

Der Mercedes-Stern ist eines der bekanntesten Markenlogos der Welt. Vor über einem Jahrhundert standen seine drei Zacken für die Vision von Unternehmensgründer Gottlieb Daimler von der Mobilität zu Lande, zu Wasser und in der Luft. Mithilfe einer neuen Kampagne will das Unternehmen sein Markenlogo nun zum Symbol für seine Zukunftsvision machen: Es soll fortan den verantwortungsvollen Umgang mit den Elementen Erde, Wasser und Luft symbolisieren – durch Ressourcenschonung, Recycling und CO<sub>2</sub>-Neutralität.

## Die Ökobilanz jedes Modells wird im Detail untersucht

Den blumigen Worten der Marketingleiterin lässt der Stuttgarter Autokonzern durchaus auch Taten folgen. So durchlaufen die Fahrzeuge den konzerneigenen Mercedes-Benz-360°-Umweltcheck, eine umfassende Ökobilanz, bei der die Umweltwirkungen über den gesamten Lebenszyklus im Detail untersucht werden – von der Rohstoffgewinnung über die Produktion und Nutzung bis hin zur Verwertung. So will Mercedes-Benz dem Konzernziel der CO<sub>2</sub>-Neutralität bis 2039 einige Schritte näher kommen. Jüngst hat das Elektromodell EQC 400 4MATIC diesen Umweltcheck erfolgreich durchlaufen.

Ob es nun um Weltkonzerne wie Mercedes-Benz geht oder um kleine und mittelständische Unternehmen: Sie alle eint die Anforderung, ihr Geschäftsmodell umzubauen, um auf nachhaltige Weise ihr Geld zu verdienen. Denn die Ziele, die von der Politik ausgerufen wurden, sind mehr als ambitioniert: Im Zuge der Energiewende sollen die Treibhausgasemissionen bis zum Jahr 2050 um satte 80 Prozent im Vergleich zum Niveau des Jahres 1990 zurückgehen, der

## Auf grün getrimmt

Ob Weltkonzern oder Mittelstand – Unternehmen brauchen neue Geschäftsmodelle, um auf nachhaltige Weise ihr Geld zu verdienen. Der grüne Umbau der deutschen Industrie wird mittlerweile von immer mehr Unternehmen als Standortvorteil gesehen.

Von Harald Czyncholl

Primärenergieverbrauch soll gegenüber dem Jahr 2008 um die Hälfte sinken. Gleichzeitig soll der Anteil erneuerbarer Energien am Stromverbrauch auf 80 bis möglichst sogar 100 Prozent steigen.

Auf dem Weg dorthin gilt es aber noch einige Hürden zu nehmen. Das Stromnetz muss weiter ausgebaut werden, die Digitalisierung der Verteilnetze ist eine ebenso dringliche Aufgabe. Und die Produktion in den Unternehmen muss umgestellt werden – von fossilen auf erneuerbare Energiequellen, von klimaschädlichen auf klimaneutrale Produkte. Das gilt auch und gerade für kleine und mittelständische Unternehmen, die nicht umsonst als das Rückgrat der deutschen Wirtschaft gelten.

„An nachhaltigem Wirtschaften führt auch im Mittelstand und in familiengeführten Unternehmen kein Weg mehr vorbei“, betont Robert Kammerer, Mittelstandsexperte für Nachhaltigkeitsberatung bei PwC Deutschland. „Wer auch in Zukunft erfolgreich sein will, muss sich heute damit beschäftigen, wie sich das eigene Geschäftsmodell auf Umwelt und Gesellschaft auswirkt – und umgekehrt.“ Um den grünen Umbau der Wirtschaft auch im eigenen Betrieb zu verankern, sei für mittelständische Unternehmer eine ganzheitliche Strategie erforderlich, die eng mit den eigenen Werten verknüpft werden müsse.

Insgesamt kann die deutsche Wirtschaft dem Umbau hin zu einer klimaneutralen Industrie positive Seiten abgewinnen, das zeigt eine Umfrage der Förderbank KfW. Demnach erwarten gut drei Viertel (76 Prozent) der Firmen mit einem Jahresumsatz von mehr als 500 Millionen Euro, dass der Wirtschaftsstandort Deutschland durch die grüne Transformation an Attraktivität gewinnt. „Die Zeichen in der Wirtschaft stehen auf nachhaltige Transformation“, so KfW-Chef Stefan Wintels. „Als KfW können wir diesen Aufbruch an vielen Stellen erkennen.“

Der Umfrage zufolge rechnen rund 44 Prozent der Unternehmen mit positiven Auswirkungen der grünen Transformation auf ihre internationale Wettbewerbsfähigkeit. Weitere 31 Prozent erwarten keine Folgen. Mit negativen Effekten rechnen lediglich 16 Prozent der Unternehmen. Firmen mit einem geringeren Anteil der Energiekosten an ihren Gesamtkosten sind den Angaben zufolge dabei tendenziell



Die Wirtschaft setzt zunehmend auf die nachhaltige Transformation. Ressourcenschonung, Recycling und der Einsatz von erneuerbaren Energien werden für die Unternehmen immer attraktiver.

Foto Vencav/Adobe Stock

zuversichtlicher als Unternehmen mit höheren Energiekosten.

Doch wie transformieren sich Unternehmen, deren Produkte heute noch massiv nachgefragt sind, aber dennoch absehbar keine Zukunft mehr haben sollen? Eine Herausforderung, die beispielsweise die Automobilindustrie hat, die weiterhin deutlich mehr Fahrzeuge mit Verbrennungsmotoren als mit Elektroantrieben verkauft. Für die Energiebranche gilt dasselbe – ihre klassischen Produkte und Leistungen sind gefragt wie lange nicht.

Dabei wissen alle Beteiligten, dass der Wandel zur klimaneutraleren Wirtschaft unumkehrbar ist. Die Aufgabe besteht darin, einerseits die aktuelle Nachfrage nicht zu ignorieren, zugleich aber auch die Weichen für die Zukunft zu stellen. Denn ohne ein erfolgreiches Geschäftsmodell heute fehlen die finanziellen Mittel für Investitionen in

nachhaltige Produkte und klimaneutrale Produktionsanlagen. Zudem gilt es, das große Ganze im Blick zu behalten: Selten ist es damit getan, nur eine Stellschraube zu verändern – man muss auch die Folgewirkungen beachten.

## Der Elektroantrieb allein macht noch keine grüne Transformation

Für die Automobilindustrie bedeutet das beispielsweise, dass die Umstellung vom Verbrennungsmotor auf Elektroantriebe nicht ausreicht. Denn zwar fahren Elektroautos emissionsfrei – doch bei ihrer Herstellung entsteht mehr CO<sub>2</sub>, als bei der Produktion von Fahrzeugen mit Verbrennungsmotor, weil insbesondere zur Batterieproduktion viel Energie benötigt wird. Am Ende werden die Batterien noch einmal zum Problem: Für eine wirklich nachhaltige Produktion

bräuchte man ein funktionierendes Recyclingkonzept, um den Ressourcenverbrauch zu reduzieren.

Dieses Dilemma hat man auch bei Mercedes-Benz erkannt – und tätigt entsprechende Investitionen: Seit 2022 bezieht der Konzern für seine deutschen Werke Strom, der ausschließlich aus regenerativen Quellen stammt. Anfang März wurde im baden-württembergischen Kuppenheim der Grundstein für eine Batterie-Recyclingfabrik gelegt, die für eine nachhaltige Schließung des Wertstoffkreislaufs von Batterien sorgen soll. Der Autobauer investiert hier einen zweistelligen Millionenbetrag. Die Anlage sei ein entscheidender Schritt innerhalb der nachhaltigen Geschäftsstrategie von Mercedes-Benz hin zu „Electric Only“, betont Mercedes-Kommunikationschefin Fetzer. Und erfüllt die Nachhaltigkeitskampagne des Autobauers weiter mit Leben.

## Lebensplanung kommt vor Unternehmensplanung

Wenn die geeignete Nachfolge nicht geregelt wurde und auch ein Management-Buyout nicht in Aussicht ist, kann eine Stiftung ein probates Mittel darstellen, um Unternehmen gut in die Zukunft zu führen.

Von Peter Kaufmann

Neben der Existenzgründung gehört die Regelung der Nachfolge zu den Königsdisziplinen eines jeden Unternehmers. Gerade im Mittelstand wird dieses Thema oft vernachlässigt. So mancher Unternehmer nimmt diese Frage und damit auch die Perspektive für sein Unternehmen mit ins Grab. Gibt es weder einen geeigneten Nachfolger aus der Familie noch steht ein Management-Buyout an, ist eine Stiftung eine sinnvolle Alternative, um Unternehmen strukturiert und zukunftssicher aufzustellen.

Inhaber familiengeführter Unternehmen haben in der Regel den Wunsch, dass in Zukunft ein Familienmitglied die Führung übernimmt. Damit ist die Vorstellung verbunden, dass das eigene Lebenswerk an den eigenen Werten orientiert weitergeführt wird. Bei der Umsetzung dieses Vorhabens sind unterschiedliche Fragen zu berücksichtigen: Sind überhaupt Familienmitglieder vorhanden? Können, wollen oder dürfen sie die Nachfolge antreten? Viel zu oft werden junge Menschen in eine Nachfolge gedrängt, deren Erwartungen sie nicht erfüllen können. So werden teilweise nicht nur Unternehmen ruiniert, sondern ganze Lebensläufe massiv belastet.

## Der Fokus sollte auf der unternehmerischen Planung liegen

Die Frage der Unternehmensnachfolge ist facettenreich und oft sehr emotional. Sie sollte rechtzeitig geregelt werden, denn niemand weiß, wann seine letzte Stunde schlägt. Genau das tat Wolfgang Schmidt noch kurz vor seinem Tod, um die Entwicklung und die Zukunft des Bohrgeräteherstellers Tracto nachhaltig zu sichern. Da er selbst keine Kinder hatte, in deren Geschichte er das Unternehmen legen konnte, legte er das Fundament, um die nach dem

Firmengründer und ihm selbst benannte Paul und Wolfgang Schmidt-Stiftung zu gründen.

Voraussetzung für die Errichtung einer Stiftung ist stets eine gute Vorbereitung. Viele kleinere Unternehmen setzen hier auf ihren Steuerberater oder Rechtsanwalt ihres Vertrauens. Dabei ist es wichtig, Berater zu beauftragen, die neben den steuerlichen und juristischen Qualifikationen einen weiten unternehmerischen Horizont besitzen und in puncto Stiftungsrecht gut aufgestellt sind. Denn sie müssen sich nicht nur in den erforderlichen Vertragswerken

Wichtig ist es, Berater zu beauftragen, die neben ihren steuerlichen und juristischen Qualifikationen auch einen weiten unternehmerischen Horizont besitzen und in puncto Stiftungsrecht gut aufgestellt sind.

auskennen, sondern sich auch in das Unternehmen hineinendenken können.

Zu Beginn einer jeden Stiftungserrichtung stehen das sogenannte Stiftungsgeschäft und die Stiftungssatzung. Bevor diese Werke auf den Weg gebracht werden, ist es hilfreich, sich mit den zuständigen Dezernenten der jeweiligen Bezirksregierung als Bewilligungsbehörde für die Anerkennung der Stiftung auszutauschen.

Im Rahmen einer Stiftungsgründung werden oft große Vermögen übertragen. Um Liquiditätsverluste durch hohe Steuerzahlungen zu vermeiden, ist es ratsam, im Vorfeld eine verbindliche Auskunft im Sinne der Abgabenordnung bei den Finanzbehörden einzuholen, um die steuerlichen Auswirkungen weitgehend zu berücksichtigen. Die Bearbeitung des Auskunftersuchens kann je nach Komplexität und der

vielen betroffenen Steuerarten viel Zeit in Anspruch nehmen. Erst danach sollten Stiftungsgeschäft und Stiftungssatzung notariell beurkundet und zur Anerkennung eingereicht werden.

Gerade mittelständische Unternehmen benötigen ein umfassend fachkundiges Management. Dazu gehören eine unternehmerisch denkende, fachmännische und gut strukturierte Shareholder-Struktur, also Gesellschafter oder ein Gesellschafterkreis sowie ein qualifiziertes Management. Eine Stiftung ist ein gutes Mittel, dies durch klare Regeln sicherzustellen. Der Stifter kann nämlich bestimmte Qualitätsnormen festlegen, wie beispielsweise, dass Kenntnisse in der Vermögens- und Beteiligungsanlage oder ausreichende Führungserfahrung vorhanden sein müssen. Dadurch greifen klare Profile, die Nachfolge wird nicht dem Zufall überlassen.

Gesetzlich vorgeschrieben ist im Stiftungsrecht lediglich der Vorstand als Organ. Im Fall der Paul und Wolfgang Schmidt-Stiftung wurden zwei Organe installiert: der Vorstand, dessen Mitglieder und Vorsitz der Stifter selbst bestimmen kann, sowie ein Kuratorium. Für die Besetzung der Organe gibt es klare quantitative wie qualitative Regeln. Die Organe selbst organisieren sich über Leitbild, Geschäftsordnung und Geschäftsverteilungsplan.

## Es gilt der Grundsatz: Der Hof ist wichtiger als der Bauer

Das Kuratorium wacht über die Arbeit des Vorstandes und gibt ihm strategische Impulse. Gleichzeitig gibt es aber weitere Kontrollelemente, die das Unternehmen absichern. Im Fall der Tracto-Stiftung wurde dem Gruppen-CEO für den Bereich der Ausschüttungen ein Vetorecht eingeräumt. Damit soll gewährleistet werden, dass die Selbstfinanzierungskraft der operativen Unternehmen gesichert und die Liquidität – weil zur Sicherung der Resilienz erforderlich – nicht existenz- oder entwicklungshemmend belastet wird.

Getreu dem Grundsatz „Der Hof ist wichtiger als der Bauer“ bleiben dadurch die unternehmerischen Aspekte und Erfordernisse im Fokus des Handelns. So wird aus einer Stiftung ein institutionalisiertes Instrument zur guten Führung eines mittelständischen Unternehmens. Denn am Ende gilt: Besser erstklassig gestiftet als zweitklassig geführt.

Peter Kaufmann ist Vorstand der Paul und Wolfgang Schmidt-Stiftung.

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://www.dzbank.de/haltung)

**DZ BANK**  
Die Initiativbank

Die Parfümerieketten Douglas möchte „eine Welt, in der sich jeder gesehen, gehört und wertgeschätzt fühlt“, der Nahrungsmittelproduzent Dr. Oetker „ein Gefühl von Heimat schaffen“ und der Milchprodukt-riesen Danone „möglichst vielen Menschen Gesundheit durch Lebensmittel bringen“. Drei selbstlose Konzerne? Nein, Altruismus zeichnet sicherlich keines dieser Unternehmen aus. Eher ein Händchen für cleveres Marketing. Douglas, Dr. Oetker, Danone und unzählige weitere Firmen senden Botschaften, die sich um ethische Werte drehen. Ohne Risiken ist das aber nicht.

Purpose Driven Marketing setzt nicht auf die klassische Produkt- und Konsumentenorientierung, sondern auf einen Unternehmenszweck, eine Haltung. „Es ist das Bekenntnis zu bestimmten Werten“, erläutert Professor Andreas Baetzgen, Autor des Buches „Brand Purpose: Wie Marken nachhaltigen Wert schaffen“. Mit dieser Art von Marketing mache man deutlich, wofür man steht. „Das Unternehmen stellt sich und seine Ziele in einen größeren, gesellschaftlich wünschenswerten Rahmen. Frieden etwa, soziale Gleichheit, Umweltschutz, Nachhaltigkeit.“ Dadurch entstehe im besten Fall ein Zusammengehörigkeitsgefühl zwischen Zielgruppe und Unternehmen, „weil man ja gemeinsam für eine gute Sache einsteht“. Purpose Driven Marketing sei die Reaktion der Wirtschaft auf die Suche vieler Menschen im 21. Jahrhundert nach Sinnhaftigkeit sowohl im privaten als auch beruflichen Leben: „Dieses veränderte Bewusstsein in der Gesellschaft hat die Unternehmen positiv beeinflusst“, sagt Baetzgen.

#### Nachhaltigkeitskommunikation ist ein wichtiger Differenzierungsfaktor

Auch für Alexander Biesalski, Vorstand des Bundesverbandes Industrie Kommunikation (bvik), ist der Wandel im Marketing folgerichtig: „Kein Unternehmen kann sich heute mehr allein um die eigenen Interessen drehen. Kunden, Mitarbeiter und Geschäftspartner erwarten, dass es sich positioniert und auf gesellschaftlich relevante Ziele Rücksicht nimmt.“ Kein Wunder, dass acht von zehn Marketingexperten, so ein Ergebnis des jüngsten Trendbarometers des Verbandes, eine professionelle und glaubwürdige Kommunikation zum

Thema Nachhaltigkeit auch im B2B-Bereich als einen „wesentlichen Differenzierungsfaktor“ ansehen. Größter Fallstrick beim Purpose Driven Marketing ist jedoch die Glaubwürdigkeit: „Wenn Unternehmen Ziele wie Naturschutz oder Chancengleichheit nur vortäuschen, ohne entsprechend zu handeln, fahren sie es mit der Strategie gegen die Wand.“

Das sagt auch Michael Dunker, Geschäftsführer der Agentur Content Fleet: „Im Marketing ist häufig die Sinnfrage von entscheidender Bedeutung. Gerade in Märkten mit starker Konkurrenz und sehr ähnlichen Produkten ist die Haltung des werbenden Unternehmens das stärkste Differenzierungsmerkmal.“ Eine sinnstiftende Botschaft erlaube es einer Firma, sich wohltuend von ihren Mitbewerbern abzusetzen. „Hier liegt aber auch die Herausforderung“, betont Dunker. „Purpose Driven Marketing muss aufrichtig sein, zum Unternehmen und zur Marke passen. Green- oder Socialwashing und halbherzige Aussagen, die nicht mit dem tatsächlichen Handeln des Unternehmens übereinstimmen, werden schnell zum Bumerang.“

Der Content-Fleet-Chef rät: „Bevor ein Betrieb eine bestimmte Haltung fürs Marketing nutzt, sollte er diese zunächst intern verankern und leben und in seinen Werten und Zielen widerspiegeln.“ Das Marketing sollte am Ende eines Veränderungsprozesses stehen, nicht am Anfang, und immer strategisch untermauert sein. Dunker ist auch davon überzeugt, dass sich Markenverantwortliche nicht von einem Selbstbild blenden lassen sollten: „Oft ist ein Marketingkonzept von eigenen Wunschvorstellungen geprägt.“ Das hat auch Alexander Biesalski von bvik festgestellt: „Basiert eine Purpose-Kampagne nur auf der Selbsteinschätzung, besteht das Risiko, dass die gewählte Botschaft bei der Zielgruppe keine Rückmeldung findet und damit unglaubwürdig wirkt.“ Er empfiehlt deshalb als ersten Schritt einen intensiven Dialog mit den Stakeholdern, um zu erfahren, was sie über das Unternehmen denken.

Ein Unternehmen, das seit Jahren Purpose Driven Marketing betreibt, ist Stiebel Eltron. Der Holzwindener Mittelständler, dessen Slogan „Nachhaltig wohlfühlen“ ist, entwickelt seit den 1970er-Jahren stromgetriebene Wärmepumpen-Heizungen, die keine CO<sub>2</sub>-Emissionen erzeugen. Heute gilt diese Technik als wichtiger Baustein der

Für manche Unternehmen gehört Nachhaltigkeit zum Markenkern. Die global hergestellten Produkte des deutschen Outdoor-Ausstatters Vaude sind klimaneutral, die meisten erfüllen die strengen Anforderungen des eigenen Green Shape-Siegels und des staatlichen Siegels „Grüner Knopf“, das sozial und ökologisch produzierte Textilien kennzeichnet.

Foto picture alliance / REUTERS | Michael Dalder



## Immer strategisch untermauern

Von Unternehmen wird heute eine Haltung erwartet, die über die Profitorientierung hinausgeht. Doch neben den Chancen hält Purpose Driven Marketing einige Fallstricke bereit, die Unternehmen beachten sollten.

Von Jürgen Hoffmann

Energiewende. „Kern unserer Markenstrategie ist, dass wir als Greentech-Anbieter Verantwortung übernehmen und uns an unseren Taten, sprich unserer Produktpalette, messen lassen“, sagt Fátima Wille, Leiterin Marketing Deutschland bei Stiebel Eltron.

#### Wertegetriebenes Marketing wirkt auch auf dem Arbeitsmarkt

Das Europäische Umweltbüro in Brüssel hat genau das gemacht – und das Unternehmen als „Leader der Energiewende 2023“ ausgezeichnet. Wille hat festgestellt, dass ein durch Werte getriebenes Marketing auch auf dem Arbeitsmarkt wirkt: „Wir hören in den Einstellungsgesprächen immer wieder, dass die Menschen einen Sinn in ihrer Arbeit finden wollen.“ Ihrem Haus gelingt es offensichtlich, als empathischer, ehrlicher und authentischer Arbeitgeber wahrgenommen zu werden, denn trotz Fachkräftemangels hat Stiebel Eltron seine Belegschaft in Deutschland innerhalb von

drei Jahren um 1000 Mitarbeiter auf 3200 erhöhen können.

Für Michael Moeller von der Beratergruppe Neuwaldegg stellen der Outdoor-Ausrüster Patagonia und Eisproduzent Ben & Jerry's Musterbeispiele zweckgetriebenen Marketings dar: „Bei ihnen durchzieht die werteorientierte Ausrichtung das gesamte Unternehmen, prägt die Firmenkultur und -struktur, die Strategie und Steuerung.“ Viele andere Betriebe seien allerdings noch nicht so weit: „Die Kunst liegt darin, nicht nur strategische Inhalte zu klären, sondern vor allem einen Prozess zu schaffen für kontinuierliches Strategizing.“

Dem Wiener Organisationsberater ist beim Blick auf die inflationäre Nutzung des Buzzwords „Purpose“ nicht ganz wohl: „Wenn alle Unternehmen etwa behaupten, für Umweltschutz zu sein, sollten sie vor allem auch entsprechend konsequent handeln. Als Differenzierungsmerkmal funktioniert die Aussage aber letztlich nur für die wirklichen Vorreiter.“

## Mittelstand – zukunfts-fähig durch KI

Kaum eine Technologie scheint so mächtig und bekommt so viel Aufmerksamkeit wie Künstliche Intelligenz. Wird sie zum Digital-Booster des deutschen Mittelstands?

Von Fabian J. Fischer

Es gibt viel zu tun im Mittelstand. Herausforderungen und Krisen lauern an jeder Ecke, aber auch Möglichkeiten und Chancen. Digitalisierung, Dekarbonisierung, Decoupling oder Deindustrialisierung sind nur einige der Themen, mit denen sich die Unternehmen derzeit befassen müssen. Doch just da der menschliche Verstand vor lauter Komplexität und Unsicherheit an seine Grenzen zu drohen gerät, naht Hilfe von Künstlicher Intelligenz (KI).

Jedenfalls scheint das derzeit so, der Hype um Chatbots wie ChatGPT ist gewaltig. Doch niemand weiß, was in drei oder vier Jahren richtig und wichtig sein wird. Mit großer Wahrscheinlichkeit aber wird KI als Schlüsseltechnologie eine Rolle einnehmen, deren Größe und Bedeutung wir heute nur erahnen können. Und das, obwohl es seit Monaten in der Öffentlichkeit wie in Fachkreisen kaum ein anderes Thema gibt.

#### Exponentielle Entwicklungen sind schwer zu antizipieren

Menschen fällt es schwer, exponentielle Entwicklungen hinsichtlich des Durchdringungsgrades einer Technologie genau zu antizipieren. Dabei sollte unser Vorstellungsvermögen aufgrund der Erfahrungen mit der jüngeren Technikgeschichte dazu eigentlich in der Lage sein. In den vergangenen Jahrzehnten ist die Geschwindigkeit, mit der sich neue technologische Errungenschaften durchsetzen, stetig gestiegen. Von der grafischen Benutzeroberfläche für Computer in den 1980er-Jahren über das Hypertext Transfer Protocol (HTTP) Anfang der 1990er bis zur Software-Revolution der 2000er und zum Siegeszug des Smartphones seit Beginn der 2010er-Jahre: Immer schneller wurden die neuen Entwicklungen zum Standard.

Die noch jungen 2020er-Jahre werden als das Jahrzehnt der KI in die Geschichte eingehen. Darauf deutet schon die rasante Weiterentwicklung von ChatGPT hin. Deswegen erste Version beruhte Ende 2022 noch auf dem künstlichen Sprachmodell GPT-3, das aus eingespeisten Texten neue, menschenähnliche Texte generieren konnte.

Doch schon das Update auf GPT-4 im Frühjahr 2023 brachte durch neue Fähigkeiten zur Bildverarbeitung sowie einen verbesserten Textgenerator noch weitgehendere Möglichkeiten der künstlichen Kreation.

Diese „generative KI“ ist aber nur die Spitze dessen, was dank KI möglich wird. Überall dort, wo Daten analysiert und Entscheidungen getroffen werden müssen, wird sie eine führende Rolle einnehmen und gerade Topmanagern und Unternehmern unter die Arme greifen. Menschen neigen bei hoher Komplexität dazu, die Dinge zu vereinfachen. So fallen mitunter Variablen aus der Entscheidungsformel, unter deren Einfluss sich aber ganz andere Lösungsräume oder Prognosen aufgetan hätten. KI-basierter Software, die emotions-

Denn beispielsweise in der Fertigung entstehen durch jede Minute Stillstand Kosten, die allein schon den Einsatz von KI rechtfertigen.

#### Wann mit KI anfangen? Am besten sofort!

Es bleibt die Frage: Wann, wo und wie anfangen? Sofort, denn Schnelligkeit ist das Gebot der Stunde. Die empfohlene Methode: In kleinen Teams starten, die möglichst viel Gestaltungsfreiheit und vor allem den „Segen von oben“ mit auf den Weg bekommen. Mitunter kann es sogar sinnvoll sein, neben dem Kerngeschäft digitale Einheiten aufzubauen mit dem Auftrag, die Implementierung von KI-basierten Werkzeugen in Fertigungsstraßen oder gar neuen Geschäftsmodellen voranzubringen. Sobald dann andere Unternehmensbereiche die Erfolge sehen, dauert es nicht lange, bis sich KI-Lösungen im gesamten Unternehmen verbreiten.

Niemand kann heute sagen, was in drei oder vier Jahren richtig und wichtig sein wird. Aber man kann lernen, wie man schnell reagiert und etwas ausprobiert, um zu erkennen, ob eine Idee mehr ist als eine Idee. Als Produktivitäts- und Digital-Booster kann KI zum echten Wettbewerbsvorteil für Mittelständler taugen. Im Hinblick auf die dank KI umfassenderen Analysen und optimierten Prognosen kann sich die Unternehmensführung zudem weitere neue Fähigkeiten aneignen. Der Einsatz ist daher vor allem eine strategische Entscheidung und dann eine technologische. Es geht schließlich darum, Unternehmen mit den richtigen Investments zukunfts-fähig zu machen. Auf allen Ebenen.

Fabian J. Fischer ist Gründer und CEO der Digitalberatung Etribes Group. Als Gründer von Picea Capital investiert er außerdem global in Start-ups.

#### IMPRESSUM

Zukunft Mittelstand  
Verlagsspezial der  
Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH

Verantwortlich für den redaktionellen Inhalt:  
Fazit Communication GmbH,  
Pariser Straße 1, 60486 Frankfurt am Main

Geschäftsführung: Hannes Ludwig,  
Jonas Grashey

Redaktion: Michael Hasenpusch,  
Christina Lynn Dier (verantwortlich)

Anzeigen: Ingo Müller (verantwortlich) und  
Jürgen Maukner, REPUBLIC Marketing & Media  
Solutions GmbH, Mittelstraße 2-4, 10117 Berlin,  
www.republic.de

Weitere Angaben siehe Impressum dieser Zeitung.

Genossenschaftlich heißt, zuverlässiger Partner sein. Morgen kann kommen. Wir machen den Weg frei.

Wir sind die Banken mit der genossenschaftlichen Idee.

Als Wertegemeinschaft handeln wir partnerschaftlich, transparent und verantwortungsvoll. Bei uns kann man nicht nur Firmenkundin und -kunde, sondern auch Mitglied sein. Und den Unternehmenszielen unserer Mitglieder sind wir besonders verpflichtet. Wie, erfahren Sie hier: vr.de/mitglied

Volksbanken Raiffeisenbanken



Infos, Tipps & Hintergründe: Folgen Sie uns auf LinkedIn.