer sind, heraus.

Vielleicht hilft auch ein Vergleich mit dem Ausland. In einigen anderen Ländern gibt es solche Angebote schon.

Stimmt. Amundi ist ein französisches Unternehmen. In Frankreich gibt es Systeme, bei denen betriebliche und private Vorsorge verbunden sind. Und in den Niederlanden, meiner Heimat, haben fast alle Beschäftigten eine betriebliche Altersvorsorge.

Fehlt den Deutschen Wissen über Finanzen?

Ja, wir brauchen mehr Finanzbildung. Dies flächendeckend einzuführen, ist schwierig, denn Bildung ist Ländersache. Andererseits bremsen der bisher fehlende Unterricht nicht. Unsere jährliche digitale Studie zeigt: Menschen, die am häufigsten regelmäßig in Aktien oder ETF investieren, sind jünger als 40. Einer ihrer wesentlichen Gründe dafür ist, dass sie fürs Alter vorsorgen wollen.

Rechtliche Hinweise: Sofern nicht anders angegeben, stammen alle Informationen in diesem Dokument von dem Amundi Asset Management SAS und sind Stand 28. April 2026 Aufzeichnung auf dem LEG. Die in diesem Dokument vertretenen Einschätzungen der Entwicklung von Wirtschaft und Märkten sind die gegenwärtige Meinung des Amundi Asset Managements. Diese Einschätzungen können sich jederzeit aufgrund von Marktentwicklungen oder anderer Faktoren ändern. Es ist nicht gewährleistet, dass sich Länder, Märkte oder Sektoren so entwickeln wie erwartet. Diese Einschätzungen sind nicht als Anlageberatung, Empfehlungen für bestimmte Wertpapiere oder Indikation zum Handel im Auftrag bestimmter Produkte des Amundi Asset Managements zu sehen. Es besteht keine Garantie, dass die erörterten Prognosen tatsächlich eintreten oder dass sich diese Entwicklungen fortsetzen.

Christian Pellis
ist CEO von Amundi Deutschland.

EP Group is one of the leading privately owned industrial groups operating across the European Union and the United Kingdom.

Originally rooted in energy and infrastructure, the Group has strategically diversified into four key business pillars: logistics, food wholesale and retail, media, and e-commerce. Our portfolio is built for resilience, maintaining a balanced, risk-averse profile underpinned by investment-grade stability.

We recognize that energy, logistics, food distribution, and access to reliable information form the backbone of modern society. Our mission is to deliver these essential services with the highest standards of reliability, economic efficiency, and social responsibility.

Today, EP Group operates in every EU member state and throughout the UK, with services that reach nearly every household. On a pro forma basis – including recently integrated businesses – the Group generates annual revenues of approximately €80 billion and EBITDA of around €8 billion, ranking us among the largest industrial conglomerates in Europe.

KI als strategischer Imperativ

Künstliche Intelligenz birgt für Versicherer viele Chancen,
die Unternehmen beherzt anpacken sollten.
Sonst verlieren sie Geschäft an Technologieanbieter.

Die Versicherungsbranche steht vor einer ihrer tiefgreifendsten Transformationen. Getrieben von rasantem technologischem Fortschritt, verändertem Kundenverhalten und steigendem Wettbewerbsdruck, entsteht ein neues Marktumfeld, das etablierte Geschäftsmodelle zunehmend herausfordert. Besonders die Entwicklung Künstlicher Intelligenz (KI) wirkt dabei als zentraler Beschleuniger.

Steigende Transparenz und Vergleichbarkeit erhöhen den Preis- und Margendruck, während Kunden zugleich höhere Erwartungen an Geschwindigkeit, Einfachheit und Servicequalität stellen. Die Loyalität sinkt, die Wechselbereitschaft steigt. Zunehmende digitale Affinität ist längst kein Randphänomen mehr, sondern ist im Gegenteil inzwischen prägend für alle Altersgruppen.

Mit der technologischen Zeitenwende durch KI verschieben sich die Kräfteverhältnisse im Markt grundlegend. In vielen Kompetenzfeldern übertrifft KI bereits die menschliche Leistungsfähigkeit. Der starke Wettbewerb großer Technologieunternehmen erhöht die Innovationsgeschwindigkeit weiter. Bereits in wenigen Jahren ist zu erwarten, dass KI nicht nur – wie heute – als Assistent handelt und Fragen von Kunden hinsichtlich des Versicherungsschutzes beantwortet, sondern auf Basis individueller Kundenvorgaben Verträge überprüft, Angebote vergleicht und eigenständig Abschlüsse initiiert.

Für Versicherer besteht dadurch die Gefahr, den direkten Kundenzugang an KI-basierte Plattformen und Assistenten zu verlieren. Ohne strategische Anpassung droht langfristig ein Relevanzverlust im Markt. Gleichzeitig eröffnet KI substanzielle Chancen. Durch konsequente Integration lassen sich Kundenerlebnisse entlang der gesamten Reise verbessern und Serviceverfügbarkeit signifikant erhöhen – etwa durch 24/7 verfügbare, KI-gestützte Interaktionen und vollständig digitale Self-Service-Prozesse. Darüber hinaus ermöglichen datengetrie-



bene Modelle eine präzisere Risikobewertung und dynamisches Pricing in Echtzeit. Auch operative Effizienzpotenziale sind erheblich: Automatisierung entlang der gesamten Wertschöpfungskette – von Underwriting über Service bis zur Schadenbearbeitung – wird Kosten und Bearbeitungszeiten nachhaltig senken.

Umbau der Prozesse und Firmenkultur nötig

Versicherer müssen drei zentrale Handlungsfelder gleichzeitig adressieren: die Sicherung des Kundenzugangs, die kontinuierliche Optimierung von Pricing und Effizienz und die tiefgreifende Integration von KI in das Geschäftsmodell. Dies erfordert nicht nur technologische Investitionen. Damit geht auch eine Transformation der gesamten Organisation, der Prozesse und der Unternehmenskultur einher.

Ein zentraler Erfolgsfaktor der Transformation liegt zudem in der Fähigkeit, regulatorische Anforderungen und technologische Innovation in Einklang zu bringen. Mit dem zunehmenden Einsatz von KI gewinnen Themen wie Transparenz, Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen und Daten-Governance erheblich an Bedeutung. Gleichzeitig stellt die historisch gewachsene, oft fragmentier-

te IT-Landschaft vieler Versicherer eine erhebliche Barriere dar. Ohne eine konsequente Modernisierung der Datenarchitektur und die Schaffung integrierter, skalierbarer Plattformen bleibt das Potenzial von KI begrenzt.

Das Zielbild des „Versicherers von morgen“ zeichnet sich deutlich ab: Ein technologisch führendes Unternehmen, in dem KI nicht Werkzeug, sondern strategischer Kern ist. Kundeninteraktionen erfolgen überwiegend dialogbasiert über intelligente Agenten, Produkte und Prozesse sind maximal vereinfacht, und dynamisches Pricing wird zum Standard. Gleichzeitig zeichnet sich ein solcher Versicherer durch hohe Innovationsfähigkeit und eine enge Verzahnung von menschlicher Expertise und maschineller Intelligenz aus. Die Transformation ist keine Option, sondern strategische Notwendigkeit. Versicherer, die frühzeitig handeln und KI konsequent in ihre gesamte Wertschöpfung integrieren, können sich nachhaltige Wettbewerbsvorteile sichern. Wer zögert, riskiert strukturelle Irrelevanz im entstehenden KI-Ökosystem.

Dr. Christian Krams
ist Vorsitzender des Vorstands
der BavariaDirekt Versicherung AG.

Mit uns schlafen
Sie auch nicht
ruhiger. Aber Sie
wissen, warum
Sie wachliegen.



Substanz entscheidet.
Heute mehr denn je.

80 Jahre Handelsblatt

Sicherheitswende als industrielle Chance

Europa will deutlich mehr für Verteidigung ausgeben. Noch bremsen Bürokratie und Kleinstaaterei. BCG-Expertin Annika Zawadzki über die Chancen für die Industrie.

Wirtschaftskurier: Europa mobilisiert bis zu 800 Milliarden Euro zusätzlich für Verteidigung. Wie schnell kann die Industrie das verarbeiten?

Annika Zawadzki: Mehr Geld allein führt nicht automatisch zu schnellerem industriellen Wachstum. Die Geschwindigkeit hängt stark von den Strukturen ab. Kurzfristig sehen wir erste Effekte binnen zwölf bis 24 Monaten. Das betrifft vor allem Munition, Ersatzteile oder Instandhaltung, wo bereits Produktionskapazitäten vorhanden sind und schnell hochgefahren werden können. Der echte Engpass liegt jedoch woanders.

Wo?

Europa hat vier strukturelle Probleme. Erstens ist die Nachfrage fragmentiert. Die Anforderungen unterscheiden sich je nach Land, die Länder beschaffen parallel kleine Mengen. Zweitens sind die Vergabeprozesse zu langsam und zu komplex. Zudem wird nachträglich gern angepasst, was zusätzlich bremst. Dadurch fehlt den Unternehmen Planungssicherheit, was Investitionen hemmt. Drittens begrenzen Engpässe bei spezialisierten Zulieferern und Fachkräften, dass Betriebe sich schnell vergrößern können.

Und viertens?

Lange entwickelte die Industrie eher reaktiv auf konkrete Anforderungen hin, statt proaktiv entlang langfristiger Bedarfe. Erstes begrenzte Innovationsgeschwindigkeit, erschwerte kontinuierliche Weiterentwicklung und verringerte die Fähigkeit, frühzeitig Lösungen aufzubauen, die sich ausbauen lassen. Das ändert sich gerade.

Welche Chancen haben Unternehmen außerhalb der Rüstungsindustrie?

Unsere Studie A €500 Billion Opportunity for Nondefense Firms in Europe's Military Buildup zeigt, dass in Europa bis zu 500 Milliarden Euro zusätzliches Potenzial für nicht-traditionelle Anbieter entstehen kann. Das lässt sich aber nicht automa-

tisch nutzen. Die Firmen müssen komplexe regulatorische Anforderungen erfüllen, etwa in Bezug auf Sicherheit und Zertifizierung. Dann ist da die Zeit: Ein Teil des Potenzials, etwa in Software oder Cybersicherheit, kann schneller realisiert werden. Andere Bereiche, vor allem, was Geräte betrifft, brauchen deutlich länger.

Wo sehen Sie das meiste Potenzial?

Vor allem bei Software und IT. Hier geht es etwa um Datenintegration, KI und Cybersecurity. Ein zweiter Schwerpunkt ist Elektronik und Sensorik. Was wir nicht vergessen sollten: Ein großer Teil des Potenzials liegt nicht nur in klassischer Rüstung, sondern auch und gerade in der zivilen Resilienz. Also zum Beispiel beim Schutz kritischer Infrastruktur, bei sicheren Energie- und Versorgungssystemen oder robusten Logistiklösungen.

Viele Technologien lassen sich zivil und militärisch nutzen. Welche dieser Dual-use-Technologien werden künftig strategisch entscheidend sein?

Das Schlachtfeld der Zukunft verändert sich gerade. Militärische Fähigkeiten entstehen heute nicht mehr isoliert, sondern bauen stark auf Technologien auf, die im

zivilen Kontext entwickelt wurden und dort deutlich schnelleren Innovationszyklen unterliegen. Im Zentrum steht dabei die Fähigkeit, Daten zu nutzen. KI und fortgeschrittene Datenverarbeitung ermöglichen es, große Informationsmengen in Echtzeit auszuwerten, eine integrierte Gesamtsicht, die sich kontinuierlich aktualisiert, zu erhalten und daraus operative Entscheidungen abzuleiten.

Was können wir von den USA lernen?

Vor allem, wie man Innovation schneller einsatzfähig macht. Es geht weniger um einzelne Technologien als um die Art, wie das System organisiert ist. Ein zentraler Unterschied ist die starke Nachfrage- und Steuerungsrolle des Staates. In den USA setzen Institutionen wie das Verteidigungsministerium oder Einheiten wie die Defense Innovation Unit gezielt Impulse, indem sie früh Nachfrage signalisieren und neue Technologien aktiv beschaffen. Das schafft Planungssicherheit und zieht private Unternehmen in den Markt. Es gibt vereinfachte Verfahren und experimentelle Budgets, mit denen neue Lösungen schnell getestet und eingeführt werden können. So verkürzt sich die Zeit von der Idee bis zum Einsatz erheblich. Das wird verstärkt durch das enge Zusammenspiel zwischen Start-ups, Investoren und Staat.

Und?

Für Europa lassen sich daraus vier Hebel ableiten: klarere und verlässlichere Nachfrage durch staatliche Akteure. Schnellere und vereinfachte Beschaffungsprozesse. Stärkeres Innovationsökosystem mit Zugang zu Kapital. Mehr Bündelung und Standardisierung auf europäischer Ebene.



Annika Zawadzki

Managing Director und Partner der Boston Consulting Group (BCG) in Köln und Kernmitglied der Industrial Goods und der Public Sektor Praxisgruppe.

Ihre
Individuelle
Schokolade...?
ReliefSchokolade.de
by Jennerwein



Jennerwein®

Echt. Legendär.

Tegernsee

Schliersee

Spitzingsee



Willkommensgeschenk
exklusiv für Sie als Leser
des Wirtschaftskuriers:

Für je 50 über QR-Code
bestellte* Tafeln
erhalten Sie einen

Original Jennerwein
Porzellanbecher** aus
feinstem Biskuitporzellan
& bayerischer
Porzellanmanufaktur.

*Lieferung nach Verein-
barung! **Aktion limitiert
auf 25 Becher & 31.08.'26.

Firmenpräsente

BergSchokolade

Erlebnis. Genuss. Lebensstil.

WWW.JENNERWEIN.BAYERN



„Dinge besser machen – beim Lohn und im gesamten HR-Bereich. Mit unserer Steuerberatung und DATEV sind wir bestens aufgestellt.“

Martin Esslinger und Karin Bernecker, ORTLIEB Sportartikel GmbH

Kontinuierliche Optimierung ist die Basis für jeden Unternehmenserfolg – gerade auch im Personalwesen. Um neuen Anforderungen effizient zu begegnen, benötigen Lohnbuchführung und andere HR-Aufgaben fachliche Expertise und durchgängig digitale Prozesse. Mit dem Know-how Ihrer Steuerberatung und Software von DATEV ist Ihr Unternehmen bereit für jede Herausforderung.



gemeinsam-besser-machen.de

