

## ZUKUNFT MITTELSTAND



Innovationsfreude: Ein Laser schneidet im Besucherzentrum des Maschinenbauers Trumpf in ein Blech. Das Unternehmen gehört zu den weltweit führenden Anbietern von Lasersystemen.

Foto Marijan Murat | picture alliance/dpa

# Neue Wege gehen: Innovation durch Kooperation

Der Mittelstand zeigt Schwächen bei der Innovation. Es fehlt nicht an Ideen, sondern an Investitionen. Was also tun? *Von Günter Heismann*

**S**ie bilden das Rückgrat der deutschen Wirtschaft – innovative Mittelständler wie Trumpf, Sick oder Claas. Mit technologischen Meisterleistungen stechen sie oft viel größere Konkurrenten aus. Längst baut Trumpf nicht nur Werkzeugmaschinen. Das schwäbische Unternehmen gehört heute ebenfalls zu den weltweit führenden Anbietern von Lasersystemen. Die Firma Sick aus dem Schwarzwald entwickelt und produziert Sensoren für die Automationstechnik. Der westfälische Landtechnikspezialist Claas ist internationaler Pionier bei der Integration von Digitaltechnik in Erntemaschinen. Leider sind nicht alle Mittelständler so neuerungsfreudig wie diese drei Unternehmen. Während der Pandemie haben die Innovationsaktivitäten spürbar nachgelassen, wie aus dem jüngsten Innovationsbericht Mittelstand der KfW-Bank hervorgeht. 2021 brachten noch 40 Prozent der Mittelständler neue Produkte und Technologien auf den Markt. Im Jahr zuvor lag der Anteil aber um zwei Prozentpunkte höher. Das ist binnen einer solch kurzen Zeit ein bedenklicher Rückgang. Immerhin blieben die Ausgaben für Innovationen konstant. 2021 investierten die deutschen Mittelständler 34 Milliarden Euro in die Forschung und Entwicklung – ebenso viel wie im Vorjahr.

### Budgets für Innovationen stagnieren

Doch mit stagnierenden Innovationsbudgets werden die Unternehmen die Herausforderungen der Zukunft nicht bewältigen. Es wird immer schwieriger, grundlegend neue Produkte und Technologien zu entwickeln. Wer seine Marktanteile verteidigen will, muss die Ausgaben für Forschung und Entwicklung unablässig steigern. Vor besonders großen Herausforderungen steht die deutsche Autoindustrie, die in den kommenden Jahren bis zu 200 Milliarden Euro in neue Elektrofahrzeuge investieren muss. Neben den Pkw-Herstellern sind Tausende von mittelständischen Kfz-Zulieferern betroffen. Viele Betriebe

haben bislang Komponenten produziert, die ausschließlich in Verbrennermodellen verbaut werden – seien es Kolben, Auspuffe oder Benzintanks. Diese Unternehmen müssen nun innerhalb weniger Jahre völlig neue Produkte entwickeln, wenn sie überleben wollen. Werden die Mittelständler die Herausforderungen in der Autoindustrie und anderen Branchen bewältigen?

„An Ideen mangelt es in Deutschland nicht. Aber wir haben ein Umsetzungsproblem“, sagt Hasmeet Kaur, Partnerin bei der Münchener Unternehmensberatung Roland Berger. „Die Unternehmen stehen unter hohem Kostendruck, und jede Investition wird sehr genau überlegt. Dazu gehören auch Investitionen in Innovationen, die im Zweifel zugunsten der Profitabilität im Kerngeschäft zurückgestellt werden.“ Die steigenden Zinsen für Investitionskredite tragen nicht gerade dazu bei, die Ausgaben in Forschung und Entwicklung anzukurbeln. Viele kleine Mittelständler können überdies nicht ausreichend Sicherheiten stellen, um von der Bank überhaupt ein Kredit zu bekommen.

In beiden Fällen kann der Staat helfen. Die bundeseigene Förderbank KfW bietet zinsgünstige Kredite an, mit denen sich Innovations- und Digitalisierungsvorhaben finanzieren lassen. Die Unternehmen können die aufgenommenen Mittel dazu nutzen, neue oder substanzvoll verbesserte Produkte, Verfahren, Prozesse und Dienstleistungen zu entwickeln. Ferner ist es möglich, mit einem solchen Kredit das Geschäftsmodell auf zukunftsfähige Technologien auszurichten. Das wäre zum Beispiel bei einem Autozulieferer die Umstellung auf Komponenten für Elektrofahrzeuge. Zudem unterstützt die KfW die Einführung von Breitbandtechnologien im Unternehmen und die Integration von betriebswirtschaftlichen und produktionstechnischen IT-Systemen. Das Kreditvolumen kann von 25.000 bis 25 Millionen Euro betragen. Die Zinsen belaufen sich auf mindestens 3,82 Prozent. Die Kredite müssen bei der Hausbank beantragt

werden. Gefördert werden nur mittelständische Unternehmen, die nachweisbar innovativ sind.

### Staat fördert die Finanzierung

„Wir fördern Vorhaben, die sich vom internationalen Stand der Technik abheben, und solche, die neu für das Unternehmen sind“, heißt es bei der KfW. Die Unternehmen müssen ein innovatives Vorhaben, das die Förderbank mit diesem Programm finanziert, nicht selbst durchführen. Sie können damit auch einen Dritten beauftragen. Wenn ein Mittelständler in eine völlig neue Technologie einsteigen will, ist das hierfür benötigte Know-how meist nicht im eigenen Hause vorhanden. Dann bietet sich zum Beispiel eine Kooperation mit einem einschlägigen Forschungsinstitut der Fraunhofer-Gesellschaft an, das über die erforderliche Sachkunde und Erfahrung verfügt.

Sinnvoll ist ebenfalls die Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen. Vor allem kleinere Mittelständler entwickeln neue Produkte und Verfahren häufig gemeinsam mit den Kunden. Auf diese Weise lassen sich verteilte Ressourcen in der F+E intelligent nutzen. Ein spektakuläres Beispiel für kollaborative Innovation ist die EUV-Technologie, die für die Produktion von Hochleistungschips benötigt wird. Dieses Verfahren wurde in den vergangenen Jahren von einem europäischen Konsortium entwickelt, an dem rund 1200 Partner aus Wirtschaft und Wissenschaft teilnahmen. Die Federführung hatte die niederländische Firma ASML, ein weltweit führender Hersteller von Chipmaschinen. Wichtige Komponenten wie der benötigte Hochleistungslaser und die Photonentechnologie wurden von den schwäbischen Unternehmen Carl Zeiss und Trumpf entwickelt. An dem Projekt waren aber auch Hunderte von kleinen und mittleren Unternehmen beteiligt. Gemeinsam gelang den Partnern der Durchbruch in dieser enorm anspruchsvollen Technologie.

Genossenschaftliche FinanzGruppe  
Volksbanken Raiffeisenbanken

# ANTRIEB ZUKUNFT

Unter Nachhaltigkeit verstehen wir,  
heute die Leistungsfähigkeit von  
morgen zu sichern.

Nachhaltigkeit braucht gezielte Anstöße, damit sie langfristig wirkt. Wie bei einem Perpetuum mobile, das sich nach einem ersten Impuls von außen immer wieder selbst antreibt. Dieses ist zwar fiktiv, dient uns von der DZ BANK aber als Vorbild und Handlungsgrundlage. Wir denken in Kreisläufen und unterstützen unsere Kunden dabei, nachhaltige Veränderungen anzustoßen. Dabei haben wir immer die langfristigen Auswirkungen unseres Handelns im Blick. So sichern wir gemeinsam die Zukunft durch nachhaltige Leistungsfähigkeit. Erfahren Sie mehr über unsere Haltung unter: [dzbank.de/haltung](https://dzbank.de/haltung)

**DZ BANK**  
Die Initiativbank

# Gutes tun – und das Vermögen sichern

Um langfristig einen wohltätigen Zweck zu verfolgen und der Gesellschaft etwas zurückzugeben, gründen immer mehr erfolgreiche Unternehmer eine Stiftung. Auch als Instrument zur Unternehmensnachfolge können Stiftungen genutzt werden. *Von Harald Czycholl*

Widmann bewegt“ – so lautet der Slogan der Autohandelsgruppe Widmann mit Hauptsitz im baden-württembergischen Aalen. Und das gilt in doppeltem Sinne: Das Unternehmen betreibt zwölf Mercedes-Benz-Autohäuser – und es nutzt einen Teil seiner Gewinne dazu, sich über die gemeinnützige B. Widmann Stiftung im Bereich Bildung und Erziehung zu engagieren. „Wir schütten jedes Jahr einen namhaften Betrag aus“, betont Stiftungsvorständin Lisa Widmann. „Wir haben verschiedene Projekte im Bereich Bildung und Forschung, die wir unterstützen. Wir bleiben dabei auf regionaler Ebene und unterstützen die Menschen und Institutionen hier vor Ort.“ Auf diese Weise wolle man der Gesellschaft etwas zurückgeben und sie am wirtschaftlichen Erfolg der Unternehmensgruppe teilhaben lassen.

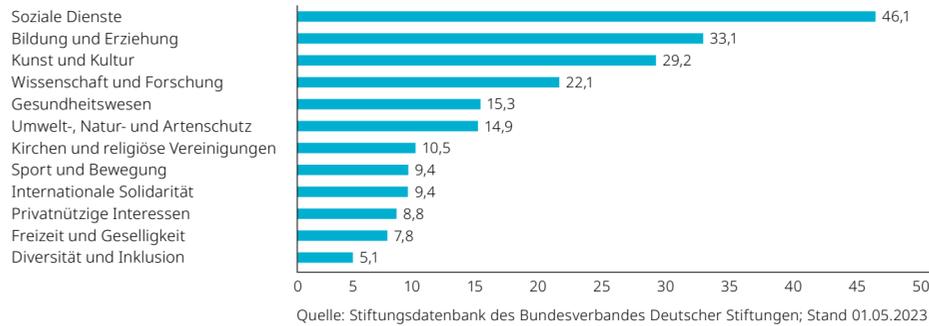
## Gründung einer Stiftung als gesellschaftliches Engagement

Dass sich Unternehmer auf die Suche nach dem tieferen Sinn ihres wirtschaftlichen Handelns begeben und der Gesellschaft etwas zurückgeben wollen, indem sie gemeinnützige Zwecke unterstützen oder sich um ökologische und soziale Belange verdient machen, liegt im Trend. Corporate Social Responsibility (CSR) ist von der Unternehmensagenda heute nicht mehr wegzudenken. Eine Stiftung zu gründen ist dabei die konsequenteste Form des gesellschaftlichen Engagements. Denn man kann es sich nicht mehr anders überlegen – an das gestiftete Vermögen kommen die Stifter nicht mehr so leicht heran. „Was man in eine Stiftung einlegt, bleibt in der Regel auch im Stiftungsvermögen“, sagt der Stiftungsexperte Clemens Engelhardt, Rechtsanwalt und Partner in der Kanzlei trustberg LLP in München. „Eine Stiftung gehört nur sich selbst. Der Stifter hat kaum noch Einflussrechte, wenn dies nicht in der Stiftungssatzung verankert wird.“

Die Motive, eine Stiftung zu errichten, sind dabei vielfältig: Meist geht es darum, das Stiftervermögen dauerhaft zu erhalten und die Erträge daraus für

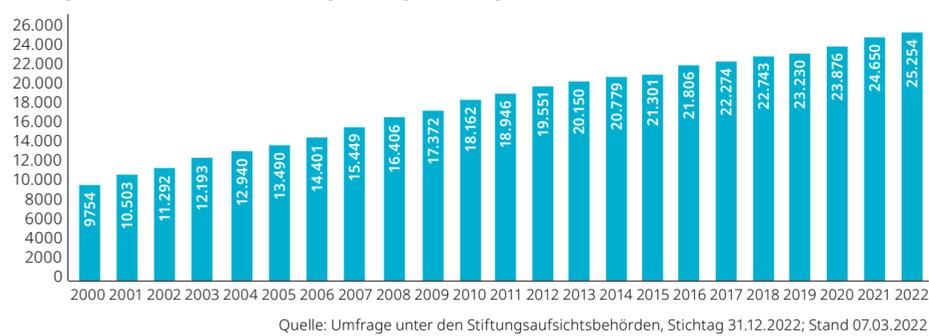
## Soziales, Kunst und Kultur, Bildung und Erziehung sind die wichtigsten Betätigungsfelder von Stiftungen

Satzungsmäßige Zwecke (rechtsfähige Stiftungen des bürgerlichen Rechts, Mehrfachnennungen möglich, Anteile in %)



## Der Stiftungssektor wächst kontinuierlich seit dem Jahr 2000

Stiftungsbestand 2000–2022 (rechtsfähige Stiftungen des bürgerlichen Rechts)



wohltätige Zwecke einzusetzen. Manchmal ist ein Grund für eine Stiftungsgründung aber auch, das Familienvermögen zu erhalten, eine Erbteilung zu verhindern oder die Erbschaft- oder Schenkungsteuer zu sparen.

Stiftungen werden offiziell als „mit juristischer Persönlichkeit ausgestattete Vermögensmasse zur Verwirklichung des vom Stifter bestimmten Zwecks“ definiert. Wesentliche Merkmale sind die Ausstattung mit Stiftungsvermögen, ein Stiftungszweck und eine Stiftungsorga-

nisation. Im Gegensatz zu einer Spende, bei der das Geld direkt für den jeweiligen Zweck ausgegeben wird, ist das gestiftete Vermögen ein sogenanntes Sondervermögen. Ziel ist, es in voller Höhe zu erhalten und durch geschickte Anlagestrategien möglichst hohe Erträge zu erwirtschaften. Das so verdiente Geld wird dann genutzt, um den jeweiligen Stiftungszweck zu erfüllen.

Damit nach Abzug der Verwaltungskosten noch etwas übrig bleibt, muss eine Stiftung ein bestimmtes Mindest-

vermögen aufweisen. Ab 50.000 Euro ist in einigen Bundesländern die Gründung einer selbständigen Stiftung bereits möglich. Für Stiftungsexperten ist das aber zu niedrig: Gerade wenn eine Stiftung einen aufwendigeren Stiftungszweck erfüllen soll, sollten mindestens eine Million Euro zur Verfügung stehen, lautet eine gängige Faustregel.

Die Gründung einer Stiftung ist ohne entsprechende Beratung kaum möglich – denn es fällt einiges an juristischem Aufwand an: So müssen beispielsweise

ein den gesetzlichen Bestimmungen entsprechender Stiftungszweck festgelegt, das Stiftungsvermögen bestimmt, eine Satzung erstellt und die Zusammenarbeit mit der jeweiligen Stiftungsaufsicht koordiniert werden. Den Zweck sollten Stifter dabei möglichst breit fassen – so erhalten sie sich Gestaltungsspielräume.

Etwas 90 Prozent der deutschen Stiftungen verfolgen gemeinnützige Zwecke, wobei die Gemeinnützigkeit in regelmäßigen Abständen von den Finanz- und Stiftungsbehörden geprüft wird. Neben gemeinnützigen Stiftungen existieren auch noch zwei weitere Formen: Familienstiftungen sollen das Familienvermögen langfristig zusammenhalten und dienen dem Interesse der Familie, indem sie beispielsweise die Ausbildungskosten von Kindern und Enkeln tragen. Unternehmensstiftungen können sowohl gemein- als auch privatnützige Zwecke verfolgen. Ihr Stiftungsvermögen besteht vor allem aus Unternehmensanteilen.

Privatnützige Stiftungen sind normal steuerpflichtig, gemeinnützige hingegen genießen Privilegien. Die meisten Ertragssteuern, die Erbschaft- und Schenkungsteuer sowie die Grunderwerbsteuer auf die Einnahmen aus Studiengebühren bei der Übertragung von Immobilien auf die Stiftung entfallen. Nur bei wirtschaftlicher Tätigkeit fallen Steuern an, etwa auf die Einnahmen aus Studiengebühren. „Das Steuerrecht kann sich ändern, eine Stiftung aber nicht so einfach.“ Steuerkonstruktionen würden immer wieder durch die Rechtsprechung der Finanzgerichte und letztlich den Gesetzgeber obsolet gemacht.

## Die Unternehmensnachfolge über eine Stiftung regeln

Unternehmensstiftungen, deren Stiftungsvermögen aus Unternehmensanteilen besteht, können auch der Unternehmensnachfolge dienen. Denn dadurch,

das eine Stiftung, rechtlich betrachtet, nur sich selbst gehört, kann sie auch nicht vererbt oder veräußert werden. Auch feindliche Übernahmen sind ausgeschlossen. Das schafft Planbarkeit und Sicherheit – und sorgt auch dafür, dass im Todesfall des Alteilhabers keine gigantischen Erbschaftsteuerforderungen auf die Hinterbliebenen zukommen.

Wenn eine gemeinnützige Stiftung alleinige Gesellschafterin eines Unternehmens ist, verändert das auch das Wertegerüst eines Unternehmens. „Früher ging es vor allem darum, Unternehmensziele im wirtschaftlichen Sinne zu definieren. Jetzt geht es stärker darum, auszudrücken, was man Gutes tun möchte für die Gesellschaft und was man beitragen kann in Sachen Nachhaltigkeit“, erklärt Eric Schott, Mitgründer und Geschäftsführer bei der Management- und Technologieberatung Campana & Schott. „Es geht um die Frage, welchen Mehrwert das Unternehmen eigentlich für die Welt liefert und wo die Ambition ist.“ Und die Antwort auf diese Frage hat auch viel mit der Mitarbeitermotivation und -zufriedenheit zu tun. Denn schließlich arbeitet man vor allem dann mit Freude und Elan, wenn man den Sinn seiner Tätigkeit unmittelbar spüren kann und erlebt, dass die eigene Arbeit einen Unterschied macht.

Davon hat natürlich auch das Unternehmen etwas: Denn wer sich mit dem Unternehmen identifiziert, bleibt an Bord – und das ist in Zeiten des Fachkräftemangels nicht zu unterschätzen. Und wer es besonders geschickt anstellt, kann durch sein wohltätiges Engagement nicht nur vorhandene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Unternehmen halten – sondern auch neue von sich begeistern. So würde das Engagement der B. Widmann Stiftung für berufliche Bildung in der Region die Möglichkeit bieten, mit jungen Menschen vor Ort in Kontakt zu kommen, sagt Lisa Widmann – und die Autohausgruppe Widmann auch als möglichen Arbeitgeber ins Spiel bringen. Ökonomischer Erfolg und gesellschaftliches Engagement sind damit keine Gegensätze.

## „Mit Freelancern Spezialwissen ins Unternehmen holen“

Freelancer entlasten festangestellte Teams besonders bei Digitalisierungsprojekten. Christoph Hardt, CEO bei Malt, Europas größtem Freelancer-Marktplatz, weiß, welche Faktoren bei der Auswahl entscheidend sind und welche Projekte von externer Unterstützung profitieren.

### Herr Hardt, der Fachkräftemangel ist für fast jedes Unternehmen eine Herausforderung. Welche Aspekte betreffen besonders den Mittelstand?

Ich glaube, die Faktoren ländliche Standorte und fehlendes Digitalisierungs-Know-how. Der deutsche Mittelstand ist ja sehr heterogen und besteht aus Firmen verschiedenster Größen. Bei Unternehmen mit 200 bis 500 Mitarbeitern außerhalb der Ballungszentren ist der zur Verfügung stehende Talentpool von vornherein kleiner. Für viele Talente kommt ein Umzug in ländliche Gegenden nicht infrage. Die Bereitschaft ist durch die pandemiebedingte Etablierung von Homeoffice-Modellen noch mal gesunken. Und in mittelständischen Unternehmen sind Positionen in Marketing und IT generalistischer angelegt als in Großunternehmen. Das kann zur Hürde werden. Überlegen Sie mal, welches Onlinemarketing-Universum allein Google geschaffen hat. Eine Person kann kaum sämtliche Nischenkompetenzen zu SEO, SEA, Datenanalyse, technischen Anforderungen und so weiter besetzen. In der IT und im Management verhält es sich ähnlich.

### Deshalb arbeiten Spezialisten eher frei?

Meistens schon. Oder in Konzernen, weil dort genügend Aufgaben in ihrer Nische anfallen. In der IT arbeiten zum Beispiel europaweit heute schon 25 Prozent der Fachkräfte frei. An diesem Markt kann man gut ablesen, wo der Trend hingeht.

### Sie werben für Ihr Freelancer-Portal mit dem Versprechen, dass Projekte sehr schnell in die Umsetzung gehen können. Wie schont das Recruiting von Freelancern Ressourcen?

Der Prozess mit Freelancern ist wesentlich schlanker, weil es ja oft um zeitlich begrenzte Projektarbeit

geht. Meistens genügen ein bis zwei Gespräche mit möglichen Freelancern, und die Projekte können schon 48 Stunden später starten. Damit es so schnell und reibungslos klappt, kümmern sich bei Malt bei Bedarf ein Key Account Manager darum, geeignete Kandidaten zu finden oder ein Team zusammenzustellen.

### Wie sieht dabei das Qualitätsmanagement aus: Wie stellen Sie sicher, dass die Freelancer die nötige Expertise mitbringen?

Bei „Malt Strategy“ qualifizieren wir die Berater in persönlichen Gesprächen. Das ist ein exklusives Netzwerk handverlesener Managementberater und Interim-Manager. Jede Aktivität auf unserer Plattform hat außerdem Auswirkungen auf das Profil der Freelancer. Wir berücksichtigen beispielsweise, wie oft ein Freelancer für Projekte ausgewählt wurde und wie das Kundenfeedback ausfällt. Und wir prüfen natürlich die Referenzen und CVs. Eine Besonderheit bei Malt ist, dass wir keine Fokus-Areas haben, sondern als Multispezialist agieren. Wenn ein Unternehmen zum Beispiel eine App entwickeln will, kann es das nötige Team aus Konzeption, UX Design, Programmierung und vielleicht noch Data- und Onlinemarketing entweder selbst zusammenstellen, oder wir suchen aus unserem Pool geeignete Profile.

### Wie gelingt es, Freelancer in die Unternehmenskultur einzubinden? Worauf sollten Mittelständler dabei achten?

Weil wir einen Arbeitnehmermarkt haben, sollten die Unternehmen generell im HR-Bereich eine Strategie für die Zusammenarbeit mit Freelancern erarbeiten. Bei der Suche nach passenden Partnern für ein Projekt lohnt es sich dann, besonders auf die Softskills zu achten. Dafür bieten sich zum Beispiel Videocalls an. Sie sollten ähnlich ablaufen wie Interviews



Christoph Hardt Foto Malt

„In der IT arbeiten zum Beispiel europaweit heute schon 25 Prozent der Fachkräfte frei. An diesem Markt kann man gut ablesen, wo der Trend hingeht.“

in einem Anstellungsprozess. Besonders wichtig ist das bei langfristigen Projekten. Oder wenn Freelancer für ihre Aufgaben nicht allein, sondern mit im Team arbeiten. Durch die Pandemie hat sich die Zusammenarbeit in Teams sowieso verändert. Wir sind inzwischen alle erprobt darin, eine gute Stimmung, klare Kommunikation und effiziente Projektabläufe hinzubekommen, auch wenn nicht alle Teammitglieder an einem Ort oder zur gleichen Zeit arbeiten.

### Sie empfehlen Unternehmen Onboarding- und Offboardingprozesse mit Freelancern – wie sollten die aussehen?

Wir haben kürzlich eine Umfrage bei Malt gestartet, und gefragt, welche Schwierigkeiten Freelancer beim Start von Projekten erlebt haben. Manche hatten etwa keinen Zugriff auf Daten, oder konnten das Firmengelände nicht betreten, weil ihnen ein Zugangscod fehlte. Aus den Antworten lässt sich im Umkehrschluss ein guter Onboardingprozess ableiten. Und der unterscheidet sich nicht so sehr vom Onboarding neuer Festangestellter: Idealerweise gibt es einen festen Ansprechpartner, klare Zielvorgaben für die geforderten Projektergebnisse, die vorbereiteten Zugänge zu Tools und nötiger Technik und, falls der Freelancer mit Angestellten aus dem Team vernetzt werden muss, Termine dafür. Beim Offboarding sollten sie Zeit für Feedback einplanen und eine Strategie erarbeiten, wie sie mit guten Freelancern in Kontakt bleiben.

### Wie können Mittelständler sicherstellen, dass das Wissen, das im Projekt entsteht, nach dessen Abschluss im Unternehmen erhalten bleibt?

Für Know-how-Transfer sind Freelancer optimal geeignet, weil sie ohnehin meist in kollaborativen Strukturen arbeiten und ihre Arbeit, zum Beispiel

mit Ergebnisdokumentationen, auch nach dem Projekt zur Verfügung stellen. Und sie sind es gewohnt, sich schnell an bestehende Strukturen anzupassen.

### Bei welcher Art von Projekten können Freelancer Mittelständler besonders effektiv unterstützen – und bei welchen eher weniger?

Nach unseren Erfahrungen arbeitet die Mehrzahl der Mittelständler mit einzelnen Freelancern zusammen, und dabei geht es oft um die hohe Flexibilität. Wenn beispielsweise der angestellte Buchhalter kurzfristig ausfällt, kann ein Freelancer aushelfen und den monatlichen Abschluss sicherstellen. Grundsätzlich gibt es nur wenige Projekte, bei denen eine solche Zusammenarbeit sich nicht empfiehlt. Etwa bei internationalen Großprojekten, die sehr schnell gehen müssen, denn dann entsteht großer Koordinationsaufwand. Dafür würde ich eher eine internationale Beratungsfirma engagieren, und vielleicht einzelne Freelancer als Spezialisten. Oder bei datengetriebenem Benchmarking. In allen anderen Fällen und besonders für Projekte rund um Digitalisierung und Finance lassen sich personelle Lücken projektbasiert sehr gut mit Freelancern schließen.

Das Interview führte Anne Fischer.

### Impressum

Zukunft Mittelstand  
Verlagsspezial der Süddeutsche Zeitung GmbH  
Verantwortlich für den Inhalt:  
Fazit Communication GmbH, 80289 München  
Geschäftsführung: Hannes Ludwig,  
Jonas Grashey  
Redaktion: Benjamin Kleemann-von Gersum,  
Christina Lynn Dier (verantwortlich)  
Anzeigen: Jürgen Maukner (verantwortlich)  
und Ingo Müller, REPUBLIC Marketing &  
Media Solutions GmbH, Mittelstraße 2-4,  
10117 Berlin, www.republic.de  
Druckerei siehe Impressum dieser Zeitung.

# Abhängigkeit von fossilen Brennstoffen reduzieren

Die Energiekosten senken, die Produktion von Versorgungsengpässen unabhängiger machen und auch noch in eine nachhaltige Zukunft investieren: Mittelständler haben gleich mehrere Anreize, ihre Energieversorgung neu aufzustellen. *Von Jürgen Hoffmann*

**D**ie Munk Group im schwäbischen Günzburg hat in den letzten zwölf Monaten viel unternommen, um Energie einzusparen und die Abhängigkeit von fossilen Brennstoffen zu reduzieren: Durch die Umrüstung der Außenbeleuchtung auf LED wurde der Stromverbrauch um zwei Drittel gesenkt, eine Photovoltaikanlage liefert 530 Kilowatt Peak und spart 225 Tonnen CO<sub>2</sub> pro Jahr ein, und die neue Hackschnitzelheizung für rund eine Million Euro sichert im Falle der Gasknappheit die Versorgung mit Heiz- und Wasserwärme. „Das ist wichtig, weil unsere Produktionsmaschinen, zum Beispiel Schweißroboter und Laserschneidanlagen, voller Elektronik stecken, die bei einer Hallentemperatur von unter drei Grad Celsius Schaden nehmen und ausfallen“, erläutert Ferdinand Munk, Inhaber des 400-Mitarbeiter-Familienbetriebes für Steig- und Rettungstechnik. Die Investitionen der Firmengruppe in ihre Energieversorgung amortisieren sich zwar erst nach drei bis fünf Jahren, haben aber einen wichtigen Soforteffekt. „Wir sind in diesem Winter viel unabhängiger von den Entwicklungen auf den Energiemärkten als vor einem Jahr“, sagt Munk.

## Energieberater zeigen Potentiale auf

Die Munk Group ist kein Einzelgänger: Die Simon Sinterlutions in Aichhalden, die Serienformteile für die Automobil- und Möbelindustrie sowie Maschinen- und Anlagenbauer fertigt, hat durch Netzfilter ihren Stromverbrauch um sechs Prozent reduziert. Das Maschinenbauunternehmen MBN in der Oberlausitz und die Hauff-Technik in Ostwürttemberg, Produzent von Kabel-, Rohr- und Leitungsdurchführungen, haben große Photovoltaikanlagen installiert. Die Ofa Bamberg, ein Hersteller

von Kompressionsstrümpfen, baut einen Dampfkessel ein, der mit biogenem Brennstoff betrieben wird. Deutschlands Mittelstand hat sich gewappnet, hat seine Resilienz in Sachen Energie gestärkt. Kleine Betriebe haben sich dabei Unterstützung von ihren Interessensvertretern geholt. Steffen Kawohl vom Deutschen Mittelstands-Bund: „Wir haben auf Energieberater verwiesen, um Verbräuche zu analysieren und Einsparpotentiale zu nutzen.“ Der Erfolg: So manche Firma schaltet inzwischen ihre Serversysteme nachts aus oder dreht die Heizung übers Wochenende runter.

„Die Unternehmen haben ihre Kräfte genutzt“, bestätigt Jörn Großmann, Vorstand der Indus Holding und verantwortlich für den Bereich Nachhaltigkeit. „Sie haben flexibel, schnell und kreativ auf die neuen Bedingungen reagiert.“ Großmann weiß, wovon er spricht, denn unter dem Dach seiner börsennotierten Gesellschaft agieren 43 mittelständische Beteiligungsfirmen. „Unsere Betriebe haben ihre Prozesse optimiert, um den Energieverbrauch zu senken, und, wo möglich, fossile durch regenerative Energieträger ersetzt. Außerdem wurden Substitutionsmöglichkeiten geprüft und so die Abhängigkeit von Gas reduziert.“ Indus fördert solche Nachhaltigkeitsprojekte mit jährlich bis zu fünf Millionen Euro. 2022 gab die Holding beispielsweise Geld für den Einbau eines energieeffizienten Kühlsystems und die Dampferzeugungsumstellung bei der Ofa Bamberg.

Mittelständler, die im vergangenen Winter besonders unter den stark gestiegenen Strom- und Gaspreisen gelitten haben, wie Textilreinigungen, Lackierereien, Fleischer und Bäcker, haben sich für die kommende kalte Jahreszeit besser aufgestellt. Die Bäckerei Körner in Hamburg etwa hat einen Rauchgaswärmetau-



Sparen ist das Gebot der Stunde: Im vergangenen Winter waren insbesondere Bäckereien von der Energiekrise stark betroffen. Inzwischen haben einige Betriebe energieeffizient nachgerüstet und nutzen zum Beispiel die Abwärme. Foto santypan/stock.adobe.com

scher installiert, mit dem die Abwärme zwischengespeichert und für die Blechwaschmaschine und die Dampferzeugung des Ofens verwendet wird. Derzeit wird der Fuhrpark elektrifiziert, Ladesäulen sind bestellt. Außerdem will Chefin Sabine Möller ein Photovoltaiksystem auf ihr Haus setzen lassen. „Hoffentlich kann das 122 Jahre alte Dach die Anlage auch tragen“, sagt sie lächelnd. „Viele Betriebe haben in den vergangenen Monaten noch mal in Energiesparmaßnahmen investiert.

Die finanziellen Möglichkeiten sind jedoch begrenzt, wenn gleichzeitig Rohstoffpreise, Produktions- und Lohnkosten steigen“, erklärt Hjalmar Stemmann, Präsident der Handwerkskammer Hamburg.

## Mittelstand sieht Industriestrompreis skeptisch

Von einem subventionierten Strompreis für industrielle Großunternehmen – im Gespräch ist eine Deckelung bei sechs

Cent je Kilowattstunde – hält Stemmann wenig: „Um gewachsene handwerkliche Strukturen zu erhalten, darf eine Förderung den innerdeutschen Wettbewerb nicht zugunsten industrieller Fertigung verzerren, sondern muss so gestaltet sein, dass Investitionen in Energieeffizienz für alle Größenklassen von Betrieben machbar sind.“ Aus Sicht des Handwerks müsste der Maßstab für eine Subvention der Kostenanteil des Energieeinsatzes im Betrieb sein, nicht die

Frage, ob es sich um ein Industrieunternehmen oder eine kleinere Firma handelt. Ins gleiche Horn stößt Dirk Jandura, Präsident des Bundesverbandes Großhandel, Außenhandel, Dienstleistungen: „Es darf nicht sein, dass der Mittelstand einen verringerten Strompreis der energieintensiven Großindustrie mitfinanziert – vor allem nicht, wenn er selbst davon ausgeschlossen wird.“

Ebenfalls gegen den Industriestrompreis ist das Deutsche Institut für Wirtschaftsforschung (DIW), weil der „gesamtwirtschaftlich nicht zielführend“ sei. Eine Subventionierung sei „keine Patentlösung zur Stärkung deutscher Unternehmen im internationalen Wettbewerb“, bilanziert DIW-Ökonom Tomaso Duso. Aber auch selektive Entlastungen einzelner Wirtschaftszweige könnten wettbewerbsrechtlich problematisch sein und müssten von der EU-Kommission genehmigt werden. Auf Ablehnung stößt die Idee auch bei Nichtregierungsorganisationen (NGO) wie dem Bund für Umwelt und Naturschutz Deutschland. Der gibt zu bedenken, dass die angedachten Subventionen einen hohen Stromverbrauch begünstigen. Die Politik sollte stattdessen gezielte Anreize zum Energiesparen setzen. Damit liegen die NGO auf gleicher Linie wie der Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung. Strom günstiger zu machen durch Staatshilfen in Höhe von vier bis fünf Milliarden Euro jährlich sei das „falsche Instrument“. Wenn Preissignale fehlten, würde das die Suche nach Innovationen unattraktiver machen und das Erreichen der Klimaziele gefährden. Nach Überzeugung von Monika Schnitzer, der Vorsitzenden des Sachverständigenrats, bremse eine Strompreissubventionierung den dringend notwendigen Strukturwandel.

## Mit Logistik 4.0 das Klima schonen

In der Welt der mittelständischen Unternehmen, die sich auf Wachstumskurs befinden, ist die Logistik ständig im Wandel. Eine konsequente Automatisierung und Digitalisierung optimieren Logistikstandorte und sind gut für die Umweltbilanz der Unternehmen.

Von Torsten Holler

Als Andrés Martin-Birner 2002 sein Hobby zum Beruf machte und in Dresden mit bike24 einen Onlineshop für den Fahrradverkauf im Internet gründete, galt der Kauf eines Rades im Internet noch als verpönt. So genügte fürs Erste ein 15 Quadratmeter großes Apartment. Zwölf Jahre später war der Umsatz auf 50 Millionen Euro gestiegen. Am Stammsitz wurde eine Immobilie als Lager erworben. Das Lager wiederum war drei Jahre später schon wieder zu klein. Zehn Millionen Euro investierte das Unternehmen in seine neue Logistik. „Wir mussten bei unserem Wachstum dieselben Maßstäbe wie Amazon an unseren Versand richten.“ Die Lösung: konsequente Automatisierung und der Einsatz von Robotern anstelle des klassischen Hochregallagers.

## Von der Sackkarre zum Roboter

Mittelständische Unternehmen auf Wachstumskurs müssen ihre Materialflusketten – wie die Logistik auch fachsprachlich genannt wird – immer wieder neu überdenken. „Inzwischen sind wir bei Logistik 4.0 angekommen“, sagt der Münchner Logistikexperte Oliver Dahms von DAHMSconsulting, der zahlreiche Mittelständler in diesem Segment berät. „Logistik 1.0 war praktisch der Arbeiter mit der Sackkarre, mit Logistik 2.0 hielten die Computer in der Lagerverwaltung Einzug, Logistik 3.0 war die Teilautomatisierung einzelner Bereiche wie etwa die Etikettierung, der Einsatz von Fördertechnik und Shuttlesystemen. Jetzt sind wir bei der Logistik 4.0 angekommen, das ist der Einsatz von Robotern. Und die nächste Stufe steht bereits bevor: In der Logistik 5.0 kommt dann Künstliche Intelligenz zur Anwendung.“

Als Ursache für den digitalen Treiber der Logistikprozesse sieht das Fraunhofer-Institut für Materialfluss und Logistik IML in Dortmund neben den

Treibhausgasemissionen auch andere Umweltwirkungen, wie beispielsweise Lärm, Luftschadstoffe oder Feinstaubemissionen als wichtige Kenngrößen, um die gesamte Logistikkette von Transport, Intralogistik und Immobilien umweltgerechter auszugestalten. „Hinzu kommt noch der Fachkräftemangel, der auch vor diesen Bereich nicht haltmacht. Die Zeiten, wo man in der Logistik Personal zu billigen Löhnen einstellen konnte, sind damit endgültig vorbei“, sagt Dahms und ergänzt: „Knapp wird inzwischen auch Lagerfläche. In den letzten 20 Jahren hat sich der Bedarf verdreifacht, bis 2025 werden allein in Deutschland rund vier Millionen Quadratmeter an neuer Lagerfläche benötigt. Das entspricht einer Fläche von etwa 400 Fußballstadien. Aber viele Regionen sind bereits jetzt von einem Mangel an modernen, kurzfristig verfügbaren Logistikflächen geprägt. Vor diesen Hintergrund ist eine flächenverbrauchs-schonende Logistik angesagt.“

## Norweger als Vorreiter der Automatisierung

Einer der Vorreiter bei der Automatisierung war der norwegische IT-Unternehmer Jakob Hatteland, der ein neues Lagerkonzept für sein eigenes Unternehmen, einen Großhandel von Elektronikkomponenten, entwickelt hat. Das baute auf Lagerbehältern auf, die in Schächten übereinandergelagert sind und durch Roboter ein- und ausgelagert werden, die sich in Fahrschienen fortbewegen. Er nannte das System Autostore und begann es weltweit zu vermarkten.

Das Konzept nutzen heute immer mehr mittelständische Unternehmen, darunter der Saunahersteller Klafs aus Schwäbisch Hall, das auf Steinbearbeitungsmaschinen und Diamanttrennscheiben spezialisierte Unternehmen Nozar in Ascheberg ebenso wie bike24. Auch Kontraktlogistikdienstleister wie

die Barth + Co-Gruppe, die neben einer Spedition auch noch eigene Lagerkapazitäten vorhalten, profitieren von der Automatisierung. „Wir konnten hier eine Flächeneinsparung von insgesamt 50 Prozent erreichen“, sagt Christoph Barth, Geschäftsführer bei Barth + Co Kontraktlogistik.

## Return of Investment innerhalb von vier Jahren

Die Automatisierung rechnet sich wirtschaftlich: „Durch die immer stärkere Leistungsfähigkeit der Roboter in Verbindung mit dem maschinellen Lernen ist in den meisten Fällen ein Return of Investment innerhalb der ersten vier Jahre erreichbar. Zudem können Roboter und Behälter mittlerweile flexibel angemietet werden, etwa fürs Weihnachtsgeschäft“, so Dahms.

Auch die Energiekosten können massiv gesenkt werden. „Bei eigenen Immobilien liegen die aktuellen Energiekosten zwischen 1,30 bis 1,50 Euro pro Quadratmeter“, sagt der Kontraktlogistiker Hubert Borghoff von der Münchner Group7. Die hat in diesem Jahr im Hinblick auf das Thema Logistik 5.0 ein eigenes Webportal auf den Markt gebracht, welche alle Informationen aus der Lieferkette bündelt und mittels KI und Chatbot Bestandsabrufe in Echtzeit ermöglicht und gleichzeitig auch die CO<sub>2</sub>-Bilanz ermittelt.

Die hat auch Fahrradexperte Martin-Birner errechnet. Durch Robotereinsatz benötigt er nur 2200 Quadratmeter Lagerfläche statt 8750 Quadratmeter. Dadurch spart der Mittelständler rund 230.000 Kilowattstunden Strom pro Jahr. Laut Berechnungen des Umweltbundesamtes verursachte 2022 die Erzeugung einer Kilowattstunde Strom durchschnittlich 434 Gramm CO<sub>2</sub>. So hat bike24 durch seine automatisierte Logistik im letzten Jahr den CO<sub>2</sub>-Ausstoß um knapp einhundert Tonnen gesenkt.

## Wie werden wir erfolgreich nachhaltig und nachhaltig erfolgreich?

**Gemeinsam finden wir die Antworten für morgen.**  
Machen Sie den Wandel zur Chance: mit umfassender Beratung und der passenden Finanzierung.  
Mehr dazu: [sparkasse.de/unternehmen](https://sparkasse.de/unternehmen)

In Partnerschaft mit: **Deutsche Leasing** |

**Weil's um mehr als Geld geht.**

# Nachholbedarf bei kleinen Firmen

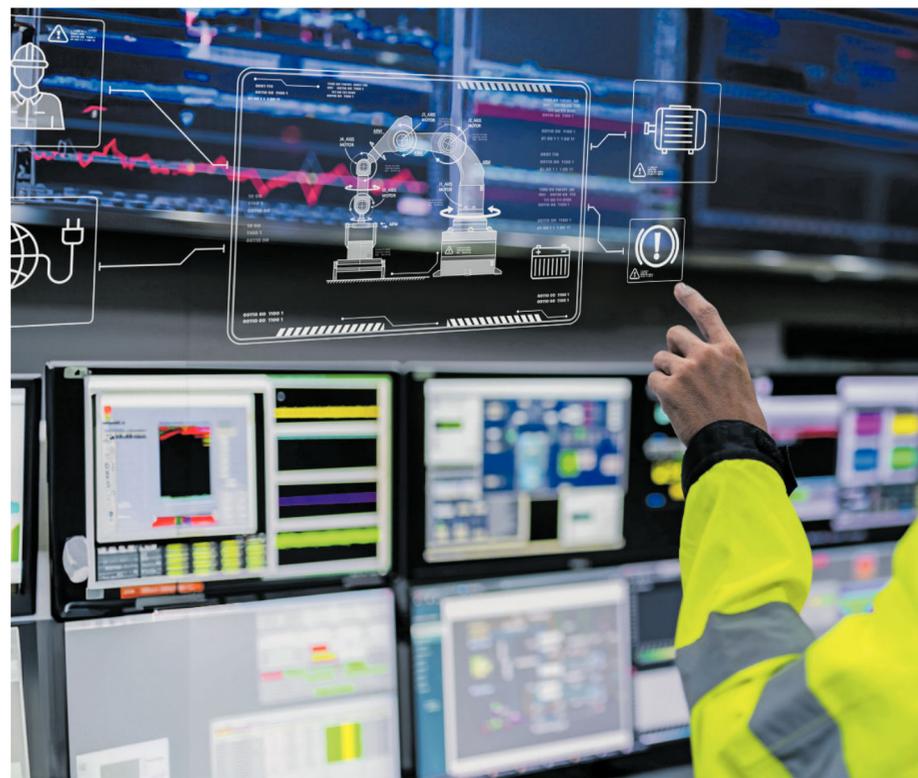
Unternehmen, die Künstliche Intelligenz einsetzen, haben Wettbewerbsvorteile. Aus vorhandenen Informationen können sie mehr Wissen ableiten. Das steigert Effizienz und Innovationskraft. Wie Unternehmen das Thema KI auf den Weg bringen. *Von Gian Hessami*

**I**ndia-Dreusicke Berlin hat sich auf die Verarbeitung von Kunststoff und die Bearbeitung von Stahl spezialisiert. Das mittelständische Unternehmen stellt unter anderem Gehäuse für die Telekommunikationsindustrie und den Maschinenbau her. Die rund 70 Maschinen der Berliner müssen ständig gewartet werden. Dazu werden die Spritzgussformen komplett zerlegt und Präzisionsteile geschmiedet, da sich diese Schmirung im Laufe des Prozesses abnutzt. Diese Wartung ist für die Beschäftigten sehr zeit- und ressourcenintensiv. Ohne die Instandhaltung können Schäden an der Form oder den Produkten entstehen, die einen längeren Stillstand, einen Produktionsausfall und damit hohe Kosten verursachen. Eine Wartung ist erfahrungsgemäß alle drei bis fünf Tage notwendig – der genaue Zeitpunkt lässt sich aber aufgrund unterschiedlicher Anlagenkonstruktionen nicht exakt bestimmen.

## Vorausschauende Anlagenwartung mithilfe von KI-Systemen

Bei der Wartung hilft jetzt die KI. Gemeinsam mit einem Start-up hat der Mittelständler ein knappes Jahr lang Daten seiner Maschinen gesammelt – etwa akustische Signale, die den Normalzustand oder einen Wartungsbedarf anzeigen. Damit wurde anschließend ein KI-System trainiert. Das KI-System erkennt anhand akustischer Impulse, die für die Beschäftigten nicht hörbar sind, wann das optimale Zeitfenster für die Wartung der Anlagen erreicht ist. Probleme und Schäden an den Maschinen lassen sich somit frühzeitig erkennen und verhindern. Das KI-System kann die Maschinen im Bedarfsfall abschalten, und Beschäftigte können die Wartung durchführen. Die erforderliche technische Ausrüstung, zum Beispiel Mikrofone, Soft- und Hardware, konnte durch eine Förderung des an der KI-Implementierung beteiligten Start-ups finanziert werden. Kurzum: Mithilfe von KI hat das Unternehmen Wartungsprozesse effizienter strukturiert und damit Kosten und Arbeitszeiten für aufwendige Anlagenstillstände und Produktionsausfälle reduziert.

Das Beispiel stammt von der Plattform Lernende Systeme, einem deutsch-



Betriebsabläufe optimieren, Produktivität steigern: Große Potentiale für den Einsatz von Künstlicher Intelligenz sehen Experten unter anderem in den Bereichen Logistik, Vertrieb und Produktion. Foto reewungjuner | stock.adobe.com

landweites Netzwerk von KI-Experten. Noch mangelt es vielen Mittelständlern laut dem Netzwerk an klaren Vorstellungen darüber, welchen ökonomischen Nutzen KI bieten kann. Die Experten sehen für den Mittelstand entlang der gesamten Wertschöpfungskette enorme Potentiale: Besonders groß seien diese in den Bereichen Logistik, Vertrieb und Produktion, Einkauf und Kundenmanagement. Als vielversprechende KI-Anwendungen im Mittelstand gelten ihrer Einschätzung nach intelligente Sensoren und intelligente Assistenzsysteme, die Unternehmen in den Bereichen Handwerk und Dienstleistungen

sowie im Handel und in der Industrie unterstützen können. „Von der kleinen Arbeitshilfe als Servicetool im Marketing über die KI-basierte Optimierung substanzieller Fertigungsprozesse und die Schaffung neuer Geschäftsmodelle – neben den diversen Anwendungsfeldern sind die möglichen Potentiale in Unternehmen unterschiedlich“, so das Expertennetzwerk.

Kleine und mittlere Unternehmen entdecken zunehmend die Potentiale von Künstlicher Intelligenz. Durch Automatisierung können sie ihre Betriebsabläufe optimieren und ihre Produktivität steigern. Bessere Datenanalysen

ermöglichen es Unternehmen, individueller auf Kundenbedürfnisse einzugehen. Und schnellere Bearbeitungszeiten führen zu einer höheren Kundenzufriedenheit. Laut einer aktuellen Studie des Markt- und Meinungsforschungsinstituts YouGov, die im Auftrag des Internetdienstleisters Ionos erfolgte, begrüßt die Mehrheit (55 Prozent) der kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) in Deutschland, dass KI in immer mehr Unternehmensbereichen etabliert wird. Zu den generellen Vorteilen des KI-Einsatzes auf Unternehmensebene zählen der Umfrage zufolge die Vereinfachung und Be-

schleunigung von Prozessen, die Entlastung der Mitarbeitenden bei Standardaufgaben sowie die Unterstützung bei der Entwicklung kreativer Ideen. Konkreten Nutzen versprechen sich die Befragten vor allem bei der Erstellung von Inhalten – beispielsweise für ihre E-Mails, Newsletter und Internetseiten.

## KI ermöglicht Innovationen und höhere Gewinne

Experten weisen darauf, dass sich nicht nur Konzerne, sondern auch kleine und mittlere Unternehmen mit den Chancen von KI eingehend befassen sollten. Laut dem IT-Branchenverband Bitkom erreichen Unternehmen, die Künstliche Intelligenz einsetzen, Wettbewerbsvorteile, da sie aus vorhandenen Informationen mehr Wissen ableiten und so bessere Vorhersagen treffen können. Auch können Unternehmen leistungsfähigere Services und Produkte anbieten und über die Optimierung und Automatisierung der Prozesse Kosten senken.

Aus Sicht der Experten der Plattform Lernende Systeme sind KI-Technologien für die Zukunft des deutschen Mittelstands wettbewerbsrelevant, da sie Innovationen und höhere Gewinne bei gleichem Umsatz ermöglichen. Gleichwohl erhöhe KI aber nicht unmittelbar die Produktivität in den Unternehmen: Bei der Einführung neuer KI-Anwendungen müssten sich Abläufe oftmals erst einspielen. Gerade mittelständische Unternehmen sollten dies in ihren Investitionsplänen berücksichtigen. Die Einführung von KI erfordere besondere Schlüsselkompetenzen, die gezielt aufgebaut werden müssten.

Noch zeigen sich Mittelständler beim Einsatz von KI-Systemen zurückhaltend. Lediglich knapp sechs Prozent der KMU in Deutschland setzen laut der Plattform Lernende Systeme KI-Technologien bereits in allen Geschäftsbereichen ein. Dabei handelt es sich insbesondere um größere, bereits stärker digitalisierte Mittelständler. Insbesondere kleinere Unternehmen erkennen laut der Einschätzung der Experten häufig noch nicht den Nutzen, den KI-basierte Lösungen für ihren Betrieb versprechen –

konkrete Anwendungsfälle seien ihnen oft nicht bekannt.

Laut der Bundesvereinigung der Arbeitgeberverbände (BDA) bestehen die Schwierigkeiten bei kleinen und mittleren Unternehmen darin, dass finanzielle Ressourcen für KI-Anwendungen fehlen oder keine Zeit für eine ausführliche Auseinandersetzung mit dem Thema bleibt. Keine ausreichende Datenbasis, der Mangel an Kompetenzen und an IT-Fachpersonal sowie Unsicherheiten beim Einführungsprozess könnten im Hinblick auf Datenschutz und Datensicherheit weitere Hürden für einen KI-Einsatz sein. Der BDA gibt mit der Broschüre „Künstliche Intelligenz in der unternehmerischen Praxis – Basics für den Start“ Hilfestellung beim Einstieg in das komplexe Thema ([www.arbeitgeber.de](http://www.arbeitgeber.de)).

## Strategische Vorgehensweise ist empfehlenswert

Der BDA empfiehlt, das Thema KI strategisch anzugehen. So sollten sich Unternehmen zunächst fragen, mit welchem Ziel Künstliche Intelligenz im Betrieb eingeführt werden soll. Ist es zum Beispiel möglich, durch KI Prozesse zu optimieren oder die Dokumentenverarbeitung zu vereinfachen? Und wie rentabel ist der Einsatz der KI für welchen Prozess? Unternehmen können KI selbst entwickeln oder bei externen Dienstleistern einkaufen. Bevor ein Unternehmen KI einführt, stellt sich zudem die Frage, wie sich dadurch spezifische Anforderungen an die Mitarbeitenden ändern. Beratende Dienstleister und Entwickler von KI bieten Unterstützung bei der Einführung an. Tipps für lokale Anbieter bietet zum Beispiel die „KI-Landkarte“ der Plattform Lernende Systeme an ([www.plattform-lernende-systeme.de/ki-landkarte.html](http://www.plattform-lernende-systeme.de/ki-landkarte.html)).

Das Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz bietet über die Plattform [www.mittelstand-digital.de](http://www.mittelstand-digital.de) im ganzen Bundesgebiet anbieterneutrale Anlaufstellen zur Information, Sensibilisierung und Qualifikation: Hier können kleine und mittelständische Unternehmen und Handwerksbetriebe durch Praxisbeispiele, Demonstratoren und Informationsveranstaltungen die Vorteile der Digitalisierung erleben.

## Wie sich Sponsoring für Betriebe bezahlt macht

Sponsoring ist nicht nur für Großunternehmen eine effektive Marketingmaßnahme, sondern kann auch in kleinen Dimensionen funktionieren. Kleine und mittlere Unternehmen sollten aber strategisch vorgehen und langfristig denken, um mit Sponsoringaktivitäten einen Effekt zu erzielen.

Von Harald Czycholl



Prominenter Sponsor: Die Deutsche Telekom unterstützt den FC Bayern München mit 50 Millionen Euro jährlich. Doch auch für kleine und mittlere Unternehmen kann sich ein gezieltes Sponsoring auszahlen. Foto Peter Schatz | picture alliance/dpa

50 Millionen Euro – so viel überweist die Deutsche Telekom laut Angaben des Portals Statista jährlich an den FC Bayern München. Das Markenlogo – das charakteristische T mit den drei Punkten dahinter – zielt dafür die Trikots der Spieler des deutschen Rekordmeisters und ist auf den Werbebänken im Stadion präsent. Ferner erhält die Telekom unter anderem exklusive Inhalte rund um den bekanntesten deutschen Fußballverein. Diese bietet das Unternehmen seinen Kunden über FC Bayern.tv auf MagentaTV an.

Die Telekom ist beim FC Bayern München bereits seit 2002 Hauptsponsor – dank der sportlichen Erfolge mit einer ziemlich hohen Sichtbarkeit. „Der FC Bayern München und die Deutsche Telekom haben eine erstaunliche Erfolgsgeschichte geschrieben. Auf diese gemeinsamen Erfolge und die vielen Meilensteine sind wir sehr stolz“, erklärt Michael Hagspiel, Senior Vice President Global Strategic Projects and Marketing Partnerships bei der Deutschen Telekom. „Dank der enormen Medienpräsenz, Innovationskraft und der damit verbundenen Effekte ist unsere Partnerschaft ein Vielfaches dessen wert, was wir gemeinsam dafür einsetzen.“

Doch wer durch Sponsoring Erfolge erzielen möchte, muss dafür nicht unbedingt zweistellige Millionenbeträge in die Hand nehmen. Ob es um neue Trikots für den lokalen Sportverein geht, oder um neue Spielgeräte für den örtlichen Kindergarten – auch in kleineren Dimensionen sind Unternehmen als Sponsoren gefragt. Immer mehr kleine und mittlere Betriebe entdecken das Thema Sponsoring für sich. Und das aus gutem Grund: Denn wenn man es gezielt und professionell einsetzt, kann Sponsoring ein effektives Marketinginstrument sein, zeigt eine Studie Universität St. Gallen in der Schweiz. Dafür muss allerdings hinter einer Sponsoringentscheidung mehr stecken als nur der persönliche Geschmack des Chefs, der der örtlichen Fußballmannschaft ein

wenig unter die Arme greifen oder den Kindergarten seiner Tochter unterstützen möchte.

## Kriterienkatalog hilft bei der Entscheidung

Wer mit Sponsoring wirklich einen messbaren Erfolg erzielen möchte, muss sich zunächst vergegenwärtigen, dass es etwas anderes ist als Mäzenatentum: Mäzene unterstützen einen Verein, ein Theater oder ein Projekt, weil es ihnen persönlich etwas bedeutet – es handelt sich also um eine Spende, deren Rendite ausschließlich emotionaler Natur ist. Spenden sind deshalb auch steuerlich betrachtet keine Betriebsausgaben und werden vom Finanzamt nur bis zur Höhe von 20 Prozent des steuerlichen Gewinns anerkannt. Ausgaben für Sponsoring zählen hingegen zu den Betriebsausgaben, weil die Unternehmen damit eigene Ziele der Werbung und Öffentlichkeitsarbeit verfolgen. Denn ein Sponsor hofft darauf, dass sein Engagement auch einen finanziellen Nutzen für ihn selbst zur Folge hat – in Form eines höheren Bekanntheitsgrads, eines positiven Images und damit am Ende von mehr Kunden und höheren Umsätzen. Um das zu erreichen, braucht es allerdings einen formalisierten Prozess, um über Sponsoringanfragen zu entscheiden – und einen Kriterienkatalog, welche potentiellen Kunden man mithilfe der Sponsoringaktivitäten überhaupt erreichen kann und möchte.

## Clevere und emotional ansprechende Strategien

Der Schweizer Studie zufolge ist Sponsoring vor allem dann erfolgreich, wenn es darum geht, sich in gesättigten Märkten von anderen Firmen zu unterscheiden. Gibt es in einem Ort beispielsweise drei Autowerkstätten, die um die Kunden buhlen, kann sich ein Vereinssponsoring durchaus bezahlt machen – denn dadurch hebt man sich von der Konkur-

renz ab. Ist man dagegen ohnehin die einzige Kfz-Betrieb im Ort, ist der Effekt des eigenen Logos auf den Trikots der Spieler weniger groß – schließlich haben die Menschen für Reparaturen und Reifenwechsel dann ohnehin nur den einen Anlaufpunkt.

Außerdem ergibt Sponsoring wenig Sinn, wenn es nur kurzfristig angelegt ist, sich also beispielsweise auf ein Fass Bier zum Vereinsfest beschränkt. „In der Regel ist Sponsoring keine kurzfristige Maßnahme zur Umsatzsteigerung, sondern eine Kampagne mit mittel- bis langfristiger Wirkung“, erklärt Katja Hofmann, Unternehmenstrainerin und Marketingexpertin im Bereich Social Sponsoring für kleine und mittelständische Unternehmen. „Die Wirkung des Sponsorings verpufft nahezu, wenn es bei einer einmaligen Aktion bleibt. Wer kurzfristig neue Kunden gewinnen will, der sollte die Finger vom Sponsoring lassen.“ In solchen Fällen sind andere Marketingaktivitäten wie etwa Werbeanzeigen effektiver. Eine einmalige Geldspritze wird schließlich die Bevölkerung im Ort kaum dazu animieren, positiv über einen zu sprechen. „Dazu benötigt man clevere und emotional ansprechende Strategien“, so die Marketingexpertin.

Hofmann rät zu regelmäßigen, gezielten Aktionen, um potentielle Kunden und eventuell auch die örtlichen Medien auf sich aufmerksam zu machen. Wer beispielsweise gemeinsam mit dem örtlichen Verein ein jährlich stattfindendes Sommercamp für Kinder und Jugendliche ins Leben ruft, sorgt dafür, dass die Kinder und deren Eltern etwas Positives mit seinem Namen verbinden. Und das ist der eigentliche Zweck eines Sponsorings, sagt Hofmann. „Sponsoring ist ein guter Ansatzpunkt, um die richtigen Emotionen bei potentiellen Kunden zu wecken und damit in Erinnerung zu bleiben.“

Hinzu kommt der regionale Aspekt, denn schließlich sei „jede Marke ein Stück Heimat“, betont Jochen Kalka, Mit-

glied der Geschäftsleitung der Berliner Agentur Schoessler. „Wenn ich beim Autohaus Müller gute Erfahrungen gemacht habe, bleibe ich auch als Kunde treu.“ Und die guten Erfahrungen betreffen nicht nur das Geschäft an sich, sondern auch das Drumherum: Ein gepflegtes Betriebsgelände und ehrliches, langfristig angelegtes Engagement für die Institutionen vor Ort, vom Fußballverein bis zum Kindergarten, sorgen für ein gutes Standing bei Menschen. Auf diese Weise könne der Betrieb das Vertrauen seiner Kunden gewinnen und erhalten, so Kommunikationsexperte Kalka.

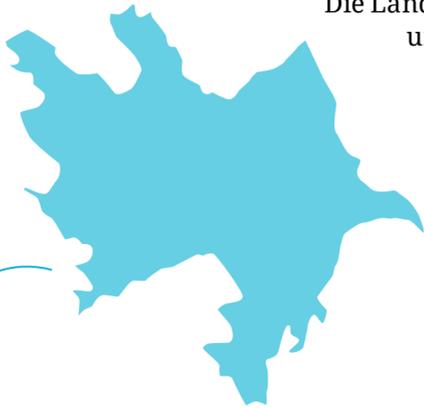
## Sponsoring als Umsatzturbo

Quasi zeitlos erfolgreich ist das Sponsoring, wenn es dabei nicht nur um Markenbekanntheit und Imagepflege geht, sondern auch um die Beziehungspflege – im Fall eines Fußballvereins etwa zu Vorstand und Mitgliedern. Sponsoring ermöglicht es dann, in der Kundenzielgruppe einen persönlichen Eindruck zu hinterlassen. „Und gute Leistung spricht sich auch in den Familien und im Freundeskreis der Vereine herum“, so Marketingexpertin Hofmann. Wer es schafft, sich auf diese Weise ins Gespräch zu bringen, hat schon gewonnen. Denn aus Gesprächen entstehen Empfehlungen – und Empfehlungen bringen neue Kunden.

„Die meisten Menschen geben ihre Erfahrungen gern weiter“, sagt Jan Löffler, CEO der LDB Gruppe, eines Technologieanbieters für Kundenkommunikation und Kundenbeziehungsmanagement. „Als Unternehmen sollte man natürlich die Erwartungen der Kunden übertreffen – und versuchen, dafür sorgen, dass die Kunden von ihren positiven Erlebnissen anderen erzählen.“ Wenn das klappt, kann aus einem kleinen Sponsoring ein Umsatzturbo werden. Und dafür braucht man dann auch keine zweistelligen Millionenbeträge in die Hand zu nehmen.

# Chancen in den neuen Tigerstaaten

Fünf ehemalige Sowjetrepubliken in Zentralasien bieten Mittelständlern vielfältige Möglichkeiten. Die Länder wollen sich aus der zu starken Abhängigkeit von Russland und China befreien und setzen dabei auch auf Investitionen aus Deutschland. *Von Torsten Holler*



## Aserbaidschan

Nach einem langen Tief entwickeln sich die Wirtschaftsbeziehungen zwischen Aserbaidschan und Deutschland seit dem letzten Jahr wieder positiv. In den ersten acht Monaten dieses Jahres stiegen die deutschen Exporte noch einmal um 42 Prozent auf 379 Millionen Euro. Aserbaidschan wirbt um die Ansiedlung von Produzenten pharmazeutischer Erzeugnisse und medizinischer Verbrauchsartikel. Ein wichtiger Standort im Land ist hier der Industriepark Pirallabi, der mit steuerlichen Präferenzen und Zollerleichterung lockt. Für einen Zeitraum von sieben Jahren zahlen Investoren dort keine Gewinn-, Grund- und Vermögensteuer und sind von Zöllen und der Mehrwertsteuer für importierte Ausrüstungen befreit. Das Land setzt in seiner Wirtschaftsstrategie bis zum Jahr 2026 unter anderem auf eine beschleunigte Entwicklung der Ernährungswirtschaft mit dem Ziel, die Selbstversorgung mit Nahrungsmitteln zu erhöhen. Ebenso soll die Erhöhung der Wertschöpfung durch weitere Verarbeitung von Rohstoffen zu Baustoffen wie Ton und Kalk erfolgen. Der Ost-Ausschuss der Deutschen Wirtschaft ist an der Regierungsarbeitsgruppe Handel und Investitionen beteiligt und öffnet auch dem Mittelstand die Türen in die Kaukasusrepublik.

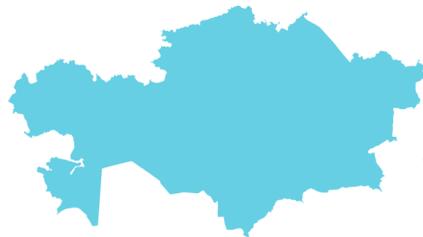
## Kasachstan

Der Koordinator für Zentralasien im Auswärtigen Amt, Robin Wagner, stellte kürzlich fest, dass man die ehemaligen Sowjetrepubliken in Zentralasien „viel zu lange durch die Moskauer Brille“ betrachtet habe. Inzwischen hat Deutschland einen realistischeren Blick auf der Region. Und so kam es vor einigen Wochen zu einer Premiere, als Bundeskanzler Olaf Scholz erstmals fünf Staatschefs aus den ehemaligen Sowjetrepubliken in Zentralasien empfing, darunter auch den Vertreter Kasachstans. Das wirtschaftsstärkste Land der Region hat mit seinen kurzfristigen Öllieferungen die PCK-Raffinerie im brandenburgischen Schwedt vor dem Aus bewahrt, die bis dahin ausschließlich von Russland beliefert wurde. Kasachstan verfügt aber auch über weitere wichtige Bodenschätze wie Uran, Eisenerz, Zink, Kupfer und Gold. Das Land gilt als potentieller Partner für die Produktion von Wasserstoff, der aus erneuerbaren Energien hergestellt wird. Die EU-Strategie „Global Gateway“ wird nicht nur von Kasachstan begrüßt, da sie eine Alternative zur chinesischen Seidenstraßeninitiative darstellt. Hier will die Bundesregierung mit staatlichen und EU-Mitteln unterstützend tätig werden, wovon auch mittelständische Unternehmen vielfältig profitieren können.



## Usbekistan

Zu den Ländern, die seit 2016 ihre Wirtschaft mit am schnellsten reformieren, gehört Usbekistan. Das Land hat nach Ansicht der Germany Trade and Invest (GTAI) gute Chancen, von der Neuaufstellung der europäischen Lieferketten zu profitieren, da das Potential als Liefer- und Beschaffungsmarkt noch zu wenig ausgeschöpft ist. Die Hauptstadt Taschkent soll bis 2030 zu den Top 50 der lebenswertesten Städte der Welt aufsteigen. Dafür sollen bis 2030 Investitionen von 40 Milliarden Euro in die Hauptstadtregion mit ihren sechs Millionen Einwohnern fließen. Der Markteintritt gelingt vor allem über Joint Ventures. Vorteilhaft ist, dass die Repräsentanzen der Commerzbank, KfW und Landesbank Baden-Württemberg im Land akkreditiert sind. Zudem ist die Deutsche Investitions- und Entwicklungsgesellschaft, ein Tochterunternehmen der KfW, seit 2020 Aktionär der usbekischen Geschäftsbank Ipak Yo'li, was die Finanzierung der Investitionen im Land erleichtern dürfte. Partner werden nicht nur in der verarbeitenden Industrie, sondern auch in der Gesundheitswirtschaft, in der IT-Branche und im Agrarsektor gesucht. Weiter sind im Land bis 2025 sechs Cluster für Chemie und ein Cluster für Biotechnologie geplant.



## Turkmenistan

Turkmenistan lag 2019 nach Kasachstan und Usbekistan an dritter Stelle unter den deutschen Handelspartnern in Zentralasien. Davor war der bilaterale Handel stark zurückgegangen, als einer der wenigen Mittelständler hielt Landmaschinenhersteller Claas noch die Stellung im Land. Das hat sich geändert: Die deutschen Exporte nach Turkmenistan beliefen sich im Jahr 2022 auf 209 Millionen Euro, was einer Steigerung von 14,6 Prozent gegenüber dem Vorjahr entspricht. Deutschland liefert vor allem Maschinen, Kraftwagen und Kraftwagenteile sowie chemische Erzeugnisse nach Turkmenistan, wie der Ost-Ausschuss der Deutschen Wirtschaft ermittelt hat. Weitere Steigerungsraten werden nicht lange auf sich warten lassen. Ein Gesamtbudget für die Sanierung der öffentlichen Infrastruktur in Höhe von 47 Milliarden US-Dollar bis Ende 2026 hat die Regierung des Landes für die öffentliche Infrastruktur bereitgestellt. Das ist auch dringend nötig: Das Land hat den höchsten CO<sub>2</sub>-Ausstoß pro Kopf auf der Welt. Zudem gibt es noch einen Mangel an Wasser, das insbesondere für die Baumwollproduktion gebraucht wird – und damit eine große Chance für deutsche Technologien in diesen Bereich. Zudem sollen der Transportbereich ausgebaut und die Abhängigkeit etwa von ausländischen Airlines verringert werden.



## Kirgisistan

Die Demokratie ist in Kirgisistan bislang am weitesten fortgeschritten. Und die Regierung lieferte ein weiteres Argument für Investitionen aus Deutschland: Deutsch wurde nach Russisch zweite offizielle Fremdsprache im Land. Hinzu kommt eine Freizügigkeit beim Reisen, für Reisen ins Land benötigt man kein Visum. Weitere Pluspunkte sind nach den Worten von Andreas Jahn, Leiter Politik und Außenwirtschaft beim Bundesverband mittelständische Wirtschaft (BVMW), die niedrigen Energiekosten sowie die niedrigen Lohnstückkosten. „Kirgisistan bezieht seine Energie vor allem aus Wasserkraft, was dann auch der ökologischen Bilanz der Unternehmen zugutekommt“, so Jahn. Deutsche Unternehmen aus der energieintensiven Glasbranche wie Interglas engagieren sich bereits im Land. Hinzu kommen noch reichhaltige Vorkommen an seltenen Erden und Metallen wie Kupfer. Hier will Kirgisistan nicht mehr nur Lieferant dieser Rohstoffe bleiben, sondern ist auch an der Weiterveredelung und tieferen Wertschöpfung im eigenen Land interessiert. Was gebraucht wird, sind deutsche Technologien in diesem Bereich. Junge, gut qualifizierte und leistungsbereite Fachkräfte finden deutsche Mittelständler reichlich vor, und damit bietet das Land ein attraktives Gesamtpaket.



vr.de/verantwortung

Genossenschaftlich heißt,  
den Mittelstand in der  
Region zu stärken.

Morgen kann kommen.

Wir machen den Weg frei.

Wir sind die Banken mit der genossenschaftlichen Idee.

Jede unserer Banken ist selbst ein mittelständisches Unternehmen. Deshalb verstehen wir die Anforderungen des regionalen Mittelstandes besonders gut. Wir sind lokal verwurzelt und bestens vernetzt, sowohl untereinander als auch mit Partnern weltweit. So stärken wir die Wirtschaft vor Ort und übernehmen Verantwortung für die Region und die Menschen, die dort leben und arbeiten.



Jetzt QR-Code  
scannen und  
mehr erfahren

Volksbanken  
Raiffeisenbanken

