

# faktorErfolg

Das Magazin für Mitglieder des IBWF – das Netzwerk für Mittelstandsberater



Ausgabe 2/2021



**06**

**Titel:**

**Herausforderungen  
brauchen Lösungen**

Von B. Halbe-Haenschke

**18**

**Fit für die Zukunft?  
Mit mentaler Stärke  
durch die Krise**

**24**

**Passion Economy  
Nur ein neuer Hype  
aus den USA?**

**28**

**Länderportrait  
Malaysia  
Stärken + Chancen**

1 / 12 / 2021

# Einladung.

Achtung  
Neuer  
Termin

## Zum Ostdeutschen Unternehmertag.

Letzte Verschiebung: Gemeinsam mit dem UV-BB (Unternehmerverband Brandenburg-Berlin e.V.), sind wir Veranstalter des 3. Ostdeutschen Unternehmertages am 1. Dezember 2021 im Kongresshotel am Templiner See in Potsdam.

Wir erwarten mehr als 100 Teilnehmende aus Mittelstand, Wissenschaft und Politik zu dem Praxisforum der ostdeutschen Wirtschaft.

Das Thema: „Fachkräftemangel – Auswege aus einem absehbaren Dilemma. Wie ostdeutsche Unternehmen ihren Arbeitskräftebedarf decken und Mitarbeitende binden können.“

Als Redner erwarten wir unter anderem:

**Hubertus Heil, Bundesminister für Arbeit und Soziales:**

**Dr. Dietmar Woidke, Ministerpräsident Land Brandenburg**

**Prof. Dr.-Ing. Jörg Steinbach, Minister für Wirtschaft, Arbeit und Energie  
Land des Landes Brandenburg**

**Dr. Burkhardt Greiff, Präsident Unternehmerverband Brandenburg-Berlin e.V.**

**Johannes Vogel, MdB, Sprecher für Arbeitsmarkt- und Rentenpolitik der  
FDP-Bundestagsfraktion**

**Christian Breckwoldt, Organisationsdirektor der Signal Iduna Gruppe**

**Joachim Giese, Vorstand WBS TRAINING AG, Berlin**

IBWF-Mitglieder: 71 Euro pro Person, zzgl. MwSt.  
Nicht-Mitglieder: 89 Euro pro Person, zzgl. MwSt.

Wir freuen uns, wenn Sie dabei sind:

[www.mittelstandsberater.de/de/aktuelles-terminen/  
ibwf-veranstaltungen/](http://www.mittelstandsberater.de/de/aktuelles-terminen/ibwf-veranstaltungen/)



Liebe Mitglieder,  
liebe Leserinnen und Leser,

die Pandemie hat wie eine Lupe viele Schwachstellen nicht nur sichtbar gemacht, sondern auch ihre Wirkung vielfach verstärkt.

Waren manche von uns zu Beginn überzeugt, dass die Krise ein Innovationsmotor für eine schrittweise Umgestaltung sein wird, so stellen wir heute einen gewaltigen Umbruch auf allen Ebenen fest. Eine Rückkehr zu dem „Davor“ ist nicht denkbar. Egal ob Virus oder ein anderer Krisenauslöser, jede Wirtschaftskrise bestraft die Versäumnisse vergangener Jahre, in denen mögliche Innovationen nicht konsequent angegangen wurden.

Nein, wir müssen uns mit der „Neuen Normalität“ auseinandersetzen. „Neue Normalität“ bedeutet neue Situationen, in denen unsere Erfahrungswerte als Grundlage für Entscheidungen nicht greifen.

Wer sich als Gewinnerin oder Gewinner in der neuen Normalität etablieren möchte, braucht Mut und die Bereitschaft, das eigene Unternehmen auf Basis der aktuellen Informationen anders aufzustellen.

Mit den Ergebnissen unserer Umfrage von November 2020 bis März 2021, die wir Ihnen in dieser Ausgabe vorstellen, erhalten Sie einen fundierten Überblick, wo im Mittelstand der Schuh drückt. Es wäre aber viel zu kurz gedacht, wenn wir uns als Beraterinnen und Berater zurücklehnen und unter diesem Eindruck „Back to Business as usual“ anstreben.

Gerade wir von der beratenden Zunft müssen die Umbrüche auch in unseren Unternehmen vollziehen und in den Veränderungsmodus schalten.

Die „Neue Normalität“ beinhaltet für uns Beratende den ganzheitlichen, vernetzten Beratungsansatz und eine Umsetzungsunterstützung in den mittelständischen Unternehmen durch LösungsTEAMS.

Lesen Sie dazu mehr in dieser Ausgabe.

Mit freundlichen Grüßen

Ihr

Boje Dohrn



Boje Dohrn, Präsident IBWF

# In diesem Heft

06

**Titel:**  
Diese Herausforderungen brauchen  
Lösungen

10

Aus IBWF-Bundesarbeitskreisen werden  
IBWF-LösungsTEAMS  
von Boje Dohrn

14

Alles agil = alles gut?

18

Fit für die Zukunft



20

Krise als Chance

22

Chancen für Berater auf dem Immobilien-  
markt

24

Passion Economy

26

Wie Ideen und Teamspirit auf Distanz  
entstehen

28

Länderportrait: Malaysia

30

Impressum und Vorschau

# IBWF intern

## Auf Wiedersehen IBWF – Hallo (Un-) Ruhestand

Lange Jahre war sie neben Präsident Boje Dohrn DAS  
Gesicht für den IBWF – Christina Redlin, die seit 2012  
die Leitung der Geschäftsstelle vom IBWF innehatte.

Mit Ihren Kolleginnen und Kollegen hat sie in den vielen  
Jahren, die sie beim IBWF war, erfolgreich Projekte  
angeschoben und umgesetzt, hat zahllose Gespräche  
mit den IBWF-Mitglieder geführt und war uns allen eine  
Inspiration.

Und dafür sagen wir Danke: Danke für die tolle Zusam-  
menarbeit und Danke für die vielen schönen Momente  
im beruflichen Alltag.

Aber, wir sagen nicht „Lebe wohl“, wir sagen „Auf  
Wiedersehen“, denn wir freuen uns auf unser nächstes  
Treffen.

Für den (Un-) Ruhestand wünschen wir von Herzen  
alles Gute.



# Termine

Weitere Termine online

Regionale Netzwerktreffen finden aktuell online-statt.  
Die Einladung für Ihre Region erhalten Sie per Newsletter.

Alle IBWF-Veranstaltungen finden Sie unter:  
[https://www.mittelstandsberater.de/de/aktuelles-  
terme/ibwf-veranstaltungen/](https://www.mittelstandsberater.de/de/aktuelles-terme/ibwf-veranstaltungen/)

21. Juni 2021 / 15 bis 16 Uhr

Online

Wirtschaftsstandort Türkei

<https://www.mittelstandsberater.de/de/>

01. Juli 2021 / 10 - 17 Uhr

Online

Re-Qualifizierung „Berater\*innen Offensive Mittelstand“

<https://www.mittelstandsberater.de/de/>

24. Juni 2021 / 12 bis 19 Uhr

25. Juni 2021 / 9 bis 14 Uhr

Königswinter / Online

9. Turnaroundkongress

[Online-Anmeldung - Netzwerk - Tagung - Sanierung &  
Restrukturierung \(turnaroundkongress.com\)](https://www.mittelstandsberater.de/de/)

1. Dezember 2021 / 10 -17 Uhr

Potsdam

3. Ostdeutscher Unternehmertag

[Anmeldung - Ostdeutscher Unternehmertag \(ostdeut-  
scher-unternehmertag.de\)](https://www.mittelstandsberater.de/de/)





Titelthema

Der IBWF erhebt Handlungsfelder der Zukunft

# Diese Herausforderungen brauchen Lösungen

von Babette Halbe-Haenschke

**„Die Umfrage gestattet, die Bedarfe aus Sicht der Beratenden UND der Unternehmen zu sehen, zu erheben und die Einschätzungen zu vergleichen.“**

Seit über 40 Jahren bündelt IBWF Expertenwissen und Berufserfahrung von Mittelstandberatern, damit kleine und mittelständische Unternehmen auch in Zukunft der Motor unserer Wirtschaft bleiben.

Die Vielfalt der Mitgliedsunternehmen und deren fachübergreifende Zusammenarbeit und Synergien stellen einen essenziellen Mehrwert des Instituts dar. Für Berater und Unternehmen wie für Forschung und Entwicklung. Höchste Kompetenz und Qualität, anhaltendes Vertrauen und Wertschätzung, Förderung und Dialog – das sind die zentralen Werte, denen sich der IBWF verpflichtet fühlt.

Im September 2020 sind mit Babette Halbe-Haenschke und Rainer Ptok zwei IBWF-Mitglieder neu in den Vorstand des IBWF gewählt worden. Unter dem Vorzeichen der besonderen Zeiten, in denen Deutschland und die Welt sich derzeit bewegen, sind die Beiden mit einem besonderen Anliegen angetreten: Die Wucht der ungewollten Veränderung und den Schwung der Neuausrichtung nutzen, und damit den IBWF innovativ und visionär stärken. Um uns für die Zukunft aufzustellen, um Neues voranzubringen. Und so sind Halbe-Haenschke und Ptok in ihre Vorstandsarbeit mit einer Initiative mit Impact gestartet: Der ersten wissenschaftlich fundierten Umfrage über die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen in mittelständischen Unternehmen, die die Perspektive von Beratern und Unternehmen erhebt und abgleicht. Und so zukunftsweisende Handlungsräume definiert und wirtschaftlich relevante Empfehlungen gibt.

## Nachgefragt und nachgehakt

Das besondere Potenzial dieser Befragung

1. Anhand umfassender Recherche in aktuellen Studien, Medienberichterstattung sowie Literatur wurden für verschiedene Bereiche Handlungsfelder, Unterthemen und Herausforderungen identifiziert, die den Beratungs- und Entwicklungsbedarf und damit den Beratungsbedarf mittelständischer Unternehmen ausmachen. Definiert und systematisiert von den Profis des IBWF ergaben sich

verschiedene Handlungsfelder aus den zehn aktuell virulentesten Bereichen. Darunter fallen u. a.

**Digitalisierung:** abgefragt wurden hier beispielsweise die Themen digitale Technologien/Kompetenzen sowie Datenschutz,

**Innovationsfähigkeit:** abgefragt u. a. die Themen Unternehmenskultur / New Work und neue Geschäftsfelder, **Nachhaltigkeit, Unternehmensbestand:** abgefragt die Themen Sicherung der Unternehmensnachfolge und Insolvenzmanagement und

**Humankapital** im Zusammenhang mit Fachkräften sowie demografischem Wandel.

Bisher wurde in Untersuchungen gezeigt, dass beispielsweise Digitalisierung eine hohe Bedeutung für den deutschen Mittelstand hat. Allerdings haben derartige Erhebungen so ihre Schwächen, da sie unspezifisch Auskunft geben. Die Lücke, die bei derartigen Betrachtungen der Befunde schnell deutlich wird: Die Erkenntnisse bleiben auf einem sehr allgemeinen Niveau verhaftet.

Im Sinne zielgenauer und nachhaltiger Handlungsempfehlungen birgt die IBWF-Studie hier einen – wenn nicht gar den – wichtigen Mehrwert für die Praxis: Die allgemeinen Bereiche wurden „mit Leben“ gefüllt, indem konkrete Herausforderungen/Aktionsfelder innerhalb der einzelnen Bereiche abgefragt und so nutzbar und transferfähig gemacht wurden. Forschung nicht nur als „Selbstzweck“, sondern mit praxisbezogenem Nutzwert.

2. Die Umfrage wurde auch über IBWF-Kooperationspartner und kooperierenden Unternehmensverbänden kommuniziert und gestreut – der Dank geht insbesondere an den Unternehmensverband Brandenburg Berlin (UVBB)! Teilnehmende der IBWF Studie waren Berater und Unternehmen. Dies gestattete, die Bedarfe aus Sicht der Berater UND der Unternehmen zu sehen, zu erheben und die Einschätzungen zu vergleichen. Auf dieser Basis ist es dem IBWF nun noch besser möglich, potenzielle Versorgungslücken durch zielgerichtete Beratungsangebote zu schließen.



## „Abweichungen zwischen Beratern- und Unternehmensseite zeigten sich in der Umfrage nur in der Priorisierung bzw. Gewichtung der einzelnen Herausforderungen.“

Weiterhin eröffnen die Ergebnisse der Studie wichtige Chancen für Politik und Wirtschaft. Die Umfrage direkt aus der Praxis – vom Mittelstand für den Mittelstand – bietet Erkenntnisse mit besonderem Erfahrungswert. „Näher dran“ geht nicht.

Die speziellen Herausforderungen durch die pandemische Situation wurden nicht dezidiert abgefragt, da die Abbildung eines allgemeingültigeren (Stimmungs-)Bildes im Vordergrund stand. Natürlich aber spielten die Folgen der Pandemie eine Rolle und spiegeln sich in einzelnen Herausforderungen wider.

### Ergebnisse und Erkenntnisse

An der Umfrage beteiligten sich rund 100 Teilnehmende, etwas mehr Unternehmen als Beratende. Von Befragten der Unternehmensseite wurden zusätzlich einige Angaben zum Unternehmen eingeholt, z. B. zu Branche,

Anzahl der Mitarbeitenden und die Rechtsform. Die Auswertung ergab, dass ungefähr die Hälfte der teilnehmenden Unternehmen Kleinunternehmen sind. Die andere Hälfte verteilt sich auf kleine und mittlere Unternehmen. Branchen und Rechtsformen sind laut den Angaben der Teilnehmenden vielfältig, bilden also das gesamte Spektrum ab.

- Grundsätzlich zeigte die Auswertung der Daten: Unternehmen und Beratende sehen ähnliche Herausforderungen der Zeit
- Die Bereiche Digitalisierung, Innovationsfähigkeit und Humankapital wurden von den Teilnehmenden sowohl von Unternehmens- als auch Beraterseite als die relevantesten gekennzeichnet: In diesen Bereichen wurden die meisten Handlungsfelder als „Sehr wichtig“ benannt.

Weitere Bereiche, in denen die Teilnehmenden große Herausforderungen sehen sind:

- Unternehmensbestand
- nationale und
- europäische Interessenvertretung
- Wettbewerb.

Die Herausforderungen, die als die wichtigsten benannt wurden, stimmten bei den „Top 10“ zwischen Beratern und Unternehmen überein. Abweichungen zwischen Berater- und Unternehmensseite zeigten sich in der Umfrage nur in der Priorisierung bzw. Gewichtung der einzelnen Herausforderungen.

Vorhaben mit der Umfrage erfolgreich umgesetzt werden konnte.

Durch die vorliegenden Ergebnisse wissen wir noch besser, welche Ressourcen die Unternehmen brauchen und wie wir als Beratende Lösungen anbieten können.

Auf dieser Basis wollen wir gemeinsam LösungsTEAMS im Sinne einer ganzheitlichen, vernetzten Beratung für die klein- und mittelständischen Unternehmen etablieren und eine synergetische Beratung zum Nutzen aller umsetzen.

Ganzheitliche, vernetzte Beratung mit LösungsTEAMS bedeutet für uns:

- Lösungen für Einzelthemen werden auch immer auf ihren Einfluss auf das Gesamtunternehmen systemisch und prozessorientiert betrachtet
- Wir führen unsere jeweiligen Expertisen mit Blick auf die großen Herausforderungen zusammen. Für eine kooperative Beratung aus unterschiedlichen Kompetenzfeldern
- Wir intensivieren den Austausch mit Unternehmen und Verbänden. Damit wir etwas bewirken.



Die Unternehmen sowie Beratenden benannten insgesamt die folgenden als die relevantesten Herausforderungen:

- Kundenbindung
- Datenschutz sicherstellen (z. B. IT-Sicherheit erhöhen)
- Attraktivität als mittelständischer Arbeitgeber erhöhen
- Digitale Kompetenzen entwickeln (erwerben / weiterentwickeln)
- Bürokratiebelastung mindern / Bürokratieabbau
- Einsatz digitaler Technologien vorantreiben (z. B. Automatisierung, Produktionsprozesse, KI, IoT)
- Geeignete Fachkräfte gewinnen und binden
- Widerstandskraft des Unternehmens erhöhen (z. B. wirtschaftliche, gesundheitliche)
- Digitale Infrastruktur ausbauen (in Bezug auf mobiles Arbeiten, HO etc.)
- Image des Mittelstands verbessern

Wir sind überzeugt: Für die Beratenden des IBWF hat die Bildung von LösungsTEAMS einen großen Mehrwert. So gestalten wir einen permanenten Erfahrungsaustausch und Wissenstransfer in bedarfsgerechten, aktuellen Themen des Mittelstands. Fort- und Weiterbildungsangebot gehören ebenso zum bewährten Standard des IBWF wie intensiver Austausch.

Die detaillierten Ergebnisse finden Sie auf der Seite [www.mittelstandsberater.de](http://www.mittelstandsberater.de) des IBWF.

Zudem informieren wir zeitnah auch Wirtschaft, Politik und Presse und natürlich die Mitglieder des IBWF im Rahmen einer Veranstaltung über die Studie und bahnen in Podiumsdiskussionen gemeinsame Wege. Selbstverständlich kommen wir zudem mit den uns nahestehenden Verbänden in den Austausch.

Freuen Sie sich schon jetzt auf unsere Einladung!

**Zusammenfassung und Zukunftschancen:** Übergeordnetes Ziel des IBWF ist es, mittels valider Erhebungen aufzudecken, wie zukunftsichernde Entwicklung gelingt. Die Studie zeigt, dass dieses

Babette Halbe-Haenschke  
Vorstand IBWF  
zertifizierte IBWF-Mittelstandsberaterin  
Unternehmensberaterin

T. +49 30 235 81 584  
mail@benefit-bgm.de  
[www.benefit-bgm.de](http://www.benefit-bgm.de)

Lassen Sie uns mutig sein. Wagen wir den Schritt in eine neue Beratungsära.

Weil wir wissen, was wir können.



# Aus IBWF-Bundesarbeitskreisen werden IBWF-LösungsTEAMS

## Für eine ganzheitliche, vernetzte Beratung

Das IBWF-Netzwerk ist die Plattform für den Austausch und die Zusammenarbeit verschiedener Experten und unterschiedlichster Erfahrungen bei der Beratung von mittelständischen Unternehmen für eine erfolgreiche Zukunftssicherung.

Was liegt also näher, diese Erfahrung bedarfsorientiert auf die Herausforderungen der KMUs zu bündeln und damit zu einer effektiven Vernetzung der einzelnen Experten für eine ganzheitliche Beratung beizutragen. Genau das ist die Aufgabe der IBWF-LösungsTEAMS.

Ganzheitliche, vernetzte Beratung bedeutet:

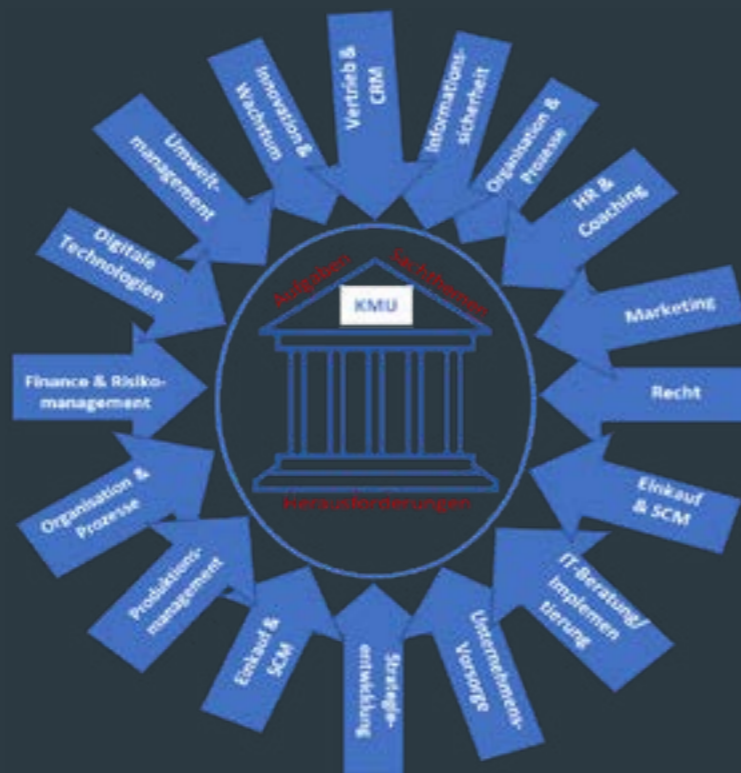
- Lösungen für Einzelthemen werden auch immer auf ihren Einfluss auf das Gesamtunternehmen systematisch und prozessorientiert betrachtet
- Zusammenführen von Beratungskompetenzen mit Lotsenfunktion, da ein Einzelner nie alles kann
- Kooperative Beratung für KMU aus unterschiedlichen Kompetenzfelder

Die Fragestellungen in den Unternehmen werden immer komplexer und umfassender. Kein Beratender kann allein umfassende Gestaltungsansätze und Lösungen liefern, die die Wechselwirkungen aller betrieblichen Faktoren betrachten.

Die Veränderungen in der Beratungspraxis greifen unaufhaltsam. Beratungsqualität in den Ebenen Mensch, Struktur, Prozesse und Beziehungen kann kein Berater in seiner Person allein vereinen. Deshalb sind Kompetenzbündelung durch fachübergreifende Kooperation und die eigene Weiterbildung die wesentlichen Pfeiler des Qualitätsanspruchs des IBWF-Netzwerks für Mittelstandsberater.

Der Erfahrungsaustausch zu Fachthemen und die Bündelung und Weiterentwicklung von Expertenwissen, die bedarfsgerechte Entwicklung von Lösungen zu den Herausforderungen der Unternehmen sowie der praxisnahe Wissenstransfer sind Voraussetzung für die Hilfe zur Selbsthilfe und deshalb die Basis für exzellente Beratung

Die nachstehenden Grafiken verdeutlichen den Wandel.



Kompetenz fokussierte Beratung behindert den ganzheitlichen, vernetzten Lösungsansatz.

Kooperationen und damit die Bündelungen unterschiedlicher Kompetenzen ermöglichen ganzheitliche, vernetzte Lösungen für mittelständische Unternehmen.





Abgeleitet aus der IBWF-Umfrage von November 2020 – März 2021 bei mittelständischen Unternehmen und bei den IBWF-Mitgliedern ergeben sich aktuell die nachfolgenden Handlungsfelder mit deren Themenbedarf.

	Handlungsfelder	Themenbedarf	Vernetzung zu
1	Digitalisierung / digitale Transformation	Auswahl und Einführung digitaler Technologien  Datenschutz sicherstellen (z.B. IT-Sicherheit erhöhen)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Innovationsfähigkeit / Wettbewerb, Humankapital</li> <li>Unternehmensbestand</li> </ul>
2	Innovationsfähigkeit / Wettbewerb	Aufbau neuer Geschäftsmodelle im Kontext der digitalen Transformation  Interaktion und Kundenbindung  Marktpräsenz für KMU	<ul style="list-style-type: none"> <li>Digitalisierung / digitale Transformation</li> <li>Unternehmensbestand</li> <li>Humankapital</li> <li>Internationalisierung</li> <li>Digitalisierung / digitale Transformation</li> <li>Unternehmensbestand</li> <li>Internationalisierung</li> <li>Digitalisierung / digitale Transformation</li> <li>Unternehmensbestand</li> </ul>
3	Unternehmensbestand	Flexibles Arbeiten  Digitale Infrastruktur ausbauen  Stabilität und Krisenfestigkeit  Unternehmensvorsorge /-nachfolge (inkl. Sanierungsbegleitung)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Digitalisierung / digitale Transformation</li> <li>Innovationsfähigkeit / Wettbewerb</li> <li>Humankapital</li> <li>Digitalisierung / digitale Transformation</li> <li>Humankapital</li> <li>Innovationsfähigkeit / Wettbewerb</li> <li>Humankapital</li> <li>Digitalisierung / digitale Transformation</li> <li>Innovationsfähigkeit / Wettbewerb</li> <li>Internationalisierung</li> </ul>

	Handlungsfelder	Themenbedarf	• Vernetzung zu
4	Humankapital	Kompetenzen der Belegschaft in digitalen Arbeitswelten weiterentwickeln  New work  Resilienz  attraktiver Arbeitgeber  Geeignete Fachkräfte gewinnen und binden	<ul style="list-style-type: none"> <li>Digitalisierung / digitale Transformation</li> <li>Innovationsfähigkeit / Wettbewerb</li> <li>Unternehmensbestand</li> <li>Unternehmensbestand</li> <li>Unternehmensbestand</li> <li>Digitalisierung / digitale Transformation</li> <li>Innovationsfähigkeit / Wettbewerb</li> <li>Unternehmensbestand</li> <li>Digitalisierung / digitale Transformation</li> <li>Innovationsfähigkeit / Wettbewerb</li> <li>Unternehmensbestand</li> <li>Internationalisierung</li> </ul>
5	Internationalisierung	Unternehmenskooperationen Unternehmensnetzwerke und Liefernetzwerke gestalten	<ul style="list-style-type: none"> <li>Innovationsfähigkeit / Wettbewerb</li> <li>Humankapital</li> </ul>

Für diese Themenbedarfe müssen Lösungen mit Umsetzungsunterstützung unter Berücksichtigung der Wechselwirkungen aller betrieblichen Faktoren entwickelt werden.

Wir laden Sie ein, an diesen Themen in den IBWF-LösungsTEAMS mitzuwirken und Ihren Beitrag zu leisten, für eine exzellente Beratung und damit für die Zukunftssicherung mittelständischer Unternehmen. Sie erreichen damit auch die Anerkennung Ihrer Weiterbildung für Ihre turnusmäßige Re-Zertifizierung.

Boje Dohrn  
Präsident des IBWF

T: +49 30 549054 440  
b.dohrn@mittelstandsberater.de  
www.mittelstandsberater.de

\*Die gesamten Ergebnisse der Umfrage finden Sie ab Seite 11 in diesem Heft.





Alles agil = alles gut?

### Willkommen in der VUKA-Welt

Wir alle nehmen deutliche Veränderungen wahr, wenn wir auf die Welt schauen. Wir werden von technischen Entwicklungen überrascht und verunsichert, haben das Gefühl, im Beruf nicht zur Ruhe zu kommen. Eine Veränderung wird fast nahtlos von der nächsten Veränderung abgelöst und viele der Dinge, die gestern noch galten – gelten heute nicht mehr.

Folgende Merkmale stechen dabei heraus: die Geschwindigkeit und die Wirkung dieser Veränderungen.

Innovationen haben heute die Chance, sich in wenigen Monaten oder Jahren auf dem Markt durchzusetzen – dank der heute zur Verfügung stehenden Technologie (z. B. der Informationstechnologie) und der globalen Vernetzung:

Eindrücklich sind nicht nur die Geschwindigkeit, mit der Innovationen sich durchsetzen können, sondern auch die Auswirkungen. Neues ersetzt alte Produkte oder Dienstleistungen zumindest teilweise oder in manchen Fällen sogar komplett. An diesen Beispielen wird das deutlich:

- Mobiltelefonie ersetzt zunehmend das Festnetz
- Wir nutzen Wikipedia statt einer gedruckten Ausgabe von Lexika
- Uber macht den Taxiunternehmen die Kunden streitig

Dies alles sind Beispiele von disruptiven Innovationen, die neue Geschäftsfelder eröffnen und traditionelle Anbieter unter Druck setzen, manchmal sogar zur Aufgabe des bisherigen Geschäfts zwingen. Für diese Veränderungen steht das Akronym „VUKA“

### VUKA und die Folgen

Weltweite Vernetzung, die digitalen Möglichkeiten, die steigende Geschwindigkeit bei Veränderungen ... dies alles zusammen mit den Unsicherheiten in einer globalisierten und technologisch geprägten Welt hat einen Begriff hervorgebracht, mit dem diese „neue Welt“ beschrieben werden soll: „VUKA“. Die vier Anfangsbuchstaben stehen für die vier folgenden Begriffe:

- Volatilität:** die kurzfristige Veränderung der Märkte und das Auftauchen von disruptiven Lösungen
- Unsicherheit:** die unvorhersehbaren Veränderungen und ein Bedarf an neuen Fähigkeiten
- Komplexität:** Wegfall von Ursache-Wirkung-Folgen erfordern experimentelles Vorgehen
- Ambivalenz:** Daten und Information werden mehrdeutig und bergen Gefahren von Fehlentscheidungen

Alles agil = alles gut?

### Management in VUKA-Zeiten: TANGO<sup>3S</sup>

Für Unternehmen heute ist es nicht anders als vor 20, 30 oder 50 Jahren: Es galt und gilt immer noch, sich an die jeweils neuen Gegebenheiten anzupassen. Allerdings: Die heute dafür erforderliche Schnelligkeit ist nicht mehr mit einer traditionellen hierarchischen Organisation und traditionellen Managementinstrumenten zu erzielen. Kaum ein Budget überlebt heute unverändert ein Quartal oder die nächsten sechs Monate.

Für die Unternehmensführung bedeutet dies, neue Herangehensweisen und Instrumente zu entwickeln, um auf die aktuellen Herausforderungen zu reagieren. Doch wie sehen die neuen Herangehensweisen und Instrumente aus, in einer Zeit (VUKA), in der es immer weniger berechenbare Gewissheiten gibt?

### Prinzipien statt Rezepte für Unternehmensführung und Management

Rezepte helfen, wenn man alle Bestandteile und die Regeln für die Verarbeitung kennt und diese dauerhaft gelten:

Wenn Sie ein Kuchenrezept der Großmutter immer noch lecker finden, warum sollen Sie es dann ändern, wenn Sie heute genau diesen Kuchen wieder genießen möchten?

Da sich bei der Unternehmensführung sowohl die Bestandteile (Mitarbeiter, Materialien, Technologie etc.) als auch die Regeln ändern (Globalisierung, Digitalisierung etc.), bedarf es etwas Anderes als einfach neuer „Rezepte“, die ja jeweils nur sehr kurzfristig gelten würden.

Vielversprechender sind daher Prinzipien, die jedem Entscheider einerseits eine Orientierung geben – ohne andererseits die notwendige Flexibilität einzuschränken.

Wie kann die Antwort auf VUKA-Welt nun lauten? Mit dem Akronym TANGO<sup>3S</sup> möchte ich die fünf zentralen Prinzipien für die Antwort auf die neuen Herausforderungen illustrieren.



### Mit den Meta-Prinzipien „3S“

Die drei Meta-Prinzipien ergänzen die fünf „Basis-Prinzipien“ (TANGO), werden aber an dieser Stelle nur kurz benannt, aber nicht näher beschrieben: Sinnhafte Aufgabe (oder Unternehmenszweck), ein systemisches Verständnis der Umwelt und ein strategischer Ansatz, der sich auf die zentralen Faktoren konzentriert.

### TANGO<sup>3S</sup>entschlüsselt

**T** für Transparenz herstellen

Viel zu oft bleiben entscheidende Informationen zu strategischen Themen und operativen Konzepten den Mit-

Anzeige



## Lassen Sie jetzt Ihre Immobilie bewerten!

RE/MAX  
Deluxe



kostenlose Immobilienbewertung  
auf  
[www.remax-hausbewertung.de](http://www.remax-hausbewertung.de)

Den Wert Ihrer Immobilie zu kennen gibt Ihnen Klarheit darüber, wie viel Sie für Ihre Immobilie auf dem Markt verlangen können und ob sich ein Verkauf aktuell für Sie lohnt. Durch eine zusätzliche Besichtigung durch unsere Traumerfüller sind wir in der Lage, einen noch genaueren Marktwert zu ermitteln und Ihnen werterhaltende sowie wertsteigernde Maßnahmen vorzuschlagen, um den Verkaufspreis zu erhöhen.

[kontakt@remax-deluxe.de](mailto:kontakt@remax-deluxe.de)  
[www.remax-deluxe.de](http://www.remax-deluxe.de)

RE/MAX  
Deluxe Berlin  
Dorfstraße 2  
13059 Berlin



030 96 06 99 99



arbeitern vorenthalten. Vielleicht aus Furcht, damit die eigene Position als Führungskraft aufzuweichen oder sich für Fehleinschätzungen verantworten zu müssen.

Verständlich, wenn man Mitarbeiter lediglich als Ausführende begreift – was allerdings wenig mit zeitgemäßer Führung zu tun hat. Aber sobald sich die Geschäftsführung Mitarbeiter wünscht, die sich im Sinne des Unternehmens verhalten, also sich in ihren Verantwortungsbereichen unternehmerisch verhalten sollen, dann funktioniert diese Einstellung nicht mehr.

Die heutige Schnelligkeit der Märkte verlangt nach schnellen Entscheidungen. Und diese Schnelligkeit kann am besten mit der Delegation von Entscheidungen zurück zu den Mitarbeitern erzielt werden. Damit Entscheidungen auch gut getroffen werden können, benötigen Mitarbeiter umfassende Informationen. Die neue Aufgabe der Führungskräfte: den Informationsfluss zu sichern und bei der Interpretation zu unterstützen.

#### A für Agil vorgehen

Unter Agilität kann man zunächst Schnelligkeit und Wendigkeit verstehen. Agil auf sich ändernde Marktbedingungen, Kunden- bzw. Mitarbeiterbedürfnisse oder den Wettbewerb einzustellen, wird zu einer das Überleben sichernden Fähigkeit.

Das bedeutet einerseits, sich von der langen eingeübten Denkweise bezüglich Planung, Budgetierung und Entwicklung von Produkten / Dienstleistungen und der Gestaltung von Geschäftsmodellen zu lösen. Andererseits erfordert es eine neue Denkhaltung und neue Methoden bei der Führung und Organisation eines Unternehmens.

In den letzten Jahren wurde eine Reihe von Konzepten und Methoden entwickelt, um als Unternehmen agil handeln zu können:

- In der Entwicklung von Produkten, Geschäftsmodellen, Strategien: Design-Thinking, Lean-Canvas, Blue Ocean etc.
- In der Software-Entwicklung: SCRUM, Kanban und Extreme Programming, Sprints etc.
- In der verbesserten Kommunikation mit Mitarbeitern: Open-Space-Formate, Selbstorganisation etc.

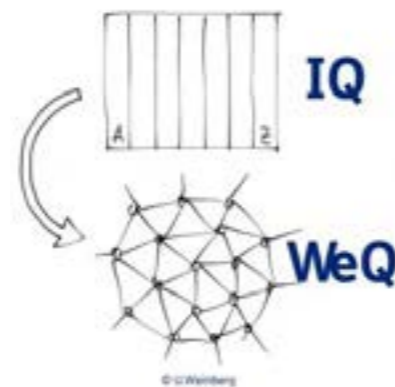
#### N für Netzwerke gestalten

Teure Reibungsverluste aufgrund mangelnder Zusammenarbeit zwischen Abteilungen sind uns vielfach bekannt. Ursache ist das sogenannte „Silodenken“ – das die Abteilungsergebnisse höher wertet und stärker belohnt

als das Gesamtergebnis des Unternehmens. Folgen sind gestörte Kommunikation und Rücksichtslosigkeit unter den Abteilungs- bzw. Geschäftsbereichsverantwortlichen.

Das Prinzip „Netzwerke gestalten“ fordert abteilungs- und hierarchieübergreifende Kommunikation zum Wohle des Gesamtunternehmens. Und dabei geht es nicht nur um den besseren Austausch innerhalb des Unternehmens, sondern auch mit anderen Unternehmen der Branche und über die eigene Branche hinaus: mit Kunden, Universitäten, Lieferanten, Startups etc.

Folgende Abbildung illustriert das neue Prinzip einfach und klar: der obere Teil symbolisiert das alte Denken (wie die Bände eines Brockhaus-Lexika: Alphabetisch getrennt und sequentiell) – und das neue vernetzte Denken (vielfach angebonden und simultan). Der Pfeil steht für den notwendigen Übergang.



Ulrich Weinberg bezeichnet den Übergang so: „Vom Brockhaus-Denken zum Network-Thinking“. Und vom „individuellen IQ“ zum „WeQ“, der Intelligenz, die aus der Zusammenarbeit entsteht. <http://weq.foundation/>

#### G für Gesund führen

Gesunde Führung erschöpft sich nicht mit der Rücksichtnahme auf körperliche Beanspruchung der Mitarbeitenden oder dem Angebot eines Rückenschulungskurses.

Gesundes Führen umfasst u.a. die Aspekte wertschätzende Grundhaltung, Sinnhaftigkeit der Aufgaben, offene und echte Kommunikation, geben und annehmen können konstruktiver Rückmeldungen, ein gesunder Umgang mit Fehlern und Berücksichtigung individueller Stärken und Lebensumstände.

Das führt mindestens zu einem kooperativen oder partizipativen Führungsverständnis, das bewusst auf die Ein-

beziehung der Mitarbeiter bei Entscheidungen und Entwicklung von Lösungen etc. setzt.

Das Einräumen von Gestaltungsmöglichkeiten wird heute von immer mehr Mitarbeitern eingefordert und wird neben den individuellen Entwicklungsmöglichkeiten und fairer Bezahlung als Kriterium für die Auswahl des (neuen) Arbeitgebers eingesetzt.

#### O für Organisch entwickeln

Partizipation sollte auch bei der Entwicklung des Unternehmens oder der Organisation das leitende Prinzip sein. Organisationale Veränderungen können sehr gut durch oder gemeinsam mit den Beschäftigten angestoßen, konzipiert und umgesetzt werden.

Veränderungsprojekte, die die vorgenannten Prinzipien beherzigen, kommen sehr oft über Initiativen aus der Belegschaft heraus zustande. Als Methode zur Gestaltung von Veränderungsprojekten kann die Entwicklung eines eigens konzipierten Wettbewerbs gegen sich selbst sein.

Als Beispiel für einen solchen internen Wettbewerb: „Wir wollen unseren Arbeitsplatz aufgeräumt hinterlassen!“ oder „Wir wollen 300 Teilnehmer\*innen für unser nächstes Kundenevent begrüßen!“. Mit der Gestaltung von entsprechenden Spielen werden Mitarbeitende aktiv eingebunden und an den Resultaten beteiligt. Das Prinzip der „Gamifizierung“ solcher Projekte hat sich bereits als sehr wirksam erwiesen.

#### Fazit

Die heutige VUKA-Welt stellt Unternehmen vor vielfältige und teilweise neuartige Herausforderungen. Diese sind nicht mit den Denk-/Werkzeugen von gestern zu meistern.

Zunehmend erforderlich werden neue Prinzipien und Werkzeuge, um den sich immer schneller ändernden Anforderungen gerecht zu werden: Flexibilität und Schnelligkeit verändern die Führung und das Management auch in mittelständischen Unternehmen.

Wolfram Lutz  
 zertifizierterIBWF-Mittelstandsberater  
 Unternehmensberater  
 motum projekt gmbh  
  
 T: 049 30 64 32 74 67  
[www.move2agile.de](http://www.move2agile.de)  
[www.motum-projekt.de](http://www.motum-projekt.de)  
[kontakt@move2agile.de](mailto:kontakt@move2agile.de)

Anzeige

## Finden Sie jetzt Ihre Traumimmobilie.



Ob Eigentumswohnung, Einfamilienhaus, Gewerbe oder Ähnliches.

Unsere Immobilienexperten finden für Sie die passende Immobilie nach Ihren Wünschen und Vorstellungen.

Senden Sie uns gern eine eMail mit Ihren Wünschen uns Vorstellungen. Einer unserer Traumerfüller wird sich umgehend bei Ihnen melden.

[kontakt@remax-deluxe.de](mailto:kontakt@remax-deluxe.de)  
[www.remax-deluxe.de](http://www.remax-deluxe.de)

Niemand vermittelt weltweit mehr Immobilien als **RE/MAX**.

**RE/MAX**  
 Deluxe Berlin  
 Dorfstraße 2  
 13059 Berlin

030 96 06 99 99





# Fit für die Zukunft

## Mit mentaler Stärke durch die Krise führen

Die Krise hat uns in das digitale Zeitalter katapultiert. In einer solchen Situation suchen Ihre Mitarbeiter Orientierung. Gleichzeitig ist jetzt die Chance groß, Neues zu wagen, einen riesigen Schritt in Richtung Zukunft zu machen.

### Wo wollen Sie nach der Krise stehen?

Für eine solche Situation, wie wir sie jetzt erleben, gibt es kein Drehbuch. Niemand wünscht sich eine Krise. Doch wann haben Sie oder Ihr Unternehmen sich am meisten entwickelt? Wahrscheinlich in einer Krise. Krisen geben uns die Chance, zu wachsen und uns fit für die Zukunft zu machen.

### Nutzen Sie die Chance für Innovationen

Wenn so viel im Umbruch ist, fällt das Denken jenseits von alten Gleisen leichter. Stellen Sie Ihre Produkte auf den

Prüfstand. Machen Sie Ihr Unternehmen fit für die Zukunft. Mit echten Innovationen. Das ist nicht unbedingt die nächste technische Neuerung. Vielleicht können Sie eine völlig neue Qualität bieten, indem Sie einen Trend wie Gesundheit oder Ökologie aufnehmen. Was ist wertvoll für Ihre Kunden? Welches Gefühl suchen sie? Welches Image?

- Für welche Werte steht Ihr Unternehmen? Wie finden Sie sich in Ihren Produkten oder Dienstleistungen wieder und wie passen sie zu den Wertvorstellungen Ihrer Kunden?
- Was ist Ihre Daseinsberechtigung am Markt? Welches Problem Ihrer Kunden lösen Sie?

### Führung steht jetzt vor neuen Herausforderungen

Bei einschneidenden Veränderungen und in Krisen fühlen wir uns oft überfordert. Führung muss jetzt Halt und Orientierung geben. Als Unternehmer müssen Sie jetzt mehr denn je mitnehmen, Barrieren und Ängste der Mitarbeiter abbauen. Führung braucht ein Big Picture, um Impulse und Motivation zu geben. Dafür brauchen Sie mentale Stärke und persönliche Resilienz.

### Resilienz – die Fähigkeit für Krisen und Unsicherheit

Sehen wir nur noch Probleme, werden wir starr und haben keinen Zugriff mehr auf unsere Fähigkeiten. Reiten Sie die Welle, statt sich von ihr überrollen zu lassen – mit diesen Top drei der Resilienz:

- Hoffnung und Optimismus helfen, schwierige Zeiten zu überstehen und geben innere Stärke.
- Akzeptanz: Stecken Sie nicht den Kopf in den Sand, akzeptieren Sie die aktuelle Realität.
- Selbstwirksamkeit: Konzentrieren Sie sich auf das, was Sie kontrollieren und verändern können. Handeln ist das beste Rezept gegen Misserfolg.

### Self Leadership – innere Stärke für sich und für Ihr Team

Wichtig ist, wie es Ihnen als Führungskraft gelingt, Ihre Sorgen und Ängste in den Griff zu bekommen. Emotionen übertragen sich – immer. Hat der Reiter Angst, wird das Pferd schnell panisch und geht durch. Ihr inneres Erleben, Ihr Mindset beeinflusst Ihr Handeln und Ihre Entscheidungen und die Stimmung Ihrer Mitarbeiter. Deshalb: Sorgen Sie besonders in schwierigen Zeiten gut für sich.

- Bewegung ist das beste Mittel, um Stress abzubauen. Das ist in unserer DNA angelegt.
- Reden. Wir sind soziale Wesen. Uns hilft es, mit anderen über unsere Probleme zu sprechen – mit einem Vertrauten oder einem Coach. So schaffen Sie

Entlastung für sich und können anders auf Ihre Situation schauen.

- Persönliche Projekte wie körperliche Fitness halten Ihre Motivation hoch, stärken Ihr Wohlbefinden und Ihre Selbstwirksamkeit.

### Leadership in der Krise

Remote Work ist für viele Mitarbeiter und Vorgesetzte neu. Finden Sie passende Wege für das Zusammenarbeiten und das Miteinander im Team. Seien Sie da für Ihre Mitarbeiter. Haben Sie ein offenes Ohr und zeigen Sie Interesse für ihre persönliche Situation im Home Office. Unterstützen Sie Ihre Mitarbeiter, mit der neuen Situation klarzukommen.

### Den Zusammenhalt stärken

Sorgen Sie für Austausch im Team über die offiziellen Termine hinaus. Virtuelle Kaffeepausen anstelle des Small Talk im Büro helfen, sich weiter als Team wahrzunehmen und einander zu unterstützen. Routinen geben Sicherheit. Erhalten Sie Routinen, wie etwa das kurze morgendliche Meeting, aufrecht.

### Klare Aufgaben und Sinn vermitteln

Gerade in unsicheren Situationen und in der Isolation im Home Office braucht es Sinn, um Härten besser durchzustehen. Vermitteln Sie Ihren Mitarbeitern, wozu welches Projekt gedacht ist, wer welchen Beitrag leisten kann. Definieren Sie konkrete Arbeitspakete und beziehen Sie Ihre Mitarbeiter ein. Das stärkt die Motivation.

### Vertrauen – die wichtigste Währung in Krisenzeiten

In unsicheren Zeiten achten Mitarbeiter besonders sensibel auf alle Signale ihres Chefs, ihrer Chefin. Jede Geste wird interpretiert und schnell entstehen Unsicherheiten. Gerade in stürmischen Zeiten können Sie bei Ihren Mitarbeitern punkten, indem Sie ...

- für Ihre Mitarbeiter da sind, sie unterstützen und stärken.
- Chancen und Risiken der Situation mit ihnen besprechen (Kommunizieren Sie, soviel Sie können.).
- möglichst transparent kommunizieren.
- die Mitarbeiter in Ihre Entscheidungsfindung einbinden und so deren eigenverantwortliches Handeln stärken.

Fakt ist: Vieles an der aktuellen Situation ist für uns alle neu. In solchen Zeiten lernen wir sehr viel. Über uns selbst und unsere Mitarbeiter. Über unsere Unternehmen und was sie und wir selbst brauchen, um eine Krise gut zu überstehen und am besten: gestärkt für die Zukunft daraus hervorzugehen.

Annette Thiele  
 zertifizierte IBWF-Mittelstands-  
 beraterin  
 Unternehmensberaterin  
 Gesundes Arbeiten gestalten  
 T: +49 30 854 98 88  
 kontakt@beratung-thiele.de  
[www.beratung-thiele.de](http://www.beratung-thiele.de)





## Wie Unternehmen die Zeit jetzt sinnvoll nutzen können, um Weichen in die Zukunft zu stellen. Beratende helfen beim Wachwerden.

Die aktuelle Krise ist ohne Frage ein Stressfaktor für zahlreiche Branchen: Unternehmen stehen vor der möglichen Insolvenz, Mitarbeitende verlieren ihre Arbeitsplätze, alle hoffen auf das Licht am Ende des Tunnels.

Beratende können ihren Kunden helfen, in dieser wirtschaftlich herausfordernden Lage positive Lichtblicke zu sehen und konstruktive Impulse umzusetzen. Denn viele Unternehmerinnen und Unternehmer haben jetzt mehr Zeit, als ihnen lieb ist. Zeit, die sie lieber bei oder mit ihren Kunden verbringen würden. Also: Warum diese Zeit nicht sinnvoll nutzen und sich auf die kommende Zeit vorbereiten?

Zukunft gestalten heißt:

- die eigene Marke stärken
- sich besser aufstellen
- sich neu orientieren
- sich modernisieren.

In „normalen“ Zeiten mit vollem Terminkalender, zahllosen Meetings, beruflichen

und privaten Verpflichtungen bleibt vieles auf der Strecke. Oft das, das nicht im Kernfokus des eigenen Leistungsspektrums zählt – zum Beispiel alles rund um die Themen Markenbildung und Marketingmaßnahmen.

### Markenauftritt nach vorn bringen

Bekannt ist, dass Kunden gerade in kontaktarmen Zeiten viel im Netz surfen und häufiger Beiträge zum Beispiel auf Social Media-Kanälen lesen. Es lohnt sich also für Beratende, Dienstleister oder Handelsunternehmen, das eigene Portfolio, die eigene Marke lesenswert, sprich aufmerksamkeitsstark darzustellen.

Storytelling ist dabei das Zauberwort für Marketing, das Emotionen weckt. Geschichten in prägnanter Erzählweise oder eindringlichen Bildern wecken Interesse. Viele Verbraucher entscheiden sich heute bewusst für Produkte, die nachhaltig produziert werden, oder unterstützen lokale und sozial engagierte

Birgit Voitke  
zertifizierte  
IBWF-Mittelstandsberaterin  
Strategische Marketingberatung  
K2G Agentur für Markenführung

T: 049 30 241 77 5 99  
b.voitke@k2g.de  
[www.k2g.de](http://www.k2g.de)

Unternehmen. Geschichten in Wort und Bild machen Unternehmen oder Organisationen lebendig. Sie öffnen Türen in die Produktion, zeigen Mitarbeitende bei ihrer täglichen Arbeit, lassen Kunden mit ihren Erfahrungen zu Wort kommen. Oder sie zeigen ganz konkret, wie Unternehmen ihre Werte leben.

Hierfür ist es jedoch entscheidend, dass ein Unternehmen seine eigenen Unternehmenswerte kennt und idealerweise ein Leitbild definiert ist. Wenn dann noch die Visualisierung der Marke, also das Logo und das Corporate Design diesen Werten folgen und erfolgreich die gewünschten Zielgruppen ansprechen, kann es mit der Umsetzung von Marketingmaßnahmen losgehen. Für alle die Unternehmen, die ihre Unternehmenswerte noch nicht definiert haben, die noch nicht ihre Alleinstellungsmerkmale kennen, die sie vom Mitbewerber unterscheiden und die noch nicht so genau wissen, welche Zielgruppe sie mit den kommenden Marketingmaßnahmen ansprechen wollen, all denjenigen sei zugerufen: Na dann mal los! Sie werden vielleicht nie wieder so viel Zeit dafür haben wie aktuell.

### Social Media

Ob Newsletter, Geschäftsberichte, Pressemitteilungen – viele Informationskanäle sind bereit für Geschichten aus der eigenen Unternehmenswelt. Und Social Media kann beim Aufbau einer starken Marke sehr helfen. Diese aktuelle Zeit vor dem hoffentlich baldigen Ende der Krise kann genutzt werden, um konzentriert eine Online-Kampagne aufzubauen, die dann nach und nach ins Netz geht. Eine „runde“ Kampagne enthält Textbeiträge, Videos, Mitarbeiter-Statements oder persönliche Kunden-Empfehlungen.

Wer hier nicht weiß, wie das geht: Erfahrene Kommunikationsexperten unterstützen dabei, Zielgruppen und Themen zu definieren; damit eine klare Markenbotschaft bei den Empfängern, sprich den zukünftigen Kunden ankommt. Und sie sorgen dafür, dass Themen auf den Punkt gebracht werden. Einfach nur interessant und informativ oder mitreißend, bewegend, nachdenklich, spannend oder zum Handeln auffordernd. Die emotionalen Facetten sind dabei so vielseitig wie das Leben selbst.

Die größte Herausforderung dabei ist: Facebook und Co. sind immer hungrig – regelmäßige Posts sind wichtig, um wahrgenommen zu werden und Markenbotschaften zu transportieren. An dieser notwendigen Regelmäßigkeit scheitern viele Unternehmen, die Social Media selber machen wollen. Meine Empfehlung: Holen Sie sich einen Experten, der Ihnen die regelmäßige Texterstellung abnimmt und für Ihr Unternehmen regelmäßige Posts veröffentlicht.

### Website modernisieren

Mit den eigenen Posts auf den Social Media-Kanälen erreichen Unternehmen Interesse, das dann natürlich von einer aussagekräftigen Webseite gedeckt werden sollte. Bevor es also mit den digitalen Maßnahmen losgeht, sollte die eigene Webseite unbedingt den Anforderungen an Information und Imagetransfer entsprechen. Auch dafür wäre noch Zeit, bevor es wieder richtig losgeht. Denn jetzt wäre Zeit für konzentriertes Nachdenken und den Austausch über Details bei der Überarbeitung der eigenen Website. Die Erstellung der Visitenkarte im Netz bedeutet Selbstreflexion – für die Botschaften, die optisch und sprachlich vermittelt werden.

Farben, Layout, Schrifttypen und Bildmotive sprechen ihre eigene Sprache. Die Frage ist: Hat das Unternehmen hier schon die „eigene“ Sprache gefunden? Und dafür ist wieder wichtig zu wissen: Wofür steht das Unternehmen? Welche Unternehmenswerte wurden definiert? Und wer ist die anvisierte Zielgruppe?

Hierbei und auch bei der sprachlichen Selbstdarstellung sind erfahrene Kommunikationsexperten unerlässlich. Sie stellen die richtigen Fragen – zum Leistungsspektrum, Kundennutzen, Selbstverständnis oder zu Wettbewerbern und den berühmten USPs, den Alleinstellungsmerkmalen. Und unterstützen Unternehmen dabei, ein eigenes Leitbild zu entwickeln, Unternehmenswerte zu bestimmen und sich vom Wettbewerb abzuheben.

Wie für alle Maßnahmen in Sachen Marketing gilt auch für Websites und Posts: Sie sollten individuell und müssen authentisch sein. Sonst finden sie keine Fans. Dabei braucht es Aufmerksamkeit und Sensibilität für die Feinheiten, um das eigene Selbstverständnis zu beschreiben. Nur so lassen sich heute kritische Kunden gewinnen und Follower auf Dauer halten.

**„Na dann mal los! Sie werden vielleicht nie wieder so viel Zeit dafür haben wie aktuell.“**



# Chancen für Berater auf dem Immobilienmarkt

Als langjähriger Marketingberater habe ich 2018 begonnen, mich speziell mit dem Immobiliensektor zu beschäftigen und weiterzubilden, um zukünftig Unternehmen aus dieser Branche in Vermarktungsfragen beraten zu können.

Im Corona-Jahr 2020 zeigte sich, dass diese Entscheidung zur perfekten Zeit getroffen wurde, denn der private Immobilienmarkt in Deutschland ist nicht nur außerordentlich robust und krisenresistent, die durchschnittlichen Kaufpreise stiegen sogar im Vorjahresvergleich bundesweit im Durchschnitt um etwa sechs Prozent \*

Die Lockdowns, Ausgangsbeschränkungen, Homeoffice mit gleichzeitigem Homeschooling haben dafür gesorgt, dass die Deutschen mehr Raum brauchen und so waren 2020 bei Ei-

gennutzern Einfamilienhäuser mit 34 Prozent und Eigentumswohnungen mit 27 Prozent am gefragtesten\*\*.

Natürlich gibt es auch viele Menschen, die in einer krisengebeutelten Branche arbeiten, sonst wäre es ja keine Krise, die ihren Job verloren haben oder ihr Business nicht mehr ausüben dürfen. Insgesamt liegt aber so viel Geld auf den Sparkonten der Deutschen wie noch nie. Insgesamt 393 Milliarden Euro haben die Deutschen im Corona-Jahr gespart \*\*\*. Urlaub gestrichen, Geschäfte zu, wo sollten die Menschen auch hin mit dem Geld.

Die Digitalisierungswelle, die Deutschland durch die Lockdowns nun glücklicherweise endlich überrollt, hat allerdings auch im Immobilienbereich Verlierer zu verzeichnen. Durch die Veränderung

der Arbeits- und Lebenswelten resultieren Auswirkungen auf die qualitative und quantitative Immobiliennachfrage im Office-Sektor. Die Arbeit wird mobil und verdrängt durch Dezentralisierung und Stadtfucht das klassische Büro. Durch die neue Möglichkeit der freien Arbeitsortwahl, fangen die Nachteile der Großstadt an zu überwiegen. Deshalb muss das Büroangebot neu gedacht werden, was viele neue Möglichkeiten eröffnet, auch oder gerade im Bereich der Planungs- und Beratungsleistungen. Wir als Beratende werden Zeugen einer gewaltigen urbanen Transformation, die wir mitgestalten können.

Sogar beim Thema Zwangsversteigerung gab es durch die Corona-Regelungen rund um Insolvenz, Niedrigzins, gestundete Kredite und Kurzarbeitergeld ein positives 2020.

Fast 3.000 Häuser weniger als 2019 kamen unter den Hammer. Mit dem Auslaufen staatlicher Hilfen, mehr Arbeitslosigkeit und folgenden Insolvenzen werden die Zahlen aber steigen. Auch hier gibt es großartige Chancen für beratende Berufe, denn mit 66 % werden zwar vor allem Wohnimmobilien zwangsversteigert, aber das verbleibende Drittel entfällt auf Gewerbegrundstücke, Geschäftshäuser, etc.\*\*\*\* Da nur etwa die Hälfte der eröffneten Zwangsversteigerungsverfahren im Gericht enden und die andere Hälfte schon vorher verkauft wird, besteht hier großer Beratungsbedarf.

Für 2021 werden die Karten auch im Immobiliensektor neu gemischt und gerade deshalb entsteht neuer Bedarf an Beratungen und Konzepten. Nicht nur, dass die Peripherie für Millionen Deutsche zur echten Alter-

native sowohl für das Wohnen als auch für das Arbeiten geworden ist, auch die Konzeptionierung der kleineren Städte und Ortschaften rund um die bisherigen Ballungszentren müssen sich dadurch verändern. Gewerbeimmobilien müssen in ihrer Auslastung und Nutzerstruktur verändert werden, Shoppingmeilen brauchen ideenreiche Berater.

Hotel- und Einzelhandelsimmobilien sind zurzeit auf der Verliererseite, dafür stehen ihnen Logistikkimmobilien als Gewinner des Onlinehandelsbooms gegenüber. Wer als Berater hier gute Konzepte vorlegen kann, nicht nur planerisch, sondern vor allem rechtlich in Bezug auf Verwaltungshürden bei Umnutzungen oder auch steuerlich, wird 2020 und 2021 als Jahr der neuen Möglichkeiten erkennen und die Krise als Chance entdecken.

Michael Schmidt  
zertifizierter IBWF-Mittelstandsberater  
Unternehmensberater  
berlimaX Berliner Lifestyle Marketing

Mobil: 049. 175 299 299 5  
Office: 049. 30 96 06 99 99  
michael.schmidt@berlimaX.de  
[www.berliner-lifestyle-marketing.de](http://www.berliner-lifestyle-marketing.de)

Quellen:

\* Verband deutscher Pfandbriefbanken \*\* Finanzierungsvermittler Hüttig & Rompf \*\*\* DZ Bank \*\*\*\* Fachverlag Argetra





# Passion Economy

Nur ein neuer Hype aus den USA?

Nach der Gig Economy (Uber, Deliveroo oder MyHammer), wo jeder seine Arbeitskraft anbietet, ist die Passion Economy oder Creator Economy das neue Thema in den USA. Was steckt dahinter? Was sind Plattformen wie Substack, Teachable Patreon und Onlyfans und warum ist das Thema für Mittelständler und Freiberufler interessant?

## Geschichte des Begriffes

Adam Davidson hat in der Zeitschrift New Yorker und mit seinem Buch «Passion Economy» den Begriff Passion Economy geschaffen. Li Jin nahm den Begriff auf und machte ihn populär. Die beiden beschreiben damit die Möglichkeit, mit seiner Passion Geld zu verdienen. Sie schilderten, wie Spezialisten und andere Erzeuger ihre Fähigkeiten verwenden, um Inhalte und Dienstleistungen zu erstellen. Durch das Internet finden sie ein zahlendes Publikum für ihre Leidenschaft. Dieses zahlende Publikum ist der größte Unterschied zu den Influencern, die nicht von ihren Fans, sondern von Werbetreibenden bezahlt werden.

## Wo funktioniert die Passion Economy?

Ein Beispiel sind Journalisten, die ihre Artikel direkt auf Substack an ihre Abonnenten vertreiben. Bei Teachable sind es Lehrer, die Schüler auf der ganzen Welt erreichen. Patreon ermöglicht Fans, ihre Künstler direkt zu unterstützen. Oder Onlyfans, wo Berühmtheiten ihren Fans gegen Bezahlung Einblick in ihr Leben geben.

Ein riesiger Markt ist hier die Spielerszene oder E-sports, wo Millionen über Plattformen wie Twitch oder Youtube fließen. Hier schauen die Fans ihren Lieblingsspielern zu und unterstützen ihn mit Geldbeträgen.

In Lateinamerika und Spanien helfen Plattformen wie Klouuser oder Chatpay, Coaches und Referenten in Yoga, Ernährung etc. ihr Wissen an die Person zu bringen und sich so eine zahlende Gefolgschaft zu generieren.

## Was sind die Charakteristiken dieser Erzeuger?

- Sie sind Spezialisten in ihrem Gebiet. Sie haben eine Marke kreiert.
- Sie erstellen Produkte und Dienstleistungen für eine Nische.
- Ihre Kunden sind genauso leidenschaftlich.

Peter Sonderegger  
zertifizierter IBWF-Mittelstandsberater  
Unternehmensberater  
Digitales Zeugs UG

T: +49. 211 38 53 77 59  
peter@digitaleszeugs.de  
[www.digitaleszeugs.de](http://www.digitaleszeugs.de)

- Sie interagieren direkt mit ihrem Kunden.
- Sie benutzen das Internet nicht nur als Vertriebskanal, sondern auch als Bühne und Produkt.
- Ihr Geschäftsmodell funktioniert oft auf Abo Basis.

Die ersten drei Punkte sind für mich die perfekte Beschreibung eines Mittelständlers: Eine klingende Marke mit großem Spezialwissen, in einer Nische tätig, mit treuen Kunden.

## Ist die Passion Economy für den Mittelstand?

Bei den ersten drei Punkte der Liste ist die Antwort ein klares Ja. Doch leider hakt es an den drei letzten Punkten.

### 1. Skalierung

Mittelständische Firmen haben oft nur lokalen Kontakt mit ihren Kunden. Das beste Beispiel ist hier der Fleischer um die Ecke. Wenn dieser direkte Kontakt nicht möglich ist, fällt es diesen Unternehmen schwer, zu skalieren oder neue Märkte zu erschließen oder sie greifen auf Distributoren zurück. Damit verlieren sie viel von ihrer Leidenschaft oder sie erreichen die Kunden nicht.

### 2. Die Nutzung neuer Technologien

Das Internet wird als reine Produktpräsentation oder als Vertriebskanal betrachtet. Die Interaktion mit den Kunden, Kundenbindung und neue Arten, ihr Spezialwissen einzusetzen, werden nur ansatzweise genutzt.

### 3. Abo Modelle

Produktionsbetriebe haben tolle Produkte. Aber einmal gekauft dauert es Jahre, bis der Kunde wieder ein Produkt kauft. Servicedienstleister wie z.B. Yogalehrer sind Spezialisten darin, dass ihre Kunden ihre Dienstleistungen regelmäßig konsumieren oder zusätzliche Produkte (Tees etc.) kaufen.

Der Mittelstand hat die besten Grundvoraussetzungen für einen Erfolg mit diesem neuen Model. Dabei können die Referenten dieser neuen Wirtschaft eine Blaupause liefern, wie Technologie und neue Geschäftsmodelle genutzt werden, um zu skalieren und ein größeres

Publikum zu erreichen. Wenn es gelingt, die neuen Technologien so anzuwenden, dass die Leidenschaft der Mittelständler für ihr Produkt ein größeres Publikum erreicht, stehen alle Türen offen. Und die Marge wird sich über die Ausschaltung des Zwischenhandels freuen.





# Wie Ideen und Teamspirit auf Distanz entstehen

Die Strategieberatung bubbles n' clouds hat ein eigenes Ideation Format zur Förderung von abteilungsübergreifender Co-Kreation und Innovation. Und überführte es in der Pandemie erfolgreich in digitale und hybride Kanäle.

In unternehmenseigenen Labs kommen Fachkräfte aus unterschiedlichsten Abteilungen zusammen. Mit dem Ziel, gemeinsam schneller und produktiver Impulse und Ansätze zu entwickeln, aus denen letztlich marktreife Produkte und Dienstleistungen entstehen. COVID-19 drängte das ursprünglich auf persönliche Begegnung ausgelegte Format verstärkt in Video-Calls und hybride Events – wodurch sich bisher ungekanntes Potential

des zugrunde liegenden Konzepts offenbarte. Über die digitalen Kanäle konnten mehr MitarbeiterInnen und Abteilungen an dem Programm partizipieren. Dadurch haben sich Quantität und Qualität der zuvor schon beeindruckenden Ideation-Ergebnisse nochmals gesteigert.

## Mitarbeiter-Empowerment als Teil der Unternehmenskultur

Ent- und weiterentwickelt wird das Lab-Konzept von Unternehmen zusammen mit der Strategieberatung. Deren Geschäftsführerinnen Susanne Horber und Antje-Ann Sturm begleiten Unternehmen bei der Insight-basierten Strategieentwicklung.

## In drei Stufen von der Idee zur Marktreife

Eine institutionalisierte und zeitgemäße Form davon ist das heutige Lab mit seinen drei Stufen, die möglichst kreativ im Ansatz, aber sehr produktiv im Ergebnis sind:

### 1. Coaching

Im ersten Schritt geht es um das „On-boarding“. Es gilt, die Fachkräfte an ihren diversen Wissensständen abzuholen und ein einheitliches Verständnis der Herausforderungen herzustellen. In bis zu fünf Vortrags-Modulen werden strategische wichtige Themen des Unternehmens beleuchtet sowie Tools und Prozesse für eine Insight-basierte Marketing-Ideation und -Planung vermittelt.

### 2. Start-up-Mentalität

Das erworbene Wissen wird in drei bis vier cross-funktionalen Teams direkt angewendet: Auf der gleichen Datenbasis entwickeln sie mittels spielerisch-intelligenter Methoden und unter Zeitdruck jeweils holistische Aufgabenstellungen – gefüllt mit Analysen, starken Strategien und unzähligen neuen Ideen nicht nur für Produkte

und Services, sondern etwa auch zu Digitalisierungsmaßnahmen, optimierten Prozessen oder Kommunikationsmaßnahmen.

Gemeinschaftlich werden die besten Ideen ausgewählt und auf Machbarkeit abgeprüft. Funktionsübergreifende Teams führen schließlich die aussichtsreichsten „Future Projects“ mittels agiler Design Thinking Methodik zur Marktreife.

### Wirkung weit über das Ideation Format hinaus

Jede Stufe verbindet klassische wie agile Methoden, die online wie offline angewendet werden können und schnell zu relevanten Ergebnissen führen. Auch jenseits

des Lab - Ansatzes: Zunehmend halten die Methoden in den Büros Einzug, öffnen die Blickwinkel und geben Inspiration und Führung im alltäglichen co-kreativen Arbeiten. Nach der exzellenten Bewährungsprobe in der Pandemie gehört das hybride Lab sicherlich auch zu dem New Normal bei einigen Unternehmen.

AntjeAnn Sturm  
zertifizierte  
IBWF-Mittelstandsberaterin  
Unternehmensberaterin  
STURM.PLANING

T: +49. 89 48 06 83 19  
mail@sturmplanung.com  
[www.sturmplanung.com](http://www.sturmplanung.com)  
[www.bubblesnclouds.de](http://www.bubblesnclouds.de)

Anzeige

**RE/MAX**  
Deluxe



## Wir legen Wert auf Qualität

Bei **RE/MAX** Deluxe setzen wir uns das Ziel die uns bestmögliche Servicedienstleistung für Sie anzubieten. Wir nehmen Ihre Wünsche und Anliegen sehr ernst und versuchen daraufhin individuelle Lösungen für Sie zu finden und umzusetzen. Deshalb freuen wir uns über die Auszeichnung von FOCUS MONEY. **RE/MAX** ist mit „EXZELLENT KUNDENBERATUNG“ ausgezeichnet worden.

Ein Qualitätssiegel auf das wir sehr stolz sind!

## Wir legen Wert auf Fairness

Wir bei **RE/MAX** Deluxe legen Wert auf ein faires Miteinander. Deshalb sind für uns die Kundenzufriedenheit, die Nachhaltigkeit, das PreisLeistungsverhältnis und natürlich auch die Mitarbeiter-Fairness sehr wichtig. Nur so kann unser Team die besten Wohnräume erfüllen. Deshalb freuen wir uns über die Auszeichnung des F.A.Z.-Instituts als „Deutschlands Fairste Immobilienmakler“.

Ein Qualitätssiegel, auf das wir sehr stolz sind!



Die Basis dieser Auszeichnungen sind Untersuchungen durch das IMWF Institut, bei denen Aussagen zu 19.000 Unternehmen in den Bereichen Produkt und Service, Kundenzufriedenheit, Nachhaltigkeit, PreisLeistungsverhältnis sowie Employer Fairness bzw. Aussagen zu ca. 22.000 Marken und Unternehmen in den Kategorien Service, Kundenberatung, Vertrauen und Kundenzufriedenheit umfassend analysiert wurden.

Niemand vermittelt weltweit mehr Immobilien als **RE/MAX**.

Finden Sie jetzt Ihre Traumimmobilie! Ob Eigentumswohnung, Einfamilienhaus, Gewerbe oder Ähnliches.

Unsere Immobilienexperten finden für Sie die passende Immobilie nach Ihren Wünschen und Vorstellungen.

Senden Sie uns gern eine eMail mit Ihren Wünschen und Vorstellungen. Einer unserer Traumerfüller wird sich umgehend bei Ihnen melden.

[kontakt@remax-deluxe.de](mailto:kontakt@remax-deluxe.de)  
[www.remax-deluxe.de](http://www.remax-deluxe.de)

**RE/MAX**  
Deluxe Berlin  
Dorfstraße 2  
13059 Berlin



030 96 06 99 99



# Leitfaden Malaysia

vom  
Bundesarbeitskreis Internationalisierung  
Dimitri Buchanow  
zertifizierter IWBW-Mittelstandsberater

Seit der Wahl im Jahr 2018 hat die neue Regierung viel unternommen, um die Attraktivität des Landes für ausländische Investoren und Firmen zu erhöhen. Dies spiegelt sich auch im Ranking der World Bank wider (Ease of Doing Business Report). Innerhalb von nur einem Jahr stieg Malaysia vom 24. auf den 12. Platz (weit vor Deutschland: 22. Platz).

## Für wen ist das Land besonders attraktiv?

(Startups, Gründer, Kleinunternehmer, Mittelständler, spezifische Branchen...) und warum, Besonderheiten der Gründung (Notwendigkeit lokaler Shareholders, Mindestkapital, lokales Personal etc.), Gründung einer lokalen Gesellschaft

ASEAN insgesamt ist eine sehr attraktive Region:

- Eine der dynamischsten und am schnellsten wachsenden Regionen weltweit
- Über 625 Millionen potentielle Kunden in 10 Mitgliedsstaaten (mehr als in der gesamten EU!)
- ASEAN erwirtschaftet rund 8% der weltweiten Wirtschaftsleistung
- Jährliche Wachstumsraten: ca. 5% p.a.
- Günstige Bedingungen für Start-ups und KMU
- Gut ausgebildete Arbeitskräfte mit internationalem Hintergrund
- AEC (ASEAN Economic Community) soll den Handel innerhalb ASEAN noch einfacher machen
- Produkte und Dienstleistungen „made in Germany“ und „made in EU“ haben eine hohe Wertschätzung und sind gefragt

Innerhalb von ASEAN rangiert Malaysia an der 2. Stelle gleich hinter Singapur, was die wirtschaftliche Entwicklung des Landes, seine Attraktivität für Unternehmen sowie die Stabilität des Landes betrifft.

- BIP pro Kopf (kaufkraftbereinigt): 31.311 \$; Stand 2018
- BIP Wachstum: 5,9% (2017)
- Malaysia ist besonders interessant für Unternehmen des produzierenden Gewerbes, da die Flächen deutlich günstiger als im benachbarten Singapur sind. Gut qualifizierte, englisch-sprechende Arbeitskräfte können problemlos gefunden werden
- Firmengründung erfolgt schnell (nur ein paar Wochen)
- Gesamtgründungskosten und laufende Kosten sind überschaubar und einfach kalkulierbar
- Die Regierung ist bestrebt, den Standort vermehrt für Start-ups und Kleinunternehmen attraktiv zu machen
- In den letzten Jahren setzt Malaysia immer mehr auf die Produktion hochwertiger Güter im technologischen, medizinischen und elektronischen Bereich. Auch Wirtschaftssektoren Erdöl, Petrochemie und Gas, sowie Autoindustrie (Malaysia hat eigene Automarken, die meistens im Inland und innerhalb von ASEAN vertrieben werden. Aber auch internationale Hersteller wie Toyota haben Produktionsstätten in Malaysia) und Lebensmittelindustrie sind gut vertreten.
- Bestimmte Regionen sind gezielt begünstigt und gefördert, zum Beispiel, durch Schaffung von Freihandelszonen, in denen die Ansiedlung für ausländische Firmen noch interessanter gestaltet wird.
- Die Finanzierung für Start-ups im frühen Stadium ist sehr gut ausgebaut, der Zugang zu Venture Capital und Angel Investoren ist gegeben.
- Öffentliche Hand ist stark in Unterstützung der Firmen eingebunden. Fördermittel sind vorhanden.
- Doppelbesteuerungsabkommen mit Deutschland; Freihandelsabkommen in Verhandlung

## Potentielle Förderung bzw. Unterstützung seitens Deutschlands / EU und im Land

Fördermöglichkeiten für die Markterschließung gibt es vom BAfA, spezielle Förderungen in einigen Bundesländern und bei der Deutschen Entwicklungsgesellschaft. Die KfW Bank bietet zudem günstige Kreditmöglichkeiten für Auslandsinvestitionen an.

Malaysia selbst gewährt eine gewisse Förderung in Form von, z.B., steuerfreien Perioden („tax vacation“) für die Dauer von bis zu 10 Jahren nach dem Beginn der Geschäftstätigkeit in Malaysia.

## Zusatzinformationen

Durch das Programm „Malaysia – my 2nd home“ versucht die Regierung Malaysias das Land auch als Zweitwohnsitz attraktiv zu machen. Die medizinische Versorgung ist, zumindest in größeren Ballungsgebieten (wie Kuala Lumpur), sehr gut organisiert und fast auf dem westlichen Niveau. Internationale Schulen und weitere Einrichtungen für Expats sind vorhanden. MIDA – Malaysian Investment Development Authority, die in Deutschland mit zwei Büros, in Frankfurt und München, vertreten ist, kann eine spürbare Hilfe für den Erhalt von benötigten Lizenzen, Zulassungen sowie weiteren offiziellen Genehmigungen seitens Regierung Malaysias sein.



## Malaysia

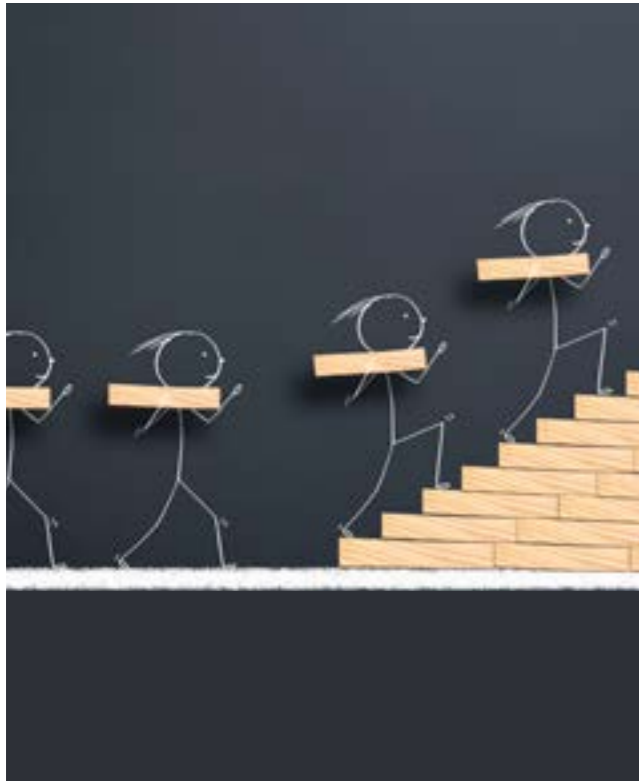
Fläche  
330.290 km<sup>2</sup>

Einwohner (2018)  
32.382.300

BIP (2018)  
358,6 Mrd. USD

Sprache  
Malaiisch (Bahasa Melayu) – offiziell,  
aber auch Englisch ist sehr verbreitet

# Im nächsten Heft August 2021



## Titelthema: Die Chancen der Kooperation

Kooperation bedeutet zweckgerichtetes Zusammenwirken mit gemeinschaftlichen Zielen.

Diese Definition liest sich sehr einfach und einleuchtend. In unserem Netzwerk nutzen wir die Umsetzung und damit die darin enthaltenen Chancen viel zu zaghaft.

Die in diesem Heft beschriebenen IBWF-LösungsTEAMS verbinden Erfahrungsaustausch, Weiterbildung und praxisnahen Nutzen. Unsere Qualitätsstandards sind das Rüstzeug.

In der nächsten Ausgabe berichten wir unter anderem über die praktische Arbeit aus den LösungsTEAMS und die wahrgenommenen Chancen für eine exzellente Beratung im Mittelstand.

## Impressum

**Herausgeber**  
IBWF e.V. Das Netzwerk für Mittelstandsberater  
Rosenstraße 2  
10178 Berlin  
Telefon: +49. 30. 54 90 54 440  
info@mittelstandsberater.de  
www.mittelstandsberater.de

**Anzeigen und Verlag**  
IBWF e.V. Das Netzwerk für Mittelstandsberater  
Rosenstraße 2  
10178 Berlin  
Telefon: +49. 30. 54 90 54 440

**Redaktion und Layout**  
K2G Agentur für Markenführung, Birgit Voitke  
Maximilianstraße 45a, 13187 Berlin  
b.voitke@k2g.de

### Bildhinweise

Titelbild und S. 6: # 157585976, alexsl, iStock.com  
S. 4 und 18: #165592241, iStock.com  
S. 11: # 374127247, Rawpixel.com, shutterstock.de  
S. 14: # Designed by vectorpouch / Freepik  
S. 20: # 1273805383, Leontura, iStock.com  
S. 22: # 1157723078, peterschreiber.media, iStock.com  
S. 24: # 1063671528, golubovy, iStock.com  
S. 26: # 1272197491, AndreyPopov, iStock.com  
S. 28: # 483422161, Cn0ra, iStock.com  
S. 30: # 1147412481, Memedoza, iStock.com

**Verantwortlich (V.i.S.d.P.):** Boje Dohrn, Präsident

**Erscheinungsweise:** 4 x jährlich  
**Druck:** Wir-machen-druck.de, Backnang

# 24. und 25. Juni 2021 Einladung.

## Zum Turnaround-Kongress. Königswinter / auch online

### Treiber oder Getriebener – Wie Mittelständler mit neuen Geschäftsmodellen zwischen Digitalisierung und Datenschutz ihre Zukunft gestalten

Ausgewiesene erfahrene Praktiker stellen als Referenten die Chancen und Risiken neuer Technologien für wirtschaftliche Prozesse vor. Sie liefern Beispiele, wie neue Tools vor Krisen schützen können. Aber auch, wo Gefahren lauern. Immer im Blick: Der richtige digitale Dreh für erfolgreiche Unternehmensführung und Beratungsleistung zur Zukunftssicherung. Seien Sie also aufgeschlossener Gast der traditionellen Veranstaltung auf dem traumhaften Petersberg in Königswinter.

IBWF ist Mitveranstalter. Darum erhalten alle Mitglieder einen Rabatt auf die Teilnahmegebühr und zahlen 195 Euro.

Programm und Anmeldung:  
[www.turnaroundkongress.com/](http://www.turnaroundkongress.com/)







**INNOVATIONSPREIS  
BERLIN BRANDENBURG**



**Jetzt bewerben!**  
bis zum 21. Juni 2021

**INNOVATIONSPREIS.DE/BEWERBUNG**

