



MIU · MITTELDEUTSCHE INDUSTRIE UNION

Substanz, Verantwortung, Kontinuität

Der Dreiklang aus Kapital, Kompetenz und Verantwortung – ein Kompass
für den Mittelstand in Mitteldeutschland

René Wanzlik

| MIU – Mitteldeutsche Industrie Union GmbH

DAS BUCH LESEN ↓

ZUM GELEIT

Vorwort

Was bedeutet Substanz im Mittelstand? Wenn wir in den Bilanzen blättern, suchen wir zuerst nach harten Zahlen: Eigenkapitalquoten, EBITDA-Margen, Liquiditätsgrade. Diese Kennziffern sind wichtig, und kein verantwortungsvoller Unternehmer darf sie ignorieren. Doch wer einmal an der Spitze eines Unternehmens stand, das in zweiter oder dritter Generation geführt wird, der weiß: Die wahre Substanz eines Unternehmens lässt sich nicht allein in Tabellenkalkulationen pressen. Substanz ist das unsichtbare Gewebe, das ein Unternehmen auch in Krisenzeiten zusammenhält. Es ist das Vertrauen der Belegschaft, die über Jahre gewachsene Treue langjähriger Lieferanten und die tiefe Verwurzelung in einer Region, die mehr ist als nur ein Standort auf der Landkarte.

Mitteldeutschland ist eine Region der Macher, der Ingenieure und der stillen Weltmarktführer. Hier, wo die Transformation von Industrie und Gesellschaft seit Jahrzehnten zur DNA gehört, stehen wir heute vor einer historischen Zäsur. Der demografische Wandel, die Wucht der Digitalisierung und die drängenden Anforderungen an nachhaltiges Wirtschaften formen einen Stresstest, der keine Fehler verzeiht. Bereits heute sind mehr als die Hälfte der mittelständischen Unternehmerinnen und Unternehmer in Deutschland – konkret 57 Prozent und damit über zwei Millionen Menschen – 55 Jahre oder älter [1]. Vor zwanzig Jahren lag dieser Anteil bei lediglich 20 Prozent. Hinter jeder dieser Zahlen steht ein Lebenswerk, stehen Arbeitsplätze, steht regionale Wertschöpfung.

Dieses Buch richtet sich an diejenigen, die Verantwortung für diese Lebenswerke tragen. Es ist kein theoretisches Lehrbuch, sondern ein pragmatischer Kompass. Es ist entstanden aus der tiefen Überzeugung, dass der Mittelstand in Mitteldeutschland nur dann zukunftsfest bleibt, wenn wir aufhören, Unternehmen als bloße Handelsobjekte zu betrachten. Ein Unternehmen ist keine Ware, die man kauft, optimiert und mit Gewinn weiterreicht. Es ist ein lebendiger Organismus, der Menschen ernährt, eine Region prägt und über Generationen Wert schafft.

Als Gründer der MIU – Mitteldeutsche Industrie Union GmbH – habe ich, René Wanzlik, es mir zur Aufgabe gemacht, genau diese Substanz zu schützen und zu entwickeln. Mein Weg war nie der klassische. Vom Leistungssport im Schwimmen über eine Kochlehre bis hin zu vielen Jahren in der Finanzdienstleistung und prägenden Reisen nach Papua-Neuguinea und Samoa habe ich gelernt, dass Erfolg stets das Ergebnis von Ausdauer, Disziplin und dem Respekt vor dem Gegenüber ist. Diese Haltung prägt heute die MIU. Wir agieren als unabhängige Beteiligungsgesellschaft mit Fokus auf Mitteldeutschland. Unser Ansatz ist es nicht, Kapital als Herrschaftsinstrument einzusetzen, sondern als Werkzeug für langfristiges Wachstum.

Der rote Faden, der Sie durch dieses Buch begleiten wird, ist der Dreiklang aus **Kapital, Kompetenz und Verantwortung**. Diese drei Säulen müssen im Gleichgewicht stehen, um Kontinuität zu gewährleisten. Wir werden beleuchten, wie regionale Verankerung zu einem echten Wettbewerbsvorteil wird, wie Digitalisierung nicht als Selbstzweck, sondern als Substanzschutz funktioniert, und wie ein verantwortungsvoller Umgang mit Umwelt, Mitarbeitenden und Führungsstrukturen vom vermeintlichen Kostenfaktor zum strategischen Treiber wird.

Ich lade Sie ein zu einer Reise von der theoretischen Fundierung hin zur gelebten Praxis. Lassen Sie uns gemeinsam die Substanz sichern und den

Fortschritt gestalten.

DER ROTE FADEN

Einleitung



Die Führung eines mittelständischen Unternehmens in Zeiten des Umbruchs gleicht der Navigation auf offener See. Die Stürme der globalen Märkte, die Untiefen regulatorischer Anforderungen und die Strömungen des technologischen Wandels erfordern einen verlässlichen Kompass. In diesem Buch definieren wir diesen Kompass durch einen klaren Dreiklang: **Kapital, Kompetenz und Verantwortung**.

Bevor wir tief in die Mechanik von Nachfolge, Digitalisierung und werteorientierter Führung einsteigen, ist es unerlässlich, die Begriffe zu schärfen, die das Fundament unserer Betrachtung bilden. Zu oft werden in der Management-Literatur Schlagworte verwendet, die im operativen Alltag ihre Bedeutung verlieren. Wir wollen hier Klarheit schaffen – und diese Klarheit

anschließend konsequent voraussetzen, statt sie auf jeder Seite neu zu beschwören.

In der traditionellen Finanzwelt wird Kapital oft rein quantitativ betrachtet. Es ist der Treibstoff, der Maschinen kauft und Löhne zahlt. In unserem Verständnis – und im Verständnis der MIU – ist Kapital jedoch geduldig. Es ist nicht auf den schnellen Exit oder die kurzfristige Quartalsrendite aus. Echtes, substanzförderndes Kapital ordnet sich der langfristigen Strategie unter. Es sucht den Schulterschluss mit dem Unternehmer und respektiert die regionale Verwurzelung. Kapital wird hier zum Ermöglicher, der Stabilität in Krisenzeiten garantiert und den nötigen Atem für Innovationen liefert. Dass diese Geduld kein romantisches Ideal, sondern betriebswirtschaftliche Vernunft ist, belegt eine bemerkenswerte Zahl: Ist die Nachfolge eines Unternehmens gesichert, löst dies binnen zwei Jahren ein durchschnittliches Investitionsplus von 40 Prozent aus [1]. Klarheit und Verlässlichkeit über die Kapitalbasis sind also unmittelbar wertschöpfend.

Kompetenz beschreibt die Fähigkeit eines Unternehmens, sich an veränderte Rahmenbedingungen anzupassen, ohne seine Identität zu verlieren. Es geht nicht nur um das fachliche Know-how der Belegschaft, sondern um die organisationale Lernfähigkeit. In einer Ära, in der Künstliche Intelligenz und Automatisierung ganze Branchen umkrempeln, bedeutet Kompetenz, traditionelle Handwerkskunst mit digitalen Werkzeugen zu verschmelzen. Es ist die Brücke zwischen der Erfahrung der älteren Generation und der technologischen Affinität der jüngeren. Kompetenz ist damit der Hebel, der aus geduldigem Kapital konkrete Zukunftsfähigkeit formt.

Verantwortung ist die menschliche Dimension des Unternehmertums. Sie bedeutet, Entscheidungen nicht isoliert im luftleeren Raum der Gewinnmaximierung zu treffen, sondern ihre Auswirkungen auf die Belegschaft, die Umwelt und die Region zu reflektieren. Verantwortung

manifestiert sich in transparenter Führung, in der Schaffung sicherer Arbeitsplätze und in einem ehrlichen Dialog mit allen Stakeholdern. Wo Kapital den Atem und Kompetenz die Richtung gibt, sorgt Verantwortung dafür, dass das Unternehmen über die reine Zahl hinaus Bestand hat.

Zwei Begriffe begleiten uns durchgehend, die wir hier einmalig und unmissverständlich definieren – um sie danach als selbstverständliche Leitplanken vorauszusetzen, nicht als immer wiederkehrende Pflichtlektion.

“ ****ESG**** (*Environmental, Social, Governance*) ist ein Rahmenwerk zur Bewertung der Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens. **Environmental** steht für ressourcenschonendes Wirtschaften, **Social** für faire Arbeitsbedingungen, Diversität und regionales Engagement, **Governance** für rechtlich saubere, transparente Kontrollstrukturen. ****Transparenz**** ist die Operationalisierung von Vertrauen: die proaktive, verständliche und ehrliche Kommunikation von Zielen, Prozessen und Rückschlägen – nach innen wie nach außen.

Wer diese beiden Prinzipien verinnerlicht hat, braucht sie nicht in jedem Kapitel neu erklärt zu bekommen. Wir werden sie deshalb anwenden, nicht wiederholen.

Das Buch ist in fünf Teile gegliedert. **Teil I** legt das Fundament und beleuchtet die regionale Verankerung sowie die Rolle partnerschaftlichen Kapitals. **Teil II** widmet sich den Fokusfeldern Innovation und Nachfolge – den kritischen Phasen der Substanzerhaltung. **Teil III** rückt die strategische Wirkung von ESG ins Zentrum. **Teil IV** stellt den Menschen in den Mittelpunkt: werteorientierte

Führung, Diversität und das Porträt des Gründers. **Teil V** schließt mit Marke, Governance und einem konkreten Ausblick ab.

Am Ende jedes Kapitels finden Sie eine prägnante **Zusammenfassung** sowie exakt **drei Reflexionsfragen**. Diese Fragen sind als Denkwerkzeuge für Ihre nächste Beiratssitzung oder Strategieklausur gedacht. An ausgewählten Stellen nutzen wir reduzierte **Lernschablonen** nach dem Muster *Ausgangslage – Vorgehen – Ergebnis*, um abstrakte Konzepte an realen oder typisierten Szenarien greifbar zu machen. Reale Fallbeispiele sind durchgängig mit Quellen belegt; anonymisierte Lernschablonen sind als typisierte Muster gekennzeichnet und erheben keinen Anspruch auf die Wiedergabe eines konkreten Einzelfalls.

Lassen Sie uns den Kompass ausrichten und den Kurs bestimmen.

INHALT

Ein Kompass in neun Kapiteln

TEIL I – DAS FUNDAMENT

- 01 Substanz und regionale Verankerung
- 02 Partner auf Augenhöhe – Kapital, das nicht herrscht

TEIL III – SUBSTANZ, VERTRAUEN UND WIRKUNG

- 05 ESG als strategischer Treiber, nicht als Pflicht

TEIL V – MARKE, GOVERNANCE UND ZUKUNFT

- 08 Marke und Governance – Vertrauen als Wettbewerbsvorteil

TEIL II – DIE FOKUSFELDER

- 03 Innovation und Wachstum – Digitalisierung als Substanzschutz
- 04 Nachfolge, Kontinuität und Sondersituationen

TEIL IV – DER MENSCH

- 06 Haltung – Werteorientierte Führung und Diversität
- 07 Porträt René Wanzlik – Gründer, Weg, Engagement

09 Ausblick und Umsetzung – Substanz sichern, Region stärken



TEIL I – DAS FUNDAMENT

01

KAPITEL

Substanz und regionale Verankerung

Die Debatte um den Wirtschaftsstandort Deutschland ist gegenwärtig von Klagen geprägt: über hohe Energiekosten, ausufernde Bürokratie und fehlende Fachkräfte. Diese Sorgen sind berechtigt. Doch wer den Blick von der Makroebene auf die Mikrokosmen der regionalen Wirtschaft lenkt, entdeckt ein anderes, zuversichtlicheres Bild. In Mitteldeutschland existiert ein dichtes Geflecht aus mittelständischen Unternehmen, die globale Krisen mit erstaunlicher Resilienz abfedern. Das Geheimnis dieser Widerstandsfähigkeit

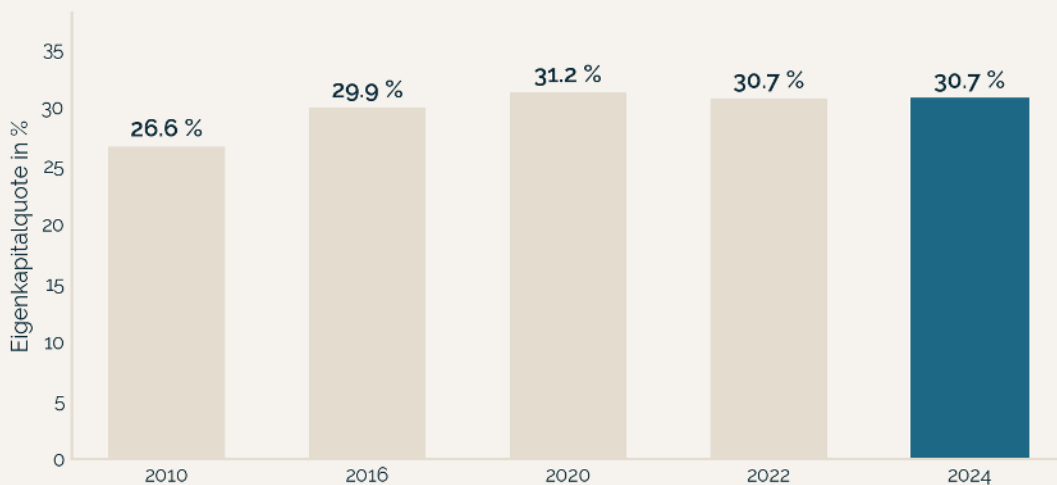
liegt in einem Begriff, der oft bemüht, aber selten tiefgründig verstanden wird: in der regionalen Verankerung.

Substanz als Summe aus Vertrauen, Identität und Resilienz

Substanz ist nicht nur das Anlagevermögen, das in den Büchern steht. Sie ist das immaterielle Kapital, das sich über Jahrzehnte in einer Region aufbaut. Ein Unternehmen, das in seiner Heimatstadt tief verwurzelt ist, profitiert von einem unsichtbaren Sicherheitsnetz. Wenn Lieferketten global ins Stocken geraten, sind es oft die kurzen, regionalen Wege und die persönlichen Beziehungen zu lokalen Zulieferern, die die Produktion am Laufen halten. Diese Beziehungen lassen sich nicht über Nacht aufbauen und nicht beliebig replizieren – genau das macht sie zu einem strategischen Wert.

Resilienz in Zahlen

Durchschnittliche Eigenkapitalquote im deutschen Mittelstand



Quelle: KfW-Mittelstandspanel 2025. Werte vor 2024 gerundet; 30,7 % für 2024 belegt.

Abb. Eigenkapitalquote des Mittelstands – Stabilität trotz multipler Krisen

Wie tragfähig diese Substanz ist, zeigt ein Blick auf die finanzielle Verfassung des deutschen Mittelstands. Trotz multipler Krisen steigerten die Unternehmen ihre durchschnittliche Eigenkapitalquote im Jahr 2024 erneut leicht – auf 30,7 Prozent [2]. Der Mittelstand hat seine Prüfung durch eine Dekade der Krisen also mit bemerkenswerter Stabilität bestanden. Diese Robustheit ist kein Zufall, sondern Ausdruck einer Wirtschaftskultur, die langfristig denkt und sich nicht über kurzfristige Fremdkapitalexzesse definiert.

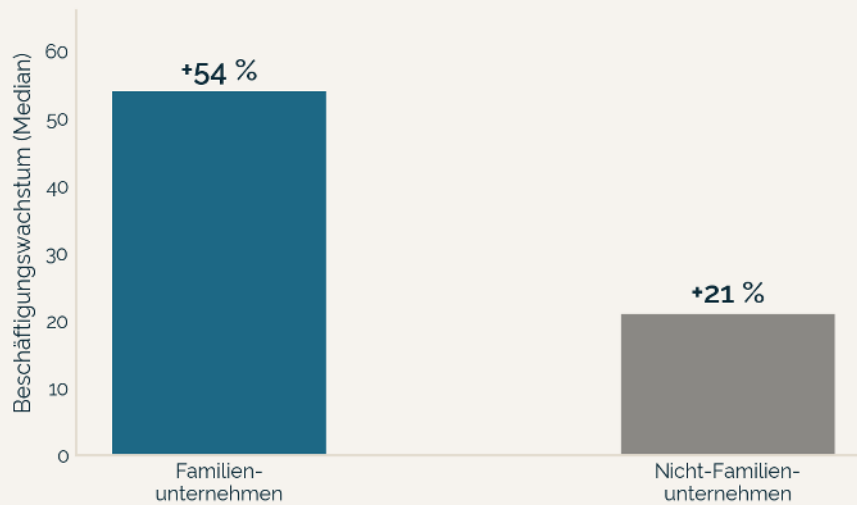
Regionale Verankerung schafft zudem Identität. In Zeiten, in denen der Kampf um die besten Köpfe längst entbrannt ist, reicht ein angemessenes Gehalt allein nicht mehr aus, um Fachkräfte zu binden. Menschen suchen nach Sinn und Zugehörigkeit. Ein Unternehmen, das als verlässlicher Anker in der Region wahrgenommen wird, das Ausbildungsplätze sichert und sich gesellschaftlich engagiert, strahlt eine Attraktivität aus, die durch reine Employer-Branding-Kampagnen nicht künstlich erzeugt werden kann.

Familienunternehmen: Das Rückgrat der deutschen Wirtschaft

Die volkswirtschaftliche Bedeutung dieser verwurzelten Unternehmen wird in der öffentlichen Debatte regelmäßig unterschätzt. Dabei sind die Zahlen eindeutig. Nach den Erhebungen der Stiftung Familienunternehmen sind 88 Prozent aller deutschen Unternehmen familienkontrolliert. Sie erwirtschaften 46 Prozent der Umsätze und stellen rund 58 Prozent aller privatwirtschaftlich Beschäftigten [3]. Mit anderen Worten: Mehr als jeder zweite Arbeitsplatz in der Privatwirtschaft hängt an einem Unternehmen, das von Personen und nicht von anonymen Kapitalsammelstellen kontrolliert wird.

Wer wächst, schafft Arbeit

Beschäftigungswachstum im Median 2009 bis 2018

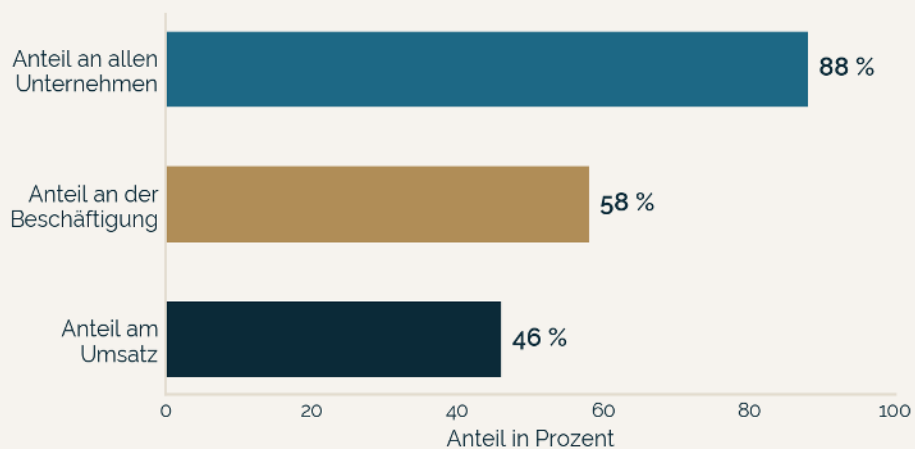


Quelle: Stiftung Familienunternehmen / ZEW, 7. Auflage 2025.

Abb. Beschäftigungswachstum: Familienunternehmen vs. Nicht-Familienunternehmen (2009–2018)

Familienunternehmen: das Rückgrat

Volkswirtschaftliche Bedeutung in Deutschland



Quelle: Stiftung Familienunternehmen / ZEW, 7. Auflage 2025.

Abb. Volkswirtschaftliche Bedeutung familienkontrollierter Unternehmen in Deutschland

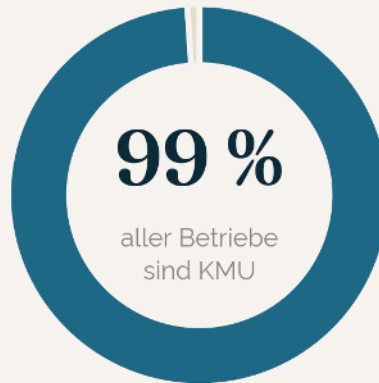
Besonders aufschlussreich ist die regionale Verteilung: In den neuen Bundesländern liegt der Anteil familienkontrollierter Unternehmen über dem Bundesdurchschnitt, mit Thüringen an der Spitze – dort sind 92 Prozent aller Unternehmen familienkontrolliert [3]. Mitteldeutschland ist damit nicht trotz, sondern wegen seiner mittelständischen Prägung ein Stabilitätsanker. Und diese Stabilität schlägt sich in Wachstum nieder: Im Median wuchs die Beschäftigung in den großen Familienunternehmen über die Dekade 2009 bis 2018 um 54 Prozent, während sie bei vergleichbaren Nicht-Familienunternehmen nur um 21 Prozent zunahm [3]. Wer also behauptet, familiengeführte Strukturen seien ein Auslaufmodell, irrt empirisch.

Regionale Cluster und Kooperationen als Resilienzfaktor

Verwurzelung bedeutet keineswegs Provinzialität oder Abschottung. Im Gegenteil: Die stärksten regionalen Ökosysteme sind hochgradig innovativ und vernetzt. Sie bilden Cluster, in denen Wirtschaft, Wissenschaft und Politik eng kooperieren. Der Mittelstandsbericht Thüringen 2025, erarbeitet vom Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung gemeinsam mit dem ifo-Institut Dresden, bringt es auf den Punkt: Rund 99 Prozent aller Betriebe im Freistaat zählen zu den kleinen und mittleren Unternehmen, etwa 75 Prozent aller Beschäftigten arbeiten in mittelständischen Betrieben, und die Forschungs- und Entwicklungsausgaben liegen bei 2,6 Prozent des Bruttoinlandsprodukts [4].

Mittelstand prägt die Region

In Thüringen arbeiten rund drei Viertel der Beschäftigten im Mittelstand



Quelle: Mittelstandsbericht Thüringen 2025 (Fraunhofer ISI / ifo Dresden). FuE-Quote 2,6 % des BIP.

Abb. Der Mittelstand in Thüringen – Struktur und Forschungsintensität

“ *Thüringen verfügt über beachtliche industrielle und technologische Stärken. Gerade die enge Zusammenarbeit von mittelständischen Unternehmen, Hochschulen und Forschungseinrichtungen bildet eine wichtige Grundlage für künftiges Wachstum.*

— Prof. Dr. Joachim Ragnitz, ifo-Institut Dresden, anlässlich der Vorstellung des Mittelstandsberichts Thüringen 2025 [4]

Wie produktiv diese Verzahnung sein kann, zeigt das Beispiel des Kunststoff-Kompetenzzentrums in der Region Halle-Merseburg, organisiert im Verein POLYKUM. Hier haben sich Unternehmen, Forschungseinrichtungen und Dienstleister zusammengeschlossen, um die Innovationskraft der Region im Bereich der Polymertechnik international sichtbar zu machen [5]. Ein mittelständischer Kunststoffverarbeiter, der Teil eines solchen Netzwerks ist,

profitiert von gemeinsamem Forschungstransfer, geteilter Sichtbarkeit und einer Dachmarke, die er allein niemals aufbauen könnte.

Der strategische Wert der Heimat

Für Inhaber und Geschäftsführer bedeutet dies, die eigene Region nicht nur als Produktionsstätte, sondern als strategisches Asset zu begreifen. Wer die regionale Verankerung pflegt, betreibt aktives Risikomanagement. Die MIU verfolgt genau diesen Ansatz: Investitionen zielen nicht darauf ab, Unternehmen aus ihrem Umfeld zu reißen und in anonyme Konzernstrukturen einzugliedern, sondern ihre lokale Stärke zu nutzen, um sie von innen heraus global wettbewerbsfähig zu machen. Regionale Verankerung und globale Wettbewerbsfähigkeit sind keine Gegensätze – sie bedingen einander.

ZUSAMMENFASSUNG

Regionale Verankerung ist kein nostalgischer Wert, sondern ein harter Wettbewerbsvorteil. Sie schafft durch Vertrauen, kurze Wege und lokale Netzwerke eine Resilienz, die in Krisenzeiten überlebenswichtig ist. Familienkontrollierte Unternehmen bilden mit 88 Prozent aller Betriebe und 58 Prozent der Beschäftigten das Rückgrat der deutschen Wirtschaft, in Mitteldeutschland sogar in besonderem Maße. Die Symbiose aus lokaler Identität und wissenschaftlicher Kooperation in Clustern bildet das Fundament nachhaltiger Substanz.

REFLEXIONSFRAGEN

Für Ihre eigene Praxis

- 1 W**ie stark ist Ihr Unternehmen in lokale Netzwerke und Cluster eingebunden, und nutzen Sie diese aktiv für den Wissens- und Technologietransfer?
- 2 W**ird Ihre regionale Verwurzelung von potenziellen Fachkräften als authentischer Vorteil wahrgenommen oder lediglich als geografischer Zufall?
- 3 I**nwiefern berücksichtigen Sie bei strategischen Entscheidungen wie der Lieferantenauswahl die Stärkung des regionalen Ökosystems?



TEIL I – DAS FUNDAMENT

02 KAPITEL

Partner auf Augenhöhe – Kapital, das nicht herrscht

Wenn ein mittelständisches Unternehmen vor einer großen Wachstumsschwelle steht oder die Nachfolge regeln muss, wird die Frage nach der Finanzierung existenziell. Die klassische Hausbankfinanzierung stößt bei innovativen, aber risikobehafteten Projekten oft an ihre Grenzen. Gleichzeitig schrecken viele Inhaber vor dem Einstieg klassischer Private-Equity-Investoren zurück. Die Angst vor dem Verlust der unternehmerischen Freiheit, vor Zerschlagung und vor dem Diktat der kurzfristigen Rendite ist tief im deutschen Mittelstand verwurzelt – und sie ist nicht unbegründet. Die

Lösung für dieses Dilemma liegt in einer Finanzierungsphilosophie, die Kapital nicht als Herrschaftsinstrument, sondern als Partnerschaft auf Augenhöhe versteht.

Geduldiges Kapital statt schnellem Exit

Der Begriff des geduldigen Kapitals beschreibt Investitionen, die auf langfristige Wertsteigerung und Substanzerhalt ausgelegt sind, statt auf den schnellen Verkauf. Während traditionelle Beteiligungsfonds oft Zyklen von drei bis fünf Jahren verfolgen, in denen das Unternehmen auf maximale Effizienz getrimmt und anschließend weiterveräußert wird, denkt geduldiges Kapital in Generationen. Für die MIU und ähnliche unabhängige Beteiligungsgesellschaften bedeutet dies, dass die strategische Führung beim Unternehmer bleibt. Das Kapital dient als Ermöglicher für notwendige Transformationen – sei es die Digitalisierung der Produktion, die Erschließung neuer Auslandsmärkte oder der schonende Heraus-Kauf von Altgesellschaftern. Der Investor bringt nicht nur finanzielle Mittel ein, sondern auch methodische Kompetenz, ohne jedoch das operative Tagesgeschäft an sich zu reißen.

Lernschablone: Die Eigenkapital-Brücke

Wie stille Beteiligung und Bürgschaft eine Nachfolge ermöglichen

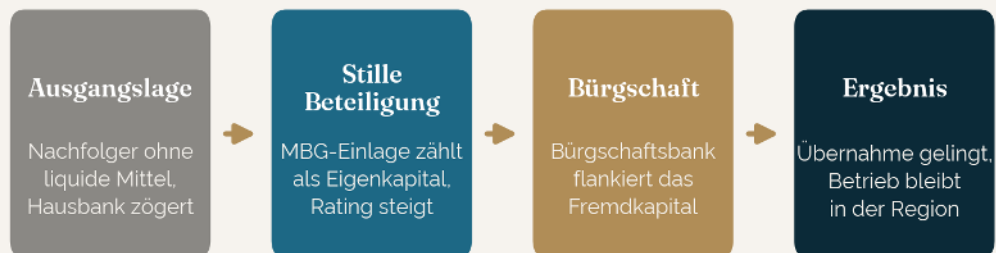


Abb. Die Eigenkapital-Brücke: Wie stille Beteiligungen das Rating verbessern

Der entscheidende Unterschied liegt in der Zielfunktion. Wo kurzfristiges Kapital fragt „Wie maximiere ich den Verkaufserlös in drei Jahren?“, fragt geduldiges Kapital „Wie sichere ich die Ertragskraft in fünfzehn Jahren?“. Diese unterschiedliche Zeitperspektive führt zu völlig anderen Entscheidungen – bei Investitionen, bei der Personalpolitik und beim Umgang mit der Region.

Stille Beteiligungen und institutionelle Partner

Eine besonders bewährte Form der partnerschaftlichen Finanzierung im Mittelstand sind stille Beteiligungen, oft bereitgestellt durch Mittelständische Beteiligungsgesellschaften und flankiert durch Bürgschaftsbanken. Diese Instrumente stärken das Eigenkapital des Unternehmens, ohne die Stimmrechtsverhältnisse der Inhaberfamilie zu verwässern. Das ist der zentrale Charme dieser Konstruktion: Das Beteiligungskapital wird in der Bilanz wie Eigenkapital bewertet und verbessert dadurch Bonität und Rating – die

unternehmerische Kontrolle aber bleibt vollständig in den Händen der Inhaber [6].

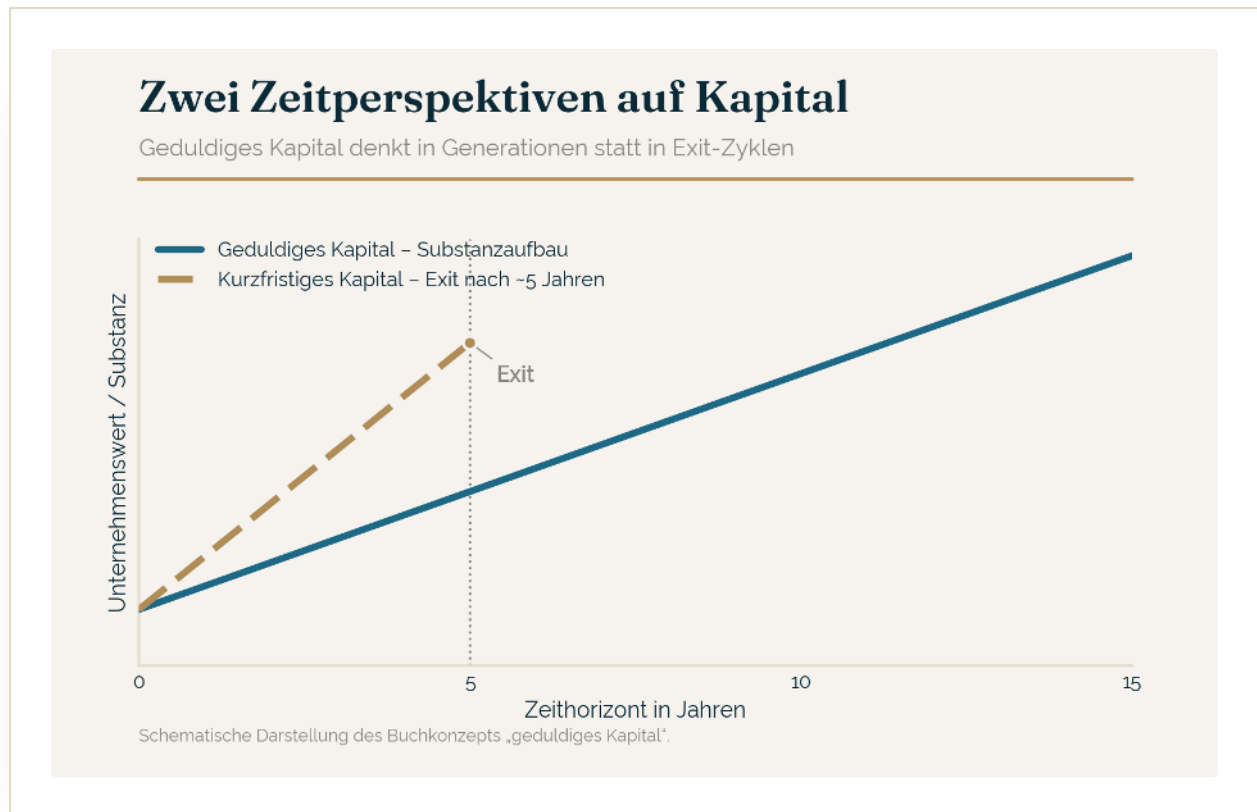


Abb. Zwei Zeitperspektiven des Kapitals: geduldig vs. kurzfristig

Die Bedeutung dieser Institutionen lässt sich an einem regionalen Beispiel illustrieren. Die Bürgschaftsbank Sachsen-Anhalt und die Mittelständische Beteiligungsgesellschaft Sachsen-Anhalt, gegründet 1990 beziehungsweise 1992 nach dem Vorbild westdeutscher Selbsthilfeeinrichtungen der Wirtschaft, haben seit ihrer Gründung Investitionen von mehr als fünf Milliarden Euro in die Wirtschaft des Landes ermöglicht und damit rund 164.000 Arbeitsplätze geschaffen oder gesichert [6]. Ihr Leitprinzip ist von bestechender Klarheit:

“ **F**ehlende Sicherheiten können ersetzt werden,
mangelnde Rentabilität nicht.

— Grundsatz der Bürgschaftsbank und MBG Sachsen-Anhalt [6]

In diesem einen Satz steckt die gesamte Philosophie partnerschaftlichen Kapitals. Es geht nicht darum, Risiken um jeden Preis abzusichern, sondern darum, tragfähige Geschäftsmodelle auch dann zu ermöglichen, wenn die klassischen dinglichen Sicherheiten fehlen. Was nicht ersetzt werden kann, ist ein unrentables Geschäft – und genau diese Ehrlichkeit unterscheidet einen verantwortungsvollen Finanzierungspartner vom bloßen Geldgeber.

Der Wertekanon der Partnerschaft

Eine Finanzierungspartnerschaft auf Augenhöhe funktioniert nur, wenn beide Seiten einen gemeinsamen Wertekanon teilen, der auf Stabilität, Vertrauen und Verantwortung beruht. **Stabilität** bedeutet, dass das gemeinsame Ziel die langfristige Sicherung des Unternehmens ist – auch in Krisenzeiten wird nicht sofort die Reißleine gezogen, sondern gemeinsam an Restrukturierungen gearbeitet. **Vertrauen** entsteht durch absolute Transparenz: offene Bücher, ehrliche Kommunikation über Schwächen und verlässliche Reportings sind die Währung dieser Partnerschaft. **Verantwortung** schließlich bedeutet, dass der Investor Mitverantwortung für Arbeitsplätze und regionale Verankerung übernimmt, während sich der Inhaber verpflichtet, das Kapital effizient und im Sinne der vereinbarten Leitplanken einzusetzen.

Partnerschaftliches Kapital wirkt

Bürgschaftsbank und Mittelständische Beteiligungsgesellschaft Sachsen-Anhalt

5 Mrd. €

ermöglichte Investitionen
in Sachsen-Anhalt seit 1990

164.000

geschaffene oder
gesicherte Arbeitsplätze

Quelle: Bürgschaftsbank / MBG Sachsen-Anhalt; Nachfolgemonitor.

Abb. Wirkung der Bürgschaftsbank und MBG Sachsen-Anhalt seit 1990

Lernschablone: Die Eigenkapital-Brücke (typisiertes Muster)

Ausgangslage: Ein etablierter Zulieferbetrieb steht vor dem Generationswechsel. Der Nachfolger aus den eigenen Reihen hat das fachliche Know-how, aber nicht die liquiden Mittel, um die weichenden Gesellschafter vollständig auszuzahlen. Die Hausbank verweigert die Vollfinanzierung aufgrund fehlender dinglicher Sicherheiten.

Vorgehen: Das Unternehmen holt eine Mittelständische Beteiligungsgesellschaft als stillen Gesellschafter an Bord. Diese Einlage wird wirtschaftlich als Eigenkapital gewertet, was das Rating des Unternehmens deutlich verbessert. Daraufhin gewährt die Hausbank, flankiert von einer Ausfallbürgschaft der Bürgschaftsbank, das benötigte Fremdkapital.

Ergebnis: Der Nachfolger übernimmt die volle unternehmerische Kontrolle. Die Altgesellschafter erhalten ihren fairen Unternehmenswert. Das Unternehmen bleibt unabhängig, in der Region verwurzelt und gewinnt durch die Reporting-Pflichten gegenüber der Beteiligungsgesellschaft an kaufmännischer Professionalität.

Dieses Muster ist eine typisierte Lernschablone, die die Funktionsweise der genannten Instrumente illustriert; sie gibt keinen konkreten Einzelfall wieder.

ZUSAMMENFASSUNG

Kapital muss im Mittelstand als dienendes Element verstanden werden. Geduldiges Kapital, stille Beteiligungen und die Einbindung von Beteiligungsgesellschaften und Bürgschaftsbanken ermöglichen Wachstum und Nachfolge, ohne die unternehmerische Freiheit zu opfern. Allein in Sachsen-Anhalt haben solche Instrumente seit 1990 über fünf Milliarden Euro an Investitionen ermöglicht und rund 164.000 Arbeitsplätze gesichert. Eine echte Partnerschaft auf Augenhöhe basiert auf Transparenz und einem gemeinsamen Wertekanon.

REFLEXIONSFRAGEN

Für Ihre eigene Praxis

- 1** **I**st Ihre aktuelle Finanzierungsstruktur robust genug, um strategische Transformationen wie Digitalisierung, ESG-Anpassungen oder die Nachfolge ohne existenzielle Risiken zu stemmen?
- 2** **B**etrachten Sie externe Kapitalgeber primär als Bedrohung Ihrer Unabhängigkeit oder prüfen Sie aktiv Modelle wie stille Beteiligungen, die Eigenkapital stärken, ohne Stimmrechte zu verwässern?
- 3** **H**errscht in Ihrem Unternehmen die notwendige Transparenz und Reporting-Qualität, um das Vertrauen eines Partners auf Augenhöhe zu rechtfertigen?



TEIL II – DIE FOKUSFELDER

03

KAPITEL

Innovation und Wachstum – Digitalisierung als Substanzschutz

Wenn in mittelständischen Werkshallen über Digitalisierung gesprochen wird, schwingt oft Skepsis mit. „Wir bauen Maschinen, keine Software“, lautet ein gängiges Mantra. Doch diese Trennung ist längst überholt. Die digitale Transformation ist kein vorübergehender Trend, den man aussitzen kann. Sie ist eines der schärfsten Werkzeuge zur Sicherung der eigenen Substanz. Wer heute nicht digitalisiert, verliert morgen seine Margen,

übermorgen seine Fachkräfte und schließlich seine Existenzberechtigung am Markt. Dass dies keine Schwarzmalerei ist, belegt das IfM-Zukunftspanel Mittelstand 2025, in dem „Digitalisierung und Künstliche Intelligenz“ neben dem Fachkräftemangel und dem Wettbewerbsdruck zu den drei bedeutendsten Herausforderungen der mittelständischen Wirtschaft zählen [7].

Digitalisierung als Werkzeug, nicht als Selbstzweck

Die größte Gefahr bei Digitalisierungsprojekten ist der blinde Aktionismus. Technologie darf niemals zum Selbstzweck verkommen. Ein interaktives Dashboard in der Produktionshalle ist wertlos, wenn es keine handlungsrelevanten Daten liefert. Wahre Innovation zeichnet sich dadurch aus, dass sie Prozesse messbar verbessert, Fehlerquoten senkt oder neue, dienstleistungsorientierte Geschäftsmodelle ermöglicht.

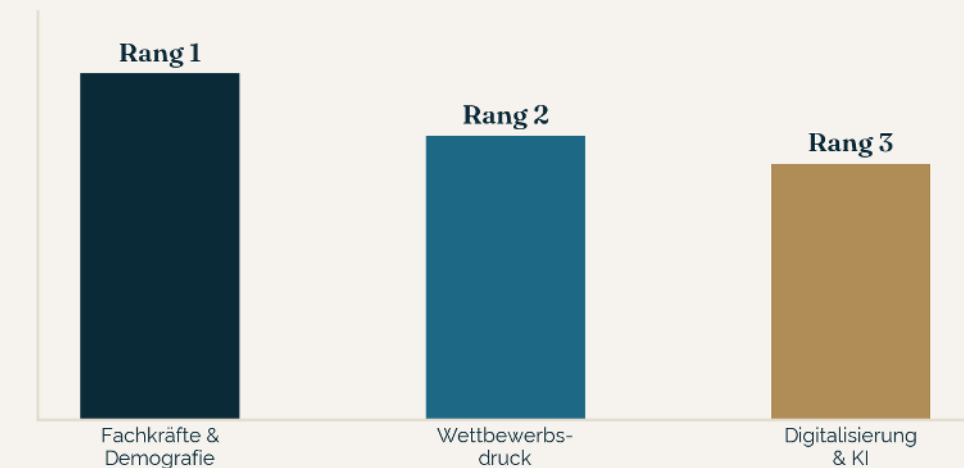
Um den schmalen Grat zwischen notwendiger Innovation und spekulativem Risiko zu meistern, hilft ein einfacher kaufmännischer Kompass. Vor jeder digitalen Investition sollten sich Entscheider drei Fragen stellen: Dient die Technologie der Produktivität, etwa durch vorausschauende Wartung, die Maschinenstillstände verhindert? Stärkt sie die Kundenbindung, etwa durch nahtlose Bestell- und Serviceplattformen? Und schafft sie Freiräume für die Belegschaft, indem sie monotone Tätigkeiten automatisiert? Wenn eine Investition keine dieser Fragen mit einem klaren Ja beantworten kann, handelt es sich meist um teure Kosmetik.

Fallbeispiel: STFG Filamente – Hightechnologie aus Thüringen

Ein anschauliches Beispiel für den pragmatischen Einsatz von Technologie liefert die STFG Filamente GmbH aus Rudolstadt in Thüringen. Das Unternehmen ist spezialisiert auf die Herstellung von Polyamid-6-Filamentgarnen für technische Textilien – ein hochkomplexes Feld, in dem Präzision und Prozesssicherheit über die Wettbewerbsfähigkeit entscheiden [8]. STFG ist ein klassischer Vertreter jener spezialisierten mitteldeutschen Industriebetriebe, die in einer engen Nische internationale Relevanz erreichen. Solche Unternehmen sind besonders auf die konsequente Digitalisierung ihrer Prozessüberwachung und Qualitätssicherung angewiesen, denn in der Filamentproduktion entscheiden kleinste Abweichungen über Ausschuss oder Premiumqualität. Die Technologie ist hier kein Spielzeug, sondern ein harter Wettbewerbsvorteil im internationalen Markt.

Die drei größten Herausforderungen

Zukunftspanel Mittelstand: die meistgenannten Themen der Unternehmen



Quelle: IfM Bonn, Zukunftspanel Mittelstand 2025, Balkenhöhe illustriert die Rangordnung.

Abb. Die drei größten Herausforderungen des Mittelstands 2025

Fallbeispiel: Wandelbots – Physical AI aus Dresden

Wie tiefgreifend Software die klassische Industrie verändert, zeigt das Dresdner Technologieunternehmen Wandelbots. Es hat den Begriff der „Physical AI“ geprägt – die Verschmelzung von Künstlicher Intelligenz mit der physischen Produktionswelt. Mit seiner Plattform bietet Wandelbots Lösungen an, mit denen Industrieroboter herstellerunabhängig über Software gesteuert werden, und macht diese Technologie inzwischen auch über die Cloud-Infrastruktur von Microsoft Azure verfügbar [9].

Für den Mittelstand ist dies ein Gamechanger. Die Programmierung von Robotern erfordert nicht länger hochspezialisierte und teure Experten für jede einzelne Robotermarken. Facharbeiter aus der Produktion können durch intuitive Software-Interfaces ihr Prozesswissen direkt auf die Maschine übertragen. Wandelbots steht damit beispielhaft für ein Verständnis von Automatisierung, das menschliche Expertise nicht ersetzt, sondern potenziert und skalierbar macht. Die Maschine wird zum flexiblen Werkzeug des Facharbeiters – nicht zu seinem Konkurrenten.

Die doppelte Transformation: Nachhaltigkeit und Digitalisierung zusammendenken

Besonders erfolgreich sind jene Unternehmen, die Digitalisierung nicht isoliert betreiben, sondern mit dem Thema Nachhaltigkeit verzahnen. Eine gemeinsame Untersuchung der Bertelsmann Stiftung und des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation auf Basis von Interviews mit 19 mittelständischen Vorreiterunternehmen kommt zu einem klaren Befund: Wer Nachhaltigkeit und Digitalisierung koordiniert angeht – die sogenannte doppelte Transformation –, verschafft sich Wettbewerbsvorteile und erschließt neue Geschäftsmodelle [10].

Der kaufmännische Digital-Kompass

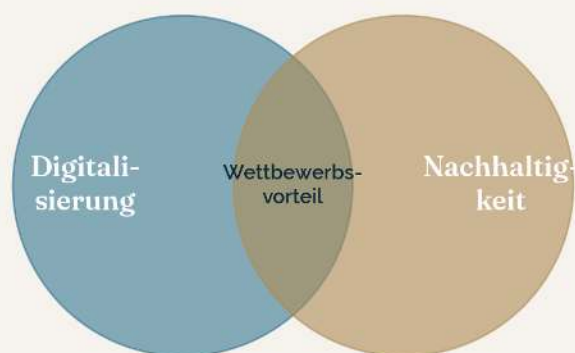
Drei Prüffragen vor jeder digitalen Investition



Abb. Der kaufmännische Digitalisierungs-Kompass: drei Prüffragen

Die doppelte Transformation

Digitalisierung und Nachhaltigkeit koordiniert angehen



Quelle: Bertelsmann Stiftung / Fraunhofer IAO 2024.

Abb. Die doppelte Transformation: Nachhaltigkeit und Digitalisierung verstärken sich gegenseitig

Die Studie identifiziert die Digitalisierung als zentralen Hebel, der Kosten und Ressourcen spart, das Prozessmonitoring unterstützt und neue Geschäftsmodelle ermöglicht. Entscheidend ist dabei die Haltung der Führung.

“ *Nachhaltigkeit fördert Innovation und Innovation fördert Nachhaltigkeit. Die Unternehmen haben die darin liegenden Chancen längst erkannt. Sie ,unternehmen‘ etwas und warten nicht mehr ängstlich, welchen regulativen Vorschriften sie unterworfen werden.*

— Birgit Wintermann, Bertelsmann Stiftung [10]

Diese Erkenntnis führt uns direkt zum Kern der unternehmerischen Verantwortung in Kapitel 5. Zunächst aber müssen wir die wohl sensibelste Phase im Lebenszyklus eines Unternehmens betrachten: die Nachfolge.

ZUSAMMENFASSUNG

Digitalisierung ist der zentrale Hebel zum Schutz der unternehmerischen Substanz, muss aber strikt an ihrem Nutzen für den Wertstrom gemessen werden. Die Praxisbeispiele STFG Filamente und Wandelbots zeigen, wie der kluge Einsatz von Software und KI traditionelle Geschäftsmodelle resilienter macht und menschliche Expertise potenziert. Am erfolgreichsten sind Unternehmen, die Digitalisierung und Nachhaltigkeit als doppelte Transformation zusammendenken.

REFLEXIONSFRAGEN

Für Ihre eigene Praxis

- 1 **M**essen Sie den Erfolg Ihrer Digitalisierungsprojekte an harten Kennzahlen wie Fehlerreduktion und Durchlaufzeit oder am bloßen Vorhandensein neuer Technologie?
- 2 **W**elche monotonen Prozesse binden in Ihrem Unternehmen aktuell wertvolle Fachkräfte, die durch Automatisierung für wertschöpfendere Aufgaben frei würden?
- 3 **D**enken Sie Digitalisierung und Nachhaltigkeit getrennt oder nutzen Sie die Synergien einer koordinierten doppelten Transformation?



TEIL II – DIE FOKUSFELDER

04

KAPITEL

Nachfolge, Kontinuität und Sondersituationen

Keine Phase im Leben eines Unternehmens ist so kritisch und zugleich so emotional aufgeladen wie der Wechsel an der Spitze. Die Unternehmensnachfolge entscheidet darüber, ob ein über Jahrzehnte aufgebautes Lebenswerk fortbesteht oder zerfällt. Und sie ist längst keine individuelle Ausnahmesituation mehr, sondern eine gesamtgesellschaftliche Herausforderung von erheblicher Dimension.

Der demografische Engpass in Zahlen

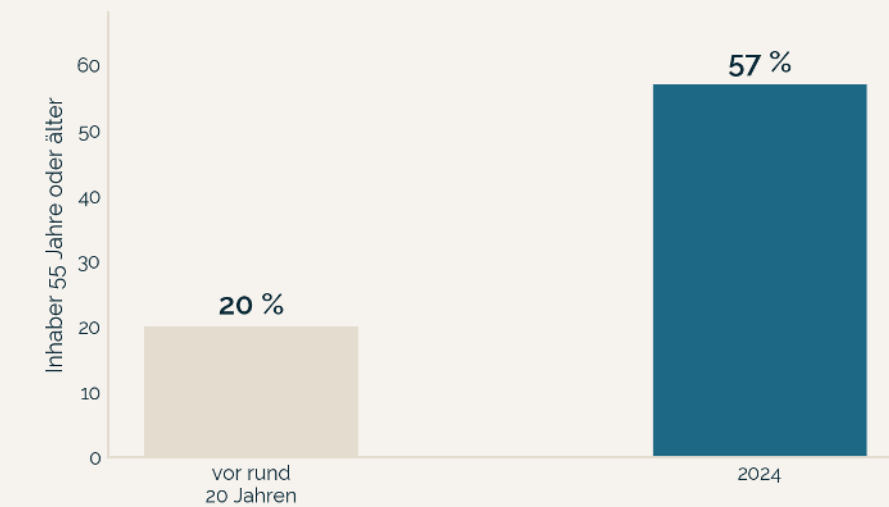
Die Datenlage ist eindeutig und alarmierend zugleich. Nach den Erhebungen des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn stehen allein zwischen 2026 und 2030 rund 186.000 Unternehmen zur Übergabe an – eine Zahl, die trotz der fortschreitenden Alterung der Inhaberschaft stagniert, weil immer weniger Betriebe überhaupt als übergabewürdig gelten [11]. Das KfW-Nachfolge-Monitoring zeichnet ein noch drängenderes Bild: 57 Prozent der mittelständischen Inhaberinnen und Inhaber sind 55 Jahre oder älter, und mehr als eine halbe Million Unternehmer plant, ihren Betrieb bis 2028 zu übergeben oder stillzulegen [1].



Abb. Investitionsplus nach gesicherter Nachfolge

Der demografische Engpass

Anteil der Inhaber, die 55 Jahre oder älter sind



Quelle: KfW Nachfolge-Monitoring Mittelstand 2025. Betrifft über zwei Millionen Inhaber.

Abb. Der demografische Engpass: Altersstruktur der Inhaber und größte Hürden der Nachfolge

Die größte Hürde ist dabei nicht etwa die Finanzierung, sondern das Finden eines geeigneten Nachfolgers. In der Befragung der Industrie- und Handelskammern nennen Senior-Unternehmer das Auffinden geeigneter Kandidaten als zentrales Hemmnis. Hinzu treten komplexe rechtliche und steuerliche Fragen sowie die oft schwierige Einigung über den Kaufpreis, bei der die emotionale Wertschätzung des Lebenswerks und der nüchterne Marktwert auseinanderklaffen.

Das ungenutzte Potenzial: Frauen in der Nachfolge

Ein blinder Fleck der deutschen Nachfolgekultur verdient besondere Aufmerksamkeit. Während der Anteil von Frauen bei Unternehmensgründungen und in den Gründungsberatungen der Industrie- und Handelskammern inzwischen bei über 40 Prozent liegt, ist bei der

Unternehmensnachfolge nur rund ein Viertel der Interessierten weiblich [12]. Hier liegt ein erhebliches, weitgehend ungenutztes Potenzial brach. Angesichts des dramatischen Mangels an Nachfolgekandidaten kann es sich die deutsche Wirtschaft schlicht nicht leisten, die Hälfte der Bevölkerung in dieser entscheidenden Frage strukturell zu vernachlässigen. Unternehmen und Beratungsinstitutionen sind gut beraten, gezielt Frauen als Übernehmerinnen anzusprechen und Rahmenbedingungen zu schaffen, die Familie und unternehmerische Verantwortung vereinbar machen.

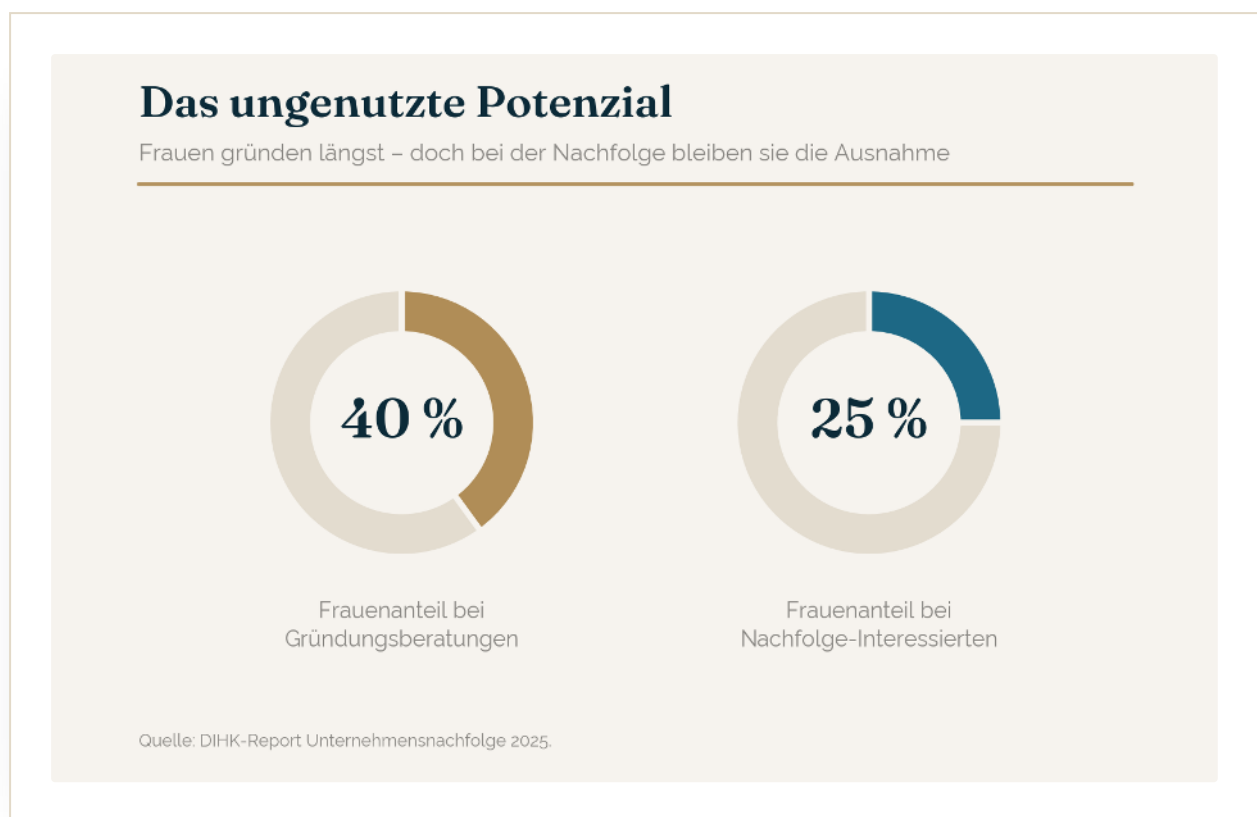


Abb. Frauen in der Nachfolge: ungenutztes Potenzial

Wege der Nachfolge: Familienintern, extern, Management-Buy-out

Grundsätzlich lassen sich drei Pfade der Nachfolge unterscheiden, die jeweils eigene Chancen und Risiken bergen. Die folgende Übersicht systematisiert sie.

Drei Wege der Nachfolge

Jeder Pfad hat eigene Chancen und Anforderungen



Abb. Die drei Wege der Nachfolge im Vergleich

Nachfolgepfad	Stärken	Herausforderungen
Familienintern	Kontinuität der Werte, hohe Identifikation, Vertrauen	Eignung und Wille der Erben, emotionale Konflikte, Erbauseinandersetzungen
Extern (Verkauf/MBI)	Frisches Know-how, neue Netzwerke, oft solide Finanzierung	Kulturbruch, Verlust regionaler Bindung bei falschem Käufer
Management-Buy-out (MBO)	Kontinuität durch bekannte Führungskräfte, Prozesskenntnis	Kapitalausstattung der Übernehmer, Bewältigung des Generationensprungs

Etwa die Hälfte der Übergaben erfolgt nach wie vor familienintern [11]. Doch dieser Anteil sinkt, weil immer weniger Kinder bereit oder in der Lage sind, das elterliche Unternehmen fortzuführen. Umso wichtiger werden externe

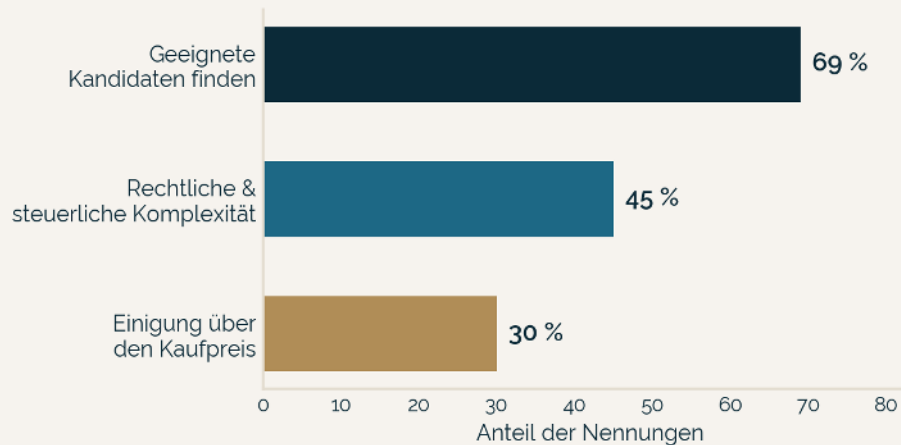
Lösungen und Management-Buy-outs, bei denen partnerschaftliches Kapital, wie in Kapitel 2 beschrieben, eine entscheidende Brückenfunktion einnimmt.

Fallbeispiel: Ambulanz Mobile – Nachfolge und regionale Verwurzelung

Wie eine gelungene Verbindung aus Wachstum, Nachfolge und regionaler Verantwortung aussehen kann, zeigt die Ambulanz Mobile GmbH & Co. KG aus Schönebeck in Sachsen-Anhalt. Das Unternehmen wurde 1991 auf dem Gelände des abgewickelten Traktorenwerks gegründet – ein Sinnbild für den Strukturwandel Mitteldeutschlands, bei dem aus den Trümmern der Planwirtschaft neue, hochspezialisierte Mittelständler erwuchsen. Der Rettungswagenhersteller entwickelte sich von einem kleinen Gründungsbetrieb zu einem Unternehmen mit über 300 Mitarbeitenden aus 17 Nationen und exportiert seine Einsatzfahrzeuge in zahlreiche Länder weltweit [13].

Die größten Hürden der Nachfolge

Nicht die Finanzierung, sondern die Suche nach Kandidaten ist das Hemmnis



Quelle: KfW Nachfolge-Monitoring Mittelstand 2025.

Abb. Die größten Hürden bei der Unternehmensnachfolge

Entscheidend für den Kontext dieses Buches sind zwei Aspekte. Erstens setzte das Unternehmen bewusst nicht auf eine Beherrschung durch externes Fremdkapital, sondern arbeitete mit einer stillen Beteiligung der Mittelständischen Beteiligungsgesellschaft Sachsen-Anhalt – exakt jenes Instrument, das Eigenkapital stärkt, ohne die unternehmerische Souveränität anzutasten [13]. Zweitens gelang die Nachfolge familienintern, indem der Sohn des Gründers Verantwortung übernahm und so die Kontinuität der Werte und der regionalen Verwurzelung sicherte. Für sein unternehmerisches Engagement wurde das Unternehmen mit dem Preis „VORSPRUNG“ des Ostdeutschen Wirtschaftsforums ausgezeichnet [13]. Ambulanz Mobile vereint damit alle drei Säulen des Dreiklangs in idealtypischer Weise: partnerschaftliches Kapital, technologische Kompetenz und gelebte Verantwortung für Region und Belegschaft.

HINWEIS ZUR QUELLE

Die genannten Größenangaben (über 300 Mitarbeitende aus 17 Nationen, mehrere Hundert produzierte Fahrzeuge pro Jahr) entstammen der zitierten Quelle der Bürgschaftsbank/MBG Sachsen-Anhalt und konnten nicht vollständig unabhängig gegengeprüft werden; sie sind als Orientierungswerte zum Zeitpunkt der Quelle zu verstehen.

Der Übergabeprozess: Frühzeitig, strukturiert, transparent

Die wichtigste Lehre aller Nachfolgestudien lautet: Nachfolge ist ein Prozess, kein Ereignis. Wer erst mit 64 Jahren beginnt, über die Übergabe nachzudenken, hat oft schon wertvolle Zeit verloren. Experten empfehlen einen Vorlauf von fünf bis zehn Jahren. In dieser Zeit muss nicht nur ein geeigneter Nachfolger gefunden und eingearbeitet werden, sondern es müssen auch steuerliche Strukturen optimiert, das Unternehmen von der Person des Inhabers entkoppelt und transparente Prozesse etabliert werden.

Gerade die Entkopplung von der Inhaberpersönlichkeit ist entscheidend. Viele mittelständische Unternehmen sind so stark auf den Gründer zugeschnitten, dass sie ohne ihn kaum funktionsfähig sind. Ein Unternehmen, dessen gesamtes Kundennetzwerk, dessen Lieferantenbeziehungen und dessen strategisches Wissen ausschließlich im Kopf des Inhabers existieren, ist faktisch nicht übergabefähig. Die Professionalisierung der Strukturen – dokumentierte Prozesse, ein funktionierendes zweites Führungsglied, ein installierter Beirat – ist deshalb die wichtigste wertsteigernde Maßnahme vor jeder Übergabe.

Sondersituationen: Krise als Chance

Nicht jede Nachfolge findet unter geordneten Bedingungen statt. Plötzliche Erkrankung, Tod des Inhabers oder eine wirtschaftliche Schieflage erzeugen Sondersituationen, die schnelles und besonnenes Handeln erfordern. In solchen Momenten zeigt sich der Wert eines verlässlichen Partners auf Augenhöhe. Wo geduldiges Kapital und methodische Kompetenz zur Verfügung stehen, kann selbst eine Krise zum Wendepunkt werden. Die Geschichte Mitteldeutschlands ist voll von Beispielen, in denen aus existenziellen Brüchen – wie der Abwicklung der Kombinate nach 1990 – durch unternehmerische Entschlossenheit neue, stabile Strukturen erwachsen. Die Restrukturierung des Jenaer Optik-Standorts, aus dem unter schwierigsten Bedingungen ein weltweit führender Photonik-Standort hervorging, ist dafür ein eindruckliches historisches Zeugnis [14].

ZUSAMMENFASSUNG

Die Unternehmensnachfolge ist die kritischste Phase der Substanzsicherung und angesichts von 186.000 anstehenden Übergaben bis 2030 eine gesamtwirtschaftliche Aufgabe. Die größte Hürde ist das Finden geeigneter Kandidaten, wobei das Potenzial von Frauen als Nachfolgerinnen bislang sträflich ungenutzt bleibt. Erfolgreiche Übergaben sind das Ergebnis eines langfristigen, strukturierten Prozesses, der das Unternehmen von der Person des Inhabers entkoppelt. Das Beispiel Ambulanz Mobile zeigt, wie partnerschaftliches Kapital, familieninterne Nachfolge und regionale Verantwortung erfolgreich zusammenwirken.

REFLEXIONSFRAGEN

Für Ihre eigene Praxis

- 1 **H**aben Sie einen schriftlichen Notfallplan für den Fall, dass Sie als Inhaber unvorhergesehen ausfallen, und kennen die relevanten Personen diesen Plan?
- 2 **W**ie stark ist Ihr Unternehmen noch von Ihrer Person abhängig, und welche Strukturen müssten Sie schaffen, um es übergabefähig zu machen?
- 3 **H**aben Sie bei der Suche nach Nachfolgern den Kreis bewusst geweitet – etwa um qualifizierte Frauen oder externe Führungskräfte –, oder beschränken Sie sich auf naheliegende Kandidaten?



TEIL III – SUBSTANZ, VERTRAUEN UND WIRKUNG

05

KAPITEL

ESG als strategischer Treiber, nicht als Pflicht

Wenige Themen lösen im Mittelstand so viel Unbehagen aus wie das Kürzel ESG. Viele Inhaber verbinden damit ausufernde Berichtspflichten, teure Beratung und eine Bürokratie, die von der eigentlichen unternehmerischen Arbeit ablenkt. Dieses Unbehagen ist verständlich, beruht aber auf einem grundlegenden Missverständnis. Wer ESG ausschließlich als Compliance-Pflicht begreift, hat die strategische Dimension nicht erfasst. Die Prinzipien verantwortungsvollen Wirtschaftens sind, richtig verstanden, kein Kostenfaktor, sondern einer der stärksten Werttreiber unserer Zeit.

ESG als strategischer Treiber

Nicht Compliance-Pflicht, sondern Werttreiber



Abb. ESG: Vom Compliance-Zwang zum strategischen Treiber

Vom Zwang zur Chance: Die Perspektive entscheidet

Der entscheidende Wechsel liegt in der Perspektive. Betrachten wir die drei Dimensionen nicht als Vorschriften, sondern als Quellen des Wettbewerbsvorteils. Die ökologische Dimension – Energieeffizienz, Ressourcenschonung, Kreislaufwirtschaft – ist in Zeiten hoher Energiepreise unmittelbar margenwirksam. Jede eingesparte Kilowattstunde senkt die Kosten und macht das Unternehmen unabhängiger von volatilen Energiemärkten. Die soziale Dimension – faire Arbeitsbedingungen, Gesundheit, Diversität – ist im Kampf um Fachkräfte der vielleicht schärfste Hebel überhaupt. Ein Unternehmen, das als verantwortungsvoller Arbeitgeber gilt, bindet seine Belegschaft und senkt die teure Fluktuation. Und die Governance-Dimension – saubere, transparente Führungs- und Kontrollstrukturen – minimiert Haftungs- und Reputationsrisiken und ist die Grundvoraussetzung für jede Form externer Finanzierung und Nachfolge.

Die indirekte Betroffenheit über die Lieferkette

Viele Mittelständler gehen davon aus, dass die regulatorischen Berichtspflichten sie nicht betreffen, weil sie unterhalb der gesetzlichen Schwellenwerte liegen. Diese Annahme ist gefährlich. Eine Analyse des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn im Auftrag der Bertelsmann Stiftung hat herausgearbeitet, dass kleine und mittlere Unternehmen von der europäischen Nachhaltigkeitsberichterstattung vor allem indirekt betroffen sind – nämlich als Teil der Lieferkette großer, berichtspflichtiger Konzerne [15]. Wenn der Großkunde seine eigene Nachhaltigkeitsbilanz erstellen muss, fordert er die entsprechenden Daten von seinen Zulieferern ein. Wer diese Daten nicht liefern kann, verliert den Auftrag.

Die Studie betont zugleich die positive Kehrseite: Eine strukturierte ESG-Berichterstattung verschafft mittelständischen Unternehmen handfeste Vorteile bei der Finanzierung und bei der Nachfolge [15]. Banken bewerten im Rahmen ihrer eigenen Regulierung das Nachhaltigkeitsprofil ihrer Kreditnehmer zunehmend mit. Und Nachfolger wie Käufer schauen genau hin, ob ein Unternehmen für die Zukunft sauber aufgestellt ist. ESG-Transparenz wird so zur Eintrittskarte für Kapital, Aufträge und einen erfolgreichen Generationswechsel.

Die regulatorische Entwicklung mit Augenmaß einordnen

Es wäre unredlich, die regulatorische Belastung kleinzureden. Der europäische Gesetzgeber hat mit dem sogenannten Omnibus-Verfahren im Jahr 2025 selbst erkannt, dass die ursprünglichen Berichtspflichten gerade kleinere Unternehmen überfordern. In der Folge wurden die Schwellenwerte, ab denen eine direkte Berichtspflicht greift, deutlich angehoben, was die Zahl der unmittelbar betroffenen Unternehmen erheblich reduziert [16].

HINWEIS ZUR QUELLE

Die konkreten finalen Schwellenwerte des Omnibus-Verfahrens befanden sich Ende 2025 noch im europäischen Gesetzgebungsprozess und können sich in der endgültigen Umsetzung ändern.

Für die strategische Grundausrichtung ändert diese Entlastung jedoch wenig. Die direkte Berichtspflicht mag für viele entfallen – die indirekte Betroffenheit über die Lieferkette und der Markttrend zu nachhaltigem Wirtschaften bleiben bestehen. Kluge Unternehmer warten daher nicht ab, bis sie gesetzlich gezwungen werden, sondern gestalten ihre Nachhaltigkeitsstrategie proaktiv als Wettbewerbsvorteil.

“ **N**achhaltigkeit hat sich vom ‚Nice-to-have‘ zum strategischen Grundpfeiler entwickelt.

— Claudia Ricci, Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation [10]

ESG mit Augenmaß: Der pragmatische Einstieg

Wie aber beginnt ein mittelständisches Unternehmen ohne große Stabsabteilung mit dem Thema? Der Schlüssel liegt in der Konzentration auf das Wesentliche. Statt sich in der vollständigen Bandbreite möglicher Kennzahlen zu verlieren, sollte ein Unternehmen mit jenen Themen beginnen, die für sein Geschäftsmodell und seine Stakeholder am bedeutendsten sind. Ein energieintensiver Produktionsbetrieb wird sinnvollerweise beim Energieverbrauch ansetzen, ein personalintensiver Dienstleister bei den Arbeitsbedingungen. Aus dieser Wesentlichkeitsbetrachtung lassen sich überschaubare erste Schritte ableiten, die unmittelbar Kosten senken oder die

Attraktivität als Arbeitgeber steigern – und damit den Beweis erbringen, dass Verantwortung und wirtschaftlicher Erfolg keine Gegensätze sind.

Indirekt betroffen über die Lieferkette

Auch wer nicht berichtspflichtig ist, muss ESG-Daten liefern



Quelle: IfM Bonn im Auftrag der Bertelsmann Stiftung, 2024.

Abb. ESG: indirekte Betroffenheit über die Lieferkette

ZUSAMMENFASSUNG

ESG ist kein bürokratischer Selbstzweck, sondern ein strategischer Werttreiber: Ökologie senkt Kosten, soziale Verantwortung bindet Fachkräfte, gute Governance minimiert Risiken und sichert Kapitalzugang. Auch nicht direkt berichtspflichtige Mittelständler sind über die Lieferkette ihrer Großkunden betroffen. Eine strukturierte Nachhaltigkeitsberichterstattung verschafft messbare Vorteile bei Finanzierung und Nachfolge. Der pragmatische Einstieg gelingt über eine Konzentration auf die wesentlichen, geschäftsrelevanten Themen.

REFLEXIONSFRAGEN

Für Ihre eigene Praxis

- 1 **W**erden Sie bereits heute von Ihren Großkunden nach Nachhaltigkeitsdaten gefragt, und können Sie diese strukturiert liefern?
- 2 **W**elche ökologischen Maßnahmen würden in Ihrem Betrieb nicht nur die Umweltbilanz, sondern unmittelbar auch die Kostenstruktur verbessern?
- 3 **B**etrachten Sie Ihre Nachhaltigkeitsanstrengungen als reaktive Pflichterfüllung oder als proaktives Element Ihrer Wettbewerbs- und Finanzierungsstrategie?



TEIL IV – DER MENSCH

06

KAPITEL

Haltung – Werteorientierte Führung und Diversität

Alle Strategien zu Kapital, Digitalisierung und Nachhaltigkeit bleiben wirkungslos, wenn die Menschen, die sie umsetzen sollen, nicht mitgenommen werden. Im Zentrum jedes erfolgreichen Mittelständlers steht nicht eine Technologie und nicht eine Bilanz, sondern eine Haltung. Werteorientierte Führung ist kein weiches Beiwerk für Sonntagsreden, sondern die härteste Währung im Wettbewerb um die Köpfe und Herzen einer Belegschaft.

Sustainable Leadership: Führung, die den Wandel vorlebt

Die bereits zitierte Untersuchung von Bertelsmann Stiftung und Fraunhofer IAO identifiziert einen Faktor als entscheidend für das Gelingen der Transformation: das, was die Forscher als „Sustainable Leadership“ bezeichnen [10]. Gemeint ist eine Führung, die den Wandel nicht delegiert, sondern selbst vorlebt.

Mitarbeitende spüren sehr genau, ob die Geschäftsleitung Nachhaltigkeit und Digitalisierung als ehrliches Anliegen verfolgt oder als bloßes Lippenbekenntnis. Authentizität ist hier keine Marketingfloskel, sondern die Voraussetzung dafür, dass Veränderungsprozesse von der Belegschaft getragen werden.

Die Studie nennt drei interne Erfolgsfaktoren: eine Führung, die den Wandel vorlebt, die aktive Einbindung der Mitarbeitenden in den Veränderungsprozess und die konsequente Vermittlung der nötigen Kompetenzen [10]. Diese drei Faktoren bilden zusammen das menschliche Fundament jeder Transformation. Wo sie fehlen, scheitern selbst die bestfinanzierten Projekte an innerem Widerstand.

Transparenz als Führungsinstrument

Im Einleitungskapitel haben wir Transparenz als die Operationalisierung von Vertrauen definiert. In der Führungspraxis entfaltet dieses Prinzip seine volle Kraft. Eine Belegschaft, die offen über die wirtschaftliche Lage, über Ziele und auch über Rückschläge informiert wird, entwickelt eine ganz andere Loyalität als eine, die im Ungewissen gelassen wird. Transparenz schafft psychologische Sicherheit – und psychologische Sicherheit ist die Grundlage für Eigenverantwortung, Innovationsbereitschaft und das offene Ansprechen von Problemen, bevor sie zu Krisen werden.

Sustainable Leadership

Drei interne Erfolgsfaktoren gelingender Transformation



Führung lebt den
Wandel selbst vor



Mitarbeitende aktiv
einbeziehen



Kompetenzen
konsequent vermitteln

Quelle: Bertelsmann Stiftung / Fraunhofer IAO 2024.

Abb. Sustainable Leadership: drei interne Erfolgsfaktoren

Gerade in Veränderungsprozessen ist Transparenz das wirksamste Gegenmittel gegen Gerüchte und Verunsicherung. Wer eine Digitalisierungsoffensive startet, ohne den Mitarbeitenden zu erklären, dass es nicht um Personalabbau, sondern um die Entlastung von monotonen Tätigkeiten geht, erntet Angst und Widerstand. Wer denselben Prozess von offener Kommunikation begleiten lässt, gewinnt die Belegschaft als Verbündete.

Diversität als ökonomische Notwendigkeit

Die Vielfalt einer Belegschaft ist längst nicht mehr nur eine Frage der gesellschaftlichen Verantwortung, sondern eine ökonomische Notwendigkeit. Angesichts des demografischen Wandels und des akuten Fachkräftemangels kann es sich kein Unternehmen mehr leisten, auf Talente zu verzichten, nur weil sie nicht dem traditionellen Profil entsprechen. Das gilt für die bereits

diskutierte Rolle von Frauen in Führung und Nachfolge ebenso wie für die Integration internationaler Fachkräfte.

Ein eindrucksvolles Beispiel für gelebte Vielfalt als Wettbewerbsstärke ist erneut die bereits porträtierte Ambulanz Mobile in Schönebeck, deren Belegschaft sich aus Menschen aus 17 Nationen zusammensetzt [13]. Ein solches Unternehmen beweist, dass kulturelle Vielfalt in einer ländlich geprägten Region Mitteldeutschlands nicht nur möglich, sondern ein aktiver Beitrag zur Lösung des Fachkräftemangels ist. Internationale Belegschaften erschließen zudem neue Märkte, bringen unterschiedliche Perspektiven in Innovationsprozesse ein und machen das Unternehmen widerstandsfähiger.

Wissenstransfer zwischen den Generationen

Eine besondere Form der Diversität ist die Vielfalt der Generationen. In den nächsten Jahren wird eine ganze Generation erfahrener Fachkräfte und Führungspersönlichkeiten in den Ruhestand treten und ihr über Jahrzehnte aufgebautes Erfahrungswissen mitnehmen. Dieses implizite Wissen – das ungeschriebene Gespür für Maschinen, Kunden und Prozesse – ist eines der wertvollsten und zugleich am stärksten gefährdeten Vermögenswerte eines Unternehmens.

Vielfalt als Wettbewerbsstärke

Ambulanz Mobile, Schönebeck: kulturelle Vielfalt gegen den Fachkräftemangel

17

Nationen in einer
Belegschaft

über 300

Mitarbeitende –
gewachsen aus 6

Quelle: Bürgschaftsbank / MBG Sachsen-Anhalt, 2020.

Abb. Diversität als ökonomische Notwendigkeit

Die Aufgabe verantwortungsvoller Führung besteht darin, diesen Wissenstransfer aktiv zu organisieren. Tandem-Modelle, in denen erfahrene und junge Mitarbeitende gemeinsam arbeiten, Mentoring-Programme und die systematische Dokumentation von Prozesswissen sind hierfür bewährte Instrumente. Hier schließt sich der Kreis zur Kompetenz-Säule des Dreiklangs: Die Brücke zwischen der Erfahrung der Älteren und der technologischen Affinität der Jüngeren zu bauen, ist die zentrale Führungsaufgabe unserer Zeit.

ZUSAMMENFASSUNG

Werteorientierte Führung ist das menschliche Fundament jeder Transformation. Sustainable Leadership bedeutet, den Wandel selbst vorzuleben, die Belegschaft einzubinden und Kompetenzen zu vermitteln. Transparenz schafft die psychologische Sicherheit, die für Loyalität und Innovationsbereitschaft notwendig ist. Diversität – ob im Hinblick auf Geschlecht, Herkunft oder Generation – ist im Fachkräftemangel keine Frage politischer Korrektheit, sondern eine ökonomische Überlebensfrage. Die Organisation des Wissenstransfers zwischen den Generationen ist eine zentrale Führungsaufgabe.

REFLEXIONSFRAGEN

Für Ihre eigene Praxis

- 1 L**eben Sie als Führungskraft die Werte und den Wandel, die Sie von Ihrer Belegschaft erwarten, glaubwürdig selbst vor?
- 2 W**ie offen kommunizieren Sie die wirtschaftliche Lage und strategische Ziele gegenüber Ihrer Belegschaft – und welche Loyalität erzeugt diese Offenheit?
- 3 H**aben Sie ein konkretes Konzept, um das Erfahrungswissen ausscheidender Mitarbeitender systematisch zu sichern, bevor es verloren geht?



DER AUTOR

René Wanzlik

GRÜNDER & GESCHÄFTSFÜHRER · MIU – MITTELDEUTSCHE INDUSTRIE
UNION GMBH

Vom Leistungssport über das Handwerk bis in den Finanzsektor: Hinter der Philosophie der MIU steht ein ungewöhnlicher Lebensweg, aus dem die Überzeugung erwuchs, Kapital als dienendes – nicht als herrschendes – Element zu begreifen.



Hinter jeder unternehmerischen Philosophie steht ein Mensch mit einer Geschichte. Die Überzeugungen, die dieses Buch tragen – die Idee des geduldigen Kapitals, der Respekt vor regionaler Verwurzelung, der Glaube an Verantwortung als Werttreiber –, sind nicht am Schreibtisch entstanden. Sie sind das Ergebnis eines ungewöhnlichen Lebenswegs. Dieses Kapitel dient als narrative Klammer des Buches: Es zeigt, wie persönliche Erfahrung zur unternehmerischen Haltung wird.

Disziplin aus dem Leistungssport

René Wanzlik kam nicht auf dem klassischen Weg über ein wirtschaftswissenschaftliches Studium zum Unternehmertum. Seine prägende Schule war zunächst der Leistungssport. Als Schwimmer lernte er früh, was Disziplin, Ausdauer und das tägliche Arbeiten an kleinen Verbesserungen bedeuten. Der Leistungssport vermittelt eine Lektion, die kein Lehrbuch ersetzen kann: Erfolg ist nicht das Ergebnis eines einzelnen genialen Moments, sondern die Summe unzähliger Wiederholungen, die Bereitschaft, auch dann weiterzumachen, wenn der unmittelbare Erfolg ausbleibt. Diese Haltung – die Fähigkeit, in langen Zeiträumen zu denken und Rückschläge als Teil des Weges zu akzeptieren – prägt bis heute sein unternehmerisches Handeln. Es ist kein Zufall, dass das Prinzip des geduldigen Kapitals, das diesem Buch zugrunde liegt, dieselbe Tugend in die Welt der Finanzierung überträgt.

Bodenständigkeit aus dem Handwerk

Auf den Leistungssport folgte eine Kochlehre. Was auf den ersten Blick wie ein Umweg erscheint, war eine prägende Erfahrung der Bodenständigkeit. Das Handwerk lehrt den Respekt vor der konkreten, mit den Händen geschaffenen

Wertschöpfung. Wer einmal in der Hitze einer Küche unter Zeitdruck mit knappen Ressourcen ein verlässliches Ergebnis abliefern musste, entwickelt ein tiefes Verständnis für die Realität produzierender Betriebe. Diese Erdung bewahrt vor der Versuchung, Unternehmen nur als abstrakte Zahlenkolonnen in einer Tabelle zu betrachten. Sie schärft den Blick für das, was in einem Betrieb wirklich geschieht – jenseits der Bilanz.

Marktverständnis aus dem Finanzsektor

Erst danach folgte der Eintritt in die Welt der Finanzen, in der René Wanzlik viele Jahre tätig war. Hier verband sich die im Sport erlernte Disziplin und die im Handwerk gewonnene Bodenständigkeit mit dem methodischen Rüstzeug der Kapitalmärkte. Diese Kombination ist selten: Es ist ein großer Unterschied, ob jemand Kapital aus rein abstrakter Perspektive betrachtet oder ob er die Sprache des Geldes spricht und zugleich versteht, was es bedeutet, mit den eigenen Händen ein Produkt zu schaffen und in einem Team unter Druck zu bestehen. Genau aus dieser Verbindung speist sich die Idee, Kapital nicht als herrschendes, sondern als dienendes Element zu begreifen.

Weite des Horizonts durch internationale Erfahrung

Prägende Reisen, unter anderem nach Papua-Neuguinea und Samoa, weiteten den Horizont über die mitteldeutsche Heimat hinaus. Die Begegnung mit gänzlich anderen Kulturen und Lebensweisen schärft den Blick für die universellen Konstanten erfolgreichen Wirtschaftens und Zusammenlebens: Vertrauen, Verlässlichkeit und der Respekt vor dem Gegenüber sind in jeder Kultur die Grundlage dauerhafter Beziehungen. Diese Erkenntnis bestärkte die Überzeugung, dass wirtschaftlicher Erfolg und menschliche Verantwortung keine Gegensätze sind, sondern einander bedingen.

Die Gründung der MIU als Synthese

Aus diesem ungewöhnlichen Weg erwuchs schließlich die Gründung der MIU – Mitteldeutsche Industrie Union GmbH. Sie ist die unternehmerische Synthese aller vorangegangenen Stationen: die Disziplin des Sportlers, die Bodenständigkeit des Handwerkers, das Marktverständnis des Finanzfachmanns und die Weltoffenheit des Reisenden. Die MIU versteht sich als unabhängige Beteiligungsgesellschaft mit Fokus auf Mitteldeutschland, deren Ziel nicht der schnelle Handel mit Unternehmen ist, sondern der Schutz und die Entwicklung unternehmerischer Substanz.

Der Dreiklang aus Kapital, Kompetenz und Verantwortung, der dieses Buch durchzieht, ist damit kein theoretisches Konstrukt, sondern die in Prinzipien gegossene Lebenserfahrung seines Gründers. Wer verstehen will, warum die MIU Kapital als geduldiges, dienendes Element begreift, muss den Menschen kennen, der diese Überzeugung aus seinem eigenen Werdegang gewonnen hat.

ZUSAMMENFASSUNG

Die unternehmerische Philosophie der MIU ist tief im persönlichen Werdegang ihres Gründers René Wanzlik verwurzelt. Der Leistungssport prägte die Disziplin und das Denken in langen Zeiträumen, das Handwerk die Bodenständigkeit und den Respekt vor realer Wertschöpfung, der Finanzsektor das methodische Marktverständnis und die internationalen Reisen die Weltoffenheit. Die Gründung der MIU ist die Synthese dieses Weges – und der Dreiklang aus Kapital, Kompetenz und Verantwortung dessen logischer Ausdruck.

REFLEXIONSFRAGEN

Für Ihre eigene Praxis

- 1 **W**elche prägenden Erfahrungen Ihres eigenen Werdegangs bestimmen unbewusst Ihre heutigen unternehmerischen Entscheidungen?
- 2 **S**piegeln die Werte Ihres Unternehmens Ihre persönliche Überzeugung wider, oder haben sie sich von Ihnen entkoppelt?
- 3 **W**elche scheinbaren Umwege in Ihrer Biografie haben sich rückblickend als die wertvollsten Kompetenzquellen erwiesen?



TEIL V – MARKE, GOVERNANCE UND ZUKUNFT

08

KAPITEL

Marke und Governance – Vertrauen als Wettbewerbsvorteil

Im Mittelstand wird der Begriff der Marke oft den großen Konsumgüterherstellern zugeschrieben. Ein spezialisierter Maschinenbauer oder ein Zulieferer technischer Textilien sieht sich selten als Marke. Das ist ein strategischer Fehler. Gerade im Geschäft zwischen Unternehmen ist die Marke – verstanden als das verdichtete Versprechen von

Verlässlichkeit und Qualität – ein entscheidender Wettbewerbsvorteil. Und ihre Grundlage ist eine saubere, transparente Governance.

Die Marke des Mittelständlers: Verlässlichkeit als Versprechen

Die Marke eines mittelständischen Unternehmens entsteht nicht durch Werbespots, sondern durch jahrzehntelang eingehaltene Versprechen. Wenn ein Kunde weiß, dass er sich auf die Liefertreue, die Qualität und die Innovationskraft eines Zulieferers verlassen kann, dann ist dieser Zulieferer für ihn eine Marke – selbst wenn sein Name der breiten Öffentlichkeit unbekannt ist. Diese Reputation ist ein Vermögenswert, der sich nicht in der Bilanz findet, aber im Krisenfall über das Überleben entscheidet.

Regionale Verankerung und Marke sind dabei eng verwoben. Ein Unternehmen, das in seiner Region als verlässlicher Arbeitgeber und engagierter Bürger bekannt ist, überträgt diese Reputation auf seine geschäftlichen Beziehungen. Die Glaubwürdigkeit, die ein Betrieb in seiner Heimat genießt, strahlt auf seine Kunden und Partner aus. So wird die in Kapitel 1 beschriebene regionale Verwurzelung zur Quelle der Markenstärke.

Governance als Fundament des Vertrauens

Keine Marke und kein Vertrauen können ohne ein solides Fundament guter Unternehmensführung bestehen. Governance bedeutet im mittelständischen Kontext nicht den Aufbau bürokratischer Kontrollapparate, sondern die Etablierung klarer, transparenter und verlässlicher Strukturen. Dazu gehören eindeutige Verantwortlichkeiten, ein funktionierendes Rechnungswesen, die Einhaltung gesetzlicher Vorgaben und – mit wachsender Unternehmensgröße – die Installation eines Beirats oder Aufsichtsgremiums.

Ein gut besetzter Beirat ist für ein wachsendes Familienunternehmen von unschätzbarem Wert. Er bringt externe Perspektiven ein, mäßigt familiäre Konflikte, professionalisiert strategische Entscheidungen und ist oft die entscheidende Instanz für das Gelingen einer Nachfolge. Gerade in der Übergabephase, wenn die Emotionen hochkochen, kann ein neutrales, kompetentes Gremium die nötige Sachlichkeit sichern.

Gute Governance ist zugleich die Voraussetzung für jeden externen Kapitalzugang. Ein Investor, eine Beteiligungsgesellschaft oder eine Bank wird sich nur dann engagieren, wenn die Strukturen transparent und die Entscheidungswege nachvollziehbar sind. Damit schließt sich der Kreis zur Governance-Dimension von ESG aus Kapitel 5: Saubere Führung minimiert nicht nur Risiken, sie ist die Eintrittskarte für die partnerschaftliche Finanzierung, die Wachstum und Nachfolge erst ermöglicht.

Reputation als Risikopuffer

In einer vernetzten Welt, in der sich Informationen in Sekunden verbreiten, ist Reputation ein fragiles Gut. Ein einziger Skandal – sei es ein Umweltvergehen, ein Verstoß gegen Arbeitsrechte oder ein Governance-Versagen – kann das über Jahrzehnte aufgebaute Vertrauen zerstören. Hier zeigt sich, dass die in diesem Buch beschriebenen Prinzipien keine voneinander getrennten Disziplinen sind, sondern ein zusammenhängendes System.

Verantwortungsvolles Wirtschaften, transparente Führung und eine starke Marke bilden gemeinsam einen Risikopuffer, der das Unternehmen in stürmischen Zeiten schützt. Wer in Reputation investiert, investiert in die Widerstandsfähigkeit seiner Substanz.

Governance als Fundament des Vertrauens

Vom soliden Rechnungswesen bis zum Beirat



Die Eintrittskarte für Kapital und Nachfolge – Darstellung nach dem Buchkonzept.

Abb. Governance als Fundament von Marke und Vertrauen

ZUSAMMENFASSUNG

Auch der spezialisierte Mittelständler ist eine Marke – ihr Kern ist das über Jahre eingehaltene Versprechen von Verlässlichkeit und Qualität. Regionale Verankerung speist die Markenstärke, und eine saubere, transparente Governance bildet ihr Fundament. Ein kompetenter Beirat professionalisiert Entscheidungen und sichert Nachfolgen ab. Gute Governance ist zugleich die Voraussetzung für externen Kapitalzugang und, gemeinsam mit Marke und Verantwortung, ein wirksamer Risikopuffer.

REFLEXIONSFRAGEN

Für Ihre eigene Praxis

- 1 **W**as genau verspricht Ihre Marke Ihren Kunden, und halten Sie dieses Versprechen in jedem Kontaktpunkt zuverlässig ein?
- 2 **V**erfügt Ihr Unternehmen über Governance-Strukturen, etwa einen Beirat, die externen Sachverstand einbringen und im Nachfolgefall Stabilität sichern?
- 3 **W**ie verwundbar wäre Ihre Reputation im Falle eines Fehlers, und welche präventiven Strukturen schützen Ihren wichtigsten immateriellen Vermögenswert?



TEIL V – MARKE, GOVERNANCE UND ZUKUNFT

09

KAPITEL

Ausblick und Umsetzung – Substanz sichern, Region stärken

Am Ende dieses Buches steht nicht die Theorie, sondern die Frage nach dem Handeln. Was bedeuten die beschriebenen Prinzipien für die nächsten Schritte eines Inhabers oder Geschäftsführers? Wie wird aus Einsicht konkrete Umsetzung? Dieses abschließende Kapitel führt die Fäden zusammen und übersetzt den Dreiklang in eine Handlungsperspektive.

Die Gleichzeitigkeit der Herausforderungen

Die zentrale Erkenntnis dieses Buches ist, dass die großen Herausforderungen des Mittelstands nicht nacheinander, sondern gleichzeitig bewältigt werden müssen. Der demografische Wandel zwingt zur Nachfolgeplanung, während die Digitalisierung zur Investition drängt und die Nachhaltigkeitsanforderungen die Geschäftsmodelle umformen. Es ist verlockend, diese Themen isoliert und nacheinander anzugehen. Doch genau darin liegt die Gefahr. Wer seine Nachfolge plant, ohne die digitale Zukunftsfähigkeit des Unternehmens zu sichern, übergibt ein sterbendes Modell. Wer digitalisiert, ohne die Menschen mitzunehmen, scheitert am Widerstand. Wer Nachhaltigkeit ignoriert, verliert den Anschluss an Kapital und Aufträge.

Die Lösung liegt im integrierten Denken, das der Dreiklang aus Kapital, Kompetenz und Verantwortung bietet. Diese drei Säulen sind kein Menü, aus dem man nach Belieben auswählt, sondern ein System, das nur im Gleichgewicht trägt. Geduldiges Kapital ohne Kompetenz verpufft, Kompetenz ohne Verantwortung verliert die Menschen, und Verantwortung ohne Kapital bleibt folgenlos.

Eine Handlungsperspektive für Entscheider

Aus den vorangegangenen Kapiteln lässt sich eine konkrete Handlungsperspektive ableiten, ohne in schematische Rezepte zu verfallen. Der erste Schritt ist die ehrliche Bestandsaufnahme: Wo steht mein Unternehmen bei jeder der drei Säulen? Ist meine Kapitalbasis robust genug für anstehende Transformationen? Verfügt meine Organisation über die Lernfähigkeit, um den technologischen Wandel zu meistern? Und lebe ich eine Verantwortungskultur, die Fachkräfte bindet und meine Lizenz zum Wirtschaften sichert?

Der zweite Schritt ist die Entkopplung des Unternehmens von der eigenen Person – die wichtigste wertsteigernde Maßnahme überhaupt, wie das Nachfolgekapi­tel gezeigt hat. Der dritte Schritt ist die Etablierung von Transparenz und Governance, die externes Vertrauen und damit Kapitalzugang ermöglichen. Und der vierte Schritt ist die Verzahnung von Digitalisierung und Nachhaltigkeit zur doppelten Transformation, die das Geschäftsmodell zukunfts­fest macht.

Die folgende Übersicht verdichtet den Dreiklang in eine Handlungslogik:

Säule	Leitfrage	Konkreter Hebel
Kapital	Ist meine Finanzierungsbasis transformationsfähig?	Eigenkapital stärken, partnerschaftliche Instrumente prüfen
Kompetenz	Ist meine Organisation lernfähig?	Wissenstransfer organisieren, doppelte Transformation starten
Verantwortung	Sichere ich meine Lizenz zum Wirtschaften?	Transparente Führung, ESG als Strategie, Governance professionalisieren

Die regionale Dimension der Zukunft

Die Zukunft Mitteldeutschlands wird nicht in den Konzernzentralen ferner Metropolen entschieden, sondern in den Werkshallen und Büros seiner mittelständischen Unternehmen. Jeder erhaltene und zukunfts­fähig gemachte Betrieb sichert nicht nur einzelne Arbeitsplätze, sondern stärkt das gesamte regionale Ökosystem. Die enge Verzahnung von Mittelstand, Hochschulen und Forschungseinrichtungen, wie sie der Mittelstandsbericht Thüringen beschreibt, ist die Grundlage für künftiges Wachstum [4]. Wer in die Substanz

eines einzelnen Unternehmens investiert, investiert immer auch in die Resilienz einer ganzen Region.

Hier liegt die tiefere Bedeutung des Ansatzes, für den die MIU steht. Es geht nicht um die Maximierung einer einzelnen Rendite, sondern um die Stärkung eines Wirtschaftsraums durch geduldiges Kapital, methodische Kompetenz und gelebte Verantwortung. Substanz sichern und Region stärken sind dabei zwei Seiten derselben Medaille.

Der Ausblick: Zuversicht mit Augenmaß

Die Herausforderungen sind real, doch der Mittelstand hat in seiner Geschichte wiederholt bewiesen, dass er Krisen nicht nur übersteht, sondern aus ihnen gestärkt hervorgeht. Die Resilienz, die sich in einer Eigenkapitalquote von über 30 Prozent selbst nach Jahren multipler Krisen zeigt [2], ist Ausdruck einer Wirtschaftskultur, die langfristig denkt. Wenn es gelingt, die anstehende Nachfolgewelle als Chance zur Erneuerung zu begreifen, das ungenutzte Potenzial weiblicher und internationaler Talente zu heben und die doppelte Transformation entschlossen anzugehen, dann hat der Mittelstand in Mitteldeutschland eine glänzende Zukunft vor sich. Die Voraussetzung ist die Bereitschaft, heute zu handeln – mit dem geduldigen Atem dessen, der in Generationen denkt.

Der Dreiklang als Handlungslogik

Leitfrage und konkreter Hebel für jede der drei Säulen



Abb. Der Dreiklang als Handlungslogik für Entscheider

ZUSAMMENFASSUNG

Die großen Herausforderungen des Mittelstands – Nachfolge, Digitalisierung, Nachhaltigkeit – müssen gleichzeitig und integriert bewältigt werden. Der Dreiklang aus Kapital, Kompetenz und Verantwortung trägt nur im Gleichgewicht. Eine konkrete Handlungsperspektive umfasst die ehrliche Bestandsaufnahme, die Entkopplung des Unternehmens von der Inhaberpersion, die Etablierung von Transparenz und Governance sowie die doppelte Transformation. Substanz sichern und Region stärken sind zwei Seiten derselben Medaille – und es besteht aller Anlass zu Zuversicht mit Augenmaß.

REFLEXIONSFRAGEN

Für Ihre eigene Praxis

- 1 **G**ehen Sie die Herausforderungen Nachfolge, Digitalisierung und Nachhaltigkeit integriert an oder behandeln Sie sie als getrennte Projekte?
- 2 **W**enn Sie den Dreiklang aus Kapital, Kompetenz und Verantwortung auf Ihr Unternehmen anwenden – welche der drei Säulen ist am schwächsten ausgeprägt?
- 3 **W**elchen konkreten ersten Schritt werden Sie nach der Lektüre dieses Buches in den nächsten 90 Tagen unternehmen?

EIN PERSÖNLICHES NACHWORT

Schlusswort

Am Anfang dieses Buches stand die Frage, was Substanz im Mittelstand wirklich bedeutet. Die Antwort, die sich über die Kapitel hinweg herauskristallisiert hat, lautet: Substanz ist das Ergebnis eines Gleichgewichts. Sie entsteht dort, wo geduldiges Kapital, organisationale Kompetenz und gelebte Verantwortung ineinandergreifen und Kontinuität ermöglichen.

Der Mittelstand in Mitteldeutschland steht vor einer historischen Bewährungsprobe. Die demografische Welle, die digitale Revolution und der Wandel hin zu nachhaltigem Wirtschaften treffen mit einer Wucht aufeinander, die keine Generation zuvor in dieser Gleichzeitigkeit erlebt hat. Doch dieselbe Region, die nach 1990 einen der tiefgreifendsten wirtschaftlichen Strukturwandel der jüngeren Geschichte bewältigt hat, verfügt über die Erfahrung, die Resilienz und die Substanz, um auch diese Bewährungsprobe zu bestehen.

Dieses Buch wollte kein fertiges Rezept liefern, denn jedes Unternehmen ist einzigartig. Es wollte einen Kompass anbieten – den Dreiklang aus Kapital, Kompetenz und Verantwortung –, der in der Unübersichtlichkeit des Wandels Orientierung gibt. Es wollte zeigen, dass regionale Verwurzelung kein Hemmschuh, sondern ein Wettbewerbsvorteil ist; dass Digitalisierung dem Schutz der Substanz dient; dass Verantwortung kein Kostenfaktor, sondern ein Werttreiber ist; und dass eine erfolgreiche Nachfolge das Ergebnis vorausschauender Planung ist.

Stabilität ist dabei kein Gegensatz zum Fortschritt. Im Gegenteil: Nur wer auf einem stabilen Fundament steht, kann den Mut zur Veränderung aufbringen. Die Unternehmen, die in den kommenden Jahren ihre Substanz sichern, ihre Region stärken und den Wandel mit der Geduld dessen gestalten, der in Generationen denkt, werden nicht nur überleben. Sie werden die Zukunft des mitteldeutschen Wirtschaftsraums prägen.

Die Reise endet hier nicht. Sie beginnt mit dem ersten Schritt, den Sie nach dem Schließen dieses Buches tun. Lassen Sie uns gemeinsam die Substanz sichern und den Fortschritt gestalten.

Quellen- und Literaturverzeichnis

Die folgenden Quellen wurden für die verwendeten Daten, Zahlen und Fallbeispiele herangezogen und im Rahmen der Recherche verifiziert.

- [1] KfW Research: Nachfolge-Monitoring Mittelstand 2025. KfW Bankengruppe, Frankfurt am Main, 2025. — Zur Altersstruktur der Inhaberschaft, zur Zahl der bis 2028 geplanten Übergaben und zum Investitionseffekt gesicherter Nachfolge.
- [2] KfW Research: KfW-Mittelstandspanel 2025. KfW Bankengruppe, November 2025. — Zur durchschnittlichen Eigenkapitalquote des Mittelstands von 30,7 Prozent im Jahr 2024 und zur Resilienz.
- [3] Stiftung Familienunternehmen / ZEW: Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen, 7. Auflage, München, 2025. — Zu den Anteilen familienkontrollierter Unternehmen an Betrieben, Beschäftigung und Umsatz sowie zur Beschäftigungsentwicklung.
- [4] Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung (ISI) und ifo-Institut Dresden: Mittelstandsbericht Thüringen 2025, im Auftrag des Thüringer Ministeriums, Mai 2026. — Zu Struktur, FuE-Quote und Bedeutung des Mittelstands in Thüringen.
- [5] POLYKUM e. V. – Förderkreis für werkstoffliche und prozesstechnische Aus- und Weiterbildung Mitteldeutschland: Selbstdarstellung des Kunststoffnetzwerks der Region Halle-Merseburg. — Zum regionalen Cluster der Polymertechnik.
- [6] Bürgschaftsbank Sachsen-Anhalt GmbH und Mittelständische Beteiligungsgesellschaft Sachsen-Anhalt mbH / Nachfolgemonitor: Sonderausgabe Sachsen-Anhalt. — Zu Gründungsjahren, Investitionsvolumen, gesicherten Arbeitsplätzen, Funktionsweise stiller Beteiligungen und zum Leitgrundsatz.
- [7] Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn: Zukunftspanel Mittelstand 2025. — Zu den zentralen Herausforderungen Fachkräftemangel, Digitalisierung/KI und Wettbewerbsdruck.

- [8]** STFG Filamente GmbH, Rudolstadt (Thüringen); Unternehmensdarstellung über die Standortinitiative invest-in-thuringia. — Zum Profil des Filamentgarn-Herstellers.
- [9]** Wandelbots GmbH, Dresden: Unternehmensmitteilung zur Verfügbarkeit von Physical AI für die Industrie auf Microsoft Azure, 2024/2025. — Zur Plattform und zur herstellerunabhängigen Robotersteuerung.
- [10]** Bertelsmann Stiftung und Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO): Erfolgsfaktoren gelingender doppelter Transformation, Gütersloh/Stuttgart, November 2024. — Zur doppelten Transformation, zu Sustainable Leadership und den zitierten Aussagen von Birgit Wintermann und Claudia Ricci.
- [11]** Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn: Daten und Fakten Nr. 37 – Unternehmensnachfolgen in Deutschland 2026 bis 2030, Bonn, November 2025. — Zur Zahl von rund 186.000 anstehenden Übergaben und zum familieninternen Anteil.
- [12]** Deutscher Industrie- und Handelskammertag (DIHK): DIHK-Report Unternehmensnachfolge 2025, Berlin, Juli 2025. — Zum Frauenanteil bei Nachfolgeinteressierten im Vergleich zu Gründungen.
- [13]** Bürgschaftsbank / Mittelständische Beteiligungsgesellschaft Sachsen-Anhalt: Erfolgsgeschichte Ambulanz Mobile GmbH & Co. KG, Schönebeck, 2020. — Zu Gründung, Wachstum, Beschäftigtenstruktur, stiller Beteiligung der MBG, familieninterner Nachfolge und Auszeichnung. (Größenangaben siehe Hinweis im Text.)
- [14]** Jenoptik AG: Unternehmenschronik. — Zur Transformation des Jenaer Optik-Standorts aus dem ehemaligen VEB Carl Zeiss Jena (als historisches Strukturwandel-Beispiel; kein KMU).
- [15]** Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn im Auftrag der Bertelsmann Stiftung: Focus Paper zur Betroffenheit von KMU durch die EU-Nachhaltigkeitsberichterstattung (CSRD), 2024. — Zur indirekten Betroffenheit über die Lieferkette und zu den Vorteilen bei Finanzierung und Nachfolge.
- [16]** EU-Omnibus-Verfahren zur Anpassung der CSRD-Berichtspflichten, 2025 (laufendes Gesetzgebungsverfahren). — Zur Anhebung der Schwellenwerte und zur Reduktion direkt betroffener Unternehmen.