

Creditreform

Das Unternehmergezine aus der Handelsblatt Media Group



WEG DAMIT

Überbordende Bürokratie kostet
Deutschland Wachstum und Wohlstand.
Zeit, endlich aufzuräumen.



Wir begrüßen die Zukunft. Persönlich mit Handschlag.

Wir stärken Unternehmen in der Region mit langjähriger Expertise und innovativen Finanzlösungen. Als verlässlicher Partner vor Ort begleiten wir Sie langfristig und sind auch persönlich an Ihrer Seite. Denn wir sind eine Gemeinschaft. Und eine Bank.

Mehr Infos unter [vr.de](https://www.vr.de)

Wir machen den Weg frei.

**Volksbanken
Raiffeisenbanken**



Vor der eigenen Tür fegen



„Etwa 20 Prozent der Bürokratie in Unternehmen haben interne Ursachen.“

Ü

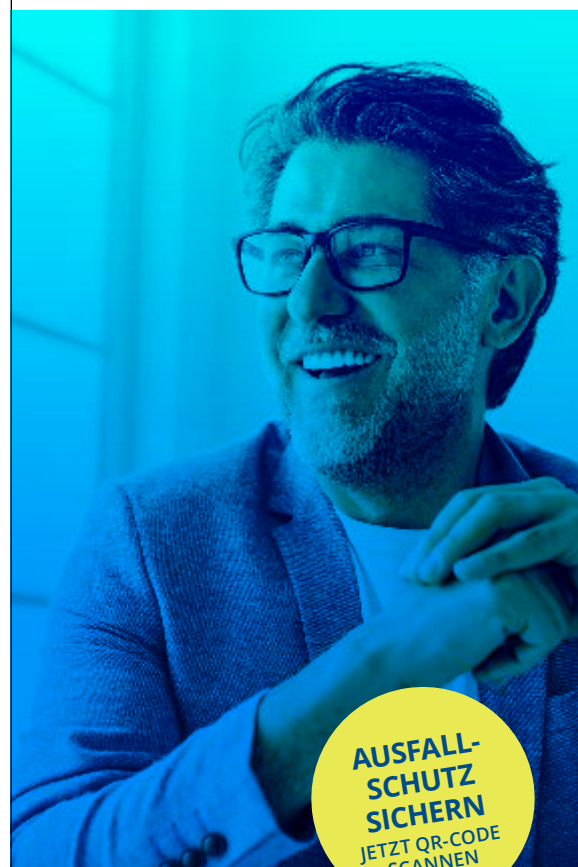
ber mangelndes Wachstum kann sich in Deutschland in Sachen Bürokratie wohl niemand beschweren. Seit dem Jahr 2010 hat allein die Bundesgesetzgebung um mehr als ein Fünftel zugelegt. Das hat das Institut der deutschen Wirtschaft (IW) kürzlich berichtet. Für Unternehmen bedeute das etwa 100.000 zu befolgende Regelungssachverhalte, heißt es. Dies ist natürlich längst nicht alles, denn auch EU, Länder und Kommunen fordern Auskünfte ein und erstellen bürokratische Regeln und Vorschriften.

Welche Konsequenzen sich daraus für den Mittelstand ergeben, veranschaulicht unsere Titelgeschichte, für die uns ein Unternehmer gezeigt hat, wo genau Bürokratie das Wachstum seines Betriebs behindert, Arbeitskraft bindet und Frust erzeugt. Und wie er damit umgeht. Der Artikel zeigt auch, was seitens der Gesetzgeber aktuell dagegen getan wird – und künftig getan werden soll. Zudem macht der Text klar: Auch Führungskräfte sind gefragt. Denn etwa 20 Prozent der Bürokratie in Unternehmen haben interne Ursachen. Wer da nur meckert, muss sich den Vorwurf der Bequemlichkeit gefallen lassen. Denn sie ist einer der Hauptgründe für betriebsinterne Bürokratie. Ein von uns befragter Interimsmanager empfiehlt: „Klagt nicht über untätige Politiker, sondern fegt vor der eigenen Tür.“ Wie das geht, lesen Sie ab Seite 12.

Ihre
Tanja Könemann
Chefredakteurin

Mehr Sicherheit bei Insolvenzen

Mit 100 % Ausfallschutz für Ihre Forderungen.



**AUSFALL-
SCHUTZ
SICHERN**
JETZT QR-CODE
SCANNEN

Mit CrefoFactoring sind Ihre Forderungen zuverlässig abgesichert. **Wir übernehmen das Ausfallrisiko – für mehr Sicherheit und stabile Liquidität.**



www.crefo-factoring.de

Inhalt

3 | 2026

TRENDS

06 NEWS

Gründungsquote, Investitionen, KI-Einsatz: Studien und Trends im Überblick.

08 FOKUS

Was den Mittelstand belastet – und wie Betriebe neue Stärke entwickeln.

10 BLICK NACH BRÜSSEL

Mit der „EU Inc.“ will Brüssel Gründungen schneller und einfacher machen.

UNTERNEHMEN

12 TEMPO STATT PAPIER

Warum weniger Bürokratie das beste Konjunkturprogramm wäre.

16 DEUTSCHLAND DIGITAL?

Weshalb viele kleine und mittlere Unternehmen beim KI-Einsatz noch zögern.

20 ERFOLGREICH MIT ERDBEEREN

Wie Robert Dahl aus unkonventionellen Ideen ein Freizeit-Reich aufbaut.



24 GEMEINSAM SCHLAUER

Mithilfe von Hochschulkooperationen holen sich KMU Innovationen ins Haus.

27 NEUE PLATTFORM-REGELN

Was die EU-Richtlinie für Lieferdienste, Handwerk & Co. bedeutet.

28 ABFALL? DEN GIBT'S HIER NICHT

Kreislaufwirtschaft: Welche Unternehmen zu den Vorreitern zählen.

FINANZEN

32 JETZT ABER SCHNELL!

Der Investitionsbooster läuft Ende 2027 aus. Wer jetzt noch aktiv werden sollte.

36 GEERBTE SCHULDEN

Eine Nachlassinsolvenz schützt das eigene Vermögen – so geht's.



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

CREDITREFORM.
DE/AKTUELLES-
WISSEN/
CREDITREFORM-
MAGAZIN



**News aus der
Creditreform
Gruppe**



**Folgen Sie uns
auf LinkedIn:**

LINKEDIN.COM/
COMPANY/
CREDITREFORM-
GRUPPE

38 ENERGIEKOSTEN IM GRIFF

Wie Unternehmen Preise, Verbrauch und Versorgung bei Energie besser steuern.

C 42 INSOLVENZ VERSCHLEPPT?

Die Haftungsrisiken für Geschäftsführer steigen. Was tun?

C 44 INNENSTÄDTE UNTER DRUCK

Eine neue Studie zeigt, welche Maßnahmen Innenstädte beleben können.

TECHNIK

46 SMARTE BUCHHALTUNG

KI beschleunigt Finanzprozesse, braucht aber auch klare Regeln und Kontrolle.

49 LÖSUNG AUS DEM BAUKASTEN

Wie eine digitale Plattform hilft, Produktion und Prozesse besser zu steuern.

52 UNKONTROLLIERTE NUTZUNG

Was Unternehmen über die Nutzung privater KI-Tools im Betrieb wissen sollten.

PERSPEKTIVE

56 GENERALISTEN GESUCHT

Multitasking verändert die Robotik und Betriebe profitieren davon.

58 KOLUMNE

Deutschland schrumpft: Michael Hüther erklärt, warum die Rentenfrage jetzt zuschnappt.

03 EDITORIAL

35 SERVICE/IMPRESSUM



**Sie haben Fragen,
Kritik, Lob, Anregungen
zu diesem Heft?**

Schreiben Sie uns:

creditreform-redaktion@handelsblattgroup.com

**Steuervorteile nutzen:
Der Investitionsbooster
läuft bis Ende 2027. Für
wen es sich lohnt, geplan-
te Projekte vorzuziehen.**

32



28

**Abfall war
gestern: Wer
Rohstoffe im
Kreislauf hält,
spart Ressourcen
und kann neue
Geschäftsmodelle
entwickeln.**



12

**Bürokratie? Nein, danke! Der
Abbau von überbordenden
Regeln stärkt den Mittelstand
und entfesselt Wachstum.**

**Vorsicht!
Verschleppte
Insolvenz**

SEITE 42



38

**Strategischer
Weitblick: Mittel-
ständische Betrie-
be machen sich
unabhängig vom
Auf und Ab der
Energienmärkte.**

GRÜNDUNGSQUOTE ERREICHT REKORDHOCH



Der Anteil der Gründer und angehenden Gründer unter den erwerbsfähigen Menschen in Deutschland ist gestiegen. Das berichtet das RKW Kompetenzzentrum. Demzufolge haben im Jahr 2025 13 Prozent der deutschen Bevölkerung in den letzten 3,5 Jahren (vor dem Befragungszeitpunkt) ein Unternehmen gegründet oder waren gerade dabei, zu gründen. 40 Prozent der Gründer haben mindestens ein Produkt und/oder eine Dienstleistung in ihrem (geplanten) Angebot, das eine Neuheit für die Region, Deutschland oder sogar die Welt darstellt. Ihre Motivation, zu gründen, ist vielfältig:

DIE MOTIVATION, ZU GRÜNDEN

65,4 %
der Gründer streben nach Wohlstand

62,1 %
gründen wegen Arbeitsplatzmangels

49,9 %
wollen die Welt verändern

37,5 %
führen eine Familientradition fort

Quelle: RKW
Kompetenzzentrum

4,3

MILLIONEN ARBEITSKRÄFTE ...

... fehlen bis zum Jahr 2036, weil die Babyboomer aus dem Arbeitsmarkt ausscheiden. Damit fällt die vom Institut der deutschen Wirtschaft (IW) berechnete Lücke größer aus als gedacht: Vor zwei Jahren war das IW noch von drei Millionen ausgegangen. Die Prognose fällt nun pessimistischer aus, weil die Bevölkerung früher beginnt zu schrumpfen als angenommen.

Quelle: IW



Raus aus Deutschland

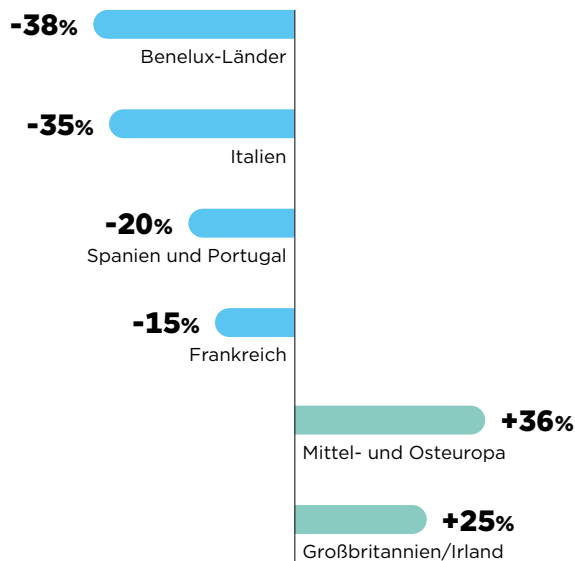
Industrieunternehmen zieht es verstärkt ins Ausland. Eine Studie der Unternehmensberatung Horváth und des Handelsblatts zeigt: Während in den deutschen Firmenzentralen noch 40 Prozent der Investitionen verbleiben, wird die Wertschöpfung in Niedriglohnländer verlagert oder fließt in Wachstumsmärkte wie USA, China und Indien. Den Angaben zufolge können noch in diesem Jahr bis zu 100.000 weitere Jobs in der Industrie in Deutschland wegfallen.

Quelle: Horváth



INVESTOREN ZEIGEN SICH ZURÜCKHALTEND

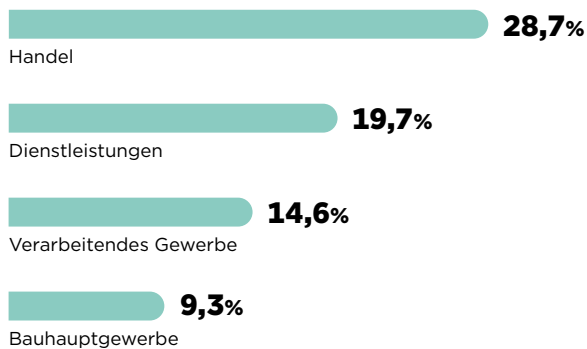
Die Zahl der Private-Equity-Transaktionen in Deutschland ist im ersten Halbjahr des Jahres zurückgegangen. Eine Untersuchung der Beratungsgesellschaft EY ergab, dass sie im Vorjahresvergleich um 19 Prozent gesunken sind, europaweit waren es 10 Prozent. Die Grafik zeigt die auffälligsten Entwicklungen:



Quelle: EY

Schlechte Nachrichten für Absolventen

Schulabschlüsse scheinen an Wert zu verlieren. Knapp 20 Prozent der Unternehmen, die bereits mit KI arbeiten, halten es für leicht oder sogar sehr leicht, Arbeitskräfte mit Fach- oder Hochschulabschluss zu ersetzen. Das berichtet das ifo-Institut. Sie würden dazu auf einen Mitarbeiter ohne Abschluss zurückgreifen, der von KI unterstützt wird. Wie der Vergleich zeigt, liegt der Anteil im Handel besonders weit oben, Fach- oder Hochschulabschlüsse durch KI zu ersetzen:



Quelle: ifo-Institut

KI lässt Stromverbrauch stark steigen

Die Nutzung von KI treibt den Stromverbrauch in die Höhe. Laut der Nichtregierungsorganisation Energy Institute verbrauchten Rechenzentren im vergangenen Jahr fast 788 Terawattstunden Strom weltweit – etwa 20 Prozent mehr ist als im Vorjahr. Im Vergleich zu 2020 hat sich der Bedarf sogar fast verdoppelt, wie eine Auswertung von Statista ergab.

Quelle: Energy Institute/Statista



Mittelstand: Im Aufbruch oder ausgebremst?

Hohe Kosten, fehlende Fachkräfte, langwierige Verwaltungsverfahren: Viele Unternehmen sehen die Wettbewerbsfähigkeit des Standorts Deutschland schwinden. Doch der Mittelstand sucht nach Auswegen – mit neuen Ideen, digitalen Technologien und dem Ruf nach einem handlungsfähigeren Staat.

Recherche: Gerhard Walter

BÜROKRATIE KOSTET CHANCEN, GELD UND ZEIT

87
PROZENT

der Unternehmen sehen bei Bürokratie und Auflagen eine Verschlechterung der Wettbewerbsfähigkeit des Standorts Deutschland.

Quelle: DIHK

49
PROZENT

der Unternehmen hierzulande stufen gesetzliche Vorgaben als relevantes Investitionshemmnis ein.

Quelle: KfW

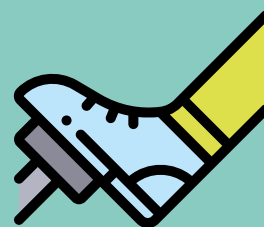


Der zeitliche Aufwand für bürokratische Prozesse in mittelständischen Betrieben entspricht durchschnittlich rund 7 Prozent der Arbeitszeit der Mitarbeiter, also etwa

32
STUNDEN

pro Mitarbeiter im Monat.

Quelle: KfW



DIE BREMSKLÖTZE DER REPUBLIK

Die größten Hemmnisse für den Mittelstand:

89 %

der Unternehmen beklagen: Die Verlässlichkeit der Wirtschaftspolitik verschlechtert sich

46 %

der Unternehmen sehen den Fachkräftemangel als Risiko für die wirtschaftliche Entwicklung

46 %

der Unternehmen finden: Arbeitskosten stellen ein Risiko dar für die weitere wirtschaftliche Entwicklung

Quelle: DIHK; IHK Frankfurt am Main

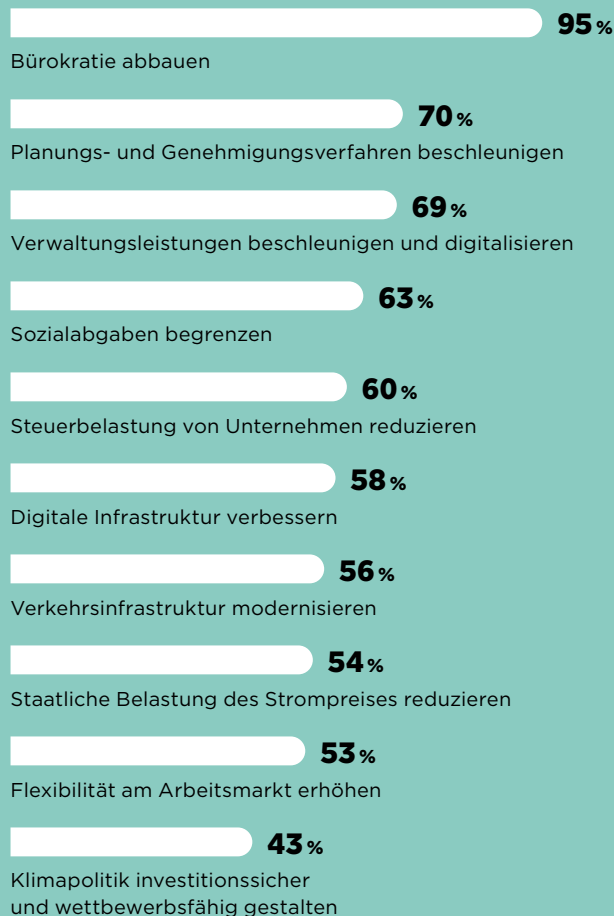
41
PROZENT

aller Unternehmen hierzulande und 63 Prozent der Industriebetriebe sehen sich durch die hohen Energiepreise benachteiligt – vor allem im Vergleich zu ihren internationalen Konkurrenten.

Quelle: VEA - Bundesverband der Energie-Abnehmer

WENIGER HÜRDEN, MEHR TEMPO

Die Prioritäten der Wirtschaft sind eindeutig: weniger Bürokratie, schnellere Genehmigungen, digitale Verwaltung und geringere Belastungen. Der Ruf nach Reformen ist damit weniger Wunschkonzert als Standortdiagnose. Was der Staat vorrangig anpacken sollte:



Quelle: DIHK

ERFINDERISCH, DEM KRISENDRUCK ZUM TROTZ

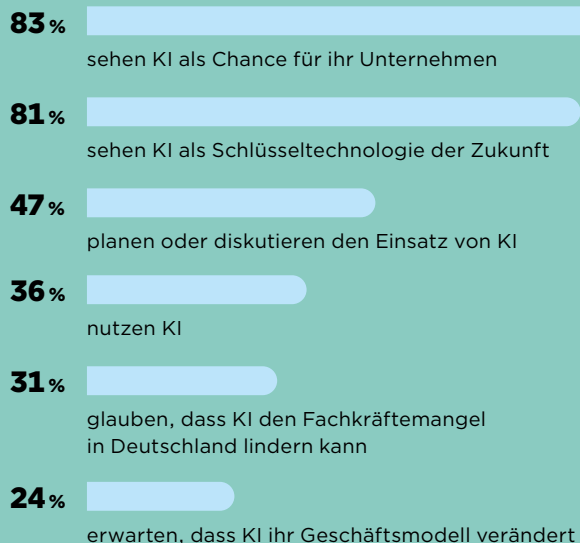
41 Prozent der Mittelständler haben in den vergangenen drei Jahren mindestens eine Innovation hervorgebracht. Ein Signal, dass die Innovationskraft auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten nicht versiegt und Betriebe trotz steigender Kosten und zunehmendem Krisendruck erfinderisch bleiben.



Quelle: KfW

PRODUKTIVER WERDEN MIT KI

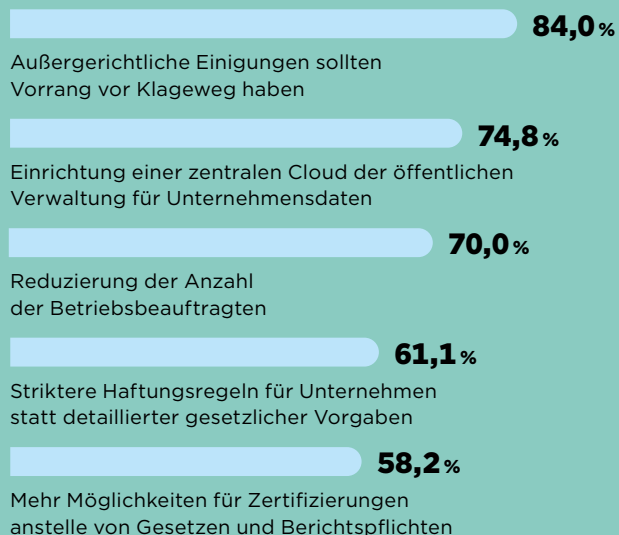
Künstliche Intelligenz (KI) ist einer der Hebel, mit denen Unternehmen Fachkräftemangel, Kosten- und Produktivitätsdruck aktiv begegnen wollen:



Quelle: Bitkom

WERKZEUGKASTEN GEGEN REGELWUT

Außergerichtliche Lösungen und zentrale Datenplattformen: Unternehmen wünschen sich nicht nur weniger Vorgaben, sondern auch smartere Verfahren. Das halten Unternehmen für hilfreich:



Quelle: IWD

BLICK NACH BRÜSSEL

Ob EU-Parlament, Europäische Kommission oder Rat der EU: Europapolitik beeinflusst maßgeblich die deutsche Gesetzgebung – und damit auch den Handlungsrahmen für die Wirtschaft. Jetzt will Brüssel eine neue europäische Rechtsform schaffen: Die geplante „EU Inc.“ soll Gründungen erleichtern, Wachstum über Grenzen hinweg vereinfachen und Europas Binnenmarkt noch stärker zusammenführen.

Text: Gerhard Walter

Europas neue Firmenformel

Der Satz klingt fast zu schön, um europäische Wirklichkeit zu werden: Ein Unternehmen gründen – vollständig online, innerhalb von 48 Stunden, für weniger als 100 Euro. Genau das stellt die EU-Kommission mit ihrer geplanten neuen Rechtsform „EU Inc.“ in Aussicht. Es wäre ein großer Schritt für den Standort Europa.

EU-Kommissionspräsidentin Ursula von der Leyen verbindet mit dem Vorhaben EU Inc. jedenfalls ein ambitioniertes Ziel: „ein Europa, ein Markt, bis 2028“. Das geplante Projekt soll dabei nicht nur Gründungen beschleunigen, sondern Unternehmen die EU-weite Tätigkeit und Expansion erleichtern.

Denn die neue Rechtsform ist nicht nur etwas für Startups. Sie kann auch für mittelständische Unternehmen wichtig werden, die in Europa wachsen wollen, bislang aber vor den Kosten und dem bürokratischen Aufwand grenzüberschreitender Strukturen zurückschrecken. Der auf digitale Geschäftsmodelle

spezialisierte Steuerberater Thomas Matisheck verweist in seinem Blog auf eine bemerkenswerte Zahl: Nur 2 Prozent der kleinen und mittleren Unternehmen in der EU gründen heute eine Tochtergesellschaft im europäischen Ausland – obwohl der Binnenmarkt rund 450 Millionen Menschen umfasst. Der Grund sei aber nicht fehlendes Interesse, sondern Bürokratie: 27 Rechtssysteme, unterschiedliche Mindestkapitalregeln, Notartermine, Handelsregisterverfahren und mehr als 60 Gesellschaftsformen in der EU. Ähnlich argumentiert die EU-Kommission selbst. Stéphane Séjourné, Vize-Exekutivpräsident der Kommission und zuständig für Wohlstand und europäische Industriestrategie, nennt die Einführung der EU Inc. dann auch eine „small revolution and large simplification“ (auf Deutsch: eine kleine Revolution und große Vereinfachung), weil Unternehmen künftig nicht mehr für einfache Vorgänge wie Gründung oder Expansion durch unterschiedliche nationale Verfahren, Notare und Übersetzungsprozesse ausgebremst werden sollen.

Nach den Plänen der EU-Kommission soll die EU Inc. als sogenanntes „28. Regime“ neben die jeweiligen nationalen Rechtsformen treten – nicht als Ersatz für die deutsche GmbH, die französische SARL oder die niederländische BV, sondern als zusätzliche europäische Option auch für Mittelständler, die aus dem nationalen Rahmen herauswachsen wollen.

Was trocken nach Gesellschaftsrecht klingt, ist in Wahrheit ein Wettbewerbsthema. Europa hat eine starke Forschung, gute Ideen und einen großen Markt. Doch allzu oft scheitert Wachstum nicht an der Technologie, sondern am System. Wer in Deutschland produziert, in Frankreich Kunden gewinnt, in den Niederlanden Kapital einsammelt und in Spanien Mitarbeiter beteiligt, muss sich durch unterschiedliche Rechtsordnungen arbeiten. Für Großkonzerne ist das lästig. Für Startups und innovative Mittelständler kann es schnell zur Wachstumsbremse werden.

Chance für den Mittelstand

Viele Unternehmen sind längst europäisch unterwegs – als Zulieferer, Maschinenbauer, Softwareanbieter, Händler oder Dienstleister. Doch ihre rechtliche Struktur bleibt häufig national geprägt. Wer Tochtergesellschaften aufbauen, Investoren beteiligen oder Mitarbeiter in mehreren Ländern am Unternehmenserfolg beteiligen will, braucht bislang teure Beratung, lange Abstimmungen und viel Geduld.

Die EU Inc. könnte hier zum Beschleuniger werden. Eine einheitlichere Rechtsform würde Investoren mehr Orientierung geben, Beteiligungen einfacher strukturieren und grenzüberschreitende Expansion planbarer machen. Besonders interessant ist im aktuellen Entwurf zur EU Inc. der geplante Rahmen für Mitarbeiterbeteiligungen: Steuerberater Matischeck verweist in seinem Blog auf den EU-ESOP, einen europäischen Employee Stock Option Plan. Gewinne aus Mitarbeiteranteilen sollen demnach grundsätzlich nicht schon beim Erhalt der Anteile besteuert werden, sondern erst später – etwa beim Unternehmensverkauf oder Börsengang. Damit verknüpft die EU-Kommission die neue Rechtsform mit besseren Beteiligungsmodellen, um Spitzenkräfte zu gewinnen und zu halten. Zwar kennt Deutschland bereits steuerliche Erleichterungen für Mitarbeiterbeteiligungen. Doch der geplante EU-ESOP-Rahmen der EU Inc. ging darüber hinaus: Er würde die Be-

steuerung europaweit stärker vereinheitlichen und den Steuerzeitpunkt grundsätzlich auf den Verkauf der Anteile verschieben.

Das ist für Mittelständler mehr als ein Startup-Detail. Wer Fachkräfte gewinnen will, konkurriert zunehmend mit internationalen Arbeitgebern. Beteiligungsprogramme können helfen, Talente zu binden – gerade in Wachstumsbranchen wie Technologie, Software, Industrie-IT oder Green Tech. Wenn solche Modelle europaweit verständlicher und praktikabler werden, stärkt das nicht nur junge, sondern auch etablierte Unternehmen, die neue Geschäftsfelder aufbauen und deren international aufgestellte Teams aus Mitarbeitern in mehreren EU-Ländern bestehen.

Gleichzeitig wäre die EU Inc. kein Steuersparmodell. Denn das Steuerrecht bliebe national. Wer in Deutschland tätig ist und dort seinen wirtschaftlichen Mittelpunkt hat, würde auch mit einer EU Inc. deutsche Steuern zahlen. Entscheidend bleibt der tatsächliche Ort der Geschäftsleitung, nicht die Registeradresse.



Über den Vorschlag der Kommission verhandeln nun das Europäische Parlament und der Rat. Kommt die Einigung bis Ende 2026 zustande, könnten ab 2027 die ersten EU Inc.-Gründungen folgen – und Betriebe den Weg zu echter Expansion über Europas Binnengrenzen hinweg beschreiten. ■



DEUTSCHLANDS WICHTIGSTES KONJUNKTUR- PROGRAMM

Genehmigungen, Nachweise, Meldepflichten:
Bürokratie kostet Unternehmen Milliarden – und
belastet den Mittelstand besonders stark. Was tun?

Text: Matthias Techau

M

ontagsmorgen, 7.30 Uhr. Andreas Bürger, Geschäftsführer der Firma BBW Lasertechnik sitzt nicht etwa über einer neuen Produktstrategie. Nein, er prüft die Ernennung eines weiteren Sicherheitsbeauftragten. Wieder einmal. Bürger führt den Familienbetrieb seit 2015 in zweiter Generation. Das Procedere mit den Sicherheitsbeauftragten kennt er gut. „Insgesamt haben wir 18 Beauftragungen für die verschiedensten Gewerke“, sagt der Firmenchef. Darunter etwa ein Beauftragter zur Bedienung von Gesenkbiegepressen, einer für Aufzugsanlagen und einer zur Prüfung von Leitern. „Wir wollen darüber sprechen, wie wir wachsen können! Aber wir sprechen zunehmend darüber, wie wir die hohe Regulierungsdichte und damit verbundene Dokumentationspflichten erfüllen können.“ Seine Schwester Kristina Bürger ist bei BBW verantwortlich für Personal und Marketing. Sie sagt: „Wir wollten eigentlich seit 2020 expandieren. Doch jahrelange Planungsverfahren haben verhindert, Bauland zu erwerben oder die Bebauung wurde gänzlich verweigert.“

Mit ihrer Klage über ausufernde Bürokratie sind die Bürgers nicht allein. Nach einer Erhebung der KfW vom April 2025 ist Bürokratie aus Sicht der mittelständischen Unternehmen das mit Abstand größte Risiko für die Wettbewerbsfähigkeit am Standort Deutschland. Wie sehr sie die Wirtschaft des Landes ausbremst, zeigt eine Studie des ifo-Instituts: Aufgrund von zu viel Verwaltungsaufwand entgehen Deutschland jährlich bis zu 146 Milliarden Euro an Wirtschaftsleistung. Während andere Länder ihre Bürokratie abbauten, verharre Deutschland auf dem Niveau des internationalen Durchschnitts, heißt es in der Analyse.

Bürokratie schlägt also bei den Unternehmen milliarden schwer zu Buche. Zwar seien die Kosten für das Erfüllen von Informationspflichten der Nachrichtenagentur dpa zufolge gesunken – etwa, wenn aufgrund bundesrechtlicher Regelungen Daten über Auswirkungen auf die Umwelt übermittelt werden müssen. Hoch sind sie aber dennoch: Im Jahr 2026 wenden Unternehmen voraussichtlich 62,5 Milliarden Euro auf, um Aufgaben wie diese zu erfüllen. Im Jahr zuvor waren es 66,6 Milliarden. Insbesondere kleine Unternehmen

leiden unter hohen Bürokratiekosten. Abhängig von der Unternehmensgröße machen sie laut dem Institut für Mittelstandsforschung Bonn (IfM Bonn) zwischen 1,3 und 6,3 Prozent des Umsatzes aus. Wegen ihres hohen Fixkostencharakters verstärkt sich die finanzielle Belastung mit sinkender Unternehmensgröße: Beim kleinsten vom IfM Bonn untersuchten Unternehmen ist sie fünfmal so hoch wie beim größten.

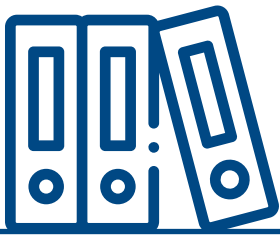
Wie sehr Bürokratie den Mittelstand ausbremst, wird nirgends klarer als bei Investitionen und damit gerade dort, wo sich die Bundesregierung mehr Engagement wünscht. Auch hier hätten kleine und mittlere Unternehmen (KMU) das Nachsehen, sagt Annette Icks vom IfM Bonn. „Sie verfügen oft über weniger Erfahrung als Großunternehmen.“ Baugenehmigungsverfahren etwa könnten sich lange hinziehen, daher seien die Gesamtkosten schwer kalkulierbar. „Im Mittelstand fehlt häufig ein ‚Kostenpuffer‘ für diese Aufwendungen“, so die Projektleiterin. Sie kommt zu dem Schluss: „Investitionsvorhaben am Wirtschaftsstandort Deutschland haben in den vergangenen Jahren tendenziell an Attraktivität verloren.“

Einfache Regeln sind dringend nötig

Was also tun? Gesetzliche Regelungen müssten einfacher und transparenter werden, so Icks – und vor allem dauerhaft erlassen. Nicht zwingend notwendige Vorgaben und Standards müssten abgeschafft werden. Um den Mittelstand nicht noch mehr zu belasten, rät sie bei künftigen Regulierungen zu dem sogenannten „Think/Act Small First“-Prinzip. Es besagt, dass geplante Vorhaben immer von kleineren Unternehmen her gedacht werden. „Gegebenenfalls können dann immer noch Spezialregelungen für Großunternehmen hinzugefügt werden.“ →

**Geschäftsführer
Andreas Bürger
und seine Schwester
Kristina beklagen
die überbordende
Bürokratie in
Deutschland.**





Bürokratie im eigenen Unternehmen reduzieren – so geht's

Bürokratische Regeln und Vorgaben belasten nicht nur die Zusammenarbeit mit den Behörden. Auch in Unternehmen kosten sie unnötig Zeit und Geld. Mit diesen Tipps gelingt der interne Bürokratieabbau.

Bürokratiekosten erheben. Erfassen Sie systematisch, wie viele Arbeitsstunden monatlich für Dokumentation, Berichtspflichten und interne Freigaben aufgewendet werden. Erst Transparenz macht Einsparpotenziale sichtbar.

Einen „Bürokratie-Verantwortlichen“ benennen. Sein Job: Prozesse hinterfragen, Doppelarbeit identifizieren und Vereinfachungen vorantreiben.

Freigabeschleifen verkürzen. Viele Entscheidungen durchlaufen unnötig viele Stationen. Prüfen Sie, welche Genehmigungsstufen tatsächlich Mehrwert schaffen und welche lediglich Zeit kosten.

Digitalisierung einsetzen. Nicht jede Software löst Bürokratieprobleme. Digitalisieren Sie zuerst Prozesse mit hohem Wiederholungsgrad – beispielsweise Dokumentenmanagement, Rechnungsprüfung oder Vertragsverwaltung.

Dokumentationspflichten regelmäßig auf den Prüfstand stellen. Führen Sie jährlich einen Bürokratie-Check durch und streichen Sie alles, was keinen rechtlichen oder operativen Nutzen mehr hat.

Standards schaffen. Einheitliche Vorlagen, klare Prozesse und standardisierte Abläufe reduzieren den Verwaltungsaufwand.

Künstliche Intelligenz für Routineaufgaben nutzen. Wer repetitive Verwaltungsarbeit automatisiert, gewinnt wertvolle Kapazitäten zurück.

62,5
Milliarden

Euro – so viel kostet Unternehmen in Deutschland im Jahr 2026 allein die Erfüllung von Informationspflichten.



ANNETTE ICKS
Die Projektleiterin empfiehlt, dass nur notwendige Vorgaben bestehen bleiben.

Für Andreas Bürger kommt ein weiterer Aspekt hinzu. „Als Geschäftsführer kann ich gut auf die 18 Beauftragten verzichten“, sagt der Unternehmer. „Aber ich übernehme die Verantwortung dafür, dass mein Betrieb sicher ist.“ Vertrauen also statt Kontrolle. Das ist eine Richtung, in die es aktuell gehen soll. Die Bundesregierung plant die Umkehr der Beweislast. Dieses Beweislastumkehrprinzip sieht vor, dass Berichtspflichten gegenüber staatlichen Stellen pauschal aufgehoben werden. Nur Berichte, die wirklich gebraucht werden, sollen künftig noch abgegeben werden. In Nordrhein-Westfalen wird ein entsprechendes Gesetz bereits im Landtag diskutiert und soll auf Wunsch des Ministerpräsidenten Hendrik Wüst (CDU) am 1. Januar 2027 in Kraft treten. Laut Icks würde dieses Gesetz „die Berichtspflichten der Unternehmen deutlich reduzieren“.

Einheitliche Software für die Verwaltung

Die Bundesregierung treibt außerdem die Digitalisierung der Verwaltung voran, indem sie plant, eine einheitliche Software für die Verwaltungen auf allen Ebenen einzuführen. Die häufige statistische Doppelerfassung seitens verschiedener Behörden wurde schon vereinfacht. Ein gemeinsames digitales Betriebssystem für Bund, Länder und Kommunen folgt laut Icks dem Once-Only-Prinzip – und Doppeleingaben sind nicht länger nötig.

Auf EU-Ebene ermöglichen die Omnibus-Verfahren, dass mehrere bestehende Gesetze in einem einzigen Reformschritt geändert werden können. Letzteres dürfte auch bei dem einen oder anderen Unternehmen angekommen sein, denn das erste Omnibus-Verfahren sorgt seit dem März dieses Jahres dafür, dass weniger Firmen als zuvor einen Nachhaltigkeitsbericht nach der EU-Richtlinie CSRD abgeben müssen. Die zur Abgabe eines Berichts verpflichteten Unternehmen wiederum müssen weniger Informationen von ihren Dienstleistern und Lieferanten einholen.

Doch Icks mahnt zur Geduld: „Man darf jetzt nicht den Fehler machen, zu erwarten, dass sich alles innerhalb von Wochen verändert.“ Bürokratieabbau und bessere Rechtsetzung seien hochkomplexe, ganzheitliche Aufgaben, bei denen eine Vielzahl von Staats- und Verwaltungsebenen, Institutionen und Akteuren zusammenarbeiten müssten.

Bei BBW Lasertechnik hat Andreas Bürger die Dinge mittlerweile selbst in die Hand genommen. Zwar arbeitet er weiter mit 18 Sicherheitsbeauftragten. Die Expansion, die er im Jahr 2020 an seinem Standort im oberbayerischen Prutting vornehmen wollte, hat er mittlerweile in den Nachbarort verlagert. Weil die Kommune dort seinen Wachstumskurs besser unterstützt. ■

Blinder Fleck in Unternehmen

Betriebe klagen über staatliche Bürokratie und übersehen dabei oft Probleme im eigenen Haus. Der Interimsmanager Bodo AntoniĆ hat das Phänomen des selbst verschuldeten Verwaltungsaufwands untersucht – er spricht von „Firmokratie“. Warum sie entsteht und welche Rolle Führungskultur spielt.

Interview: Jens Gräber

Wenn es um Bürokratie geht, zeigen deutsche Unternehmen gern auf den Gesetzgeber. Doch Ihre Studie legt nahe, dass ein Teil des Problems selbst verschuldet ist. Wie groß ist der blinde Fleck?

Grob lässt sich sagen, dass etwa 20 Prozent der Bürokratie in Unternehmen interne Ursachen haben, 65 Prozent externe – dazwischen liegt eine Grauzone. In der Praxis ist der Übergang oft fließend, etwa wenn externe Anforderungen intern aufwendig umgesetzt werden.

Führungskräfte sehen die Ursachen für erhöhten Verwaltungsaufwand eher außerhalb des eigenen Unternehmens, die Arbeitnehmer dagegen innerhalb. Warum?

Für Manager ist die Versuchung groß, externe Anforderungen zu 100 Prozent zu erfüllen – auch wenn 95 Prozent genügen würden. Sie wollen Schwierigkeiten vermeiden, treffen eine aus ihrer Sicht sinnvolle Entscheidung und delegieren die daraus resultierende Arbeit. Die zuständigen Mitarbeiter dagegen fragen: Ist das, was wir da tun, wirklich noch sinnvoll? Diese Fähigkeit, das System zu hinterfragen, haben viele Manager verloren.

Welche weiteren Ursachen für Firmokratie begegnen Ihnen?

Häufig beobachte ich ein Kontroll-Mindset. In vielen Managementausbildungen lautet eine der zentralen Botschaften: Du musst kontrollieren und Mitarbeiter steuern. Hinzu kommt, dass Firmokratie als Herrschaftsinstrument taugt – wer einen Wochenbericht verlangen kann, ist der Boss. Und nicht zuletzt spielt Trägheit eine Rolle: Es ist schlicht bequemer, Dinge nicht zu hinterfragen und alles wie bisher zu erledigen.



„Es ist bequemer, Dinge nicht zu hinterfragen und alles wie bisher zu erledigen.“

Bodo AntoniĆ, die Kontur

Wie müssen sich Führung und Kultur verändern, damit interner Verwaltungsaufwand reduziert werden kann?

Erstens muss das Warum zur Führungsroutine werden. Regeln, Meetings, Berichte – letztlich jede Form der internen Organisation gehört permanent auf den Prüfstand. Die entscheidende Frage lautet: Braucht es das wirklich? Zweitens gilt es, eine Kultur der Eigenverantwortung zu schaffen. Wenn ich als Restrukturierer in ein Unternehmen komme, stelle ich den Mitarbeitern Fragen: Wie würden sie ein Thema angehen? Was spricht dafür, was dagegen? Ich moderiere den Gedankenprozess. Erst wenn an einer Stelle immer wieder derselbe Fehler auftritt, entwickeln wir gemeinsam eine Kontrollmaßnahme.

Zwei Drittel des bürokratischen Aufwands kommen dennoch von außen. Überschätzen Sie nicht den Handlungsspielraum der Unternehmen?

Nein. Gelingt es, durch den Abbau interner Formalitäten, einem Mitarbeiter nur fünf Stunden pro Woche zu sparen, sind das rund 200 Arbeitsstunden im Jahr – Zeit für produktivere Aufgaben. Zudem lässt der Abbau interner Bürokratie Mitarbeiter aufatmen und schafft Kreativität, die Umsatz bringt. Mein Rat an Unternehmen: Klagt nicht über untätige Politiker, sondern fegt vor der eigenen Tür.

Die Studie Bürokratie & Firmokratie in Deutschland finden Sie hier:

<https://bodo-antonic.de/download/#formular>

DIE ZUKUNFT WARTET NICHT

Beim Einsatz von Künstlicher Intelligenz hat der Mittelstand deutlichen Nachholbedarf. Doch strenge, komplizierte Vorgaben wie der EU AI Act und die DSGVO erschweren den Einstieg. Warum Unternehmen jetzt trotzdem mutig loslegen sollten.

Text: Claudia Frickel



D



ass Unternehmen digitaler werden müssen, steht außer Frage – auch im Mittelstand. Denn dann sind sie produktiver, so eine Studie von KfW Research und ZEW Mannheim: Je digitaler ein Unternehmen bereits aufgestellt ist, desto stärker profitiert es von weiteren Investitionen in die Digitalisierung. Erst wenn ein Grundstock an digitalen Technologien und Erfahrung im Umgang damit vorhanden ist, lassen sich die Produktivitätspotenziale voll ausschöpfen. Digitalisierung ist damit die Grundlage für Innovation und Wettbewerbsfähigkeit. „Deutschland benötigt dringend innovative Unternehmen“, sagt Dirk Schumacher, Chefvolkswirt der KfW.

Unternehmen wie Trumpf. „Für uns ist KI kein Hype-Thema, sondern ein echter Wettbewerbsfaktor“, sagt Sarah Engel, Head of AI bei dem schwäbischen Maschinenbauer. „Wer nicht auf KI setzt, fällt bei Effizienz, Geschwindigkeit und Kundennähe zurück.“ Es gehe jedoch nicht darum, möglichst viel smarte Technologie einzusetzen, sondern „gezielt dort, wo sie wirklich messbaren Mehrwert bringt“.

Das Familienunternehmen aus Ditzingen, das weltweit zu den führenden Anbietern von Fertigungstechnik zählt, gehört auch zu den Vorreitern beim Einsatz von KI in der industriellen Produktion. Trumpf nutzt sie, um Fertigungsprozesse zu optimieren, Fehler frühzeitig zu erkennen und die Qualität automatisiert zu prüfen. Besonders stark sei der KI-Effekt in Produktion, Entwicklung und Service spürbar, „also überall dort, wo viele Daten zusammenkommen und Entscheidungen schneller getroffen werden müssen“, erklärt Engel. „Der eigentliche Wert durch den KI-Einsatz entsteht, wenn wir die dadurch gewonnene Zeit auch bewusst für besseres Arbeiten nutzen.“

Regulierung trübt die Innovationsfreude

„Das Potenzial von KI hat der Mittelstand zwar erkannt“, sagt Daniel Abbou. Für den Geschäftsführer des KI Bundesverbands wirkt jedoch insbesondere der EU AI Act wie eine „Implementierungsbremse“. Mit dem EU AI Act hatte die EU erstmals einen umfassenden Rechtsrahmen für KI geschaffen. Er ist 2024 in Kraft getreten, seine Vorgaben gelten schrittweise.

„Für uns ist KI kein Hype-Thema, sondern ein echter Wettbewerbsfaktor.“

Sarah Engel, Trumpf

40
PROZENT

der Mittelständler haben laut KI Bundesverband noch immer keine konkrete KI-Strategie.

Vor allem für sogenannte Hochrisiko-Anwendungen, etwa in der Medizin, im Personalwesen, im Finanzsektor oder bei kritischer Infrastruktur, gelten umfangreiche Vorgaben zu Risikomanagement, Dokumentation, Transparenz und menschlicher Aufsicht. Hinzu kommen die Anforderungen der Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO), wenn KI personenbezogene Daten verarbeitet.

Nicht grübeln, sondern machen

Abbou kritisiert, dass die Regulierung zu wenig innovationsfreundlich sei und auch kleinere Unternehmen mit „übermäßigen Compliance-Lasten“ konfrontiere. Es geht etwa um umfangreiche Dokumentations- und Kontrollpflichten, deren Umsetzung Zeit und Ressourcen bindet. Ein großer Mittelständler wie Trumpf hat die Ressourcen, KMU sind hingegen vorsichtig. Denn bei Verstößen drohen schnell Bußgelder in Millionenhöhe. Hinzu kommen Hürden wie fehlende Dateninfrastruktur und Rechenkapazitäten, Fachkräftemangel und zu langsame Förderprozesse.

„Wir stehen daher leider noch immer am Anfang einer breiten Umsetzung“, sagt Abbou. So setzt knapp ein Drittel der Mittelständler KI ein, etwa in Kundenservice, Produktion oder internen Wissensprozessen. Aber 40 Prozent haben laut KI Bundesverband noch immer keine konkrete KI-Strategie.

Trotzdem sollten deutsche Unternehmen das Thema KI nicht zuerst über die Compliance-Brille betrachten, meint Jan Hildburg, Director AI & Pro- →



JAN HILDBURG
Der Digitalberater beobachtet, dass viele Betriebe beim Thema KI überfordert sind.

„Ein klares Signal für mehr Tempo bei der KI-Einführung im Mittelstand“

Der KI Bundesverband mit Sitz in Berlin will KI-Unternehmen mit Politik und anderen Branchen vernetzen. 500 Unternehmen gehören dem Verband an. Geschäftsführer Daniel Abbou erklärt, wie Politik und Mittelstand gemeinsam mehr intelligente Helfer in die Unternehmen bringen können.

Was muss die Politik tun, um den KI-Einsatz im Mittelstand zu pushen?

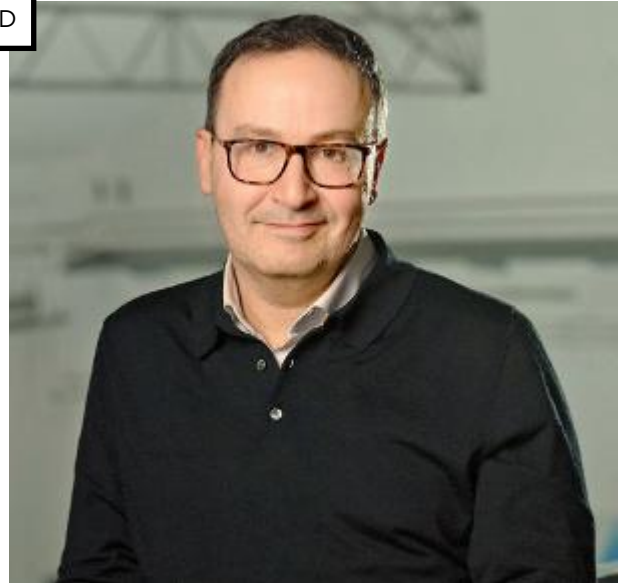
Wir fordern gezielte und schnelle Maßnahmen, zum Beispiel die Einführung eines KI-Vouchers. Unternehmen können damit Zuschüsse für KI-Projekte beantragen, die sie mit deutschen KI-Start-ups oder KMU umsetzen. Das hat einen doppelten Nutzen: Es senkt das wahrgenommene Investitionsrisiko bei den beauftragenden KMU und stärkt gleichzeitig gezielt deutsche KI-Anbieter, ohne direkte Subventionierung. Ein solcher Voucher wäre ein klares Signal für mehr Tempo bei der KI-Einführung im Mittelstand und ein wichtiger Beitrag zur Sicherung seiner Wettbewerbsfähigkeit.

Was müsste der Mittelstand selbst tun?

Unternehmen sollten KI nicht nur als IT-Thema betrachten, sondern als strategische Managementaufgabe. Viele Unternehmen warten noch auf die perfekte Lösung. Sinnvoller ist es aber, früh Erfahrungen zu sammeln und kleinere Pilotprojekte schnell umzusetzen. Der Mittelstand hat dabei sogar Vorteile: kurze Entscheidungswege, hohe Spezialisierung und viel Praxisnähe. Genau daraus können sehr innovative KI-Anwendungen entstehen.

Was sind Quick Wins des KI-Einsatzes?

Man muss nicht sofort mit Großprojekten starten. Viele Quick Wins lassen sich relativ einfach umsetzen, etwa bei Dokumentenanalyse, Kundenservice, Angebotserstellung, Übersetzungen oder bei internen Wissensassistenten. Vor allem aber geht es um Lernkurven. Wer heute beginnt, baut Wissen und Erfahrung auf. Und genau dieser Vorsprung wird in den kommenden Jahren entscheidend sein. Deutschland hat beim Thema KI noch Aufholbedarf, aber gerade im Mittelstand sehen wir enormes Potenzial.



KI-Bundesverbandschef Daniel Abbou sieht im Mittelstand großes KI-Potenzial.

duct Engineering bei der Bielefelder Digitalagentur U+I Interact, die Mittelständler bei der KI-Einführung berät. Viele mittelständische Unternehmen fühlen sich vom Thema KI überfordert und sind nicht sicher, wie und wo sie überhaupt anfangen sollen. Manche starten dann ein großes Vorzeigeprojekt, beobachtet Hildburg. „Dann heißt es: ‚Wir bauen einen KI-Agenten, der unseren kompletten Kundenservice automatisch übernimmt.‘ Doch solche Vorhaben scheitern häufig, weil sie zu komplex sind.“

Klein anfangen ist also keine schlechte Strategie. Entscheidend ist: „Unternehmen sollten ins Handeln kommen und jetzt anfangen, sich KI-fit zu machen sowie die KI-Transformation einzuleiten“, betont der Digitalberater. Dann hätten sie in zwei, drei Jahren „ein strukturelles Wettbewerbsvorteil“. Damit KI erfolgreich im Unternehmen implementiert werden kann und tatsächlich für eine höhere Produktivität sorgt, ist es entscheidend, das Personal mit ins Boot zu holen. „Es ist ein wichtiger Hebel, wenn man jeden einzelnen Mitarbeiter in die Lage versetzt, KI zu nutzen“, so Hildburg: „Dann entstehen wirklich große Effekte.“

Diese Erfahrung hat auch Trumpf gemacht. „Wir haben früh damit begonnen, KI für alle erlebbar zu machen, nicht nur für Spezialisten“, sagt Sarah Engel. „Uns war es wichtig, dabei klarzumachen, dass KI die Arbeit nicht wegnimmt, sondern verändert.“ Künftig würden Routinetätigkeiten zunehmend automatisch erledigt, wodurch sich Mitarbeiter stärker auf anspruchsvolle Tätigkeiten konzentrieren könnten. Die KI-Zukunft bringt nicht nur neue Regeln und Herausforderungen, sondern auch gute Nachrichten für KMU, die um jede Fachkraft kämpfen müssen. ■

Die Handelsblatt-App

Kompakt, klar, auf einen Klick.



Jetzt kostenlos herunterladen
handelsblatt.com/hbapp



Handelsblatt

Substanz entscheidet.



P

fingstsonntag, morgens um sieben, ploppte Robert Dahl eine Nachricht aufs Handy. „Ein Nachbar, den ich nicht kannte, fragte mich, ob ich noch alle Tassen im Schrank habe.“ In einem angehängten Video demonstrierte der Mann, wie Bauarbeiter in einem von Dahls Erlebnis-Dörfern soeben mit einer Motorsäge Balken zurechtschnitten. „Der war ein bisschen angesäuert“, sagt Dahl. „Konnte ich gut verstehen. Ich habe mich entschuldigt und dafür gesorgt, dass das Sägen umgehend stoppt. Kostete mich zwei Whatsappen.“

Die Szene ist typisch für Robert Dahl, gelernter Obstbauer und Chef der „Karls Erlebnis-Dörfer“. Sein Jobprofil bei LinkedIn: „Therapeut, Erdbeerbauer, Erfinder, Hausmeister, Designer, Architekt, Vermittler, immer offen für

Text: Stefan Merx

EIN BISSCHEN VERRÜCKT

Kann ein Erdbeerbauer zum Entertainer einer ganzen Nation werden? Offenbar schon. Robert Dahls Freizeitparks rund um die süße Frucht wachsen in beeindruckender Geschwindigkeit. Dafür sorgt er als Chef, der schnell Lösungen findet. Auch unkonventionelle.

Neues.“ Im Gespräch fügt er trocken an: „Die Leute finden das, was ich mache, immer ein bisschen verrückt.“ Und in der Tat: Welcher Inhaber eines Unternehmens mit bald 280 Millionen Euro Jahresumsatz und zu Erntezeiten 5.000 Mitarbeitern setzt sich Tag und Nacht solch direktem Feedback aus? Dahl provoziert es geradezu. Er verschickt jedes Jahr 28.000 Briefe an die Anwohner seiner Erlebnis-Dörfer, die rustikalen Freizeitparks gleichen – und unterschreibt mit seiner Handynummer. Man solle ihn bitte kontaktieren, wenn etwas stört.

Probleme? Frag Robert.

Er ist ein Macher und Kümmerer – und findet es völlig in Ordnung, wenn sich der rumänische Erntehelfer nachts aus dem firmeneigenen Wohnheim beschwert, die Dusche in Haus C liefere seit zwei Tagen nur kaltes Wasser. In der Mitarbeiter-App ist ein Knopf mit Dahls Foto installiert: „Frag Robert.“ Der Arbeiter fügte noch hinzu: Er wisse zwar nicht, wer dieser Robert ist, aber das sei ihm auch egal. Wenn Dahl solche Episoden mit norddeutscher Gelassenheit erzählt, offenbart er sein Managementverständnis: Groß denken – und mit Liebe zum Detail handeln. Nahbar und verantwortlich, so will er sein. Man könnte auch das Unternehmerkliche bemühen: „selbst und ständig“. Hier passt es.

Wer auf der Bundesstraße 105 nach Stralsund unterwegs ist, spürt kurz hinter Rostock Robert Dahls gewaltige Magnetkraft: Ein kolossaler Rutschenturm sorgt für einen Aufschrei auf den hinteren Sitzen. LED-Wände in 25 Meter Höhe verheißen Erdbeeren und Schnitzel. Mit Kindern im Auto ist es praktisch unmöglich, nicht in Rövershagen zu stoppen. Parkplätze? Reichlich. Hereinspaziert ins Erdbeer-Dorf, der Eintritt ist

frei. Wer wieder raus will, muss durch den riesigen Shop. Wie bei Ikea – mit Erdbeer-Merch statt mit Teelichtern.

Sein Reich hat der Selfmademan auf der süßen, rot leuchtenden Frucht aufgebaut. Sie lässt sich nicht nur naschen, sondern verarbeiten, veredeln und vermarkten. Wenn man es geschickt anstellt, kommt nicht nur Marmelade raus, sondern Erdbeerbier, Erdbeerseife, Erdbeer-Eierlikör, Erdbeer-Gin, Erdbeer-Kaffee und sogar Erdbeerdöner. Der sei in Berlin „wie eine Bombe eingeschlagen“. Die Soßen haben einen Erdbeer-Twist, den passenden Erdbeer-Ayran schob Dahl schnell nach. Nun steht in seinem Berliner Erdbeerland ein entsprechendes Fahrgeschäft, das einem Dönerspieß nachempfunden ist. Überschlänge sind möglich. „Man kann also selbst entscheiden, ob der Döner drinbleibt“, scherzt er.

Dahls Büro in Rövershagen hat ländlichen Holzhaus-Charme, er sitzt mittendrin in seinem Spaßdorf, umgeben von 19 Erdbeerefeldern in einem Zehn-Kilometer-Radius. Auf einem Tisch stapeln sich neue Merchandising-Produkte, die ihm seine Einkaufschefin hingelegt hat. Er entschert einen batteriebetriebenen „Seifenblubber“ für 14,95 Euro und lässt



SCHWEDEN-SHOP?

Wie bei Ikea: Der Weg zum Ausgang lädt zum Geldausgeben ein.

aus dem Hut des Maskottchens kleine Blasen aufsteigen. „Wenn sie zerplatzen, riecht es nach Erdbeere.“ Er hält den Plastikstab für „liebervoll gestaltet“, schließlich hat er noch einen leisen Bezug zum Kernprodukt.

Man fragt sich: Wie konnte es so weit kommen? Ein Teil der Antwort ist Charaktersache: „Ich bin immer nur ganz kurz zufrieden“, erklärt Dahl. Ein anderer Teil steht auf einem Tisch, gerahmt, aktuell leicht verdeckt von Colaflaschen. Dahl zieht ihn hervor. Ein handschriftlicher Brief seines Vaters von 1991 mit konkreten Anweisungen: „Aufbau eines Bienenobstbetriebs in Mecklenburg“. Der Businessplan von Vater zu Sohn, mit hochpräzisen Angaben zu Standort, Gerätepark und den nötigen Investitionen. Ein eingeklammerter Satz unter Punkt 2 spornte den Junior besonders an: „Die endgültige Betriebsgröße wird durch die Absatzmöglichkeiten bestimmt.“ Genau nach →

BEEREN-DRINKS

Getränke mit Erdbeer-Twist ergänzen das Merch im Shop.



„Es war für mich ein Sport, nur aus dem Cashflow zu wachsen.“

Robert Dahl

diesem ehrgeizigen Prinzip führt er den Laden: größer geht immer.

Ein Hobby brauche er nicht, sagt Dahl. „Dieses Unternehmen, das ist wie ein Dauerkrimi.“ Die übernächste Episode schreibt er in Oxnard, einer für Erdbeeren bekannten Stadt in Kalifornien. Pünktlich zu den Olympischen Spielen 2028 eröffne er dort das erste Karls-Dorf in den USA. „Wenn das klappt, hätte ich große Lust, in Amerika mehr zu machen.“ Im August geht er schon einmal mit dem Architekten Axel Stelter auf Tour, prüft Standorte in Florida und in Kanada an den Niagarafällen.

Mit einem Kettler-Klettergerüst aus dem Baumarkt fing die Eventisierung 1993 an. Dahl merkte, dass die Kunden länger bleiben und im Hofladen einkaufen, solange die Kinder Spaß haben. 2007 entdeckte er in Österreich eine Treckerbahn – ein Schlüsselmoment. „Die müssen wir haben.“ Sein erstes Fahrgeschäft kostete zwei Millionen Euro. Für eine Fahrt kassierte er zwei Euro, der Tagespass kostet heute 15,50 Euro. Als er eine Einladung zur Freizeitparkmesse in Las Vegas erhielt, wurde ihm klar: „Das ist ja ein Universum, das auf dich wartet.“

Mehr als nur Obststände

Heute heißen die Fahrgeschäfte bei Karls „Fliegender Kuhstall“ oder „Bettys Beerchen Boome-

rang“. Es gibt Marmelbahnen, Goldsuchstationen, eine Pfannkuchen-Schmiede, die Rattentaverne, ein Selbstpflückfeld, echte Minischweine und Kaninchen. Inzwischen stellen seine Leute jeden Tag live vor den Augen der Besucher in 26 Manufakturen Produkte her. 9,6 Millionen Menschen haben im vergangenen Jahr einen der damals noch sieben Standorte besucht. Zum Vergleich: Der Europapark Rust kommt auf rund sieben Millionen Besucher.

Ursprünglich ging es nur um den tagesfrischen Verkauf von Erdbeeren – und ein metallener Verkaufsstand in Form einer Erdbeere war das Alleinstellungsmerkmal des Familienbetriebs. „Meine Schwester Ulrike hatte so einen Stand bei einem Schüleraustausch in Wimbledon gesehen.“ Als der Vater Karl-Heinz das Foto sah, karte er den Stand wenige Tage später über den Ärmelkanal an den Stammsitz in Warnsdorf. Ein Schiffsbauer in Travemünde baute die Stände in Serie – heute hat Karls 486 davon in sieben Bundesländern verteilt. Gut 50 Millionen Euro Umsatz bringt der Verkauf der frischen Früchte.

Auf den Feldern rund um Rövershagen erntet man mehr als 7.000 Tonnen im Jahr. Gerade läuft die Umstellung auf Stella-genkultur, bei der die Beeren ohne jeden Bodenkontakt in 1,30 Meter Höhe wachsen. 3.000 weitere Tonnen seien das Ziel. 70 Lkws verlassen um 22 Uhr Rövershagen, um über Nacht die Stände bis nach Oberfranken zu beliefern.

Dahls größtes Erlebnis-Dorf wächst und wächst seit 2014 in Berlin-Elstal. Er hat die Löwen-Adler-Kaserne bei Potsdam gekauft, ein Areal so groß wie 112 Fußballfelder. Dahl nennt das Projekt „sein Herzstück“. Erst ein Zehntel der Fläche ist bebaut – doch er hat große Pläne, eine halbe Milliarde Euro will er investieren. Bis 2035 baut er hier ein Resort namens „Karls Welt“ mit 4.000 Betten. Übernachtungsgäste aus ganz Europa sollen kommen.

Neue Standorte geplant

Eine Countdown-App zeigt Dahl auf dem Smartphone alle Projekte. Seinen Computer hat er abgeschafft, er wollte sich ungebunden fühlen, mobile Endgeräte reichen ihm. „Noch 393 Tage“, sagt er, ohne auf die App zu bli-

GRÖßER GEHT IMMER

Unternehmer Dahl eröffnet einen Freizeitpark nach dem anderen.



cken. „Dann eröffnet unser Bibi- und-Tina-Freizeitpark in Berlin.“ Insgesamt 30 Gebäude sollen im Sommer 2027 fertig sein, er investiert 47 Millionen Euro in einen Themenpark „mit krassen Rides“ samt Hotel mit 92 Familiensuiten. An die Lizenzrechte kam er per Zufall, als er in einem Meetingraum des Berliner Verlags Kiddinx die Pferdeposter sah – und einfach einmal in die Runde fragte: „Wieso gibt es eigentlich keinen Bibi- und-Tina-Freizeitpark?“ Achselzucken. „Lasst mich das machen!“

In einer eigenen Projektentwicklungsfirma namens „Karls Fun Factory“ planen 44 Leute „wie wild“ die neuen Standorte. Dahl rollt die Republik von Norden nach Süden auf. Erklärtes Ziel: In ganz Deutschland solle jeder mit nur einer Stunde Fahrtzeit eines seiner Erlebnis-Dörfer erreichen können. Neun Jahre lang sei er schuldenfrei gewesen. „Es war für mich ein Sport, nur aus dem Cashflow zu wachsen“, sagt er.

Die Zahlen im Griff

Jetzt aber, mit 55 Jahren, hat er sich entschieden, Bankkredite aufzunehmen. „Ich will noch mal beschleunigen.“ Darlehen zu bekommen, sei für das eigentümergeführte Unternehmen nicht schwer gewesen. „Die wollten uns mit Geld überschütten.“ Kein Wunder: Die Umsatzrenditen liegen je nach Geschäftszweig laut Dahl „zwischen 10 und 35 Prozent“.

Trotz der lockeren Sprüche: Seine Zahlen hat Dahl im Griff. Jeden Morgen um fünf Uhr bekommt er eine Whatsapp-Nachricht, in der er sich die letzten 24 Stunden detailliert berichten lässt. Die Nachricht zeigt nicht nur den Umsatz der Geschäftsbereiche. „Wenn ich will, kann ich das runterblättern bis zur letzten Würstchenbude im Vergleich zum

Vorjahr mit der entsprechenden Lohnkostenquote.“ Wichtig ist ihm auch das Kundenurteil: Alle Internet-Rezensionen des Vortags lässt er sich von einer KI aufbereiten. „Schnitzel kalt, Cola warm, Parkplatz zu eng“ – solchen Dingen geht er dann persönlich nach.

Sportroutine gegen Stress

Aktuell liegt sein Augenmerk auf dem Ruhrgebiet. Am 15. Juli eröffnet er in Oberhausen, direkt am Rhein-Herne-Kanal neben dem Einkaufstempel „Centro“, ein Erlebnisdorf. Eine Firma aus dem Sauerland hat ein Fahrgeschäft namens Curryversum konzipiert. „Man hoppelt da auf Würsten sitzend durch und landet am Ende in einem Restaurant Pommes-Schranke.“ Dazu wurde ein Lied komponiert. Er liebe die pragmatische Mentalität im Pott, sagt er. „Auch die Stadtverwaltung in Oberhausen sagt öfter Ja als Nein.“ Seine Frau Stephanie stammt aus Bochum. Da er vor der Eröffnung viel Zeit in Oberhausen auf der Baustelle verbringt, hat er sich für vier Wochen ein Airbnb gemietet.

Gerade wenn der Stresslevel steigt, will Dahl auf seine „kleine Sportroutine“ nicht verzichten. 30 Minuten am Tag, konsequent. „Ich habe mein Team gebeten, mir eine Yogamatte, ein paar Gewichte und meine Eiswanne nach Oberhausen zu bringen.“ Er will nicht überdrehen. „Ich bin trotz meines Ehrgeizes reflektiert genug, um mich über Meditation und Eisbaden ein bisschen im Griff zu behalten.“

In Lappland stieg er dieses Jahr mit dem Extremsportler und Atemexperten Wim Hof bei minus fünf Grad halbnackt drei Stunden lang auf einen Berg. Ein Selbsterfahrungstrip mit Symbolkraft: „Die Fähigkeit, Angst auszuswitchen, brauchst du auch im Business.“ ■



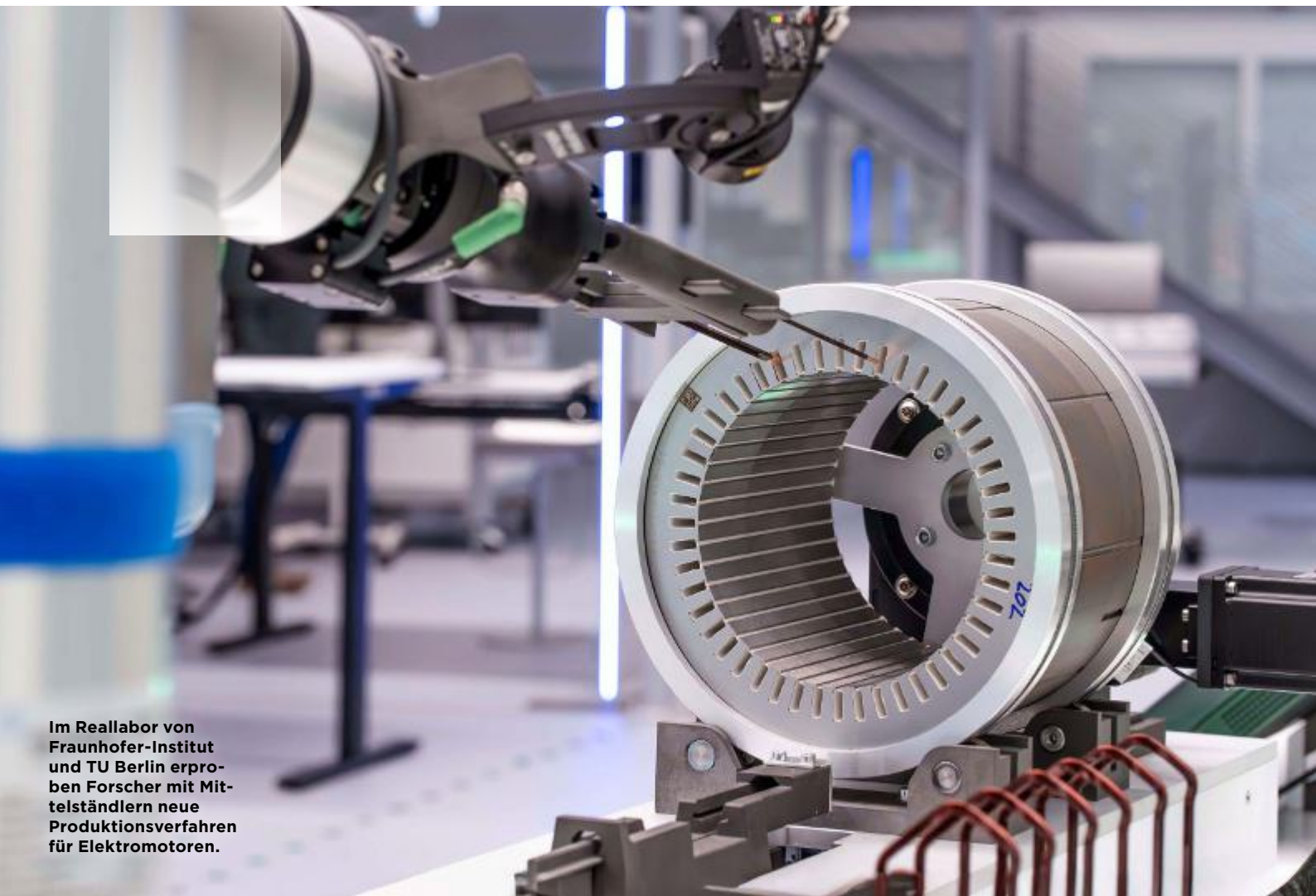
Das Unternehmen

Mit einem Gemüsehof in Mecklenburg fing im Jahr 1921 alles an. Gründer war Karl Dahl, der Großvater des heutigen Inhabers Robert Dahl. Die Familie floh im Krieg nach Ostholstein – und wurde Zulieferer der Marmeladenfabrik Schwartau. Der Erdbeerhof florierte – bis zur Wende 1989. Kurz nach dem Mauerfall kündigte Schwartau den Zuliefervertrag und setzte auf billigere Erdbeeren aus Polen. Karl-Heinz Dahl, Chef in zweiter Generation, kam auf die zündende Idee der Direktvermarktung über Verkaufshäuschen in Erdbeerform. Sohn Robert Dahl griff das Konzept des Vaters auf – und gründete 1992 als gelernter Obstbauer nahe am Ursprungsstandort bei Rostock einen Erdbeerhof. Aus dem kleinen Hofladen mit Klettergerüst erwuchs ein Erlebnis-Dorf mit Fahrgeschäften, Gastronomie, Manufakturen und Hotel – die Blaupause für mittlerweile acht freizeitparkähnliche „Karls Erlebnis-Dörfer“. Karls erwirtschaftet mit rund 5.000 Mitarbeitern und 7.000 Tonnen Erdbeeren im Jahr mehr als 250 Millionen Euro – und plant nun auch die Expansion in die USA.

Mehr Innovation durch Kooperation

Das Thema Wissens- und Technologietransfer muss keine Domäne großer Konzerne mit eigener Forschung und Entwicklung sein. KMU können sich über die Zusammenarbeit mit Hochschulen und Forschungseinrichtungen Innovationen ins Haus holen. Drei Praxisbeispiele zeigen, wie das gelingt.

Text: Lisa Priller-Gebhardt



Im Reallabor von Fraunhofer-Institut und TU Berlin erproben Forscher mit Mittelständlern neue Produktionsverfahren für Elektromotoren.

H

übsche Flakons mit Düften weltweit bekannter Marken setzen millionenfach Akzente in deutschen Badezimmern. Beim Versprühen der Wohlgerüche mögen die Menschen vielleicht von New York, Rio oder Tokio träumen, recht sicher aber denken sie nicht an Kleintetttau. In dem oberfränkischen Dörfchen sitzt das familiengeführte Glasbedruckungsunternehmen Röser, das jährlich rund 400 Millionen Veredelungen durchführt. Die Wahrscheinlichkeit, dass mit den Flakons auch ein Hauch Kleintetttau in den Badezimmern Einzug hält, ist also durchaus hoch.

Mitunter kommt es im Veredelungsprozess zu Fehlern in der Lackierung oder im Druck, die sich nicht alle mit dem herkömmlichen Verfahren aufspüren lassen. „Bei unserer Qualitätskontrolle per Kamera gibt es immer wieder Defizite“, sagt Frank Hammer Schmidt. Darum wollte der Geschäftsführer von Röser den Qualitätskontrollprozess automatisieren. Das Ziel war klar, der Weg dorthin jedoch nicht. „Da wir weder das Wissen über maschinelles Lernen noch über KI im Haus haben, haben wir uns an das Technologietransferzentrum TTZ gewandt“, sagt der Chef des Unternehmens mit rund 400 Mitarbeitern.

Deutschland gilt klassisch als das Land der Erfinder. Laut dem Global Innovation Index lag Deutschland 2025 auf Platz 11 der Rangliste mit 140 Staaten. Der Erfindergeist ist lebendig, doch fehlen gerade KMU für eigene Forschungs- und Entwicklungsabteilungen häufig Mittel und Know-how. Damit neue Technologien schneller in marktfähige Lösungen umgesetzt werden, sind Kooperationen ein bewährtes Instrument.

Das von Röser angefragte TTZ ist Teil der TH Nürnberg Georg Simon Ohm, die ebenfalls in das Glasprojekt involviert ist. „Die Ohm arbeitet in Forschungsbereichen, wo es noch keine Lösung gibt“, sagt der Geschäftsführer des TTZ Oberfranken, René-Christian Effinger. „Für Unternehmen fungieren wir als wichtige Ideenschmiede.“ Die deutschen Hochschulen gehören in Europa zur Spitzengruppe bei den Patentanmeldungen, laut einer Studie des Europäischen Patentamts belegen sie nach Frankreich den zweiten Platz. Fast jedes dritte Hochschulpatent entsteht da-



**FRANK
HAMMER-
SCHMIDT**

**Der Geschäfts-
führer hat die
Qualitätskont-
rolle mithilfe ei-
nes Technologie-
transferzentrums
automatisiert.**

bei in Kooperation mit Partnern, wie das Institut der deutschen Wirtschaft herausgefunden hat.

Im Fall von Röser ergab sich neben der fachlichen allerdings noch eine bürokratische Herausforderung: der Fördermittelantrag. Auch hier konnten die Spezialisten des Nürnberger Technologietransferzentrums dem Mittelständler helfen. So wurde erreicht, dass 30 Prozent der Kosten gefördert werden, der Rest sind Eigenmittel. „Dem Unternehmen sind durch die Unterstützung der Ohm keine Kosten entstanden“, betont Effinger. Das Projekt läuft seit neun Monaten und steht kurz vor dem Abschluss. Ob es nicht vielleicht effizienter gewesen wäre, für diese Aufgabe einen privaten Dienstleister ins Boot zu holen? Hammer Schmidt räumt ein, dass es Überlegungen dazu gegeben habe. „Wir sind jedoch mit unserer Entscheidung sehr zufrieden“, so der Geschäftsführer.

Kleine Verbesserungen, große Wirkung

Wenn es um Innovationen bei kleinen und mittleren Unternehmen geht, stehen oftmals überschaubare Verbesserungen und Prozessoptimierungen im Mittelpunkt, die den Arbeitsalltag erleichtern. So auch beim Optikerbetrieb Bruckmann in Köln. Peter Bruckmanns Geschäft mit zehn Angestellten wurde kürzlich als bester Handwerksbetrieb Kölns ausgezeichnet. Rund die Hälfte seines Umsatzes erwirtschaftet Bruckmann mit Kontaktlinsen, die ihm international agierende Hersteller liefern.

Und so vielfältig seine Bezugsquellen sind, so vielfältig sind auch die Barcodes auf den Verpackungen, was für Bruckmann und viele Kollegen in der Branche ein echtes Ärgernis darstellt. Die Codes sind nicht vereinheitlicht, zudem gibt es häufig fehlerhafte Einträge in den Stammdaten. Erschwerend kommt hinzu, dass die Lieferscheine nicht digital, sondern auf Papier vorliegen. Das führt zu manuellen Nacharbeiten und unnötigen Kosten. „Ein Mitarbeitender ist täglich einen halben Tag nur damit beschäftigt, die gelieferte Ware ins System einzulesen und die Linsen den Kunden zuzuordnen“, sagt Bruckmann. Ihm geht es darum, eine einheitliche Datenbasis herzustellen. →

**„Für Unternehmen
fungieren wir als wichtige
Ideenschmiede.“**

René-Christian Effinger, TTZ Oberfranken

„Integration von KI und Automation hat unsere Flexibilität erhöht.“

Thoralf Thimian, Adolf Neuendorf GmbH

„Auf dieser Basis kann die Arbeitslast um bis zu 90 Prozent reduziert werden“, ist sich Bruckmann sicher.

Da ein solches Vorhaben von einem Optikergeschäft nicht allein zu stemmen ist, wandte sich der Optikermeister an das Mittelstand-Digital Zentrum WertNetzWerke, das zum Mittelstand-Digital Netzwerk gehört. Mit diesem unterstützt das Bundeswirtschaftsministerium die Digitalisierung. „Wir begleiten KMU dabei, digitale Technologien praktisch einzusetzen“, sagt Guido Hammer, Projektmanager Digitalisierungsprojekte beim Mittelstand-Digital Zentrum. „Vor diesem Hintergrund wurden im Rahmen eines branchenübergreifenden Projekts die aktuelle Situation analysiert und Potenziale für eine stärkere Digitalisierung und Standardisierung identifiziert“, so Hammer. Entstanden ist ein 25-seitiges Papier, das die geforderten Standards festschreibt und, so hofft Hammer, noch in diesem Jahr in die Umsetzung kommt. „Durch dieses Papier wird unser Anliegen nun endlich ernst genommen“, sagt Bruckmann. „Jetzt müssen auch die Multiplikatoren, wie beispielsweise Verbände, tätig werden“, ergänzt Hammer.

Kooperation zahlt sich aus

Ob Scooter, E-Bikes oder E-Roller: Neben Pkws produziert die Autoindustrie mittlerweile auch eine Vielzahl an Klein- und Kleinstfahrzeugen mit Elektromotoren. Diese Produkte entstehen häufig in individualisierten Varianten. Es sind Neuentwicklungen, die hochflexible Fertigungsmethoden erfordern. Das stellt Zulieferer der Automobilindustrie vor Herausforderungen, darunter die Adolf Neuendorf GmbH, die in Berlin gut 50 Mitarbeiter beschäftigt.

Um eine Automatisierungslösung zu entwickeln, hat sich das Unternehmen mit dem Fraunhofer-Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik IPK zusammengetan. Es ist neben der TU Berlin Partner im Branchenprojekt Retranetz Berlin-Brandenburg. Dessen Reallabor unterstützt vor allem KMU aus dem Bereich der Fahrzeug- und Zulieferindustrie bei Transformationsprozessen hin zu CO₂-neutraler Mobilität. „Wir haben gemeinsam ein einmaliges Greifkonzept entwickelt, mit dem uns im Bereich der



GUIDO HAMMER

Der Projektmanager beim Mittelstand-Digital Zentrum unterstützt Betriebe beim Einsatz digitaler Technik.



THORALF THIMIAN

Der Abteilungsleiter nutzt eine reale Testfabrik für die Verbesserung von Fertigungsprozessen.

Automatisierung ein wichtiger Meilenstein gelungen ist“, sagt Thoralf Thimian, Leiter der Abteilung Automation bei Neuendorf. Es handelt sich dabei um den Einsatz eines kollaborativen Roboters, kurz Cobot, der eine u-förmig gebogene Steckspule, einen sogenannten Hairpin, in einen Elektromotor einsetzt.

„Die Herausforderung bestand darin, dass die Hairpins eine spezifische Kontur haben, weshalb der Prozess eine außergewöhnlich hohe Präzision erfordert“, erklärt Thimian. Ein weiterer wichtiger Schritt sei die Integration von Künstlicher Intelligenz in die vielen manuellen Fertigungsprozesse gewesen. „Die Integration von KI und Automation hat nicht nur die Effizienz unserer Prozesse gesteigert, sondern auch unsere Flexibilität erhöht, was uns in die Lage versetzt, auf unterschiedliche Kundenanforderungen schneller zu reagieren“, so Thimian. Diese Flexibilität biete einen klaren Wettbewerbsvorteil im Vergleich zu den starren, großformatigen Maschinen auf dem Markt. Neuendorf hat nun die Nase vorn: Innovationskraft ist eben keine bloße Frage der Unternehmensgröße, sondern eine der cleveren Kooperation. ■

So klappt's mit dem Wissenstransfer

Innovationen auf den Weg bringen. Doch wie? Drei Anlaufstellen für KMU:

IHKs

Sie helfen mit Infomaterialien und Unterstützung bei der Ausarbeitung von Kooperationsverträgen weiter. Die IHK München bietet dazu auch das Programm „Stark durch Kooperation“ an.

Fraunhofer-Gesellschaft

Sie bietet vielfältige und gezielte Zusammenarbeitprogramme für KMU an, die auf die organisatorischen und technischen Rahmenbedingungen von Mittelständlern eingehen.

Förderdatenbank

Einen umfassenden Überblick über bundesweite Initiativen bietet die Datenbank „Förderzentrale Deutschland“.

Neue Regeln für Plattformarbeit

Ob Lieferdienste, Handwerk oder kreative Tätigkeiten – für Unternehmen im Plattformgeschäft stehen weitreichende Änderungen an. Bis Ende 2026 müssen die EU-Mitgliedstaaten eine neue Plattformrichtlinie umsetzen. Sie besagt, dass Plattform-Mitarbeiter künftig als Angestellte gelten und nicht mehr als Selbstständige.

Text: Gerhard Walter

Ab wann gilt die Richtlinie?

Die EU-Richtlinie zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen auf digitalen Arbeitsplattformen muss bis zum 2. Dezember 2026 in nationales Recht umgesetzt werden. Plattformen sollten früh prüfen, welche Tätigkeiten abhängig sind, Verträge anpassen und ihre Systeme transparent machen. Auch Sozialabgaben, Datenschutz und Arbeitszeitfragen müssen neu organisiert werden. Wer rechtzeitig handelt, positioniert sich als seriöser Anbieter. Wer zu spät reagiert, riskiert Nachzahlungen und arbeitsrechtliche Konflikte.



Warum führt die EU diese Regeln ein?

Plattformarbeit boomt – also Tätigkeiten, die über Portale wie Lieferdienste, Handwerkerbörsen oder Freelance-Plattformen vergeben werden. Viele gelten dort als selbstständig, arbeiten aber faktisch wie Angestellte und tragen alle Risiken allein. Die EU will die soziale Lücke schließen: soziale Absicherung stärken und verhindern, dass Unternehmen durch Solo-Selbstständige Wettbewerbsvorteile erzielen. Die Richtlinie schafft Mindeststandards und sorgt für fairere Bedingungen im digitalen Arbeitsmarkt.

Was regelt die neue EU-Plattformrichtlinie?

Die EU will mit der Richtlinie Scheinselbstständigkeit eindämmen. Wer über eine Plattform arbeitet und dort Preisvorgaben, Anweisungen oder algorithmischer Steuerung unterliegt, gilt künftig als Arbeitnehmer. Damit ergeben sich Ansprüche auf Lohnfortzahlung, Urlaub und Sozialversicherung. Nur wenn die Plattform echte Selbstständigkeit nachweist, bleibt der Freelancer-Status bestehen. Billigmodelle mit scheinselbstständigen Kräften verlieren damit ihren Vorteil. Das sorgt für faire Wettbewerbsbedingungen und stärkt Betriebe, die nach geltenden Standards arbeiten.

Wer ist von der Richtlinie betroffen?

Betroffen sind Kurier- und Lieferfahrer, Reinigungskräfte, Handwerker sowie digitale Freelancer wie Grafikdesigner, Texter, Web- und App-Entwickler, Social-Media-Manager oder HR-Spezialisten. Entscheidend ist, ob wirtschaftliche Abhängigkeit besteht – etwa durch feste Preise, Arbeitsanweisungen oder Bewertungen. Werden nach nationalem Recht definierte Kontrollkriterien erfüllt, greift die Arbeitnehmervermutung. Die Plattform muss dann nachweisen, dass die Person tatsächlich nicht weisungsgebunden ist.



Was bedeutet das für Plattformen?

Für Plattformunternehmen steigen Aufwand und Pflichten deutlich. Sie müssen künftig Sozialabgaben zahlen, Arbeitsverträge anbieten und klare Prozesse für Arbeitszeit, Vergütung und die sogenannte Algorithmussteuerung einführen – also automatisierte Vorgaben zu Auftragsvergabe, Bewertung oder Routenplanung offenlegen. Gleichzeitig sorgt die Richtlinie für mehr Rechtssicherheit und faire Wettbewerbsbedingungen, weil alle Plattformen dieselben Standards einhalten müssen.

ABFALL? **DEN GIBT'S HIER NICHT**



**Kreislaufwirtschaft schont Ressourcen,
verringert Abhängigkeiten und erschließt
neue Geschäftsmodelle. So entscheidet auch
der Umgang mit Rohstoffen über
Deutschlands Zukunftsfähigkeit.**

K

ein Zweifel: Deutschlands Industrie lebt von bezahlbaren Rohstoffen und stabilen Lieferketten. Doch viele Materialien müssen über unsichere Handelswege importiert werden. Wie teuer diese Abhängigkeit werden kann, zeigt eine Untersuchung des ifo-Instituts: Unerwartete Materialengpässe drücken die Industrieproduktion kurzfristig um 2,4 Prozent und treiben die Preise in die Höhe. Kreislaufwirtschaft gewinnt damit an Bedeutung: Wer Materialien länger im Umlauf hält, schützt sich auch gegen Produktionsausfälle und Preissprünge.

Vor allem für den deutschen Mittelstand kann der Einstieg in die Kreislaufwirtschaft zum Standortvorteil werden: Sie kann Abhängigkeiten verringern, Lieferketten robuster machen und neue Wertschöpfung generieren. Zugleich hat sie das Potenzial, Kosten zu senken: Allein im Verarbeitenden Gewerbe entfallen zwischen 40 und 50 Prozent der betrieblichen Gesamtkosten auf Material, sagt Ulrike Lange vom VDI ZRE, dem Kompetenzzentrum für zirkuläre Wirtschaft und Ressourceneffizienz in Berlin. Das VDI ZRE entwickelt im Auftrag des Bundesumweltministeriums Unterstützungsangebote und richtet sich insbesondere an kleine und mittlere Unternehmen (KMU) sowie Start-ups.

Unternehmen tun gut daran, sich mit der Kreislaufwirtschaft zu befassen. Mit der europäischen Ökodesign-Verordnung wächst der Druck, Produkte langlebiger, reparierbarer und besser recycelbar zu machen. Der digitale Produktpass wird diese Entwicklung beschleunigen. Ab 2027 beginnt die EU mit der Einführung. Für viele Unternehmen klingt das erst einmal nach Bürokratie: Materialdaten müssen erfasst, Lieferanten eingebunden, Prozesse dokumentiert und IT-Systeme angepasst werden.

Vielfach herrscht Nachholbedarf. Ulrike Lange verweist auf eine aktuelle VDI-ZRE-Studie: Demzufolge sind Ressourceneffizienz und Kreislaufwirtschaft im Mittelstand angekommen, aber noch nicht fester Bestandteil der Unternehmensstrategie. So setzen 74,1 Prozent der mittelständischen Betriebe hierzulande bereits Maßnahmen zur Ressourceneffizienz



ULRIKE LANGE
Die Technologieberaterin unterstützt kleine und mittlere Unternehmen bei Themen rund um zirkuläres Wirtschaften.

42
PROZENT

der mittelständischen Betriebe hierzulande planen den Aufbau eines zirkulären Geschäftsmodells.

um, 52,4 Prozent schließen innerbetriebliche Kreisläufe. Doch nur 14,1 Prozent verfügen über ein ressourceneffizientes und nur 5,4 Prozent über ein zirkuläres Geschäftsmodell. Immerhin planen 42,3 Prozent den Aufbau eines solchen Modells.

Wie es aussieht, wenn Kreislaufwirtschaft in Unternehmen an Bedeutung gewinnt, sieht man im Circular Valley. Die Initiative mit Sitz in Wuppertal will die Rhein-Ruhr-Region zu einem Hotspot der Kreislaufwirtschaft entwickeln und bringt dafür etablierte Betriebe, Start-ups, Wissenschaft und Politik zusammen. Auch der Mittelständler Vorwerk gehört zu diesem Netzwerk – und zeigt, wie zirkuläres Denken im industriellen Alltag konkret umgesetzt werden kann.

Langlebigkeit als Prinzip

Mit Thermomix und Kobold steht das Wuppertaler Familienunternehmen für hochwertige Haushaltsgeräte, die über viele Jahre genutzt werden sollen. Demzufolge hat Kreislaufwirtschaft bei Vorwerk nicht nur mit Verpackungen oder kreislauffähigen Materialien zu tun. Dazu Hendrik Wehr, COO & Speaker of the Board Vorwerk Home Engineering: „Für uns beginnt Kreislaufwirtschaft nicht am Ende des Produktlebenszyklus, sondern ganz am Anfang: in der Entwicklung.“

Damit rückt die Nutzungsdauer in den Mittelpunkt. „Für Vorwerk ist Langlebigkeit ein entscheidender Hebel zur Ressourcenschonung“, sagt Wehr. Thermomix und Kobold sollen nicht möglichst schnell ersetzt werden, sondern über viele Jahre ihren Dienst tun. „Dazu gehört auch, dass wir Reparaturen langfristig ermöglichen: Ersatzteile halten wir grundsätzlich mindestens zehn Jahre nach Kauf vor, oft auch deutlich länger. So schaffen wir die Voraussetzungen dafür, dass Produkte möglichst lange genutzt, gewartet und repariert werden können.“ Kreislaufwirtschaft wird damit zur strategischen Aufgabe entlang des gesamten Produktlebens. „Reparatur, Upgrade und Wiederaufbereitung sind für uns ein zentraler Hebel der Kreislaufwirtschaft. Sie verlängern die Nutzungsdauer von Produkten und reduzieren damit den Bedarf an Neuproduktion.“

Holzfasern neu genutzt

Noch stärker vom Produkt her gedacht ist der Ansatz von Novo-Tech aus Aschersleben. Das Unternehmen entwickelt und produziert den Holzwerkstoff GCC, German Compact Composite. Er besteht zu einem hohen Anteil aus Naturfasern und nutzt Holzfasern, die als Reststoffe in der Hobel- und Sägeindustrie anfallen. Was andernorts verbrannt oder nur niedrigwertig genutzt würde, wird hier zum Ausgangspunkt für langlebige Produkte im Außenbereich, so Susann Krohn, Prokuristin der Erfurt Sasse Industry Hol- →

ding, zu der Novo-Tech gehört. Sie verantwortet den Bereich Managementsysteme, Beschaffung, Labor und Qualitätssicherung. Für sie ist der Ansatz mehr als klassisches Recycling. GCC gehe weit darüber hinaus. „Da der Werkstoff von Anfang an für die Führung in einem geschlossenen technischen Kreislauf konzipiert wurde, existiert das Konzept ‚Abfall‘ schlichtweg nicht“, sagt Krohn. Der Werkstoff bestehe aus bis zu 75 Prozent Naturfasern und sei durch den gezielten Einsatz thermoplastischer Kunststoffe aus erster industrieller Anwendung zu 100 Prozent recycelbar. Damit zeigt der Mittelständler, wie Kreislaufwirtschaft in der Bau- und Outdoor-Branche aussehen kann: nicht als Verzicht auf Gestaltung oder Qualität, sondern als Materialinnovation. Gerade solche langlebigen Anwendungen seien dafür besonders geeignet, sagt Krohn. Die Bauindustrie sei „der ressourcenintensivste Wirtschaftszweig in Deutschland“. Bau- und Abbruchabfälle machten mit rund 208 bis 216 Millionen Tonnen mehr als die Hälfte des deutschen Brutto-Abfallaufkommens aus. „Langlebige, kreislauffähige Produkte wie Fassaden oder Zaunelemente bieten gerade hier die Chance, durch zirkuläre Materialströme



„Für uns beginnt Kreislaufwirtschaft nicht am Ende des Produktlebenszyklus, sondern ganz am Anfang: in der Entwicklung.“

Hendrik Wehr, Vorwerk



und hohe Wiederverwendungswerte die Kreislaufwirtschaft industriell sichtbar und wirtschaftlich tragfähig zu machen.“

Rücknahme rechnet sich

Ortswechsel: Die Lorenz GmbH & Co. KG mit Sitz in Schelklingen bei Ulm entwickelt und produziert Wasserzähler und Messtechnik in Deutschland. Das auf den ersten Blick unscheinbare Produkt zeigt, wie Kreislaufwirtschaft im industriellen Alltag funktioniert. Laut gesetzlicher Eichfrist müssen die Zähler nach sechs Jahren ausgetauscht werden. Was zurückkommt, wird nicht automatisch Abfall, sondern kann erneut Teil der betrieblichen Wertschöpfung werden.

Lorenz ist früh in diese Denkweise eingestiegen. Anfangs verfolgte das mittelständische Unternehmen das Ziel, vorhandene Produkte zurückzunehmen und möglichst viele Teile wiederzuverwenden. „Das war unser Start vor rund 20 Jahren“, sagt Lorenz-Geschäftsführer Wilhelm Mauß. Mittlerweile denkt Lorenz dieses Ziel schon bei der Produktentwicklung mit.

Damit wird aus einem standardisierten Industriegut ein Beispiel für Remanufacturing, also Wiederaufbereitung. Die Zähler werden demontiert, geprüft und mit wiederverwendeten Komponenten erneut in den Produktionskreislauf gebracht. Die größere Hürde liegt weniger in der Technik als in der Umstellung der

Abläufe: „Die Prozesse und ungewohnten Praktiken bei den Kunden stellen die größten Herausforderungen dar“, sagt Mauß. Sobald die Logik überzeugt, werde der Ansatz „ein Selbstläufer“.

Für Kommunen, Versorger und Messdienste entsteht dabei sowohl ökologischer als auch ökonomischer Nutzen. Lorenz arbeitet unter anderem mit Rückgabeerstattung, Pfandmodellen und Plattform-as-a-Service-Angeboten. Entscheidend ist für Mauß der Business Case: „Schöne Worte und Prinzipien, die objektiv richtig und wichtig sind, spielen kaum eine Rolle, wenn es keinen wirtschaftlichen Vorteil gibt.“

Vom Einzelprojekt zur Strategie

Noch ist Deutschland auf dem Weg in die Kreislaufwirtschaft unterschiedlich aufgestellt. Viele Betriebe trennen Abfälle, senken ihren Materialverbrauch oder erhöhen die Recyclingquoten. Das ist wichtig, aber noch nicht ausreichend. Aus Sicht von Lorenz-Geschäftsführer Mauß ist Wiederverwendung der entscheidende Schritt: „Recycling ist der Mindeststandard, echte Nachhaltigkeit erreicht man nur mit der Wiederverwendung.“ Oder wie es Susann Krohn sagt: Kreislaufwirtschaft sei „erst dann Realität, wenn das Wort ‚Abfall‘ aus unserem Sprachgebrauch verschwindet, weil es keine Reststoffe mehr gibt, die ohne Nutzen deponiert oder verbrannt werden müssen“.

Damit Kreislaufwirtschaft zum Standortvorteil wird, reicht Technik allein aber nicht aus. Zirkuläre Wertschöpfung braucht Rücknahmesysteme, Absatzmärkte für Sekundärrohstoffe, verlässliche Regeln und eine andere Investitionsperspektive. „Wer zirkuläre Projekte nur am kurzfristigen Return on Invest-



**SUSANN
KROHN**

Die Prokuristin sieht Materialinnovationen als entscheidende Grundlage für erfolgreiche Kreisläufe.



Neuer Wertstoff: Wiederverwendbare Materialien sind ein tragfähiges Geschäftsmodell.

ment misst, wird sie selten umsetzen“, sagt VDI-ZRE-Technologieberaterin Ulrike Lange. Gemeint ist die Frage, wie schnell sich eine Investition rechnet. Entscheidend sei jedoch, den gesamten Lebenszyklus einzubeziehen – inklusive Risikominderung, Rohstoffunabhängigkeit und betrieblicher Zukunftsfähigkeit. Gelingt das, wird aus dem ökologischen Konzept ein ökonomisches Argument – und ein wichtiger Schritt auf dem Weg hin zu mehr Resilienz, Versorgungssicherheit und Wettbewerbsfähigkeit. ■



**WILHELM
MAUSS**

Für den Geschäftsführer ist klar: Kreislaufwirtschaft muss sich rechnen – gute Vorsätze reichen nicht.



Aus Alt wird Neu: Wasserzähler werden geprüft und zurück in den Produktionskreislauf gebracht.

Generator für zirkuläre Geschäftsmodelle

Wie lässt sich aus einer ersten Idee ein tragfähiges Kreislaufmodell entwickeln? Der Generator für zirkuläre Geschäftsmodelle des VDI ZRE unterstützt vor allem kleine und mittlere Unternehmen des Verarbeitenden Gewerbes dabei, bestehende Geschäftsmodelle zu prüfen oder neue zirkuläre Ansätze zu entwerfen. In sieben Schritten beantworten Nutzer unternehmens- und produktspezifische Fragen; daraus entsteht ein Katalog mit passenden Strategien und Vorschlägen für zirkuläre Geschäftsmodell-Varianten. Das Ergebnis dient als Grundgerüst für eine weitere Analyse und kann abgespeichert werden. Das Tool zeigt, wie Kreislaufwirtschaft im eigenen Unternehmen konkret aussehen könnte. Infos unter:

www.ressource-deutschland.de



**Für Betriebe,
denen es gut geht**

Schnellere Abschreibung, mehr Forschungszulage, bessere Steuerförderung für die E-Mobilität: Investitionsfreudige Unternehmer unterstützt der Fiskus mit dem Investitionsbooster. Der aber läuft Ende des Jahres 2027 aus. Es kann sich also lohnen, geplante Projekte vorzuziehen. Doch längst nicht für jeden.

Text: Eva-Maria Neuthinger

B

äckermeister Ralf Andrae interessiert der Investitionsbooster wenig. Er führt in Waldböckelheim einen Betrieb mit vier Filialen und rund 60 Mitarbeitern. Die hohen Energiepreise machen ihm zu schaffen. Andrae hat zum Glück kurz vor dem Beginn des Iran-Krieges seine Ölreserven aufgestockt: „Damit kommen wir noch einige Zeit zurecht. Aber was danach kommt, weiß ich nicht.“ Erneuerbare Energien bringen ihm wenig, da er einen enorm hohen Verbrauch hat. „Den bekommen wir nicht gedeckt“, so der Bäckermeister. Er muss mit dieser Situation leben. Die Preissteigerungen kann Andrae nicht an die Kunden weitergeben, „sie sind sehr preissensibel“. Das merkt er unter anderem daran, dass der Durchschnittsbau in den Filialen sinkt. „Und unsere Gewinne gehen auch zurück“, so Andrae. Kapitalintensiv investieren will er daher jetzt nicht: „Wir schieben, was wir können. Wir haben nur geplant, eine Photovoltaikanlage anzuschaffen, und wir benötigen einen neuen Lkw. Dies wird ein Dieselfahrzeug sein, das wir leasen. Auf E-Mobilität können wir nicht umsteigen, weil es so große Transportfahrzeuge, wie wir sie benötigen, nicht gibt.“ Aus steuerlichen Gründen würde er eh nie Anschaffungen tätigen.

Das ist vernünftig, findet Maximilian Schmidt, Steuerberater der Kanzlei Menold Bezler: „Wir raten unseren Mandanten immer dazu, Investitionsentscheidungen von wirtschaftlichen Kriterien abhängig



MAXIMILIAN SCHMIDT

Der Steuerberater beobachtet: Vor allem florierende Unternehmen nutzen den Booster.

45

PROZENT

der Unternehmen hierzulande haben ein Investitionsvorhaben in der Schublade, halten sich aber noch zurück.

zu machen, und so sehen das nach unserer Erfahrung die meisten Unternehmer.“ Daher gehen nicht so viele Anfragen bei ihm ausschließlich wegen der neuen Förderungen ein. Die Zahlen zeichnen ein Bild vom Mittelstand in Wartestellung. Laut der Creditreform-Umfrage „Wirtschaftslage und Finanzierung im Mittelstand“ vom Frühjahr dieses Jahres halten sich die Unternehmen bisher mit Investitionen zurück. 44,7 Prozent der Befragten haben ein Investitionsvorhaben in der Schublade. Der Wert liegt zwar über dem niedrigen Vorjahreswert von 41,7 Prozent, bleibt aber deutlich unter dem Durchschnitt der vergangenen zehn Jahre.

Wer boostert – und wer nicht?

Was der Investitionsbooster bisher für die Konjunktur gebracht hat, lässt sich kaum abschätzen. Seit gut einem Jahr gelten die Neuerungen des Gesetzes für ein steuerliches Investitionssofortprogramm zur Stärkung des Wirtschaftsstandorts Deutschland. Zum ersten Juli 2025 sind steuerliche Änderungen in Kraft getreten, so wurde die degressive Abschreibung in Höhe von bis zu 30 Prozent eingeführt. „Wie viele Betriebe sich aufgrund der Förderung zum Beispiel eine teure neue Maschine angeschafft haben und wie viele vielleicht nur ohnehin geplante Vorhaben realisiert haben, wird sich bis zum Ende 2027, wenn der Investitionsbooster ausläuft, schwer ermitteln lassen“, meint Jens Gewinnus, Referatsleiter Steuern bei der Deutschen Industrie- und Handelskammer in Berlin. Für wen also lohnt sich der Investitionsbooster? Wer sollte gegebenenfalls geplante Projekte vorziehen, um die Förderung noch in Anspruch nehmen zu können? Und für wen kommt das Ganze – so wie bei Bäckermeister Andrae – aktuell nicht infrage?

Maximilian Schmidt hat sich in den vergangenen Monaten einen Eindruck davon verschafft, wer boostert und wer nicht. „Wir sehen, dass diejenigen, denen es wirklich gut geht, über Steuersparmöglichkei- →



Profitieren von mehr Steuerförderung

Die Vorteile des Gesetzes für ein steuerliches Investitionssofortprogramm zur Stärkung des Wirtschaftsstandorts Deutschland laufen Ende nächsten Jahres aus. Wer sie noch nutzen möchte, sollte Anschaffungen nicht auf die lange Bank schieben.

Degressive AfA: Die degressive Abschreibung können Unternehmer für bewegliche Wirtschaftsgüter des Anlagevermögens nutzen. Die Anschaffung muss zwischen dem 1. Juli 2025 und dem 31. Dezember 2027 erfolgt sein. Firmen profitieren von einer AfA bis zu 30 Prozent der Anschaffungskosten im ersten Jahr, maximal akzeptiert das Finanzamt den 3-fachen Satz der linearen Abschreibung. Gefördert werden sowohl nagelneue als auch gebrauchte Wirtschaftsgüter.

E-Mobilität: Betrieblich genutzte Fahrzeuge, die zwischen dem 1. Juli 2025 und dem 31. Dezember 2027 gekauft werden, lassen sich im ersten Jahr in Höhe von bis zu 75 Prozent der Anschaffungskosten abschreiben. Im zweiten Jahr sind es bis zu 10 Prozent, 5 Prozent im dritten und im vierten Jahr, im fünften Jahr dann 3 Prozent und 2 Prozent im sechsten Jahr. Hinweis: Wenn der Gewinn im ersten Jahr recht gering ist, kann es passieren, dass die Steuervorteile nicht direkt voll nutzbar sind. Also vorher rechnen. Außerdem versteuern Unternehmer und deren Mitarbeiter, die voll elektrische Firmenwagen privat mitnutzen, nur 0,25 Prozent vom Bruttolistenpreis des Dienstwagens, soweit dieser bis zu 100.000 Euro inklusive Sonderausstattung beträgt. Bis Ende Juni 2025 waren es 70.000 Euro. Ist der Wagen teurer, wird der geldwerte Vorteil wie bei Plug-in-Hybriden mit 0,5 Prozent des Bruttolistenpreises steuerpflichtig.

Forschungszulage: Der Investitionsbooster hat Verbesserungen für die Forschungszulage für neue Projekte gebracht. Jetzt werden Gemein- und Betriebskosten pauschal mit 20 Prozent der in anderen Wirtschaftsjahren angefallenen förderfähigen Aufwendungen dazugaddiert. Die förderfähige Eigenleistung für Einzelunternehmer hat sich von bisher 70 Euro auf 100 Euro je Arbeitsstunde erhöht, maximal bis zu 40 Stunden pro Woche. Die Höchstbeträge der Forschungszulage betragen drei Millionen Euro. Kleine und mittlere Firmen erhalten einen Bonus, sie kommen so auf eine Gesamtförderung in Höhe von bis zu 4,2 Millionen Euro. Minuspunkt: Der bürokratische Aufwand ist auch gewachsen.

ten nachdenken“, so der Steuerberater. „Andere, die ohnehin schon Schwierigkeiten haben, wollen ihren Gewinn aber nicht zusätzlich drücken und womöglich Verluste ausweisen.“ Grundsätzlich hängt es wie so oft vom Einzelfall ab, ob es sich lohnt, die degressive Abschreibung zu nutzen. „Bei Kapitalgesellschaften ist es aufgrund der anstehenden Senkung des Körperschaftsteuersatzes ab dem Jahr 2028 aber schon generell sinnvoll, eine Abschreibung möglichst vorzuziehen, da das tatsächlich zu einer Steuerentlastung führt“, sagt Schmidt.

Gute Planung verbessert die Liquidität

Hintergrund: Die degressive Abschreibung bewirkt, dass sich der Restwert des neuen Wirtschaftsgutes sehr schnell mindert. Kurzfristig erzielt der Betrieb eine erhöhte Steuerersparnis. „Nach einigen Jahren aber dreht sich das um. Deshalb lohnt sich die degressive Abschreibung eher für Firmen, die heute viel Gewinn erzielen und für die nächsten Jahre davon ausgehen, dass dieser niedriger ausfällt“, erläutert Schmidt. Oder die künftig mit einem niedrigeren Steuersatz rechnen. Lässt man Kapitalgesellschaften aufgrund der Steuersatzänderungen außen vor, so verlagert die degressive Abschreibung im Endeffekt nur die Steuerschuld – was bei guter Planung die Liquidität gerade dann verbessern kann, wenn es nötig ist. Ihr Nachteil: „Bei der linearen Abschreibung ist die Planbarkeit der Steuerzahlungen über die einzelnen Jahre einfacher“, sagt Schmidt. Der Unternehmer könne jedes Jahr mit dem gleichen AfA-Betrag kalkulieren.

Heißt: Den Effekt der degressiven Abschreibung muss man differenziert sehen. Genauso wie die neue Förderung der Elektromobilität. Zur Erinnerung: Mit dem Investitionsbooster verbesserte sich die Abschreibung für neu angeschaffte Firmenautos enorm. Im Jahr des Kaufs lassen sich bis zu 75 Prozent der Aufwendungen steuerlich geltend machen. Der Restbetrag wird in kleineren Schritten über die nächsten fünf Jahre abgeschrieben. Hört sich gut an, aber: „Viele Unternehmer leasen ihre Fahrzeugflotte. Für sie ist diese Regel nicht relevant. Sie zahlen jeden Monat ihre Raten und setzen diese als Betriebsausgaben ab“, erklärt Schmidt. Was in puncto E-Förderung bei der Mehrheit der Firmen allerdings angekommen zu sein scheint: Seit Mitte vergangenen Jahres gelten die reduzierten Pauschalsteuersätze für die private Nutzung von 0,25 Prozent vom Bruttolistenpreis für reine E-Autos, wenn der Bruttolistenpreis maximal 100.000 Euro beträgt. Davor lag die Grenze bei 70.000 Euro. Bei bestimmten Hybriden beträgt der Pauschalsteuersatz 0,5 Prozent. Das finden Unternehmer gut. ■

IMPRESSUM

Creditreform

Herausgeber: Verband der Vereine Creditreform e. V., Neuss, www.creditreform.de

Chefredakteurin: Tanja Könemann
Redaktion: Gerhard Walter

Autoren: Claudia Frickel, Jens Gräber, Jürgen Hoffmann, Ralf Kalscheur, Stefan Merx, Eva-Maria Neuthinger, Lisa Priller-Gebhardt, Matthias Techau, Stefan Weber

Chef vom Dienst: Laura Grempe

Lektorat: Astrid Leber

Gestaltung: Andrea Goerke (Ltg.), Wolfram Esser

Bildredaktion: Karin Aneser

Verlag: Services by Handelsblatt Media Group GmbH
Toulouser Allee 27, 40211 Düsseldorf

Geschäftsführung: Andrea Wasmuth (Vorsitz), Sebastian Christensen

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

Media Marketing:
Katrin Kessler
Tel.: 040/30183-2302
E-Mail: k.kessler@handelsblattgroup.com

Media Service:
Julia Deutschmann
Tel.: 040/6965-9521
E-Mail: julia.deutschmann@iqm.de

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

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

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

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

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

Verbreitete Auflage:
2. Quartal 2026: 120.613 Exemplare
Für Mitglieder der Vereine Creditreform ist der Bezug im Mitgliedsbeitrag enthalten.



Vermögensauskunft – das zählt

Wenn Schulden nicht beglichen werden, kann es ernst werden: Die Vermögensauskunft zwingt Schuldner dazu, ihre wirtschaftlichen Verhältnisse offenzulegen. Für Gläubiger ist sie ein wichtiges Instrument, um gezielte Vollstreckungsmaßnahmen einzuleiten – etwa Konto-, Lohn- oder Sachpfändungen. Für Schuldner kann die Vermögensauskunft spürbare Folgen haben: Wer die Auskunft verweigert, riskiert einen Eintrag ins Schuldnerverzeichnis, negative Auswirkungen auf die Bonität und im Extremfall sogar Erzwingungshaft. Der neue Creditreform Ratgeber erklärt, wann eine Vermögensauskunft verlangt werden kann, welche Angaben gemacht werden müssen und wie Gläubiger und Schuldner reagieren sollten. Praxisnah zeigt der Leit-faden außerdem, wie sich durch Einigung, Ratenzahlung oder Schuldnerberatung auch in schwierigen Situationen noch Handlungsspielräume erschließen lassen. Mehr unter: www.creditreform.de/aktuelles-wissen/praxisratgeber



Streitgespräch: Milei für Deutschland?



Braucht Deutschland einen radikalen Staatsumbau nach dem Vorbild des argentinischen Präsidenten Javier Milei? Darüber sprechen im Creditreform Podcast „Gute Geschäfte“ zwei Ökonomen mit klaren Positionen: Philipp Bagus, Professor für Volkswirtschaftslehre in Madrid und Milei-Kenner, fordert weniger Staat, niedrigere Ausgaben und mehr Markt. Marcel Fratzscher, Präsident des DIW Berlin, hält dagegen: Ohne Investitionen in Bildung, Infrastruktur, Innovation und soziale Sicherheit verliere Deutschland weiter an Wettbewerbsfähigkeit. Entstanden ist ein echtes

Streitgespräch über Reformdruck, Bürokratie, Wachstum – und die Frage, wie viel Staat eine wettbewerbsfähige Wirtschaft braucht. Hörenswert. Hier geht's zum Podcast: www.creditreform.de/podcast

Ideen, die Deutschland voranbringen

Nicht jammern, sondern handeln: Der Newsletter „Handelsblatt Shift“ liefert jede Woche frische Impulse für Deutschlands Zukunft. Im Fokus stehen konstruktive Beispiele aus dem In- und Ausland – von innovativen Geschäftsmodellen über mutige Reformen bis zu erfolgreichen Digitalstrategien. Statt Problem-beschreibung setzt „Shift“ auf Lösungen und zeigt, was Wirtschaft, Politik und Mittelstand konkret voranbringen kann. Das Briefing richtet sich an Führungskräfte und Entscheider, die Inspiration suchen – und Lust haben, Veränderung aktiv zu gestalten. Der Newsletter erscheint jeden Montagmorgen per Mail. Wer sich von Erfolgsgeschichten und Best Cases inspirieren lassen möchte, findet die Anmeldung hier: <https://newsletter.handelsblatt.com/shift/>



Wenn Schulden vererbt werden

Verbindlichkeiten statt Vermögen – Erben sind immer häufiger mit überschuldeten oder zahlungsunfähigen Nachlässen konfrontiert. In diesen Fällen kann die Nachlassinsolvenz ein wichtiges Instrument sein, das eigene Vermögen zu schützen.

Text: Stefan Weber



C

Christoph Kuckelkorn hat in seinem Beruf viel erlebt. Der Kölner führt in fünfter Generation eines der ältesten Bestattungsunternehmen Deutschlands. Seine Erinnerungen hat er in einem Buch festgehalten. Darin spart der 62-Jährige auch finanzielle Themen nicht aus: „Es gibt immer mehr mittellose Menschen. Wir erleben, dass viele auf einen Todesfall finanziell nicht vorbereitet sind. Das wird manchmal zu einem großen Problem für die Hinterbliebenen.“ Zwar gibt es keine Statistik, die den finanziellen Status Verstorbener ausweist. Aber es gibt Daten, die Kuckelkorns Beobachtungen stützen. Creditreform zufolge galten im vergangenen Jahr 5,67 Millionen Menschen als überschuldet. Die Zahl der Verbraucherinsolvenzen erhöhte sich auf 76.300, den höchsten Stand seit 2016. Somit ist davon auszugehen, dass viele der etwa eine Million Menschen, die in jedem Jahr in Deutschland sterben, ih-

ren Erben vor allem Verbindlichkeiten hinterlassen.

„Erben eines insolventen Nachlasses sind gesetzlich verpflichtet, einen Antrag auf Eröffnung eines Nachlassinsolvenzverfahrens zu stellen. Aber das wissen die wenigsten. Und viele, die es wissen, unterlassen es“, erläutert Rüdiger Bauch, Fachanwalt für Insolvenz- und Sanierungsrecht in der Leipziger Niederlassung der überregionalen Kanzlei Schulze & Braun. Nach seiner Schätzung müsste es in jedem Jahr deutschlandweit eine hohe fünfstelligen, wenn nicht sogar sechsstelligen Zahl von Nachlassinsolvenzverfahren geben. Tatsächlich sind es aber nur etwa 2.500 Fälle. Bauch beobachtet, dass sich Hinterbliebene häufig nur einen sehr oberflächlichen Überblick über die Vermögenssituation eines Verstorbenen machen. „Wenn sie Rechnungen entdecken und von umfangreichen Verpflichtungen erfahren, machen sie sich nicht die Mühe, ins Detail zu gehen, sondern nutzen die Möglichkeit, das Erbe auszuschlagen. So wollen sie verhindern, für die Schulden des Verstorbenen in Haftung genommen zu werden.“ Für diese Entscheidung gewährt der Gesetzgeber eine Frist von sechs Wochen ab Kenntnis des Erbfalls.

Nicht selten ist es Bauch zufolge jedoch ein Fehler, vorschnell auf das Erbe zu verzichten. Der Anwalt wickelt in jedem Jahr Verfahren ab, an deren Ende er fünf- bis sechsstellige Eurobeträge an die Fiskalerben überweist – nachdem er alle Verbindlichkeiten bedient und sämtliche Vermögensgegenstände verwertet hat. Nicht selten tauchen im Verlauf der Sichtung eines Nachlasses Vermögensteile auf, die zunächst übersehen wurden. „Wenn Hinterbliebene das Erbe ausgeschlagen haben, aber Vermögen verbleibt, erbt der Fiskus“, erläutert Bauch. Zwar gibt es die

Möglichkeit, die Ausschlagung anzufechten, wenn man sich über deren Grund geirrt hat. Aber diese Option hat nach Erfahrung von Juristen nur selten Erfolg. Nachlassgerichte sind in solchen Fällen sehr kritisch. Deshalb lautet die Empfehlung von Fachanwalt Bauch: „Nie ein Erbe vorschnell ausschlagen. Immer erst einen gründlichen Überblick über Vermögen und Verpflichtungen eines Verstorbenen machen und im Zweifel ein Nachlassinsolvenzverfahren anstreben.“ Das gilt vor allem, wenn es mehr als einen Erben gibt. Denn bei Erbengemeinschaften gilt das Prinzip der gemeinschaftlichen Verwaltung und Verfügung. Das bedeutet, dass die Erben den Nachlass als Ganzes gemeinsam verwalten und über Nachlassgegenstände grundsätzlich nur gemeinsam entscheiden können. In der Praxis kann das zu Problemen führen – etwa, weil Miterben desinteressiert oder zerstritten sind. Oder weil sie im Ausland leben und sich nicht kümmern können.

Der Verwalter übernimmt

Im Fall eines Nachlassinsolvenzverfahrens geht die Verfügungsgewalt auf den Insolvenzverwalter über. Er allein entscheidet dann über die Verwertung des Vermögens. Das kann den Prozess erheblich beschleunigen, insbesondere, wenn es sich um einen komplexen Nachlass mit Grundstücken und Firmenbeteiligungen handelt. Im Umkehrschluss bedeutet das: Die Erben können nicht mehr über die Gegenstände aus dem Nachlass verfügen. In der Praxis hält Fachanwalt Bauch diesen Umstand jedoch nicht für relevant: „Vermögensgegenstände, die nur von emotionaler Bedeutung sind, aber keinen Marktwert besitzen, können die Erben beanspruchen und normalerweise wird der Nachlassinsolvenzverwalter diese her-



**RÜDIGER
BAUCH**

Der Fachanwalt für Insolvenz- und Sanierungsrecht warnt vor vorschnellem Erbverzicht.

ausgeben. Und für werthaltige Sachen zahlen sie einen Preis, den ein Gutachter festgesetzt hat.“

Sicherheit für Erben

Wie läuft ein Nachlassinsolvenzverfahren ab? Am Anfang steht ein Antrag beim zuständigen Gericht. Ein Erbe informiert das Insolvenzgericht über den Todesfall und belegt diesen durch Vorlage der Sterbeurkunde. Ein Erbschein ist in den meisten Fällen nicht notwendig. Im zweiten Schritt muss der Antragsteller den Insolvenzgrund glaubhaft machen, das heißt, Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung belegen. Dies geschieht durch Auflistung sämtlicher Vermögensgegenstände und Verbindlichkeiten. Wenn das Gericht – im dritten Schritt – nach Prüfung zu dem Schluss kommt, dass eine Insolvenz vorliegen könnte, wird das Verfahren eröffnet. Die Kosten sind überschaubar. „Für Gericht und Gutachter sind im Fall von „mangels Masse“ oft weniger als 1.000 Euro zu zahlen“, sagt Rüdiger Bauch.

Anders ist die Situation bei komplexen Verfahren, in denen Grundstücke und Unternehmensbeteiligungen verwertet werden. Mit der Nachlassinsolvenz verschaffen sich Erben Rechtssicherheit. Forderungen werden zentral geprüft und nach den Regeln des Insolvenzrechts abgewickelt. Das hat einen hohen Wert insbesondere für Hinterbliebene, die sich nicht immer wieder von Neuem gegenüber Gläubigern erklären wollen. Allerdings können nicht nur Erben, sondern auch Gläubiger binnen zwei Jahren ab Annahme der Erbschaft durch den oder die Erben einen Antrag auf Eröffnung eines Verfahrens stellen. Fachanwalt Rüdiger Bauch: „Das macht die Nachlassinsolvenz zu einem interessanten Werkzeug, die eigene Vermögensposition zu gestalten.“ ■

Wie Betriebe ihre Energiekosten steuern



Die Schockwellen auf den Energiemärkten treffen besonders kleine und mittlere Betriebe. Es gibt aber Instrumente, mit denen Unternehmen sich unabhängiger vom Auf und Ab der Preise machen können. Im Fokus stehen Versorgungssicherheit, Planbarkeit und Effizienz.

Text: Jürgen Hoffmann

D

ie Preise für Öl und Gas fahren Achterbahn. Seit Jahresbeginn ging es bis Mitte Juni fast nur aufwärts – in einigen Regionen Deutschlands um 25 bis 30 Prozent. Dann fielen die Preise wieder. Geblieben ist die Unsicherheit – insbesondere für Privathaushalte und kleinere Produktions-, Verarbeitungs- und Logistikbetriebe. „Es war für Unternehmen selten so schwierig wie derzeit, ihre Energieversorgung sicher zu planen“, sagt Marcel Quinten, Energie-, Umwelt- und Nachhaltigkeitsberater der Handwerkskammer des Saarlandes und Projektkoordinator der Mittelstandsinitiative Energiewende und Klimaschutz (MIE). Hauptverantwortlich für die Turbulenzen und die Preisexplosion sei, so hat der Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung vor wenigen Wochen erklärt, der Angriffskrieg der USA gegen den Iran. Ähnlich wie im Frühjahr 2022, als Wladimir Putin mit dem Überfall auf die Ukraine für Marktverwerfungen gesorgt hatte, verantwortet in diesem Jahr US-Präsident Donald Trump das Tohuwabohu. Eine Folge: Die „fünf Wirtschaftsweisen“ prognostizieren für Deutschland in diesem Jahr noch ein Mini-Wachstum des Bruttoinlandsprodukts von 0,5 Prozent. Die Deutsche Industrie- und Handelskammer geht sogar von nur 0,3 Prozent aus. So manches kleine und mittlere Unternehmen (KMU) wird das nicht überleben, weil ihm die Energiekosten über den Kopf wachsen. Doch es gibt Auswege aus der Energiekostenfalle.

Unabhängigkeit als Wettbewerbsvorteil

Die Effenberger Vollkornbäckerei in Hamburg (21 Mitarbeiter in sechs Filialen) verbraucht durch Einsparung und Wärmerückgewinnung nur etwa ein Drittel der Energie vergleichbarer Betriebe. Firmenchef Thomas Effenberger hat jeden Stein in seinem Unternehmen umgedreht, um seine Erzeugnisse so ökologisch wie möglich zu produzieren. Eine Maßnahme: die Schwadendampfkondensation. Der beim Backen anfallende Wasserdampf wird zurückgewonnen, die



MARCEL QUINTEN

Der Energieberater warnt vor erheblichen Kosten infolge der kommunalen Wärmeplanung.

Kondensationswärme für warmes Brauchwasser und Heizung genutzt. Durch diese Maßnahmen erreicht der Backofen einen Wirkungsgrad von gut 116 Prozent, herkömmliche öl- oder gasbetriebene Backöfen kommen auf lediglich rund 60 Prozent. Weitere Mosaiksteine des Energiekonzepts des Mittelständlers: Außendämmung, Solaranlage auf dem Dach, LED-Beleuchtung und fünf Elektrofahrzeuge. Dadurch ist der Betrieb unabhängiger von Energiepreisschwankungen als viele Konkurrenten, hat Energiekosten von nur 1,3 Prozent vom Umsatz. „Ein Wettbewerbsvorteil“, so Effenberger.

So gut geht es nicht vielen KMU. Für Tausende Fleischereien und Wäschereien, Metallbauer, Glas- und Papierhersteller sind die Kosten für Energie mittlerweile „ein existenzieller Wettbewerbsfaktor“, so Marcel Quinten. Im Schnitt liegt der Energieverbrauch im Handwerk bei 1 bis 3 Prozent des Jahresumsatzes. In einzelnen Gewerken – etwa bei Bäckereien – ist er deutlich höher „und kann unter Umständen auf über 10 Prozent ansteigen“, so der Experte (siehe Kasten „Energieintensität“). Die Belastungen der KMU könnten in den nächsten Monaten noch steigen, denn im Zuge der kommunalen Wärmeplanung steht bei vielen Firmen ein Wechsel von Gas oder Öl auf Strom als primären Energieträger an. „Das erfordert von den Betrieben erhebliche Investitionen“, warnt Quinten. Außerdem wisse angesichts der anhaltenden Preisturbulenzen bei fossilen Energieträgern, Strom und Fernwärme kein Unternehmer, „wie sehr bei ihm der Anteil der Energiekosten am Umsatz steigen wird“.

Der Mittelstand geht leer aus

Die Lage kleiner und mittlerer Firmen ist prekärer als die vieler Großunternehmen. Zwei Beispiele: Während die meisten Konzerne ein professionelles Energiemanagement mit einer systematischen Überwachung, Steuerung und Optimierung des Energieverbrauchs haben, fehlt dieses Instrument fast allen KMU. Das liegt vor allem an den hohen Initialkosten und mangelnden personellen Kapazitäten. So werden für →

THOMAS EFFENBERGER

Der Chef einer Bäckerei verbraucht mithilfe von Wärmerückgewinnung deutlich weniger Energie.



Energiebedarf nach Branchen

Geringe Intensität

(ca. 1–2 Prozent des Umsatzes)

- Friseure, Augenoptiker, Hörakustiker, Elektrotechnik.
- Energie fließt insbesondere in Raumwärme, Warmwasser, Beleuchtung und kleinere Maschinen/Werkzeuge/Elektrogeräte.
- **Hebel:** Gebäudeeffizienz, LED-Umstellung sowie smarte Steuerung der Gebäude- und Lichttechnik.

Mittlere Intensität

(ca. 2–5 Prozent des Umsatzes)

- Kfz-Werkstätten (ohne Lackiererei), Tischler und Schreiner, Metallbau.
- Energie für Fahrzeug- und Maschinenparks, Absauganlagen und zeitweise genutzte Werkzeuge.
- **Hebel:** Standby-Verluste und Effizienz der Absaug-, Druckluft- und sonstigen Anlagen sowie Fuhrparkoptimierung.

Hohe Intensität (oft weit über 5 Prozent, teils um 10 Prozent des Umsatzes)

- Bäcker, Fleischer, Textilreiniger und Wäschereien, Kfz-Betriebe mit Lackierkabine, Galvaniseure.
- Prozesswärme- und prozesskälteintensiv. Öfen, Kühlhäuser, Waschstraßen und Trockner oft im Dauerbetrieb.
- **Hebel:** Wärmerückgewinnung, effiziente Kältetechnik, Optimierung der Auslassungszeiten.

Quelle: Mittelstandsinitiative Energiewende und Klimaschutz (MIE)



„Bei der Energieversorgung geht es nicht mehr um den günstigsten Preis, sondern um Effizienz.“

Marcus Seidel, Meistero

die Einführung und Zertifizierung eines Systems wie nach ISO 50001 feste Verantwortliche gebraucht. Zudem sind die meisten KMU in Deutschland nicht gesetzlich zu einem Energieaudit oder einem Managementsystem verpflichtet.

Und auch der Industriestrompreis, der rückwirkend ab Januar 2026 bis Ende 2028 die Kosten auf einen Zielwert von fünf Cent pro Kilowattstunde senkt und energieintensive Unternehmen etwa der Aluminium-, Chemie- oder Stahlbranche entlasten soll, landet bei kaum einem kleineren Betrieb. Warum nicht? Im Gegensatz zu Großverbrauchern erreichen Handwerksbetriebe und kleinere Mittelständler die hohen Verbrauchsschwellen nicht, die Voraussetzung für eine Förderung sind. Auch den Nachweis internationaler Wettbewerbsfähigkeit kann kaum ein KMU erbringen. Das kritisieren sowohl der Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) als auch der Bundesverband mittelständische Wirtschaft. Die Subventionen würden nur der Großindustrie helfen, „während Handwerk und breiter Mittelstand die Entlastung mitfinanzieren, aber weitgehend leer ausgehen“, so ZDH-Präsident Jörg Dittrich. Für ihn ist der Industriestrompreis „ein Schlag ins Kontor für den Mittelstand“.

Bedarfsgerechte Maschinensteuerung

Welche Spielräume bleiben den KMU? Einer betrifft die Beschaffung. „Der Nahost-Konflikt zeigt, dass geopolitische Risiken zu einem zentralen Faktor für das operative Geschäft geworden sind“, konstatiert Lars Kleeberg, Hauptgeschäftsführer des Bundesverbandes Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik: „Viele Unternehmen überdenken deshalb ihre bisherigen Beschaffungsstrategien. Der Fokus verschiebt sich zunehmend von reinen Kosteneinsparungen hin zu resilienteren Lieferketten.“ Das gilt ganz besonders für das „Blut der Märkte“. Marcus Seidel, Geschäftsführer des Ingolstädter Energieunternehmens Meistero: „Bei der Energieversorgung geht es für Unternehmen



längst nicht mehr nur um den günstigsten Preis, sondern zunehmend um Versorgungssicherheit, Planbarkeit und Effizienz.“ Die Nachfrage nach Beratung rund um Energiesparmaßnahmen steige spürbar, „weil ein professionelles Energiemanagement für Unternehmen immer wichtiger wird“. Meistro versorgt deutschlandweit rund 24.000 überwiegend mittelständische Kunden mit Strom und Gas, die ihre Energieversorgung durch Erneuerbare, Kraft-Wärme-Kopplungssysteme, Photovoltaikanlagen und Speicher nachhaltiger und widerstandsfähiger aufstellen wollen.

Für Marcus Seidel gibt es drei wesentliche Faktoren, mit denen Mittelständler ihre Energiekosten senken können: „Transparenz schaffen, den Betrieb bedarfsgerecht steuern und Technik gezielt modernisieren.“ Er geht ins Detail: „Das Erste sind Lastgangmessungen. Sie zeigen, wann Energie tatsächlich benötigt wird.“ Oft liefen Anlagen auch ohne tatsächliche Nutzung. Folge: Effizienzverlust. Seidel: „Der Nutzen von Langzeitmessungen ist eine schnelle Identifikation unnötiger Laufzeiten.“ Außerdem empfiehlt der Meistro-Geschäftsführer intelligente Zähler: „Die schaffen die Datengrundlage, um Verbrauch überhaupt zu verstehen. Erst durch Messdaten wird aus Vermutungen eine solide Entscheidungsbasis.“ Der Nutzen: Transparenz im Tagesverlauf statt nur Monatswerte. Ein weiterer Hebel seien Druckluft-Checks: „Viele Systeme laufen im Dauerbetrieb. Druckluft-Checks zeigen Muster und decken versteckte Verluste auf.“ Das Einsparpotenzial durch Optimierung sieht Seidel bei „10 bis 25 Prozent“.

Investitionen amortisieren sich schnell

Der Meistro-Chef führt weitere Möglichkeiten auf. Zunächst die Wärmerückgewinnung: „In vielen raumluftechnischen Anlagen fehlt sie komplett. Durch Nachrüstung lassen sich zwischen 60 und 80 Prozent der thermischen Energie zurückgewinnen, wodurch die Heiz- und Kühlkosten deutlich reduziert werden.“

Auch im Heizsystem eines Unternehmens schlummere oft ungenutztes Potenzial: „Ohne hydraulischen Abgleich werden Räume ungleichmäßig versorgt und Pumpen arbeiten ineffizient. Ein sauber abgeglichenes System senkt den Energiebedarf deutlich und verbessert gleichzeitig den Komfort.“ Erfolg: weniger Energieverbrauch bei gleichmäßiger Wärmeverteilung. Die Heizkosten könnten damit, so Seidel, um 10 bis 20 Prozent reduziert werden. Und schließlich geht der Energieexperte auf Audits ein: „Eine systematische, unabhängige und dokumentierte Überprüfung von Prozessen, Systemen oder Informationen hilft, Potenziale zu strukturieren – von ineffizienten Betriebszeiten bis zu technischen Schwächen – und wirtschaftliche Maßnahmen zu priorisieren.“ Seinen Erfahrungen nach sind durch die Kombination mehrerer Maßnahmen Energiekosteneinsparungen von 20 bis 40 Prozent realistisch: „Investitionen an diesen Stellen amortisieren sich schnell.“

Auch kleinere Betriebe können durch gezielte Maßnahmen ihre Abhängigkeit von Energiepreisschwankungen minimieren – und das ohne großen Aufwand. Am effizientesten ist die Eigenstromerzeugung. Nachdenken sollten KMU aber auch über Einkaufsgemeinschaften und die Nutzung von Förderprogrammen. ■

Energiedaten im Griff

Die MIE bietet zwei Unterstützungsangebote: Die Website <https://energieeffizienz-handwerk.de/> fungiert als Informationsportal für Betriebe, die sich energieeffizienter aufstellen möchten und das E-Tool www.e-tool.de als Instrument für die Erfassung und Auswertung von Energie- und Emissionsdaten. „Um Unternehmen eine Einschätzung geben zu können, wo sie in Sachen Energie stehen und wo sie anpacken können, um Kosten einzusparen, ist ein Verständnis der grundlegenden Energieverbräuche notwendig“, erläutert Energieberater Marcel Quinten. „Mit dem E-Tool Webportal lassen sich diese Verbräuche über Jahre hinweg systematisch und kostenlos erfassen sowie auswerten. Das ist die Basis für Energieeffizienz-Maßnahmen und ermöglicht gleichzeitig eine regelmäßige Erfolgskontrolle.“

Wehe, die Insolvenz wird verschleppt

Im Klammergriff zwischen hohen Energie- und Rohstoffpreisen sowie geopolitischen Spannungen geht immer mehr Unternehmen die Luft aus. In den ersten sechs Monaten registrierte Creditreform 12.900 Insolvenzen – ein Anstieg von 8 Prozent gegenüber dem gleichen Zeitraum 2025. Vor allem Dienstleister gerieten im ersten Halbjahr häufiger in Bedrängnis. Eine Erklärung dafür ist, dass dieser Wirtschaftsbereich stark von Kleinstunternehmen geprägt ist, die oft nur über ein dünnes Eigenkapitalpolster verfügen. Deshalb haben sie bei rückläufigen Umsätzen schon nach kurzer Zeit Mühe, ihre Kreditverpflichtungen zu erfüllen.

Wer ist wie gut in der Lage, seine Zinsen zu bezahlen? Banken und Investoren schauen in diesem Zusammenhang auf die Zinsdeckung. Sie setzt das Betriebsergebnis ins Verhältnis zum Zinsaufwand. Eine aktuelle Auswertung der Creditreform Wirtschaftsforschung zeigt, dass eine zunehmende Zahl von Unternehmen eine unzureichende Zinsdeckung aufweist. Bei 7,5 Prozent der untersuchten Unternehmen reichte das operative Ergebnis zuletzt nicht aus, um die anfallenden Zinszahlungen zu decken. Bei weiteren 19,5 Prozent genügte das operative Ergebnis nur so gerade zur Zinsdeckung. Einen größeren finanziellen Spielraum hatten die betreffenden Unternehmen nicht. Wenn es eng wird, bleibt ihnen



Mit der Zahl der Insolvenzen steigen auch die persönlichen Haftungsrisiken von Geschäftsführern. Wer größere Schieflagen nicht frühzeitig erkennt und es versäumt, sein Krisenmanagement zu dokumentieren, riskiert sein privates Vermögen.

Text: Stefan Weber

häufig nichts anderes übrig, als Rechnungen immer später zu bezahlen.

„Hier beginnt eine gefährliche Zone. Spätestens an diesem Punkt muss ich mich als Unternehmer fragen, ob ich tatsächlich noch zahlungsfähig bin“, warnt Jens Titze, Partner der Unternehmensberatung Purakon. Wer als Geschäftsführer einer haftungsbeschränkten Firma den Ernst einer solchen Lage ignoriert (oder nicht erkennt), begibt sich auf dünnes Eis. Er läuft Gefahr, in die persönliche Haftung zu geraten, falls das Unternehmen am Ende in die Insolvenz geht. Der Vorwurf lautet dann: Insolvenzverschleppung. Und das kann sehr teuer werden. „Im Zweifel muss der Geschäftsführer den Schaden zur Masse einzahlen, der dadurch entstanden ist, dass er den Insolvenzantrag verspätet gestellt hat“, erläutert Michael Hermanns, Partner der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Buth & Hermanns.

Krisen früh erkennen

In Zeiten steigender Insolvenzzahlen nehmen auch die Haftungsrisiken für Unternehmer zu. Viele ahnen nicht, dass mit einer Insolvenz nicht nur die Firma, sondern auch sie selbst in den Fokus geraten. Im Jahr 2024 gab es mehrere Tausend Ermittlungsverfahren wegen Insolvenzstraftaten. Auch deshalb wird es für Unternehmer immer wichtiger, drohende Schieflagen früh zu erkennen. Das ist häufig schwierig, denn Krisen entstehen in der operativen Realität der Unternehmen, lange bevor sie im Reporting sichtbar werden. Wachsende Bestände, steigende Ausschussquoten, längere Durchlaufzeiten, sinkende Produktmargen oder Stornos im Auftragsbestand sind typische Frühindikatoren. Werden sie nicht erkannt oder verharmlost, zeigen sich die Folgen mit Verspätung – etwa in

Form eines plötzlichen Liquiditätsabbrisses.

Liquidität im Blick halten

Wann ist der Zeitpunkt gekommen, Insolvenz anzumelden? Viele Unternehmer setzen darauf, dass eine Liquiditätsschwäche nur ein vorübergehender Zustand ist. Sie hoffen, dass schon bald ein großer Auftrag oder eine Finanzspritze alles wieder ins Gleichgewicht rücken wird. Diese Erwartung geht in vielen Fällen nicht auf. Nach Rechtsprechung des BGH liegt Zahlungsunfähigkeit vor, wenn ein Unternehmen innerhalb von drei Wochen weniger als 90 Prozent seiner fälligen Verbindlichkeiten begleichen kann. „Wenn ich einmal im Monat auf meine Zahlen schaue und feststelle, dass ich mehr Liquidität habe als fällige Verbindlichkeiten, bin ich auf der sicheren Seite. Wenn ich dagegen nur noch 70 oder 80 Prozent der Forderungen begleichen kann, muss ich ehrlich fragen, ob dies ein Dauerzustand ist. An diesem Punkt beginnt die Insolvenzverschleppung – und das ist dann ein Haftungsgrund“, betont Hermanns. Um glaubhaft zu machen, dass ein Geschäftsführer seine Pflichten erfüllt hat, reicht es nicht, einen vorher aufgestellten Plan vorzulegen und darauf zu verweisen, dass es leider anders gekommen ist. Stattdessen ist ein strukturierter, fortlaufender und angemessen dokumentierter Prozess der Krisenfrüherkennung und des Krisenmanagements gefordert. „Mit einer solchen Dokumentation kann man jederzeit belegen: Obwohl ich alle gesetzlichen Vorgaben erfüllt habe, ist es schiefgegangen“, so Hermanns.

Wie lassen sich Sanierungschancen erhöhen und Haftungsrisiken minimieren, wenn ein Unternehmen bereits mitten in einer bedrohlichen Schiefelage steckt? In dieser Situation kann ein Sanie-



MICHAEL HERMANNS

Der Wirtschaftsprüfer warnt vor Haftungsrisiken der Geschäftsführung.



JENS TITZE

Der Unternehmensberater fordert im Sanierungsfall eine absolut ehrliche Kommunikation.

rungsgutachten Klarheit schaffen und zu Rechtssicherheit verhelfen. Dabei untersucht eine Prüfungsgesellschaft, ob das Unternehmen zukunftsfähig ist. Neben der Kapitalausstattung geht es dabei um Kriterien wie Rendite- und Wettbewerbsfähigkeit sowie die Nachhaltigkeit einer möglichen Sanierung. „Die Bank benötigt ein positiv unterschriebenes Gutachten, um rechtssicher neue Kredite vergeben zu können oder Besicherungen zu verändern. Für das Unternehmen ist es eine harte Prüfung, die absolute Ehrlichkeit verlangt“, erläutert Berater Jens Titze. Eine offene Kommunikation ist nicht nur Pflicht gegenüber Banken und Beratern, sondern auch gegenüber der Belegschaft. Mitarbeiter haben ein Recht auf wahrheitsgemäße Information. Davon abgesehen ist es klug, ihnen gegenüber nichts schönzureden oder gar zu verschweigen. Denn am Ende wird es ganz wesentlich von ihrem Engagement abhängen, ob ein angeschlagenes Unternehmen die Krise meistert oder untergeht. ■



Was zu tun ist

Wirtschaftsprüfer Michael Hermanns und Unternehmensberater Jens Titze sind zwei von zahlreichen Fachleuten, die im **Creditreform Podcast „Gute Geschäfte“** und in der **Mini-Serie „Endstation Insolvenz?“** ihre Expertise teilen. Die hier veröffentlichten Aussagen sind ein Auszug daraus. Hören Sie rein! Sie finden den Podcast auf allen gängigen Podcast-Plattformen sowie unter dem Link: creditreform.de/aktuelles-wissen/podcast

Mehr Leben in die Innenstädte holen

Neue und kluge Nutzungskonzepte bringen Menschen zurück in die City.

Wilhelm von Schadow war ein rühriger Mann. Er gründete einst die Düsseldorfer Malschule und verhalf der städtischen Kunstakademie in der ersten Hälfte des 19. Jahrhunderts zu internationalem Ansehen. Düsseldorf würdigte Schadows Tun und benannte eine Straße nach ihm. So ist sein Name bis heute präsent – insbesondere bei vielen, die sich mit Einzelhandel und Stadtentwicklung beschäftigen. Denn die Schadowstraße im Herzen der nordrhein-westfälischen Landeshauptstadt gehört seit Jahrzehnten zu den meistfrequentierten Einkaufsmeilen in Deutschland. Hier tummeln sich nach Angaben der IHK Düsseldorf aktuell jeden Tag bis zu 130.000 Passanten. Das sind nahezu doppelt so viele wie gut zehn Jahre zuvor, als die Stadt eine umfassende Neugestaltung des Areals anging. Gleichzeitig liegen die Umsätze der Einzelhändler an der

Veränderte Konsumgewohnheiten und Online-Konkurrenz verschärfen die Krise des stationären Einzelhandels. Eine Studie von Creditreform und Handelsblatt Research Institute (HRI) zeigt die Dramatik der Lage. Aber es gibt Beispiele, wie sich der Trend abbremsen lässt.

Text: Stefan Weber

Schadowstraße derzeit etwa 15 Prozent über dem Durchschnitt vergleichbarer innerstädtischer Lagen. Warum das so ist, haben Creditreform Wirtschaftsfor- schung und Handelsblatt Re- search Institute (HRI) in einer Studie zum Textileinzelhandel he- rausgearbeitet. „Der Fall zeigt, dass Aufenthaltsqualität – etwa durch Verkehrsberuhigung und Begrünung – unmittelbar zur Stärkung der Nutzung und Wirt- schaftskraft beitragen kann“, schreiben die Autoren.

Einzelhandel unter Druck

Neue Konzepte sind gefragt, denn Innenstädte, Immobilienwirt- schaft und Einzelhandel geraten zunehmend unter Handlungs- druck. Konjunkturschwäche und ein Wandel im Konsumverhalten sorgen dafür, dass Verbraucher immer seltener im stationären Handel einkaufen. Die Folge sind Frequenzrückgänge und Leerstän- de in den Innenstädten. Der Ein- zelhandel zählt Creditreform und HRI zufolge zu den am stärksten schrumpfenden Wirtschaftsberei- chen in Deutschland. In den Jah- ren zwischen 2010 und 2025 ist die Zahl der Handelsbetriebe um rund 16 Prozent auf 316.310 ge- sunken. Und der Abwärtstrend setzt sich fort. Der Handelsver- band Deutschland (HDE) erwartet, dass 2026 weitere 4.900 Geschäf- te verloren gehen. Einerseits schließen zunehmend kleine, in- habergeführte Läden, anderer- seits geraten immer häufiger auch große, vermeintlich stabile Fila- listen unter Druck. „Die aktuelle Konsolidierung unterscheidet sich signifikant von früheren Wellen. Es verschwinden nicht nur einzel- ne schwache Anbieter. Vielmehr stehen ganze Geschäftsmodelle infrage, vom klassischen Waren- haus bis zum mittelgroßen Mode- filialisten“, betont Patrik-Ludwig Hantzsch, Leiter der Wirtschafts-

forschung bei Creditreform. Die Dramatik der Situation zeigt sich in der Entwicklung der Insolven- zen. Im Jahr 2025 gab es im Ein- zelhandel 2.440 Insolvenzen – ein Anstieg von etwa 9 Prozent gegen- über 2024. Auffällig ist, dass in jüngster Zeit häufiger größere, traditionsreiche Unternehmen be- troffen sind. Prominente Marken wie der Schuhhändler Görtz oder die Modeanbieter Esprit und Gerry Weber sind aus dem innerstädti- schen Einzelhandel verschwun- den. Dazu hat der Warenhauskon- zern Galeria zahlreiche Standorte geschlossen. Besonders groß sind die Risiken nach Analyse von Cre- ditreform und HRI im Textil- und Bekleidungshandel. Abzulesen sei das an deren vergleichsweise schlechten Bonitätskennzahlen. Ein Grund: „Mode wird aus Konsu- mentensicht zunehmend als klas- sisches Sparsortiment wahrgenommen. Geld wird bewusster eingesetzt und eher für Erlebnis- se, Freizeit oder Sport ausgege- ben.“

Shopping verliert Reiz

Hinzu kommt ein verändertes Konsumverhalten. Viele Verbrau- cher und Verbraucherinnen be- trachten Einkaufen nicht mehr als attraktive Freizeitgestaltung. In Befragungen geben mehr als 50 Prozent an, ihre Zeit lieber mit anderen Aktivitäten als Shopping verbringen zu wollen. Dafür nen- nen Konsumforscher vor allem zwei Gründe: Zum einen hätten viele Menschen in der Corona- Pandemie erlebt, dass digitale Einkäufe oft schneller und beque- mer sind als Besuche in Ladenge- schäften. Zum anderen hätten neue Arbeitsmodelle das Besuchs- verhalten in Innenstädten verän- dert. „Beschäftigte im Homeoffice kommen ohne konkreten Anlass nur noch 1,4-mal im Monat in die Innenstadt, Hybridarbeitende 3,1-mal und überwiegend vor Ort Täti-



PATRIK-LUDWIG HANTZSCH

Der Leiter der Creditreform Wirtschaftsfor- schung fordert individuelle Kon- zepte gegen den Leerstand.

16

Prozent

weniger Han- delsbetriebe gab es 2025 in Deutschland als noch 2010 – ihre Zahl sank auf 316.310. Und der Abwärtstrend hält an.

ge 4,7-mal“, heißt es in der Studie von Creditreform und HRI.

Leerstand als Chance

Die Analyse macht aber auch deutlich, dass Leerstand, insbe- sondere in ehemaligen Waren- hausfilialen Ausgangspunkt für neue Nutzungskonzepte sein kann. Doch das erfordert Geduld. „Der Weg von der Schließung bis zur neuen Nutzung dauert im Mit- tel vier bis fünf Jahre“, schreiben die Autoren. Die häufigsten Grün- de seien Verzögerungen bei der Suche nach Investoren, strenge planungsrechtliche Vorgaben, komplexe Genehmigungsverfah- ren sowie umfangreiche bauliche Anpassungen. Dennoch ist er- kennbar, dass die Reaktivierung vorangeht. Fast jeder fünfte neu vermietete Quadratmeter in deut- schen Innenstädten entfällt mitt- lerweise auf ein ehemaliges Gale- ria-Objekt. Neue Perspektiven er- öffnen Konzepte, die auf eine gemischte Nutzung setzen: Einzel- handel und/oder Gastronomie im Erdgeschoss, gewerbliche Nut- zung und Wohnen in den Etagen darüber. „Entscheidend ist, dass eine betroffene Kommune schnell und pragmatisch handelt. Zusam- men müssen Händler, Eigentü- mer, Gastronomie, Kultur, Verwal- tung und Politik ein individuelles Konzept erarbeiten“, betont Pa- trik-Ludwig Hantzsch.

Die Studie von Creditreform und HRI nennt zahlreiche Beispie- le, wie eine strategisch gesteuerte Innenstadtentwicklung dem Leer- stand entgegenwirkt, die Aufent- haltsqualität verbessert und so viele Menschen in die City zurück- holt. „Das sind jedoch keine Blau- pausen, sondern individuelle Kon- zepte. Denn was in der einen Stadt funktioniert, funktioniert nicht automatisch auch in einer ande- ren Stadt“, betont der Leiter der Creditreform Wirtschaftsfor- schung. ■

Spitzenleistung trotz Hindernissen



**KI in der Finanzwelt kann Prozesse beschleunigen,
Analysen verbessern und vieles mehr. Doch die
Nutzung unterliegt strengen Regeln – und kann eine
heikle Fehlerquelle darstellen.**

Text: Jürgen Hoffmann



ELISA GASS
Die Managerin betrachtet den Chatbot als – stets aktualisierten – Helfer.

Im Finanzbereich der Bielefelder Dr. Wolff Group herrschte jahrelang ein babylonisches Kontengewirr. Jede Gesellschaft des Kosmetik- und Pharmaherstellers hatte ihr eigenes Finanz-Universum, ähnliche Geschäftsvorfälle wurden unterschiedlich verbucht. Dass das Unternehmen in 70 Ländern aktiv ist, machte es nicht besser. Rechnungen in Fremdwährung wurden in jedem Land anders behandelt. Ein Chaos also, in mehrerlei Hinsicht. Kein Wunder, dass wenig rundlief bei Abschlüssen und Abstimmungen und die rund 50 Finanzbereichsmitarbeiter weltweit viele Fragen hatten. Auch bei Controlling und Steuerung sorgte das Durcheinander für Schwierigkeiten. Elisa Gass ist Managerin in der International Business Organisation der Gruppe. Für sie stand fest: „Das müssen wir ändern.“ Seit diesem ersten Gedanken hat sich viel getan. Neben einer Guideline für einen einheitlichen Kontenrahmen wurde ein Chatbot installiert, der allen Buchhaltern die Inhalte der Richtlinie erläutert und auf jede Frage eine Antwort hat. Trainiert wird das auf Künstlicher Intelligenz (KI) basierende „sprechende Buch“ mit den aktuellen unternehmensinternen Vorgaben und typischen Fragen des Alltags. Auf diese Weise wird der virtuelle Assistent immer aktuell gehalten.

Andreas Dersch ist Experte für Transformation in der Steuerberatung beim B2B-Softwareanbieter Haufe. Er lobt die Anwendung bei der Dr. Wolff Group: „Die Sprachkompetenz der KI macht Fachwissen leicht anwendbar und erleichtert tägliche Prozesse.“ KI-Tools für das Finanzwesen befänden sich vielerorts noch in Testphasen und Pilotprojekten. In welchem Maße diese Technologie langfristig eingesetzt werde, hänge ab von „den gesetzlichen Rahmenbedingungen, dem wirtschaftlichen Nutzen und der Akzeptanz durch die Menschen“. Fakt ist: KI beschleunigt Abläufe, automatisiert die Rechnungsverarbeitung, analysiert Ausgaben, liefert Finanzberichte und Warnungen. Daten aus unterschiedlichen Quellen lassen sich verknüpfen, Zahlen für definierte Ziele mit Daten der

Konkurrenz vergleichen. KI kann Ergebnisse interpretieren und Maßnahmen vorschlagen. Aus Daten werden Prognosen, aus Prognosen strategische Entscheidungen.

Gefahr: Fehlende Transparenz

„Dank standardisierter, datengetriebener Prozesse bietet der Finanzbereich eines Unternehmens viel Potenzial für KI-gestützte Automatisierung und Optimierung“, stellt PwC-Mittelstandsexperte Bastian de Hessel klar. Es gibt immer mehr KI-Tools und -Plattformen, die auf unterschiedliche Bedürfnisse zugeschnitten sind, etwa auf Automatisierung oder Ausgabenmanagement, Anomalie-Erkennung oder ESG-Berichterstattung. Aber auch in diesem Segment ist nicht alles Gold, was glänzt. Neben Datenschutzproblemen und oft hohen Implementierungskosten führen Kritiker fehlende Transparenz und Nachvollziehbarkeit moderner Deep-Learning-Modelle an. Das Black-Box-Phänomen: Selbst Entwickler können die exakten Rechenwege nicht mehr vollständig rekonstruieren. Im Finanzwesen ist dies besonders kritisch, weil etwa Ablehnungen von Kreditanträgen für Kunden und Aufsichtsbehörden transparent und begründbar sein müssen. Außerdem besteht die Gefahr, dass von der KI Diskriminierungen reproduziert und verstärkt werden, wenn die Trainingsdaten von menschlichen Vorurteilen geprägt sind. Das kann zu unfairen Kredit- oder Versicherungsentscheidungen führen. Außerdem wird häufig mit fehlerhaften, unvollständigen oder veralteten Daten gearbeitet, was Fehlentscheidungen, ungenaue Bilanzen oder Fehler im Risikomanagement nach sich zieht.

Einer der größten Stolpersteine sind KI-Halluzinationen. Antworten der KI basieren auf Wahrscheinlichkeiten. Fehlt dem System echtes Wissen, generiert sie häufig plausibel klingende, aber falsche oder erfundene Antworten. Zwei Beispiele: Ein Unternehmen erhält eine Rechnung über 1.000 Euro. Das KI- →

„Die Sprachkompetenz der KI erleichtert tägliche Prozesse.“

Andreas Dersch, Haufe Group

System liest jedoch fälschlicherweise 10.000 Euro aus, was zu einer Überzahlung führt. Oder ein Zahlungsziel von „30 Tagen“ wird als „3 Tage“ interpretiert, was zu unnötigem Zeitdruck und möglichen Mahngebühren führt. Die Krux: Selbst bei völligem Unsinn weist die KI keine Unsicherheit aus. Im Finanz- und Rechnungswesen, wo höchste Genauigkeit und verlässliche Quellen essenziell sind, kann dies fatale Folgen haben.

Trotz solcher Widrigkeiten sei KI im Finanzbereich nicht mehr nur ein Zukunftsszenario, „sondern ein entscheidendes Instrument zur Erreichung operativer Spitzenleistungen“, findet Mirco Roeben, Kundenbetreuer bei Workday Deutschland. Die Mitarbeiter würden von repetitiven Tätigkeiten entlastet und könnten sich „den wirklich wichtigen Fragen widmen und dadurch die Wertschöpfung steigern“. Wie gewinne ich neue Kunden? Wie kann ich mein Geschäft durch innovative Produkte ausweiten? Es gehe nicht mehr darum, den nächsten Monat vorherzusagen, sondern ihn zu gestalten. Man plane nicht mehr mit Blick in den Rückspiegel, sondern könne nach vorne schauen, weil die Technologie in Echtzeit vorhersagt, wie sich Kosten, Inflation oder Nachfrage auf das Geschäftsmodell auswirken.

Luft nach oben bei Banken

KI verändert auch die Arbeit von Banken, Finanzdienstleistern und Family Offices. Sie setzen die Technologie zur Betrugserkennung, Einhaltung gesetzlicher Vorschriften und Kreditbewertung ein, im algorithmischen Handel, Portfoliomanagement und Kundenservice. Laut einer Deloitte-Studie geht es jedem zweiten Geldinstitut beim KI-Einsatz hauptsächlich um die Verbesserung von Arbeitsabläufen und Kundeninteraktionen, insbesondere personalisierte Kommunikation. Strategisch verankert ist die Technologie in den seltensten Fällen. Dadurch schöpfen die Banken laut Deloitte das wirtschaftliche Potenzial von KI bei weitem nicht aus. Und das, obwohl sich erhebliche Effizienzgewinne realisieren ließen – auch im Darlehensgeschäft mit Unternehmenskunden. Denn die klassische Kreditvergabe folge noch festen Mustern, die zeit- und nervenraubend sind – auch für die Kunden. Bürokratie und lange Wartezeiten in einer Ära, in der Geschwindigkeit oft der entscheidende Wettbewerbsfaktor ist.

Dabei ist unbestritten: KI-basierte Verfahren können viele interne Bankprozesse beschleunigen, etwa den der Kreditvergabe. Sascha Schwarz von DXC Technology sagt: „In Sekundenbruchteilen werden Tausende Datenpunkte analysiert wie Cashflow-Entwicklungen oder Benchmarks. Dadurch erhalten die Banken ein aktuelles, dynamisches Profil des potenziellen



SASCHA SCHWARZ

Der Senior Managing Director unterstützt Banken dabei, KI in ihre IT-Landschaften zu integrieren.

Kreditnehmers und können Finanzierungsspielräume und Risikobeurteilungen schneller und präziser ermitteln.“ So könnten passende Angebote für Mittelständler erstellt werden. Strategisch besonders bedeutsam sei es, dass die Geldhäuser mit den KI-Quellen in der Lage sind, ihren Kunden zusätzliche Dienste zu bieten wie die Bereitstellung von datenbasierten Handlungsempfehlungen als Dienstleistung. Schwarz nennt das „Intelligence as a Service“. Selbst Szenarienbilder – Was-wäre-wenn-Fragen – könne die Bank entwickeln und damit dem Firmenkunden zum Beispiel eine Lieferkettenoptimierung ermöglichen, durch die Finanzierungskosten gesenkt und die Resilienz gestärkt werden. In diesem neuen Betätigungsfeld stecke „eine Menge Musik“. Sein Haus helfe den Banken, die Technologie in ihre IT-Landschaften zu integrieren und „auf KI basierende, neue Business Cases in operatives Geschäft umzusetzen“. Und dabei regulatorische Hürden zu meistern. ■

Selfmade-KI

Der Hamburger Immobiliendienstleister ECE verwaltet mehr als 10.000 Mietverträge mit unterschiedlichen Vereinbarungen zu Mietsicherheiten, Nebenkosten, Umlagen, Kündigungsfristen. Und zu jedem Vertrag gibt es Nachträge, was die jährlichen Nebenkostenabrechnungen „komplex und aufwendig“ mache, so Frank Bünemann, Director Commercial Property Management. Seit 2025 nutzt er deshalb zur Analyse der Mietverträge eine im eigenen Haus entwickelte Künstliche-Intelligenz-App, die mit einem trainierten Sprachmodul arbeitet. Mit Erfolg:

„Unsere Produktivität ist gestiegen und wir haben jederzeit auf Knopfdruck einen Überblick über die aktuelle Lage.“

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



CIRCONOMIT

Der Entscheidungs-Baukasten

Lieferkettenprobleme, steigende Energiepreise, neue Regulierungen – Unternehmen müssen immer schneller reagieren. Eine neue Plattform hilft dabei, Produktion und Prozesse besser anzupassen. Text: Lisa Priller-Gebhardt

DAS PROBLEM

Ein Unternehmer plant seine Produktion, doch plötzlich kommt ein Auftrag herein, der dazwischengeschoben werden soll. Die Folge: hektisches Umpflanen bei vielen offenen Fragen. Gibt es überhaupt genügend Kapazitäten, um den Auftrag anzunehmen? Lohnt es sich, ihn für diesen Preis auszuführen? Ist das Fachpersonal verfügbar?

„Klassische Planungstools sind für solche Fragen kaum gemacht“, sagt Dana Aleff, Gründerin und Co-Geschäftsführerin von Circonomit. Und wenn dann noch externe Faktoren wie Lieferkettenstörungen, Energiepreise oder neue Regulierungen ins Spiel kommen, geraten bestehende Ansätze an ihre Grenzen.

„Unternehmen verfügen zwar über enorme Datenmengen und ausgefeilte Dashboards. Doch häufig fehlt der entscheidende Übersetzungsschritt: Daten in einen systemischen Kontext zu bringen, um daraus fundierte Entscheidungen für die Unternehmenssteuerung abzuleiten“, so die Gründerin. Gleichzeitig steigt neben der Komplexität auch der Entscheidungsdruck: Was früher Monate dauerte, muss heute oft in Minuten entschieden werden.

DIE LÖSUNG

Dana Aleff und ihr Geschäftspartner Erik Müller haben einen Modellbaukasten entwickelt, mit dem Unternehmen die zentrale Lücke in der Unternehmenssteuerung schließen können: den fehlenden Zusammenhang zwischen Daten, Entscheidungen und ihren Auswirkungen. „Circonomit macht Abhängigkeiten zwischen Kosten, Produktion, Lieferketten oder externen Faktoren sichtbar“, sagt Aleff. Letztlich gehe es ja meist darum, zu klären, „womit man Geld verdient und womit man Geld verliert“. Ganz konkret: Welche Produktionslinie verursacht aktuell welche Kosten? Wie verändert sich der Deckungsbeitrag bei steigenden Energiepreisen? Lohnt sich der Standort noch? Entscheider können mithilfe des Modellbaukastens Szenarien simulieren, Plan-Ist-Abweichungen früh erkennen und die finanziellen sowie ökologischen Folgen von Entscheidungen berechnen. „Was früher aufwendige Datenprojekte und individuelle Programmierung erforderte, lässt sich mit Circonomit relativ einfach umsetzen“, so die studierte Maschinenbauerin. Der Preis bemisst sich nach der Unternehmensgröße und Nutzung des Modells.

DIE ANWENDUNG

Das Aachener Familienunternehmen Ph-Mechanik wendet Circonomit an, um seine Produktion zu optimieren. Beim Systemlieferanten für Baugruppen mit Service und Lagerbevorratung hatten zuvor mehrere Audits gezeigt: Es mangelte an Zwischenergebnissen für die Bewertung von Teilprodukten, Fremdleistungen und Ähnlichem. Mit Circonomit ließen sich Steuerungsfragen schneller und fundierter beantworten. „Damit konnten wir diese Zuordnungen systematisch und in einer einzigen Datenbank zusammenhängend ermitteln, dokumentieren und auch variieren, sodass Produktionsabläufe auch hinsichtlich Nachhaltigkeitsaspekten optimierbar wurden“, sagt Firmeninhaber Oliver Schürings. „Die Zusammenhänge zwischen Kosten, Output, Lieferketten oder Nachhaltigkeitsfaktoren sind nun sichtbar und berechenbar.“ Was Schürings freut: Die Befähigung, Prozesse zu simulieren und Effekte regionaler Lieferketten sichtbar zu machen, hat die Motivation der Mitarbeiter erheblich gestärkt, was sich im Teamgeist und in geringen Krankenständen zeigt. Sein Fazit: „Circonomit bringt einen echten Mehrwert.“ ■

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

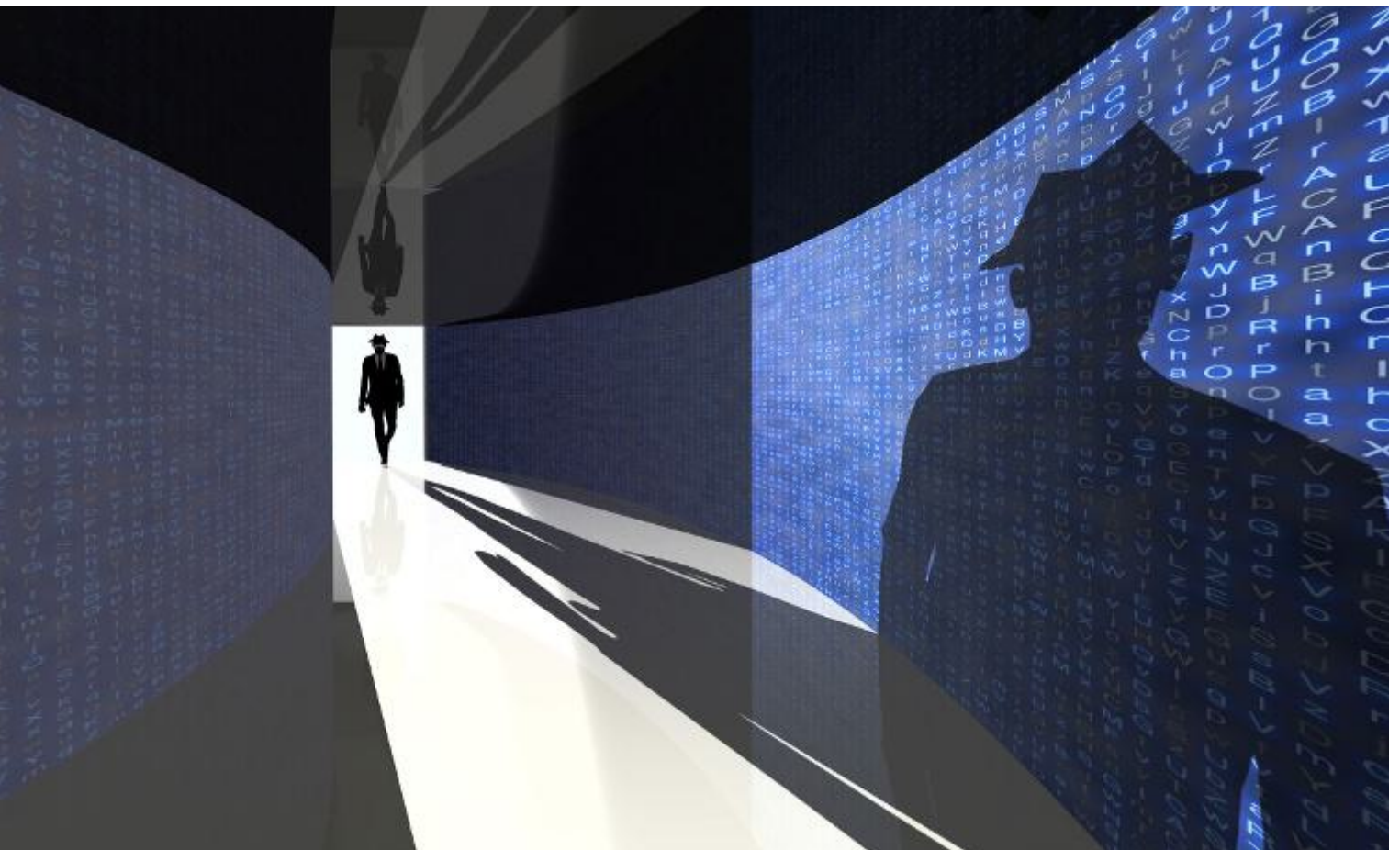


Substanz entscheidet.
Heute mehr denn je.

Warum Schatten-KI für Unternehmen riskant ist

Während viele Mittelständler noch über KI-Strategien diskutieren, ist Künstliche Intelligenz im Arbeitsalltag längst angekommen. Oft aber unbemerkt und unkontrolliert, als eigenständiges Arbeiten von Mitarbeitern mit nicht freigegebenen KI-Tools. Was Unternehmen über diese sogenannte Schatten-KI wissen sollten.

Text: Claudia Frickel





„Eigeninitiative ist kein Regelverstoß aus böser Absicht, sondern Ausdruck eines echten Bedarfs.“

Marvin Pawelczyk, Digitalverband Bitkom

E

in Marketing-Manager schreibt einen Blogartikel, ein HR-Team formuliert Absagen für Bewerber und eine Einkäuferin analysiert Preisentwicklungen. Immer häufiger erledigen Beschäftigte solche Aufgaben mithilfe Künstlicher Intelligenz – oft mit denselben Tools, die sie auch privat nutzen. Sie kopieren Kundendaten, Verträge oder interne Dokumente in die Eingabemasken der Tools und bekommen sofort Ergebnisse. Eine Mail ist in Sekunden geschrieben, ein Protokoll blitzschnell zusammengefasst.

„Diese Eigeninitiative ist kein Regelverstoß aus böser Absicht, sondern Ausdruck eines echten Bedarfs“, meint Marvin Pawelczyk, Referent für Künstliche Intelligenz beim Digitalverband Bitkom. Was privat selbstverständlich geworden ist, übertragen viele automatisch auf den Job. „Wer ChatGPT, Gemini oder Copilot zu Hause etwa zur Urlaubsplanung nutzt, will den Produktivitätsgewinn auch im Büro nicht missen“, sagt Pawelczyk. Zumal der Zugang denkbar einfach ist – es genügt bereits das Öffnen eines KI-Tools im Browser.

Ein Unternehmen, das genau diese Entwicklung erlebt hat, ist die Hagedorn Gruppe aus Gütersloh. „In der Praxis ist es nahezu unvermeidbar, dass Mitarbeiter KI-Tools eigenständig ausprobieren oder bereits genutzt haben“, glaubt Geschäftsführer Andreas Sudermann. Auch er selbst nutzte zunächst einen privaten Zugang, um unter Zeitdruck einen komplexen Businessplan zu erstellen – und erlebte dabei, wie stark KI die Arbeit erleichtern kann. Hagedorn ist ein Dienstleister für Rückbau, Entsorgung, Recycling, Tiefbau und Flächenrevitalisierung. Das 1997 gegründete Unternehmen beschäftigt über 2.000 Mitarbeiter und umfasst mehr als 30 Gesellschaften.

Was ist Schatten-KI?

Das eigenständige Arbeiten mit nicht freigegebenen KI-Tools hat einen Namen: Schatten-KI. Gemeint ist, dass die Anwendungen ohne Genehmigung oder Kontrolle durch IT-Teams oder Führungsebene genutzt werden. Meist passiert das über private Accounts oder frei verfügbare Dienste. Der Begriff lehnt sich an „Schatten-IT“ an, bei der Mitarbeiter auf private Geräte oder nicht genehmigte Apps zurückgreifen.

Wie verbreitet Schatten-KI ist, zeigen aktuelle Studien. Fast 30 Prozent der Beschäftigten greifen laut Microsofts „Cyber Pulse“-Report für ihre Arbeit auf nicht

20
PROZENT

der Unternehmen hierzulande gehen davon aus, dass Mitarbeiter private KI-Lösungen am Arbeitsplatz einsetzen.



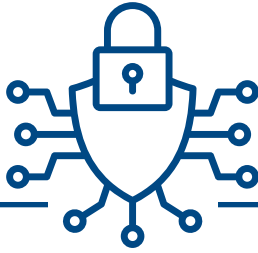
ANDREAS
SUDERMANN

Der Geschäftsführer hält es für unvermeidbar, dass Mitarbeiter KI-Tools eigenständig nutzen.

genehmigte KI-Werkzeuge zurück. Und knapp ein Fünftel der deutschen Unternehmen geht laut Bitkom-Umfrage davon aus, dass Mitarbeiter private KI-Lösungen einsetzen. Die tatsächliche Verbreitung dürfte allerdings höher liegen, da Unternehmen oft gar nicht wissen, dass ihre Angestellten KI nutzen.

Für Firmen ist Schatten-KI alles andere als harmlos. Die ungeregelte Verwendung birgt erhebliche Risiken, etwa wegen regulatorischer Verstöße und Datenlecks. Knapp jedes fünfte Unternehmen berichtet bereits von Sicherheitsvorfällen, bei denen Schatten-KI eine Rolle spielte, heißt es im „Cost of a Data Breach Report 2025“ von IBM.

Öffentliche KI-Anwendungen bringen laut Tobias Jonas mehrere Risiken mit sich. Der Co-CEO der Rosenheimer KI-Strategieberatung Innfactory begleitet vor allem mittelständische Unternehmen bei allen Themen rund um die Technologie. Das größte Risiko: Die Tools verarbeiten Daten in ihren frei zugänglichen Varianten „in der Regel nicht DSGVO-konform“, so der Experte: Anbieter wie OpenAI (ChatGPT) oder Anthropic (Claude) übertragen die Eingaben der Anwender auf Server in den USA. Bei privaten oder kostenlosen Zugängen sei zudem häufig unklar, ob Daten fürs Training genutzt werden, gibt Jonas zu bedenken. →



Drei Schritte für eine sichere KI-Nutzung

Der Digitalverband Bitkom empfiehlt mittelständischen Unternehmen diese drei Maßnahmen für eine sichere und verantwortungsvolle KI-Nutzung:

1 Klare Regeln für den KI-Einsatz festlegen: Unternehmen sollten in einer kurzen KI-Richtlinie klar bestimmen, welche Tools für welche Zwecke genutzt werden dürfen, welche Daten dort nicht hineingehören (etwa Geschäftsgeheimnisse, personenbezogene Daten von Kunden und Beschäftigten, urheberrechtlich geschütztes Material Dritter), wie KI-generierte Inhalte gekennzeichnet werden und wem gegenüber der KI-Einsatz offengelegt werden muss. Der Bitkom bietet dazu den „KI & Datenschutz. Praxisleitfaden 2.0“ an.

2 Sichere und datenschutzkonforme KI-Tools bereitstellen: Wer Mitarbeitern keine offiziellen Lösungen anbietet, riskiert die Nutzung von Schatten-KI. Daher sollten Unternehmen ihrem Personal ein offizielles, datenschutzkonformes KI-Angebot zur Verfügung stellen.

3 Mitarbeiter im Umgang mit KI schulen: Regelmäßige, kurze Schulungen, Best-Practice-Beispiele aus dem eigenen Betrieb und feste Ansprechpersonen helfen Beschäftigten, KI sicher und verantwortungsvoll einzusetzen.

Quelle: Bitkom

All das ist für Unternehmen heikel: Sie können beispielsweise gegen Vertraulichkeitsvereinbarungen mit Kunden und Partnern verstoßen. „Im schlimmsten Fall erlischt der rechtliche Schutz eines Geschäftsgeheimnisses, sobald schützenswerte Informationen unkontrolliert nach außen gelangen“, erklärt Jonas. „Eine IT-Abteilung muss wissen, in welchen Anwendungen die Unternehmensdaten verarbeitet werden, und darf nicht zulassen, dass diese unkontrolliert irgendwo landen.“

Schatten-KI als Weckruf

Aber Schatten-KI kann auch ein Weckruf für ein Unternehmen sein. So war es bei Hagedorn, wie Geschäftsführer Sundermann erklärt. „Für uns war Schatten-KI nicht nur ein Risiko, sondern auch ein Signal: Die Mitarbeiter sehen den Nutzen und wollen solche Werkzeuge einsetzen.“ Diese Energie wollte die Firma aufgreifen und in geordnete Bahnen lenken – „mit klaren Regeln, sicheren Strukturen und einer Lösung, die zum Unternehmen passt“.

Einen Aha-Moment hatte Sundermann, als ein Mitarbeiter eine Fuhrpark-Anwendung zeigte, die er mit dem KI-Werkzeug „Claude Code“ entwickelt hatte. Sie ist effizienter und kostengünstiger als das bisherige System. „Dadurch haben wir gesehen, dass KI nicht nur Prozesse beschleunigt, sondern völlig neue Lösungen ermöglichen kann.“ Heute nutzt Hagedorn KI in verschiedenen Bereichen wie Marketing, Reporting und Ausschreibungen. Zudem überprüft die Firma aktuell, welche operativen Prozesse sich optimieren lassen. Das können etwa automatisierte Entscheidungstagebücher, ausgelesene Lieferscheine und datenbasierte Analysen auf Baustellen sein.

Das Beispiel Hagedorn zeigt, wie Unternehmen Künstliche Intelligenz strukturiert einführen können – auch wenn sie zu Beginn unkontrolliert genutzt wurde. Ein generelles Verbot der KI-Nutzung ist dagegen kontraproduktiv. „Das ist weder realistisch noch klug“, sagt Bitkom-Experte Pawelczyk. Auf privaten Geräten lässt sich die Nutzung sowieso kaum kontrollieren, sie wird nur unsichtbar. Wer die Verwendung untersagt, vergrößert das Risiko, dass sensible Informationen oder Geschäftsgeheimnisse in nicht freigegebene Tools wandern.

Dazu kommt: Wer KI pauschal verbietet, verzichtet auf erhebliche Effizienzgewinne, so Pawelczyk. Nicht zuletzt würden Firmen als Arbeitgeber unattraktiver für Fachkräfte, die mit zeitgemäßen Werkzeugen arbeiten wollten. Er rät Unternehmen daher zu klaren Regeln und offiziellen, datenschutzkonformen Angeboten, die einen sicheren KI-Einsatz ermöglichen. Unternehmen müssen wissen, ob, wie und wo KI im Arbeitsalltag eingesetzt wird.

Aber auch vielen Beschäftigten ist nicht bewusst, dass sie mit bestimmten KI-Tools gegen interne

„KI ist kein Selbstzweck, sie muss dem Unternehmen messbaren Mehrwert bringen.“

**Tobias Jonas,
Innfactory**

Vorgaben verstoßen, beobachtet Tobias Jonas von Innfactory. Das ist für ihn ein typisches Symptom fehlender Leitplanken. Genau hier setzt eine KI-Strategie an. Sie sollte seiner Empfehlung nach mindestens zwei Dinge leisten: sichere Zugänge zu freigegebenen KI-Tools schaffen, damit niemand mehr auf private Anwendungen ausweichen muss, und den Umgang mit selbst gebauten KI-Lösungen regeln. „Vibe Coding ist heute das, was früher die selbst gebaute Excel-Tabelle mit Makros war“, sagt Jonas. Solche Eigenentwicklungen brauchen ebenfalls einen klaren Rahmen, um kontrolliert in den Betrieb zu gelangen.

Was können Unternehmen tun, um Ordnung in die KI-Nutzung im eigenen Haus zu bringen? Jonas



TOBIAS JONAS

Der Gründer und Co-CEO empfiehlt einen sicheren KI-Kanal für alle Mitarbeiter.

empfiehlt zwei Sofortmaßnahmen: Firmen sollten unternehmensweit einen sicheren KI-Kanal für alle Mitarbeiter schaffen. Ein interner Chatbot kann dann beispielsweise Anfragen auf Basis von Firmenrichtlinien, Dokumenten oder Datenbanken beantworten. Außerdem rät der KI-Berater dazu, systematisch zu prüfen, welche Anwendungsfälle den größten Nutzen für das Geschäft haben: „KI ist kein Selbstzweck, sie muss dem Unternehmen unterm Strich einen messbaren Mehrwert bringen.“

Darauf legt auch die Hagedorn Gruppe wert. „Unser Ansatz war von Anfang an sehr praxisnah“, erzählt Geschäftsführer Sudermann: Zuerst gab es im Tageschäft einen konkreten Be-

darf – ein Businessplan unter Zeit-, Effizienz- und Kostendruck. Danach folgten einzelne, starke Use Cases, etwa die Fuhrpark-Software oder ein Vertriebswerkzeug. Daraus entwickelte sich laut Sudermann „eine strukturierte KI-Initiative, mit eigener Technologie, einem internen Expertenteam“. Das Ziel: KI fest in den Arbeitsalltag der Hagedorn Gruppe zu integrieren.

Am Ende ist der Umgang mit KI weniger eine IT- als vielmehr eine Führungs- und Governance-Frage. Unternehmen müssen definieren, welche Regeln gelten und welche Tools genutzt werden dürfen – und wie sie Risiken kontrollieren können. Nur so können sie das Potenzial der Technologie nutzen, ohne die Kontrolle zu verlieren. ■

CREFOZERT DIE AUSZEICHNUNG FÜR IHREN ERFOLG

Hervorragende Bonität verdient Sichtbarkeit!

Das international einsetzbare Creditreform Bonitätszertifikat CrefoZert bestätigt Unternehmen eine ausgezeichnete Bonität, ein tadelloses geschäftliches Verhalten und eine positive Prognose für die Zukunft. Gehören auch Sie zu den Top-Unternehmen in Deutschland?

Creditreform
Bonitätszertifikat

CrefoZert

AUSGEZEICHNETE
BONITÄT



Für mehr Infos:
www.creditreform.de/crefozert

Creditreform

Vom Spezialisten zum Generalisten

D

ie klassische Industrierobotik ist ein Erfolgsmodell der Spezialisierung. Ein Roboter schweißt, lackiert oder montiert. Seine Stärke liegt in der Wiederholung. Je stabiler der Prozess, desto größer der Nutzen. Das Problem zeigt sich jedoch immer dort, wo Produktionsabläufe komplexer werden. Kürzere Produktlebenszyklen, kleinere Losgrößen und individuelle Kundenwünsche verlangen nach mehr Flexibilität. Ein Roboter, der ausschließlich eine einzelne Tätigkeit beherrscht, wird in solchen Umgebungen schnell zum Engpass.

Die neue Generation intelligenter Systeme soll deshalb mehrere Fähigkeiten kombinieren. Ein Roboter könnte beispielsweise Bauteile identifizieren, transportieren, montieren, Qualitätskontrollen durchführen und die Ergebnisse dokumentieren. Statt für jede Tätigkeit eine eigene Maschine vorzuhalten, entstehen multifunktionale Plattformen. Ermöglicht wird dieser Wandel durch Fortschritte in drei Bereichen: Künstliche Intelligenz, Sensorik und Rechenleistung. Moderne Systeme können ihre Umgebung deutlich besser wahrnehmen, Objekte erkennen und Entscheidungen treffen. Gleichzeitig erlauben KI-Modelle eine flexiblere Steuerung als klassische regelbasierte Programme. Das verändert die Rolle des Roboters grundlegend. Aus einem digitalen Fließbandarbeiter wird ein universeller Assistent.

Produktivität gewinnt neue Dimension

Für Unternehmen liegt der Nutzen nicht allein in der Automatisierung zusätzlicher Prozesse. Entscheidend ist die bessere Auslastung. Viele Roboter verbringen einen erheblichen Teil ihrer Betriebszeit mit Warten. Sie stehen still, während vorgelagerte Arbeitsschritte abgeschlossen werden oder Material nachgeliefert wird. Multitasking-fähige Systeme könnten solche Leerlaufzeiten reduzieren, indem sie währenddessen andere Aufgaben übernehmen. Auch Investitionen ließen sich so besser nutzen. Wenn eine Maschine mehrere Funktionen erfüllt, sinkt die Zahl spezialisierter Anlagen. Gerade für mittelständische Unternehmen mit begrenzten Investitionsbudgets kann dies ein wichtiger Hebel sein. Zudem wird Automatisierung in Bereichen möglich, die bislang als zu komplex galten. Besonders betroffen sind Montage, Intralogistik, Qualitätsmanagement und Serviceprozesse. So sieht das US-Forschungs- und Beratungsunternehmen Gartner multifunktionale Roboter etwa im Vergleich zu humanoiden Robotern als die bessere Alternative: „Ein Großteil der Unternehmen wird ihre Entscheidung für Roboter davon abhängig machen müssen, wie hoch der Durchsatz pro investiertem Dollar ausfällt“, sagt Caleb Thomson, Senior Director und Analyst Supply Chain bei Gartner. „Deshalb erwarten wir, dass multifunktionale Roboter die überlegene Lösung darstellen.“

Interessanterweise kommen viele Impulse nicht von großen US-Tech-Konzernen, sondern aus Deutschland. Ein Beispiel ist Festo. Das Familienunternehmen aus Esslingen entwickelt seit Jahren intelligente Automatisierungslösungen, die Sensorik, Robotik und KI mitein-

WHAT'S NEXT?

Multitasking? Das war bisher eher Menschen vorbehalten. Roboter dagegen erledigen ein bestimmtes Set an Tätigkeiten, schön der Reihe nach. Doch die Zukunft der Robotik liegt im Multitasking. Wir zeigen, was damit gemeint ist und wie Unternehmen davon profitieren.

Text: Matthias Techau

ander verbinden. Ziel ist es, Maschinen mehr Eigenständigkeit zu verleihen. In modernen Produktionsumgebungen sollen Systeme nicht mehr nur Befehle ausführen, sondern Situationen interpretieren und flexibel reagieren. Die Vision dahinter entspricht genau dem Trend zur multifunktionalen Robotik. Auch Schunk gehört zu den Unternehmen, die diesen Wandel vorantreiben. Der Spezialist für Greifsysteme und Automatisierungstechnik arbeitet an Lösungen, mit denen Roboter unterschiedliche Werkstücke selbstständig handhaben können. Wo früher aufwendige Umrüstungen notwendig waren, sollen intelligente Greifer künftig verschiedene Aufgaben übernehmen. Die Grenze zwischen einzelnen Prozessschritten verschwimmt damit immer mehr.

Fachkräftemangel als Beschleuniger

Der Trend zur Multitasking-Robotik wird zunehmend durch den Arbeitsmarkt getrieben. Viele Unternehmen kämpfen mit fehlendem Personal. Besonders schwierig wird die Situation bei repetitiven oder körperlich belastenden Tätigkeiten. Klassische Automatisierung konnte diese Lücke bislang nur teilweise schließen, weil sie oft zu unflexibel war. Ein Roboter, der verschiedene Aufgaben erledigen kann, verändert die Rechnung. Er unterstützt dort, wo gerade Bedarf besteht, und übernimmt Routinetätigkeiten über mehrere Prozessschritte hinweg. Mitarbeiter werden dadurch nicht ersetzt,

sondern können sich stärker auf wertschöpfende Aufgaben konzentrieren. Gerade mittelständische Unternehmen versprechen sich davon mehr Resilienz. Wer mit weniger Personal dieselbe oder sogar eine höhere Leistung erzielen kann, gewinnt Handlungsspielraum.

Vernetzte Fabrik der Zukunft

Trotz aller Fortschritte steht die Entwicklung noch am Anfang. Multitasking-Roboter benötigen enorme Datenmengen, leistungsfähige Software und eine enge Integration in bestehende Prozesse. Zudem steigen die Anforderungen an Cybersicherheit und Governance. Auch wirtschaftlich muss sich der Ansatz beweisen. Nicht jede Anwendung profitiert von maximaler Flexibilität. In hochstandardisierten Produktionsumgebungen werden spezialisierte Systeme oft weiterhin die effizientere Lösung bleiben. Die eigentliche Herausforderung besteht deshalb darin, das richtige Gleichgewicht zwischen Spezialisierung und Vielseitigkeit zu finden.

Dennoch zeichnet sich bereits ab, wohin die Reise geht. Die Fabrik der Zukunft wird nicht mehr aus einer Vielzahl starrer Einzelmaschinen bestehen. Stattdessen entstehen vernetzte, lernfähige Systeme, die unterschiedliche Aufgaben übernehmen und sich dynamisch an neue Anforderungen anpassen. Was heute noch wie ein technologischer Zwischenschritt wirkt, könnte sich in wenigen Jahren als grundlegender Wandel erweisen. So wie Smartphones Kamera, Navigationsgerät und Computer vereinten, könnten künftige Roboter mehrere industrielle Funktionen in einer einzigen Plattform bündeln. ■

Die Rentenfaller schnappt zu

Es soll keiner sagen, niemand habe gewarnt. Deutschland schrumpft – und ist auf die Folgen für Arbeit, Altersvorsorge und Wohlstand nicht vorbereitet.



PROF. DR. MICHAEL HÜTHER

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

S

pätestens seit den 1980er Jahren – der Pillenknick lag da schon fast zwei Jahrzehnte zurück – mahnten Ökonomen vor den wirtschaftlichen Folgen der Überalterung. Beeindruckt hat das die Wenigsten. Abgesehen von den rot-grünen Agenda-Reformen – an denen die SPD schon bald das Interesse verlor –, fiel die politische Antwort nie so entschieden aus, wie es nötig gewesen wäre.

Und plötzlich sind wir mittendrin: Wir werden weniger, zeigt die IW-Bevölkerungsprognose. Um 100.000 Menschen ist Deutschland im vergangenen Jahr geschrumpft. Klammert man das erste Jahr der Pandemie aus, war es der erste Rückgang seit 2010.

Schon seit Jahrzehnten wissen wir: In Deutschland sterben mehr Menschen, als geboren werden. 2025 lag die Lücke bei 350.000. Dass die Bevölkerung trotzdem lange wuchs, lag an der hohen Zuwanderung – getrieben von der EU-Freizügigkeit, aber auch externen Schocks wie dem syrischen Bürgerkrieg und dem russischen Angriffskrieg auf die Ukraine.

Noch vor zwei Jahren waren wir selbst deshalb von einem moderaten Wachstum ausgegangen.

Doch die Zuwanderung geht zurück und kann das Geburtendefizit nicht mehr abfedern. Heute leben noch 83,5 Millionen Menschen in Deutschland. Bis 2045 dürfte die Zahl auf rund 81 Millionen sinken. Sinkt die Zuwanderung noch weiter, könnten es im Extremfall weniger als 78 Millionen sein.

Frührente-Anreize streichen

Auf den Arbeitsmarkt und die Rentenkassen kommen daher schwierige Zeiten zu:

- Die Zahl der Erwerbsfähigen sinkt bis 2045 um fast fünf Millionen.
- Die Anzahl der Renten- und Pensionsbezieher steigt zugleich von 17 auf mehr als 20 Millionen.
- Heute finanzieren 100 Erwerbsfähige 31 Rentner, 2045 sind es 40. Das sind 30 Prozent mehr.

Die Antwort darauf ist unbequem, aber keine Raketenwissenschaft – und lange bekannt: Wir müssen in

Deutschland mehr und effizienter arbeiten. Ältere müssen länger arbeiten, etwa indem wir Anreize zur Frühverrentung abschaffen. Und statt in Teilzeit müssen mehr Menschen in Vollzeit arbeiten, wo es die Lebensphase zulässt. Dafür braucht es Steuertarife, die den Wechsel attraktiver machen, sowie eine verlässliche Kinderbetreuung. Wenn es daneben gelingt, die Zuwanderung von qualifizierten Fachkräften zu steigern, könnte es uns noch in letzter Sekunde gelingen, das Schlimmste abzuwenden. Dies gilt zumal dann, wenn die privaten Investitionen den Produktivitätspfad der deutschen Volkswirtschaft wieder stärken. ■

„Wir müssen in Deutschland mehr und effizienter arbeiten.“



**ES BELASTET MICH, WENN MEINE
KUNDEN NICHT PÜNKTLICH ZAHLEN.**

**„WIR KÜMMERN UNS
GERNE FÜR SIE DARUM.“**

Bares Wissen ist für Ihr Unternehmen genauso wertvoll wie Geld. So verstehen Sie Ihre Kunden besser und wir managen Ihre Forderungen noch erfolgreicher.

Inkasso geht am besten gemeinsam.



Für mehr Infos:
QR-Code scannen oder unter
www.creditreform.de/inkasso-wissen

Creditreform 



Ein exklusiver Blick hinter die Kulissen der Handelsblatt Redaktion

Morning Briefing Insight

Ihr wöchentlicher Kompass durch Wirtschaft und Politik.

Jeden Samstag reflektiert die Handelsblatt-Chefredaktion gemeinsam mit den Morning-Briefing-Autoren die Woche und gibt spannende Einblicke in die Debatten der größten Wirtschaftsredaktion Deutschlands.

Exklusiv für Handelsblatt Abonnentinnen und Abonnenten.

Jetzt Reinhören:
handelsblatt.com/mb-insight



Und überall, wo es Podcasts gibt.



Handelsblatt

Substanz entscheidet.