

UNTERNEHMERGEIST

Innovativ, digital & wachstumsstark



AGILITÄT
*Mensch als
Schlüssel*
Seite 4

GESUNDHEIT
*Zentraler
Erfolgsfaktor*
Seite 12

OPTIMISMUS
*Kehrtwende
zum Guten*
Seite 16

in|pact media GmbH
 Dircksenstraße 40 | D-10178 Berlin

T +49 (0) 30 802086 -530
 F +49 (0) 30 802086 -539
 E redaktion@inpactmedia.com
 www.inpactmedia.com



HERAUSGEBER
 Edi Karayusuf (V.i.S.d.P.)

CHEFREDAKTION
 Mirko Heinemann

PROJEKTLEITUNG
 Marou Wunsch

RED. MITARBEIT
 Verena Mörath,
 Oliver Schonschek,
 Anne M. Schüller

LEKTORAT
 Gina Wittlich

**ART DIREKTION &
 LAYOUT**
 Sebastian Schuber

ILLUSTRATIONEN
 Gemma Portella
 www.gemmaportella.com

GESCHÄFTSFÜHRUNG
 Edi Karayusuf
 Sara Karayusuf Isfahani



HINWEIS:
 Alle nicht mit dem Zusatz
 »Redaktion« gekennzeichneten
 Beiträge sind Auftrags-
 publikationen und somit
 Anzeigen.



► eMagazine

Sehr geehrte Leserinnen und Leser,

die betriebliche Gesundheit ist mehr als nur ein Zusatzangebot – sie ist ein entscheidender Erfolgsfaktor für Unternehmen und ihre Beschäftigten. In einer Zeit des demografischen Wandels, steigender Arbeitsanforderungen und zunehmender psychischer Belastungen ist es unerlässlich, nachhaltige Gesundheitsstrategien zu etablieren. Genau hier sind unternehmerischer Weitblick und Gestaltungswille gefragt.

Als Bundesverband Betriebliches Gesundheitsmanagement verstehen wir Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) als integrativen Bestandteil einer zukunftsorientierten Unternehmenskultur. Unternehmen, die Gesundheit als strategisches Ziel begreifen, profitieren nicht nur von gesunden und motivierten Mitarbeitenden, sondern auch von gesteigerter Innovationskraft, Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit. Diese Ziele lassen sich nur mit einem systematischen, datenbasierten BGM-Ansatz erreichen. Gerade der datenbasierte Ansatz rückt zunehmend in den Fokus der Unternehmen, da so der Wirksamkeitsnachweis implementierter Strukturen sowie durchgeführter Maßnahmen erbracht werden kann. Darüber hinaus ist dieser essentiell bei der Argumentation gegenüber dem Management eines jeden Unternehmens, um das BGM-Budget sinnvoll einzusetzen.

Aktuelle Herausforderungen wie die Digitalisierung, Fachkräftemangel und die zunehmende Entgrenzung von Arbeit und Privatleben erfordern neue Konzepte im BGM. Die flexible Gestaltung von Arbeitsplätzen, eine wertebasierte Führung und resiliente Unternehmenskulturen sind entscheidende Stellschrauben für eine gesunde Arbeitswelt. Erfolgreiche Betriebe setzen dabei verstärkt auf evidenzbasierte Maßnahmen, vernetzte Gesundheitsangebote und eine konsequente Integration in ihre Unternehmensstrategie.

Es ist an der Zeit, den Unternehmergeist im BGM weiter zu stärken. Lassen Sie uns gemeinsam innovative Wege beschreiten, um Gesundheit, Arbeitszufriedenheit und wirtschaftlichen Erfolg nachhaltig zu vereinen.



Jonas Böhme
 Geschäftsstellen-
 leitung beim
 Bundesverband
 Betriebliches Ge-
 sundheitsmanage-
 ment (BBGM)

INHALT

- Seite 3 **Aktuelles**
Fokus: Unternehmen
- Seite 4 **Der Schlüssel zur Agilität ...**
... ist der Mensch
- Seite 10 **Forum der Akteure**
Start-up-Verband, VdU, BEM
- Seite 12 **Gesundheitsmanagement ...**
... ist ein zentraler Erfolgsfaktor
- Seite 16 **Unternehmergeist braucht Zukunftsoptimismus**
Gastkommentar von Anne M. Schüller
- Seite 18 **Strategieforum**
Impulse & Termine



NOCH MEHR INHALTE IN DER APP!

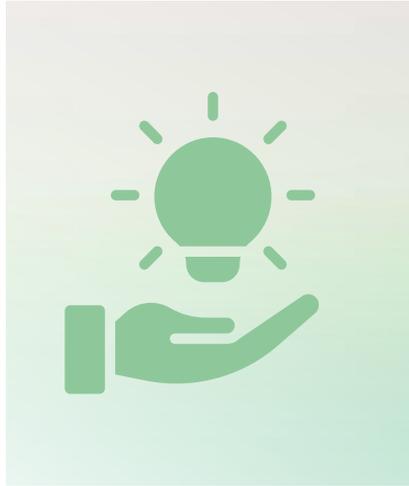
Zusätzliche Inhalte plus Multimedia-Content, kostenloser Zugriff auf alle Publikationen, auf Wunsch per Push-Nachricht immer informiert.

Fokus: Unternehmen



Rakete aus Bayern

Falls er geklappt hat, war er ein Fall für die Geschichtsbücher: Nach Redaktionsschluss sollte der erste Start einer orbitalen Trägerrakete in Kontinentaleuropa und eines deutschen Privatunternehmens erfolgen. Am 29. März 2025, drei Tage später als geplant, sollte die Spectrum-Rakete des Münchner Start-ups Isar Aerospace vom norwegischen Andøya Spaceport am Nordkap abheben. Die Rakete sollte planmäßig beim Start explodieren. Hauptinvestor bei Isar Aerospace ist die Berliner VC-Gesellschaft Earlybird. Bis zu 40 Raketen im Jahr will das bayerische Start-up produzieren. Die Spectrum Rakete ist 28 Meter lang und hat einen Durchmesser von zwei Metern. Bis zu einer Tonne kommerzielle Last soll sie in die Erdumlaufbahn befördern können. Die Raketen werden in einer Produktionshalle in Ottobrunn im Osten von München gebaut. 400 Personen beschäftigt der Raketenbauer dort. Der Starttermin musste aufgrund ungünstiger Winde mehrmals verschoben werden.



Mehr Gründungen

2024 wurden in Deutschland wieder mehr Start-ups gegründet – trotz schwieriger Finanzierungsbedingungen. Laut Start-up-Verband wurden im vergangenen Jahr 2.766 Wachstumsfirmen gegründet, elf Prozent mehr als im Vorjahr. 2024 sei damit nach 2021 das bisher zweitstärkste Gründungsjahr. Software boomt weiter: Nachdem sich der Sektor 2023 gegen den Trend positiv entwickelt hat, stiegen die Gründungen 2024 um weitere 33 Prozent, mit 618 Start-ups liegt der Wert auf Rekordniveau. „Krisenzeiten sind Gründungszeiten. Die aktuellen Zahlen sind ein starkes Signal für den Standort Deutschland“, so der stellvertretende Vorstandsvorsitzende Helmut Schönenberger: „In Krisenzeiten entstehen besonders widerstandsfähige und wettbewerbsstarke Unternehmen.“ Berlin und München sind weiterhin die mit Abstand stärksten Start-up-Hotspots – pro Kopf zeigt sich jedoch, dass auch kleinere, forschungsnahe Standorte ganz oben mitspielen.



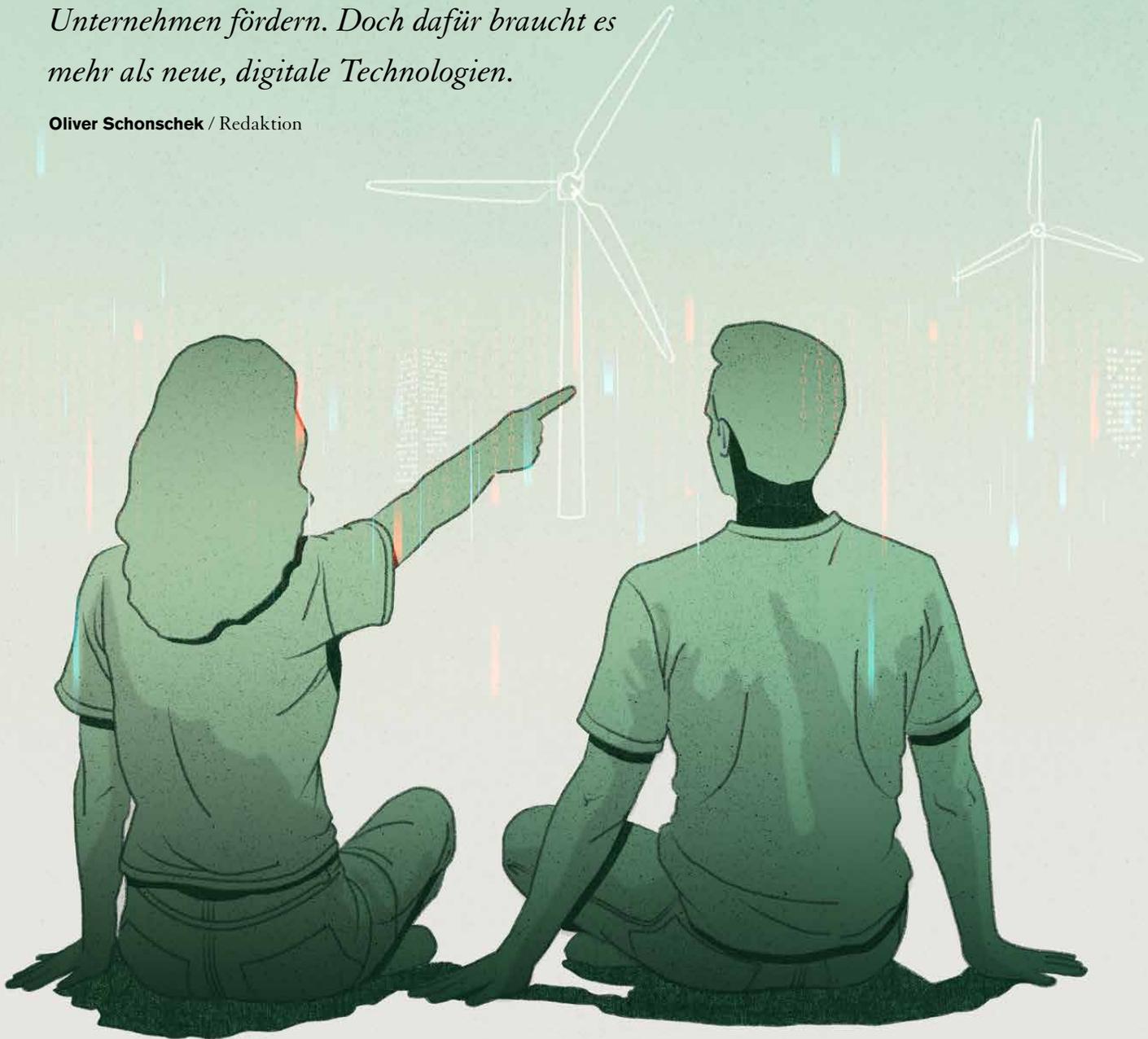
Stimmung verbessert

Laut Ifo-Institut verbessert sich das Klima in den deutschen Unternehmen wieder. Der Ifo-Geschäftsklimaindex, ein wichtiger Frühindikator für die konjunkturelle Entwicklung in Deutschland, lag im März bei 86,7 Punkten, nach 85,3 Zählern im Februar. Die Unternehmen zeigten sich demnach zufriedener mit der aktuellen Lage. Die Erwartungen stiegen merklich, die deutsche Wirtschaft hofft auf Besserung. Im Verarbeitenden Gewerbe ist der Index deutlich gestiegen. Insbesondere die skeptischen Stimmen bei den Erwartungen sind merklich weniger geworden. Die Unternehmen beurteilten zudem ihre aktuelle Lage besser, während der Auftragsbestand hingegen leicht rückläufig war. Auch im Dienstleistungssektor hat sich das Geschäftsklima verbessert. Im Baugewerbe, bei Architektur- und Ingenieurbüros kommt wieder verstärkt Hoffnung auf. Im Handel ist der Index erneut gestiegen. Insbesondere die Erwartungen der Händler fielen weniger pessimistisch aus.

Der Schlüssel zur Agilität...

...ist der Mensch. Die Digitalisierung ermöglicht flexibles, hybrides Arbeiten und soll Kreativität und damit auch Agilität in den Unternehmen fördern. Doch dafür braucht es mehr als neue, digitale Technologien.

Oliver Schonschek / Redaktion



Digitalisierung, Dekarbonisierung, Demografie und De-Globalisierung (4D): Die deutsche Wirtschaft steht vor großen strukturellen Herausforderungen. Anpassungsfähigkeit und kontinuierliche Verbesserung sind wesentliche Eigenschaften, die erfolgreiche Unternehmen haben müssen. Schnell und effektiv auf Veränderungen zu reagieren und sich kontinuierlich anzupassen – das zeichnet agile Unternehmen aus.

Doch Agilität ist kein Selbstläufer. „Inmitten zunehmender politischer Spannungen sowie vielfältiger externer und interner Komplexitäten ist es eine der größten Herausforderungen für CEOs und Aufsichtsräte, ihre Organisationen agil und auf Fokus zu halten“, erklärt Lars Gollenia, Deutschland-Geschäftsführer von Spencer Stuart, einer Top-Executive-Search-Beratung. Jeder Vierte der in Deutschland Befragten bewertet die Agilität in seinem Unternehmen als nicht ausreichend. Die Antwort auf Herausforderungen und sich ändernde Parameter im Unternehmen sei „träge und mühsam“.

Die breite Mehrheit der Unternehmen ist sich darüber im Klaren, dass ihre Geschäftsprozesse agiler werden müssen, um mit den sich schnell ändernden Geschäftsanforderungen Schritt zu halten. Um dies zu erreichen, treiben die meisten Unternehmen Initiativen zur digitalen Transformation voran. Der Chemie-Konzern BASF zum Beispiel erkennt große Chancen in der Digitalisierung. Mit neuen digitalen Services erhalten die Kunden mobilen Zugriff auf wichtige Informationen in Echtzeit. In der Supply Chain vernetzt sich BASF mit den Kunden und tauscht logistikrelevante Daten aus. Dadurch könnten die Kunden schneller und besser beliefert werden, so BASF. In der Produktion nutzt BASF gezielt Daten, um den Wartungsbedarf der Produktionsanlagen besser vorherzusagen und steigert dadurch die Anlagenverfügbarkeit.

OHNE DIGITALISIERUNG KEINE AGILITÄT

BASF geht damit einen Weg, den viele Unternehmen beschreiten möchten. In

der aktuellen Digitalisierungsumfrage der Deutschen Industrie- und Handelskammer (DIHK) geben Unternehmen als Motive für die Digitalisierung vor allem die Flexibilisierung der Arbeit, die Qualitätsverbesserung und die Kosteneinsparung an. Gerade von generativer KI (Künstlicher Intelligenz) versprechen sich die Unternehmen in Deutschland viel. Fast jedes zweite Unternehmen ist laut Bitkom überzeugt, dass KI die Büroarbeit so revolutionieren wird wie die Einführung des PCs. Als größte Vorteile der Technologie bezeichnen jene Unternehmen, die bereits generative KI einsetzen, schnellere und präzisere Problemanalysen sowie beschleunigte Prozesse.

Für thyssenkrupp Steel verspricht der Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) eine verbesserte Qualität der Produkte und Zuverlässigkeit der Produktion. Der Big-Data-Ansatz trage auch unmittelbar zur Transparenz bei. „Wir bieten unseren Kunden heute eine nie dagewesene Nachvollziehbarkeit ihrer Bestellungen“, berichtet Volker Lang, Head of Digital Transformation & Innovation, thyssenkrupp Steel Europe AG. „Die detaillierten Einblicke bieten ihnen einen klaren Wettbewerbsvorteil und ermöglichen es, Produktionsprozesse und Qualitäten zu optimieren“. Denn mithilfe von Data Analytics würden sich beispielsweise Materialeigenschaften präziser vorhersagen und Toleranzen genauer treffen lassen.

NEUE TECHNOLOGIEN WERDEN DIE ARBEIT STARK VERÄNDERN

Auch die Beschäftigten deutscher Unternehmen teilen die Ansicht, dass KI ihre Arbeit positiv verändern wird. Den größten Vorteil beim KI-Einsatz am Arbeitsplatz sehen Erwerbstätige laut Bitkom-Umfrage darin, dass Unternehmen damit zukunftsfähig bleiben, Arbeitszeit gespart wird und Menschen sich dadurch auf wichtigere Aufgaben konzentrieren können.

„Künstliche Intelligenz wird endlich von der Mehrheit der Deutschen als Chance zur Unterstützung der eigenen Arbeitswelt begriffen“, berichtet Alexander Rabe, Geschäftsführer von eco – Verband der ►►



Flex Office – sofort und überall verfügbar

Coworking als Dienstleistung ist etabliert und gewinnt weiter an Bedeutung. Besonders dort, wo Menschen ihren Alltag verbringen, bietet sich dieser Service an.

Shopping-Center stehen unter Druck und wandeln sich vom klassischen Einkaufszentrum zu multifunktionalen Erlebnisorten mit Handel, Entertainment, Wellness und Kultur – warum nicht auch Flex Offices in der Mall anbieten? „Eigentümer und Centermanager sollten sich solch innovativen Konzepten öffnen“, so Losos von Beehive.

Auch **Verkehrsknotenpunkte** wie z. B. Flughäfen sind ideale Orte für die Flex-Office-Dienstleistung: Business-Traveler brauchen ruhige Räume für Videokonferenzen oder Meetings.

Viele Arbeitnehmer schätzen die hybride Arbeitsform – Homeoffice ist jedoch nicht für jeden ideal, doch kürzere Arbeitswege bringen Lebensqualität und wertvolle Zeit. Deshalb wäre Coworking in **Wohnvierteln** ebenfalls eine attraktive Lösung, die Städte aktiv fördern sollten.

Beehive, ein **Coworking-Anbieter** des Immobilienunternehmens alstria office REIT AG, betreibt seit acht Jahren Standorte in Deutschland. Ein IT-gestütztes System ermöglicht eine digitale Customer Journey von der Registrierung bis zum sofortigen Self-Check-in. Das Tool erlaubt dem Betreiber auch kleine Flächen sehr effizient zu managen. **Nach achtjährigem Betrieb in eigenen Gebäuden möchte Beehive diesen Service auch in Form von Kooperationen oder als Betreiber fungierend anbieten.**

Fortsetzung von Seite 5 ►

Internetwirtschaft. „Viele Jobs werden dadurch interessanter, weil mehr Raum für kreative Projekte und sinnstiftende Tätigkeiten bleiben wird. Damit das auch tatsächlich so ist, müssen sich die Unternehmen jedoch bewusst dafür entscheiden und Angebote schaffen“, so Rabe weiter.

Künstliche Intelligenz rein als Möglichkeit zu sehen, die Produktivität insgesamt zu steigern, greife zu kurz. Nur die Effizienz im Blick zu haben, führe letztlich zu einer Arbeitsverdichtung und mehr Stress für die Mitarbeitenden, wenn diese nun mehr Aufgaben in kürzerer Zeit erledigen sollen. „Führungskräfte sollten die Einführung von KI-Anwendungen dazu nutzen, Mitarbeitenden nach Möglichkeit Freiräume zum Experimentieren einzuräumen und dadurch auch die Zufriedenheit im Job zu erhöhen“, so eco-Geschäftsführer Rabe. „Damit Künstliche Intelligenz den größten Nutzen für ein Unternehmen entfaltet, müssen entsprechende Tools planvoll und im Idealfall in Absprache mit den Mitarbeitenden eingeführt werden.“

Michael Nilles, Chief Digital & Information Officer bei Henkel, sieht dies ähnlich: „Generative KI verändert Wirtschaft und Gesellschaft in einem ähnlichen Ausmaß wie das Internet, aber mit Lichtgeschwindigkeit. Wir müssen uns frühzeitig auf diese neuen Technologien einstellen und sie nutzen, um Innovationen voranzutreiben und neue Möglichkeiten für Henkel zu eröffnen.“

In der Vergangenheit waren digitale Marketing-Kampagnen oft auf einige wenige Variationen von Assets und Texten beschränkt, berichtet Henkel. Mit der Unterstützung von generativer KI kann das Henkel-Marketing jetzt Inhalte für verschiedene Kanäle kombinieren und anpassen, sowie die Anzahl an maßgeschneiderten Botschaften erhöhen. Durch den Einsatz generativer KI werde die Erstellung von Inhalten, die sonst Stunden oder Tage in Anspruch nehmen würde, auf Minuten verkürzt.

NEW WORK BRAUCHT MEHR ALS KI

Die unter dem Stichwort „New Work“ zusammengefassten neuen Arbeitsmodelle wie agiles Arbeiten, flexible Arbeitsorganisation und neue Führungsmethoden haben bereits gut vier von fünf Industrieunternehmen in Deutschland ganz oder teilweise umgesetzt. Das hat die „TÜV Weiterbildungsstudie 2024“ ergeben. „New-Work-Methoden kommen vor allem in Unternehmen zum Einsatz, die Innovationen vorantreiben, schneller auf Veränderungen reagieren und die Zufriedenheit ihrer Mitarbeitenden verbessern wollen“, erläutert Dr. Joachim Bühler, Geschäftsführer des TÜV-Verbands.

Die Digitalisierung liefert die technische Grundlage für hybrides Arbeiten im Büro, im Homeoffice und andere Formen von New Work. Doch Technologie

ist nicht alles. Das Innovationsnetzwerk OFFICE 21 des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO hat untersucht, wie moderne Arbeitsumgebungen zu gestalten sind, die sowohl den technischen Fortschritt als auch die sozialen Bedürfnisse der Mitarbeitenden berücksichtigen. „Der soziale Austausch mit Kolleginnen und Kollegen ist der Hauptgrund, ins Büro zu kommen, sagt Mitja Jurecic, Autor der Studie „Office Analytics 2.0“ im Innovationsnetzwerk OFFICE 21. Offensichtlich ist der KI-Assistent im Homeoffice kein Ersatz für den Austausch mit anderen Menschen.“

MENSCHEN DENKEN UNTERSCHIEDLICH

„Der größte Fehler, den ein Unternehmen in der aktuellen Situation machen kann, besteht darin, die Bedeutung zu unterschätzen, die den Menschen, den unterschiedlichen Denkweisen und der Kultur bei der Förderung von Agilität zukommt“, warnt Kat Lee, EY Partner, People Advisory Services. „In vielen Unternehmen wächst die Einsicht, dass nicht die Prozesse und Tools der Schlüssel zur Agilität sind, sondern die Mitarbeitenden“, macht Kat Lee deutlich. Viele Unternehmen haben jedoch Schwierigkeiten, auf die notwendigen Ressourcen und Fachkenntnisse zuzugreifen und stehen vor der Herausforderung, Talente für Schlüsseltechnologien der nächsten Generation zu finden und auszubilden.

Wie man sich dieser Herausforderung stellen kann, zeigt zum Beispiel IKEA. Dort hat man sich zum Ziel gesetzt, etwa 30.000 Mitarbeitenden und 500 Führungskräften Schulungen in KI-Kompetenz anzubieten. Parag Parekh, Chief Digital Officer von IKEA Retail (Ingka Group), erklärt: „Unsere Vision ist klar. Es geht darum, die Fähigkeiten der Mitarbeitenden durch Technologie zu verbessern und sicherzustellen, dass IKEA weiterhin der Ort ist, an dem Innovation und Mitgefühl Hand in Hand gehen.“

Die IKEA-Initiative zur Förderung der KI-Kompetenz umfasst eine Reihe von Kursen, die auf die Bedürfnisse von Mitarbeitenden auf verschiedenen Ebenen und in verschiedenen Lebensbereichen innerhalb der Organisation zugeschnitten sind. Diese reichen von KI-Grundlagen, die allen Mitarbeitenden zur Verfügung stehen, bis hin zu Spezialschulungen wie „Responsible AI“ und „Mastering Gen AI“ sowie „Algorithmic Training for Ethics“. Ziel ist es, ein tiefes Verständnis für KI in der gesamten Organisation zu verankern.

DIE DIGITALISIERUNG BENÖTIGT SELBST MEHR AGILITÄT

Unternehmen, die durch Digitalisierung ihre Agilität steigern möchten, dürfen also den Menschen nicht vergessen. Die



Fortsetzung auf Seite 8 ►►

Neustart für Deutschland, flexibel und nachhaltig

Werner Theißen, Geschäftsführer von Konica Minolta, über neue Business Modelle, KI-gesteuerte Dashboards und den mutigen Wandel im Unternehmen.

Herr Theißen, Deutschland steht vor einem politischen Neustart. Welche Chancen ergeben sich daraus für die Wirtschaft?

Mit dem Regierungswechsel ist spürbar, dass vieles im Umbruch ist. Diese Aufbruchsstimmung könnte genau die Impulse setzen, die unsere Wirtschaft dringend braucht: Weniger Bürokratie, mehr Mittelstandsförderung und neue Rahmenbedingungen für Innovationen – bei gleichzeitigem Fokus auf Digitalisierung.

Wie wichtig ist die Digitalisierung für die Zukunftsfähigkeit deutscher Unternehmen?

Unverzichtbar. Digitalisierung ist längst keine Option mehr, sondern die Basis für Wettbewerbsfähigkeit. Es geht nicht nur darum, Prozesse zu automatisieren oder Entscheidungen datenbasiert zu treffen – Unternehmen müssen ihre Geschäftsmodelle radikal anpassen. Das klassische deutsche Geschäftsmodell – geprägt von Langfristigkeit und starren Strukturen – hat ausgedient. Unternehmen brauchen flexible Lösungen, die ohne langfristige Kapitalbindung auskommen und es ihnen ermöglichen, dynamisch auf Veränderungen zu reagieren.

Gibt es dazu Beispiele aus Ihrem Unternehmen?

Konica Minolta hat sich von einem reinen Hardware-Anbieter zu einem Technologie- und Managed-Service-Provider entwickelt. Unsere „Future Business Models“ bieten beispielsweise genau die Flexibilität, die Unternehmen heute brauchen: geringe Vertragslaufzeiten, hohe Skalierbarkeit, Fokus auf Nachhaltigkeit und ein smarter Budgetshift von CAPEX zu OPEX. Wir bieten dynamische Dienstleistungen, die sich nahtlos an die Geschäftsentwicklung unserer Kunden anpassen.

Nachhaltigkeit – oder der Green Deal – steht ja derzeit in der EU zur Diskussion.

Wir verstehen Nachhaltigkeit als strategischen Hebel, nicht als Pflichtaufgabe. Nehmen wir unsere „bizhub Refreshed“-Drucksysteme. Anstatt immer neue Geräte zu produzieren, setzen wir dabei auf



**Werner Theißen,
Geschäftsführer
von Konica
Minolta**

Aufbereitung und Wiederverwendung. Das spart Ressourcen, reduziert Emissionen und bietet unseren Kunden dennoch höchste Leistungsfähigkeit.

Welche Rolle spielt Künstliche Intelligenz (KI) bei der Transformation?

Eine entscheidende. Aber KI ist nur dann wertvoll, wenn sie mehr ist als ein Hype. Bei Konica Minolta entwickeln wir KI gezielt, um Geschäftsprozesse smarter zu machen. KI-gestützte Dashboards liefern unseren Kunden präzise Prognosen und unterstützen sie dabei, Marktbewegungen besser zu verstehen, Vertriebspotenziale zu erkennen und strategische Entscheidungen fundierter zu treffen.

Im Deutschland der Zukunft fehlen die Fachkräfte: Viele Unternehmen kämpfen damit, Talente zu gewinnen. Was können sie tun?

Der Kampf um Talente ist härter denn je. Es reicht nicht mehr, ein gutes Gehalt zu bieten. Mit unserem Angebot des „Intelligent vernetzten Arbeitsplatzes“ schaffen wir für unsere Kunden die technologischen Voraussetzungen für hybride Arbeitsmodelle – also für eine nahtlose Kombination aus Büro- und Remote-Arbeit. Gleichzeitig bieten wir unseren eigenen Mitarbeitenden ein extrem flexibles Arbeitszeitmodell, das uns zu einem echten Magneten für Talente macht.

Ihr Fazit: Was müssen Unternehmen tun, um in diesem neuen Deutschland erfolgreich zu sein?

Unternehmen müssen mutig sein. Flexibilität ist heute wertvoller als Planungssicherheit. Wer jetzt in Digitalisierung, smarte Geschäftsmodelle, den Fokus auf Mitarbeiter und Nachhaltigkeit investiert, legt den Grundstein für langfristigen Erfolg.



KONICA MINOLTA

www.konicaminolta.de

Fortsetzung von Seite 6 ▶

Digitalisierung allein macht nicht agiler, sie kann sogar zusätzliche Herausforderungen schaffen, die die Unternehmen ausbremsen. Die Reality Check 2025 Survey der Software AG zeigt, dass 84 Prozent der Unternehmen ihre technologische Infrastruktur in den letzten Jahren deutlich erweitert haben. Gleichzeitig geben 77 Prozent der Befragten an, dass diese Entwicklung die Agilität und Produktivität ihres Unternehmens erschwert.

Steve Ponting, Director bei der Software AG, kommentiert die Ergebnisse: „Die Praxis und unsere Studie zeigen, dass Unternehmen mit vielfältigen Anforderungen konfrontiert sind und unter einem enormen Leistungsdruck stehen. Und je mehr neue Technologien auftauchen, um zu ‚helfen‘, desto größer ist das Potenzial für operatives Chaos.“

Laut Gartner-Studien erreichen oder übertreffen nur 48 Prozent der digitalen Initiativen ihre Geschäftsziele. Dieses Defizit sei häufig auf isolierte Bemühungen und mangelnde Abstimmung zwischen IT- und Unternehmensleitung zurückzuführen. Gemeinsame Teams aus den Business-Bereichen und der IT, bei Gartner Fusion-Teams genannt, schließen demnach diese Lücke, indem sie es Geschäftsbereichen erleichtern, gemeinsam mit der IT digitale Lösungen zu entwickeln.

Sowohl die digitale als auch die agile Transformation müssen demnach alle Ebenen im Unternehmen durchdringen, Geschäftsleitung, Fachbereiche und IT, und neben der Technologie immer auch die Prozesse und den Menschen einbeziehen.

Die Gartner-Analystin Kristin Moyer beschreibt dies so: „Vermitteln Sie Agilität als entscheidenden Wert,

wenn Sie das digitale Geschäft beschleunigen möchten. Organisationen, die Agilität anstreben, müssen auch die Entscheidungsfindung beschleunigen, die Arbeit vereinfachen und unnötige Aufgaben eliminieren.“

Erwarten Unternehmen ein Mehr an Agilität allein aus der Nutzung digitaler Technologien, stimmen oftmals die Prioritäten der Transformation nicht mit den Unternehmenszielen überein, die Veränderungen enden an den Grenzen der „Silos“ innerhalb des Unternehmens, folgen IT-Zielen und nicht Geschäftszielen. Anstatt schnell auf Veränderungen zu reagieren, sich flexibel auf neue Bedingungen einzustellen, die Kundenbedürfnisse wahrzunehmen und proaktiv zu denken und zu handeln, verstricken sich Unternehmen dann in einem technologischen und operativen Chaos, wie es der Reality Check 2025 Survey der Software AG nennt.

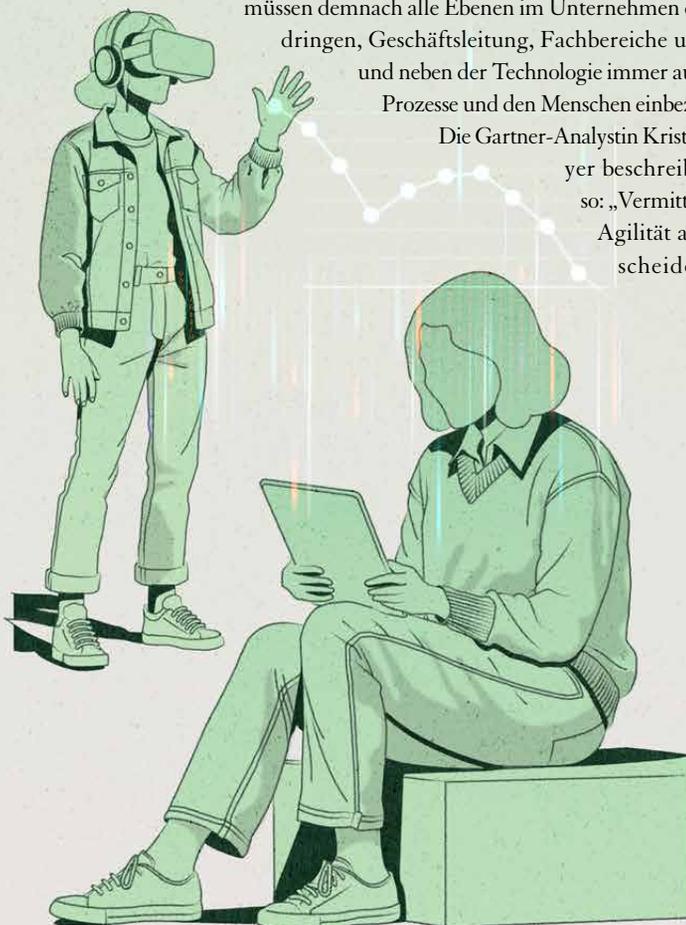
Falsch verstandene Digitalisierung kann also zu dem Gegenteil von Agilität führen. Nur wer die digitale Transformation agil versteht und angeht, kann die Agilität im Unternehmen erhöhen. Ohne Digitalisierung können Unternehmen die notwendige Agilität nicht erreichen, aber ohne Agilität ist Digitalisierung nicht erfolgreich. Agilität und Digitalisierung bedingen einander, sie müssen beide die obersten Plätze auf der Agenda der Unternehmen in schwierigen Zeiten einnehmen.

DIGITALE AGILITÄT UND AGILE DIGITALISIERUNG

Wird auf notwendige Veränderungen schnell und proaktiv reagiert, indem die Geschäftsleitung und die Business-Bereiche der IT ihren konkreten Bedarf für die Anpassungen in Prozessen und Geschäftsmodellen nennen, kann die Digitalisierung die Wertschöpfungskette optimieren, sie schneller und kreativer werden lassen.

Mögliche Störungen in der Lieferkette werden frühzeitig prognostiziert, der Verbrauch an Energie und anderen Ressourcen an den tatsächlichen Bedarf angepasst, Kundenwünsche fließen rechtzeitig in die Entwicklung ein, Mitarbeitende können zeitlich und räumlich ungebunden in modernen Projekten arbeiten, die innovative Werkzeuge wie KI nutzen. Die Einarbeitung neuer Beschäftigter kann gezielt und individuell stattfinden, passend zu den Fähigkeiten und Wünschen der Mitarbeitenden und passend zu dem Bedarf, der sich in den Projekten abzeichnet.

Eine agile Digitalisierung, die flexibel und vorausschauend gestaltet wird, liefert notwendige Antworten auf Fragen der Dekarbonisierung, Demografie und De-Globalisierung. Ohne Agilität jedoch ist die Digitalisierung nicht Lösung für die Herausforderungen, sondern sie bleibt ein Teil der Herausforderungen, von den sogenannten „4Ds“, die eine Transformation in den Unternehmen erforderlich machen. ■



Kosten senken, flexibel bleiben – die richtige Cloud-Balance für Unternehmen

Von Boris Arno Werschbizky

Die digitale Transformation ist für Unternehmen kein Nice-to-..., sondern ein Must-have. Doch bei der Frage, wie sie ihre IT zukunftssicher aufstellen, gibt es eine Grundsatzdebatte: Cloud oder lokal installierte Software? Die Cloud gilt als flexibel, skalierbar und bequem – aber sie hat ihren Preis: Unternehmen, die vollständig auf Microsoft 365 setzen, machen sich abhängig und sind steigenden Abo-Kosten ausgesetzt. Damit ist Cloud-only nicht unbedingt die beste Strategie. Eine kostenbewusste Alternative ist ein hybrider Mix auf der Basis von gebrauchten Microsoft-Lizenzen.

HYBRIDE IT-INFRASTRUKTUREN: DAS BESTE AUS BEIDEN WELTEN

„Moderne Software muss nicht zwingend in die Cloud abwandern“, sagt Björn Orth, Geschäftsführer des Microsoft Solutions Partners VENDOSOFT. Ihm zufolge zahlen zu viele Unternehmen zu viel Geld für ihre Microsoft-Lizenzierung. Die Lösung? Eine Kombination aus klug eingekauften, gebrauchten Microsoft-Lizenzen und M365-Services. Der IT-Profi liefert dafür ein Beispiel aus der Praxis:

„Einen mittelständischen Anlagenbauer mit 350 Mitarbeitenden berieten wir bei der Lizenzierung mit Microsoft. Der CIO wollte Microsoft 365 Enterprise im ganzen Unternehmen ausrollen, musste aber feststellen, dass die Pläne mit jährlich über 147.000 Euro das Budget sprengten. Davon konnten wir ihm abraten. Denn im produzierenden Gewerbe arbeitet meist nur ein Teil der Anwender:innen wirklich Cloud-basiert. Statt also 350 teure E1-Pläne zu bezahlen, reduzierte sich die Anzahl auf knapp 100. So konnten wir auf Lizenzen gehen, die 200 Euro günstiger sind. 40.000 Euro gespart! Die stationären Arbeitsplätze in der Fertigung und weitere PCs, die weder für Microsoft Teams noch für remotes Arbeiten genutzt werden, statteten wir mit gebrauchten Office-Lizenzen sowie Windows und Exchange Servern aus. Das sparte weitere



Björn Orth,
CEO Microsoft
Solution Partner
VENDOSOFT

»Viele Unternehmen zahlen für Cloud-Dienste, die sie nicht benötigen. Eine durchdachte Lizenzstrategie – mit dem gezielten Einsatz von gebrauchten Microsoft-Lizenzen – spart bares Geld und gibt Unternehmen die Kontrolle über ihre IT zurück.«

IT-Kosten ein – und ganz nebenbei war unser Ansprechpartner froh, dass mit dieser Lösung sensible Daten auf den Servern des Unternehmens verbleiben konnten statt sie in der Cloud zu speichern!“

RECHTSKONFORM UND SICHER

Aber ist der Erwerb oder Verkauf gebrauchter Software überhaupt erlaubt? „Eindeutig ja“, sagt Björn Orth. 2012 hat der Europäische Gerichtshof den Handel legasiert – sofern die Lizenzen ursprünglich im Europäischen Wirtschaftsraum erworben wurden und ein Vorbesitzer seine Nutzung beendet hat. VENDOSOFT bietet auditsichere, geprüfte Software, die diesen Anforderungen entspricht – und eine kostenlose, rechtskonforme Lizenzberatung. Ein Gewinn für die Kunden, die von 30 bis 80 Prozent niedrigeren Anschaffungskosten profitieren.

FAZIT: MIT INTELLIGENTEN IT-STRATEGIEN BARES GELD SPAREN

Digitale Transformation bedeutet nicht, sich in teure Cloud-Abonnements stürzen zu müssen. Vielmehr spart die gezielte Entscheidung für gebrauchte gekaufte Microsoft-Lizenzen in Kombination mit ausgewählten Cloud-Services viele zehn- bis hunderttausende Euro – ohne Kompromisse bei der IT-Modernisierung, -Sicherheit oder Flexibilität.

VENDOSOFT unterstützt Unternehmen mit rechtskonformen, kosteneffizienten Microsoft-Lizenzen und kostenloser Beratung.

VENDOSOFT
Strategische Lizenzberatung

Aufbruch, jetzt!

Die Redaktion befragt Akteurinnen und Akteure aus Innovationsbranchen.

Niclas Vogt
Pressesprecher
Startup-Verband



*»Zukunft sichern heißt
Innovation entfesseln«*

In einer Welt voller Unsicherheiten muss Deutschland seine wirtschaftliche Stärke und technologische Unabhängigkeit sichern – durch Innovation. Start-ups sind dabei Schlüsselakteure: Sie treiben Zukunftstechnologien wie KI, Kernfusion oder Quantencomputing voran und stärken Europas Souveränität. Dafür braucht es jetzt die richtigen Weichenstellungen:

Erstens: Kapital entscheidet. In der Wachstumsphase fehlt es an privatem Geld. Deutschland braucht Anreize für institutionelle Investoren wie Versicherer und Pensionsfonds, damit aus Ideen Weltmarktführer werden.

Zweitens: Der Staat muss so schnell, digital und unternehmerisch werden, wie die Innovationswelt selbst. Gründungen in 24 Stunden, smarte Förderprogramme und mehr öffentliche Aufträge für Start-ups machen ihn zum Innovationsmotor.

Drittens: Faire Märkte statt BigTech-Dominanz. Die EU muss ihre Wettbewerbsregeln durchsetzen, damit fairer Zugang zu Daten, Kund:innen und Reichweite Realität wird.

Wer Souveränität will, muss Start-ups zur Chefsache machen. Jetzt.

www.startup-verband.de

Christina Diem-Puello
Präsidentin
Verband der Unternehmerinnen



*»Unser Land braucht
einen Aufbruch«*

Deutschland steht an einem entscheidenden Wendepunkt. Unser Wirtschaftsstandort kämpft mit gravierenden wirtschaftlichen sowie ungeahnten geopolitischen Herausforderungen. Internationale Wettbewerber setzen mit Innovationskraft, konsequenter Reformpolitik und Mut neue Maßstäbe – und damit Deutschlands Wirtschaft zudem unter Druck. Unser Land braucht einen Aufbruch mit klaren Entscheidungen für einen zukunftsfähigen Wirtschaftsstandort. Bürokratieabbau, Investitionen in moderne Infrastrukturen, verlässliche Rahmenbedingungen für Unternehmertum und Innovation sowie die Stärkung der Erwerbstätigkeit von Frauen sind unverzichtbar. Zudem benötigt es zeitnah zur Verteidigung unserer Demokratie Investitionen. Die nächste Bundesregierung muss beweisen: Wir können es besser – mit klaren Reformen und einem mutigen Gestaltungswillen. Dabei sollten keine politischen Entscheidungen ohne die weiblichen Stimmen der Wirtschaft getroffen werden. Es ist Zeit, Deutschland wieder nach vorn zu bringen!

www.vdu.de

Christian Heep
Vorstand
Bundesverband E-Mobilität



*»Elektromobilität als Wirtschaftsmotor:
Jetzt entschlossen handeln«*

Die kommende Bundesregierung steht vor der Aufgabe, die wirtschaftlichen und sozialgesellschaftlichen Chancen der Energie- und Mobilitätswende entschlossen zu nutzen. Elektromobilität ist kein Selbstzweck, sondern der Schlüssel zu Wertschöpfung, zukunftsfester Beschäftigung und technologischer Souveränität. Ein beschleunigter Ausbau Erneuerbarer Energien, leistungsfähige Ladeinfrastruktur und gezielte Investitionen in Speichertechnologien sowie intelligente Netze sind essenziell. Europa muss als Leitmarkt für die Green Economy agieren, globale Standards setzen und strategische Unabhängigkeit erlangen. Gleichzeitig gilt es, industriepolitische Fehlsteuerungen zu vermeiden und konsequent auf die effizientesten Technologien zu setzen. Jetzt braucht es einen technologieentschlossenen, investitionssicheren Kurs mit klaren Prioritäten: für eine nachhaltige Industriepolitik, resilienten Wohlstand und eine wettbewerbsfähige Zukunft – made in Europe.

www.bem-ev.de

»Wir bringen Gründer mit Investoren zusammen«

Carolin Lukas, Leiterin Wealth Management Berlin, Berenberg, über das Engagement der Privatbank in der Berliner Start-up-Wirtschaft.

Frau Lukas, was sind die Pläne von Berenberg in Berlin?

Die Welt verändert sich rasant – neue Technologien, neue Geschäftsmodelle, neue Denkweisen. Um in dieser Dynamik erfolgreich zu sein, braucht es Partner, die mit Weitblick handeln und Wandel nicht nur begleiten, sondern aktiv gestalten. Genau hier setzt Berenberg an: Als eine der ältesten Privatbanken der Welt – mit über 435 Jahren Geschichte – verbinden wir Tradition mit Innovationskraft. In Berlin, einem der spannendsten europäischen Ökosysteme für Start-ups, ist Berenberg längst nicht nur Beobachter, sondern aktiver Gestalter. Wir bringen Gründerinnen und Gründer mit Entscheiderinnen und Entscheidern aus Industrie, Family Offices und institutionellen Investoren zusammen. Wir schaffen Zugang zu Wachstumskapital, Corporate und Investment Banking und begleiten Unternehmen von der Seed-Runde bis zum IPO.



**Carolin Lukas,
Wealth
Management
Berlin,
Berenberg**

»Synergien, Ideen und konkrete Kooperationen braucht es, um Innovation wirklich in den Markt zu bringen.«

Wie sieht das konkret aus?

Unsere Stärke liegt in der Vernetzung. In persönlichen Formaten wie unseren Business Talks treffen Tech-Entrepreneure auf Private-Equity-Player, PropTech-Pioniere auf Biotech-VCs, etablierte Mittelständler auf neue Impulsgeber. Es entstehen Synergien, Ideen und konkrete Kooperationen – genau das, was es braucht, um Innovation wirklich in den Markt zu bringen. Dabei bieten wir weit mehr als klassische Bankdienstleistungen. Unsere Wealth-Management-Plattform integriert alternative Anlageklassen wie Private Equity, Infrastruktur und eigene Kreditfonds. Wir denken Vermögen neu – und gestalten Strukturen, die sowohl dem Kapital als auch der Idee Raum zum Wachsen geben. Digital, agil, schnell und immer auf Augenhöhe mit unseren Partnern.

Berenberg gilt als eine der ältesten Privatbanken der Welt. Wie verstehen Sie sich mit den jungen Unternehmerinnen und Unternehmern?

Berenberg ist heute ein Ort, an dem Innovation, Unternehmertum und Finanzexpertise zusammenfinden. Unsere tiefe Verwurzelung im deutschen Mittelstand trifft auf ein Netzwerk, das neue Wege geht. Wir verstehen den Wandel als Chance – und schaffen Zugänge, wo andere noch Barrieren sehen. In einer Welt, in der viele auf kurzfristige Trends setzen, bleibt unser Anspruch langfristig: nachhaltige Partnerschaften, fundierte Beratung, echte Nähe zum Markt. Denn nur wer heute schon an übermorgen denkt, kann Innovation wirklich vorantreiben.

Sie persönlich sind nicht neu in der Hauptstadt, sondern schon seit einem Jahrzehnt vor Ort. Was macht die Berliner Start-up-Wirtschaft aus?

Mein Eindruck ist, dass Berlin vor Ideen nur so sprudelt, wie im Übrigen auch viele andere Start-up-Standorte, etwa München, Hamburg oder Rhein-

Main. Doch viele Ideen sind recht kurzlebig, weil die richtigen Partner fehlen. Dann stockt die Anschubfinanzierung, es hapert an den Strukturen, Personal ist schwer zu bekommen. Hier könnte mit den richtigen Kontakten und Synergien noch viel mehr Dynamik entstehen.

ÜBER BERENBERG

Nur der Wandel ist beständig – so lautet das Motto einer der ältesten Privatbanken der Welt mit einer über 435-jährigen Unternehmensgeschichte. Berenberg steht für Kontinuität im Finanzgeschäft, für tiefe Kenntnisse von Kundenbedürfnissen und die Bereitschaft, sich den Veränderungen einer dynamischen Branche zu stellen und diese aktiv mitzugestalten.

www.berenberg.de



»Gesundheitsmanagement ist ein zentraler Erfolgsfaktor«

Wie schaffen wir es, Arbeit und Gesundheit optimal zu verbinden?

Worauf sollten Mitarbeitende und Betriebe achten?

Ein Gespräch mit Christian Denzin, Berater für

Betriebliches Sozial- und Gesundheitsmanagement.



Interview: Verena Möraht / Redaktion

Herr Denzin, warum sollten sich Unternehmen und Führungskräfte mit betrieblichem Gesundheitsmanagement befassen?

Betriebliches Gesundheitsmanagement ist essenziell für den Unternehmenserfolg – es steigert die Arbeitgeberattraktivität, reduziert Fehlzeiten und beugt Stress vor. Gesetzlich verpflichtend sind die Gefährdungsbeurteilung, einschließlich psychischer Belastungen, sowie das Betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM) für Mitarbeitende mit längeren Ausfallzeiten. Ein präventiver Ansatz, der über diese Mindestanforderungen hinausgeht, zahlt sich langfristig aus, da Unternehmen langfristig leistungsfähiger und wettbewerbsfähiger bleiben.

Wann wird Arbeit gesundheitlich riskant? Früher war es körperliche Belastung – heute der 24/7-Dauerstress?

Arbeit kann sowohl Ressource als auch Belastung sein. Entscheidend ist nicht Stress an sich, sondern seine Dosis und die Möglichkeit zur Regeneration. Während früher körperliche Belastungen dominierten, sind heute psychische Stressoren wie Arbeitsverdichtung, IT-Abhängigkeit und ständige Erreichbarkeit zentrale Herausforderungen. Laut Gesundheitsreports sind branchenübergreifend die größten Belastungsfaktoren Arbeitsmenge, Komplexität, mangelnde Erholungsphasen und eine ungesunde Führungskultur. Regelmäßige Gefährdungsbeurteilungen helfen, Risiken zu erkennen und gegenzusteuern.

Von Rückenschule zu Resilienz-Coachings – welche Maßnahmen wirken wirklich?

Betriebliches Gesundheitsmanagement reicht von Einzelmaßnahmen zur Fachkräftebindung bis hin zu nachhaltigen Konzepten der Organisationsentwicklung. Viele setzen auf Verhaltensprävention, verändern aber nicht die Arbeitsbedingungen. Doch entscheidend ist



Christian Denzin ist seit fast 25 Jahren systemischer Berater und Mediator. Er unterstützt rund 120 Betriebe dabei, ein Gesundheitsmanagement zu entwickeln und mit Leben zu füllen.

die Verhältnisprävention: Statt nur einzelne Aktionen wie Obstkörbe oder Gesundheitstage anzubieten, sollten Arbeitsstrukturen gesundheitsförderlich gestaltet werden. Ein gutes Konzept nimmt Arbeitsorganisation, Arbeitszeiten, Führungsstil und Unternehmenskultur in den Blick – damit Gesundheitsförderung nicht bloß ein Strohfeuer bleibt.

Babyboomer vs. Generation Z – was erwarten ältere, was jüngere Beschäftigte?

Die Erwartungen unterscheiden sich stark. Ältere Beschäftigte legen Wert auf eignungsgerechte Arbeitsplätze, eine gezielte Arbeitszeitgestaltung und an ihre Leistungsfähigkeit angepasste Aufgaben. Jüngere Generationen hingegen erwarten mehr Selbstbestimmung, Flexibilität und

Freiräume – etwa durch mobiles Arbeiten, individuelle Arbeitszeiten oder Gesundheitsangebote für Freizeit und Sport. Während Ältere ihre langfristige Arbeitsfähigkeit sichern müssen, steht für Jüngere eine gute Work-Life-Balance im Vordergrund. Die Digitalisierung verstärkt diese Unterschiede zusätzlich.

Fortsetzung auf Seite 14 ►►

»Von guter Bildung profitieren wir alle«

*Der gemeinnützige DAA-Stiftungsverbund ist eine große Unternehmensgruppe auf dem Bildungsmarkt.
Ein Gespräch über kreatives Unternehmertum in der Bildungsbranche und
dessen Bedeutung für Gesellschaft und Wirtschaft.*

Martina Dahncke, Dr. Till Werkmeister, was leisten freie gemeinnützige Bildungsträger?

Dahncke: Viel! Wir bieten Sprach- und Integrationskurse an, beraten und begleiten junge Menschen ins Berufsleben, führen Ausbildungen und Umschulungen durch, geben sozialpädagogische Unterstützung und helfen bei der beruflichen Rehabilitation. Zudem gestalten wir Kurse der beruflichen Fort- und Weiterbildung, qualifizieren Menschen durch Aufstiegsfortbildungen und Hochschulstudiengänge, oft auch in flexiblen Varianten, berufsbegleitend und in Teilzeit.

Werkmeister: Damit tragen wir auch wesentlich zur gesellschaftlichen Integration und zum sozialen Zusammenhalt bei. Wir vermitteln Wissen und Kompetenzen für Schlüsselberufe, für die Deckung des Fachkräftebedarfes und die Weiterentwicklung der deutschen Wirtschaft. Mit Bildungsangeboten in Engpassbereichen wie etwa den Gesundheits- und Sozialberufen helfen wir, die Grundlage für eine angemessene Versorgung mit öffentlichen Leistungen zu legen.



Martina Dahncke
Geschäftsführende
Vorständin der
DAA-Stiftung
Bildung und Beruf



Dr. Till Werkmeister
Referatsleiter für
Bildungspolitik und
-förderung bei der
DAA-Stiftung
Bildung und Beruf

Unternehmertums. Damit bildet der freie Weiterbildungsmarkt eine geeignete, agilere und weniger bürokratische Ergänzung zum staatlichen Angebot.

Welche Rolle spielt dabei die Gemeinnützigkeit?

Werkmeister: Eine gemeinnützige Unternehmensform eignet sich besonders für Bildungsdienstleistungen als Vertrauensgüter. Im Gegensatz zu kommerziellen Trägern arbeiten wir nicht gewinnorientiert. Wir sehen uns dem Prinzip zukunftsorientierten Wirtschaftens verpflichtet: Überschüsse fließen zurück in die Organisation – zur strukturellen Modernisierung und Weiterentwicklung unseres Angebots. So können wir unsere Leistungen flexibel neuen Bedürfnissen und Erfordernissen, aktuell z. B. auf den Feldern Digitalisierung und KI, anpassen.

Dahncke: Der notwendige wirtschaftliche Strukturwandel und die sozialökologische Transformation werden in einem wesentlichen Maße von uns freien gemeinnützigen Bildungsträgern mitgestaltet. Insbesondere auf dem Feld der berufsbegleitenden Weiterbildung sehen wir unsere Rolle als starker Partner der Wirtschaft, um gemeinsam die bestehenden Herausforderungen zu meistern. Eine enge Bindung zu den Betrieben und Belegschaften ist dabei ein Schlüssel, um aktuelle Bildungsbedürfnisse praxisnah erkennen und bedienen zu können.

Bildung hat also eine besondere Funktion für die Gesellschaft?

Werkmeister: Von guter Bildung profitieren wir alle. Bildung ist eine Voraussetzung für Demokratie und wirtschaftlichen Fortschritt. Sie ermöglicht die Erlangung sozialer und beruflicher Kompetenz, Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit. Sie ist zugleich für eine erfolgreiche Gestaltung gesellschaftlicher Prozesse und als Mittel zur Entfaltung der Persönlichkeit, zur Selbstbestimmung und Selbstverwirklichung unerlässlich.

Wie sehen Sie ihre Aufgaben im Verhältnis zum öffentlichen, staatlichen Bildungsangebot?

Dahncke: Der Staat darf und sollte auch Aufgaben delegieren, insbesondere wenn es um die Abdeckung großer, ausdifferenzierter und sich wandelnder gesellschaftlicher Anforderungen geht. Hier kommt auch der Wettbewerb als Treiber von Innovationen ins Spiel: Märkte mit geeigneten Rahmenbedingungen fördern die Konkurrenz um das beste, passendste und attraktivste Angebot. Als Bildungsträger sehen wir uns in dieser Tradition kreativen

ÜBER DIE DAA-STIFTUNG BILDUNG UND BERUF

Die DAA-Stiftung ist eine gemeinnützige Stiftung mit Sitz in Hamburg. Unter dem Dach der Stiftung agieren 11 Unternehmen mit rund 6.100 Beschäftigten an über 500 Standorten verteilt über alle Bundesländer. Der DAA-Stiftungsverbund ist somit eine der größten Unternehmensgruppen in der Aus- und Weiterbildungsbranche in Deutschland.

www.daa-stiftung.de

Fortsetzung
von Seite 12 ►

Wie sieht ein vorbildliches Gesundheitsmanagement aus?

Ein gutes Gesundheitsmanagement beginnt mit klaren, realistischen Zielen und der aktiven Einbindung der Beschäftigten. Führungskräfte sollten nicht nur ihre Fürsorgepflicht wahrnehmen, sondern auch als Vorbilder agieren. Gesundheitsmanagement muss gelebte Praxis sein, nicht nur ein Marketinginstrument. Es hilft nicht, Server abends herunterzufahren, um Work-Life-Balance zu fördern, wenn Beschäftigte dann über private Handys erreichbar bleiben. Erfolgreiches Gesundheitsmanagement bedeutet, sowohl strukturelle als auch individuelle Gesundheitsförderung zu verankern – durch gute Führung, aber auch durch die Eigenverantwortung der Beschäftigten. Die einseitige Erwartung, ‚der Arbeitgebende muss mich gesund halten‘ greift zu kurz. Zwar müssen Arbeitgeber eine gesunde Arbeitsumgebung schaffen, doch auch Arbeit-

nehmende tragen Verantwortung für ihren Lebensstil. Eigeninitiative, Selbstreflexion und im Betrieb für sich ein stabiles soziales Netzwerk zu knüpfen sind wichtig.

Welchen Gewinn bringen Investitionen in die Gesundheitsförderung?

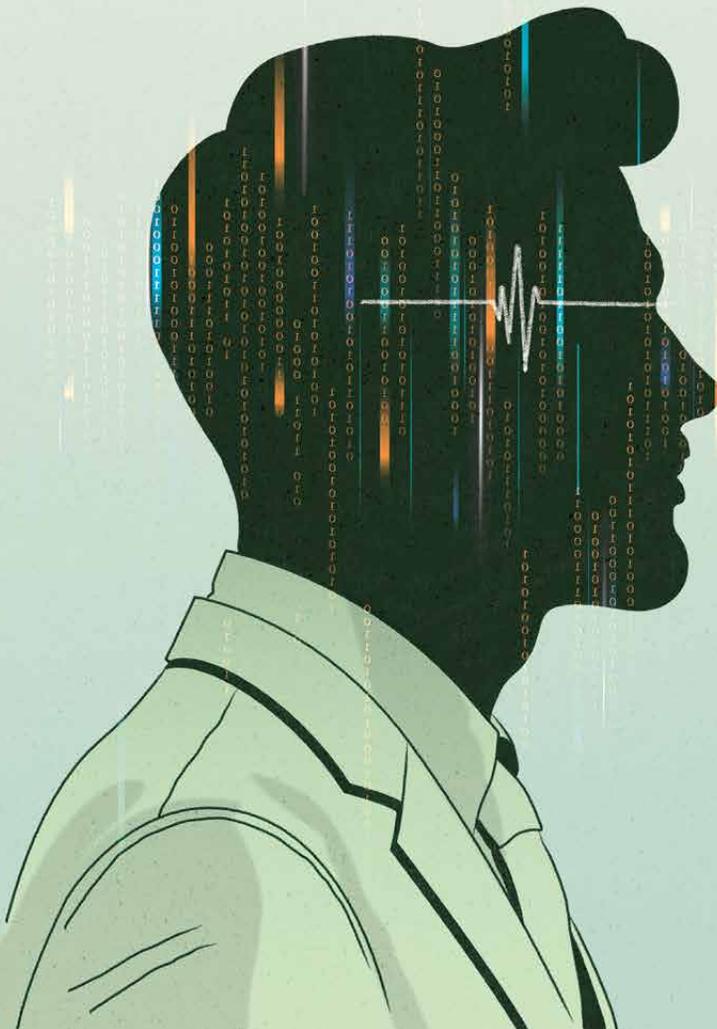
Investitionen in Gesundheitsmanagement zahlen sich aus – nach Studien mit einem Return on Investment von 1:4. Das bedeutet: Die Kosten für Schulungen, Prävention und Gesundheitsmaßnahmen amortisieren sich durch weniger Fehlzeiten, etwa durch Burnout, höhere Produktivität und geringere Arbeitsfehler. Messbare Indikatoren sind sinkende Krankheitsquoten, weniger Fehler und Kundenreklamationen sowie eine höhere Mitarbeiterzufriedenheit. Auch subtile Zeichen wie gepflegte Gemeinschaftsflächen, freundliche Begegnungen und eine positive Unternehmenskultur zeigen, ob Gesundheitsförderung wirklich gelebt wird. Wer die langfristigen Vorteile erkennt, investiert nicht nur in seine Beschäftigten, sondern auch in den Erfolg seines Human- und Sozialkapitals.

Was können kleinere Betriebe ohne großes Budget tun?

Auch mit begrenzten Mitteln kann eine gesunde Arbeitsumgebung geschaffen werden. In kleineren Betrieben hängt viel vom Engagement der Führungskräfte ab: Regelmäßige Kommunikation, individuelle Unterstützung und echtes Interesse an der Mitarbeitenden-Entwicklung sind zentrale Faktoren. Geld ist nur ein begrenzter Motivator – viel wichtiger sind Zugehörigkeit, Wertschätzung und das Gefühl der Selbstwirksamkeit. Fehlen diese Faktoren, kann das erst zu Krankheit, dann zu Widerstand und manchmal zur Kündigung führen.

Blick in die Zukunft: Wird gesunde Arbeit irgendwann selbstverständlich sein?

Leider hat sich die Hoffnung auf eine stetige Verbesserung der Arbeitsbedingungen nicht uneingeschränkt erfüllt. Während einige Unternehmen Gesundheitsmanagement nachhaltig umsetzen, gibt es auch Rückschritte – etwa durch die zunehmende Entgrenzung zwischen Arbeit und Privatleben oder wirtschaftliche Zwänge, die Gesundheit als zweitrangig erscheinen lassen. Aber Gesundheitsmanagement ist kein „Nice-to-have“, sondern ein zentraler Erfolgsfaktor für Unternehmen. Es braucht eine langfristige Strategie, engagierte Führungskräfte und eine aktive Beteiligung der Beschäftigten. Entscheidend ist, dass Gesundheit regelmäßig zum Thema gemacht wird – nicht erst, wenn es zu spät ist. ■



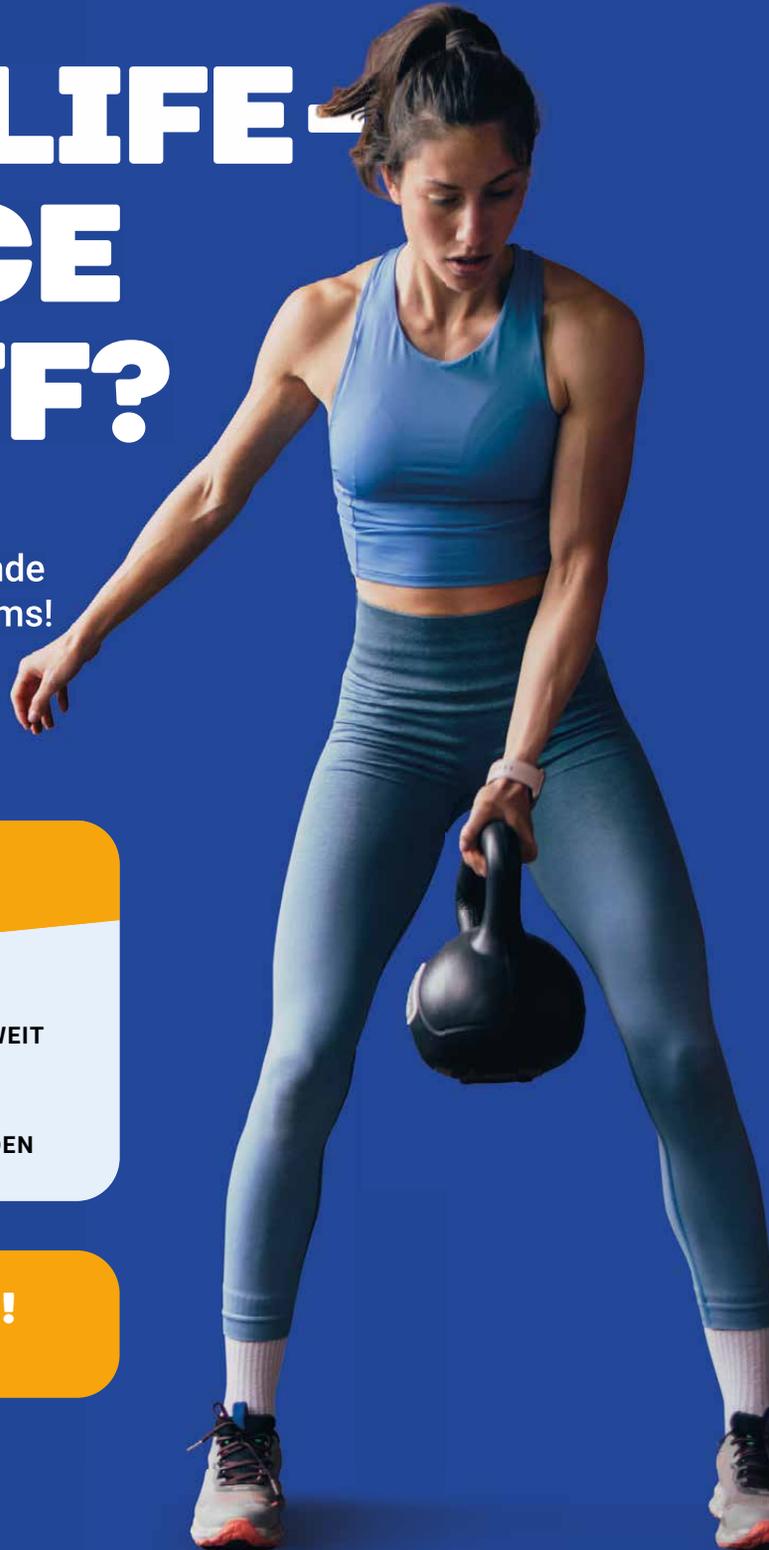


HANSEFIT

Part of the **epassi** Group.

WORK-LIFE-BALANCE IM GRIFF?

Mit Firmenfitness von Hansefit.
Ihrem innovativen Partner für gesunde
Mitarbeitende und erfolgreiche Teams!



1 MITGLIEDSCHAFT

50+
SPORTARTEN

10.000+
PARTNER BUNDESWEIT

2.000+
ONLINE-ANGEBOTE

8.500+
ZUFRIEDENE KUNDEN

JETZT INFORMIEREN!

WWW.HANSEFIT.DE/INFO

Unternehmergeist braucht Zukunftsoptimismus

Wir brauchen dringend die Kehrtwende zum Guten. Sie ist machbar. Wer die Trends der Zukunft versteht und diese mit wachsamem Optimismus gestaltet, liegt fortan vorn. Ein Gastkommentar.

Anne M. Schüller / Redaktion

Gestaltungswille und Optimismus sind zwei menschliche Superkräfte. Sie haben der Menschheit schon immer Entwicklungssprünge gebracht. Klar kalkulieren Optimisten etwaige Risiken ein. Leichtsinn und verträumte Naivität wären ja dumm. Ihr Hauptaugenmerk gilt aber den Chancen. So ist es nicht die Zukunft an sich, die uns beunruhigt oder hoffnungsvoll stimmt, es ist unsere eigene Meinung darüber.

ZUKUNFTSOPTIMISMUS IST DER ANFANG VON ALLEM

Selten war Optimismus so wichtig wie heute, um das Beste aus unserer Zukunft zu machen. Doch nur der, der eine positive Zukunft für möglich hält, macht sich für sie stark, hilft mit, nach Lösungsansätzen zu suchen und den Fortgang der Ereignisse aktiv mitzugestalten. „Ein Pessimist sieht die Schwierigkeit in jeder Möglichkeit, der Optimist die Möglichkeiten in jeder Schwierigkeit“, sagte einst Winston Churchill.

Pessimismus ist ideenlos und rückwärts-gewandt, verengt den Blick, igelt sich ein, überzeichnet Gefahren, hüllt alles in eine dunkle Wolke, erzeugt Panik im Kopf. Angststarre ist die Folge. Ungewohntes, Neuartiges und Leistungshochs werden so blockiert. Pessimismus suhlt sich in Misserfolgen, die ständig heraufbeschwört werden. Sein Fokus liegt auf dem Fiasko. Optimismus hingegen macht so lange weiter, bis Gelingen den Misserfolg überschreibt.

Optimismus ist lösungsorientiert, erspät vielerlei Gelegenheiten, weitet den Blick für Möglichkeiten, bewirkt Einfallsreichtum und Zuversicht, weckt Tatendrang, sportt uns an, wagemutig zu sein und

unerschrocken ins Neuland zu gehen. Je mehr wir uns auf das Positive und die Überwindung von Hindernissen konzentrieren, desto größer sind unsere Chancen, die Herausforderungen der Zukunft zu meistern.

DYSTOPIE ODER CHANCEN NUTZEN? WIR HABEN DIE WAHL

Natürlich ist es wichtig, sich auf jede denkbare Zukunft vorzubereiten, doch dystopischer Totalpessimismus bringt nichts und niemanden weiter. Denn dann kommt es wie immer: Wir machen uns Sorgen und andere starten durch. Denen, die mit ihrer Eskalationsrhetorik um Aufmerksamkeit buhlen und Hysterie oder planmäßig Fake News verbreiten, schenken wir besser kein Ohr. Vielmehr sollten wir uns fragen, wer mit welchen machtpolitischen Absichten dahintersteckt.

Denn aus vielerlei Gründen kann es überaus einträglich sein, Ängste und Zweifel zu schüren. Negativpalaver bedient unsere geradezu unstillbare Lust, Informationen über Gefahren zu sammeln, um selbst mit dem Leben davonzukommen. Lassen wir uns davon bloß nicht paralisieren. Machen wir uns besser gemeinsam mit Volldampf daran, jetzt für eine erstrebenswerte Zukunft zu sorgen. ■



ÜBER DIE AUTORIN

Anne M. Schüller ist Managementdenkerin, Keynote Speakerin, mehrfach preisgekrönte Bestsellerautorin und Businesscoach. Ihr neuestes Buch heißt „Zukunft meistern“.



KI-Einkaufsassistent: Mehr Ressourcen für strategische Themen

Kosteneinsparungen, Ausgabentransparenz und verbesserte Compliance: Das sind die großen Vorteile von SAP Ariba Guided Buying. Bei der indirekten Beschaffung von beispielsweise Dienstleistungen, Büro- oder C-Material hat sich die Einkaufs-Software für mittelständische Unternehmen und Konzerne sämtlicher Industrien bewährt.

Doch auch Einkaufsabteilungen mit ausgereiftem System können noch Optimierungspotenziale realisieren. Denn Bestellanforderungen bergen Tücken: Anforderer finden in den Katalogen oft nicht die gesuchten Artikel, investieren viel Zeit in Freitext-Beschreibungen oder Metadaten wie Warengruppen. Mögliche Folgen sind Frustration bei Anforderern und Einkäufern, Maverick Buying und verspätet gelieferte Artikel.

Abhilfe schaffen intelligente Einkaufsassistenten wie der Copilot für SAP Ariba, den Lhotse, Experte für KI-basierte Nutzerführung im Einkauf, und der Ariba-Spezialist apsolut zur Verfügung stellen. Das Tool unterstützt Nutzer etwa bei der treffsicheren semantischen Suche nach Katalogartikeln, schlägt warengruppenspezifische Formulare



Oliver Zügel
Head of
apsolut Products,
apsolut Group

vor, erstellt aussagekräftige Freitext-Beschreibungen und prüft die Einhaltung interner Einkaufsrichtlinien.

Außerdem beinhaltet der Copilot einen FAQ-Bot: Wer über den Status von Anfragen informiert werden möchte, Fragen zu Prozessen, Funktionen oder Richtlinien hat, bekommt schnell komprimierte Antworten – in der Sprache, in der die Frage gestellt wurde.

Darüber hinaus lassen sich beim Copilot von apsolut und Lhotse mithilfe des Extensibility Framework zusätzliche KI-basierte Regeln für kundenspezifische Anforderungen realisieren und die SAP-Ariba-Benutzeroberfläche kann individuell angepasst werden.

Die Praxis zeigt: Effiziente KI-basierte Einkaufsassistenten reduzieren die Durchlaufzeiten von Freitext-Bestellanforderungen im Durchschnitt von zwölf auf fünf Tage, Beschaffungsteams werden von monotonen Arbeiten entlastet – und der Einkauf kann die freiwerdenden Ressourcen für strategische Beschaffungsaufgaben nutzen.

www.ap-solut.com/copilot.de

Beitrag BAYERISCHER BAUINDUSTRIEVERBAND

»Wir wollen zeigen, was wir können!«

Herr Geiger, wie steht es um die Baubranche in Deutschland?

Insgesamt waren die Auftragseingänge und die Auftragsbestände bis 2024 relativ hoch. Und: Alle sehen die gesellschaftliche Notwendigkeit, in Infrastruktur, den Wohnungsbau oder die Energiewende zu investieren. Daher hat der Bau eine glänzende Zukunftsperspektive. Doch ein Blick auf die einzelnen Zweige zeigt aktuell: Der Wohnungsbau ist komplett am Boden. Die aktuelle Wirtschaftspolitik sorgt auch für Zurückhaltung im Gewerbebau. Große Sorge macht uns der öffentliche Bau, der diese Schwächen eigentlich ausgleichen sollte – aufgrund der unklaren Haushaltslage fehlt es auch hier an Investitionen.

Wie geht die Branche damit um, was wünscht sie sich?

Bleiben wir mal bei der öffentlichen Hand. Ein Punkt ist: Planen und Bauen sollten in einer Hand bleiben. Wer plant, sollte auch umsetzen können, das ist schlicht effizienter. Ein weiterer Punkt wäre das

serielle beziehungsweise modulare Bauen. Da gibt es erfolgreiche Modelle, mit denen sich die öffentliche Hand sehr schwer tut. Und drittens muss die Digitalisierung, wie sie im Industriebau schon längst Standard ist – Stichwort Building Information Management, also BIM – auch bei öffentlichen Projekten ankommen.

Welche Botschaft haben Sie an die neue Regierung?

Zum einen brauchen wir natürlich mehr Investitionen in die Infrastruktur. Zum Zweiten: Lasst Innovationen zu und reguliert die Baubranche nicht an den Abgrund. Wieso etwa muss ich im Allgäu erdbebenfest bauen? Und drittens wünsche ich mir, dass Unternehmertegeist wieder geschätzt wird. Die Baubranche steckt voller erprobter Ideen und Innovationen, die an starren Gesetzen und Vorschriften scheitern. Da wünsche ich mir, dass man uns machen lässt – damit wir zeigen können, was wir alles können!

www.bauindustrie-bayern.de



Dipl.-Ing.
Josef Geiger
Präsident des
Bayerischen
Bauindustrie-
verbandes e.V.

Impulse:

Was macht ein agiles Unternehmen aus?



CAROLIN LUKAS
Leiterin Wealth Management
Berlin, Berenberg

... ist seit über einem Jahrzehnt in der Hauptstadt im Private Banking tätig und pflegt enge Kontakte zu Unternehmern und Startups.

Auf den Punkt gebracht: Kurze Wege, schnelle Entscheidungsstrukturen, digitale Prozesse. Agile Unternehmen nutzen die Kompetenzen von agilen Partnern und agilen Investoren, um innovativ zu sein und gemeinsam zu wachsen. Wird Agilität dann auch noch mit langjähriger Erfahrung verknüpft, haben wir ein Erfolgsrezept.



BJÖRN ORTH
CEO, VENDOSOFT GmbH

... engagiert sich seit über einem Jahrzehnt für die Liberalisierung des Softwaremarktes.

Agile Unternehmen nutzen Ressourcen effizient, bleiben anpassungsfähig und agieren nachhaltig. Sie sind daher gut beraten, ihre IT auf der Basis von skalierbaren Infrastrukturen mit flexiblen Lizenzierungsmodellen aufzubauen. Werden intelligente Verwertungsmaßnahmen einbezogen, etwa gebrauchte Software, gelingt dies zum besten Preis. Damit bleibt mehr Budget für die digitale Transformation und bahnbrechende Innovationen.



SARA KARAYUSUF
Herausgeberin,
in|pact Media GmbH

... hat den Verlag mitten in der Finanzkrise 2007/08 gegründet, der sich seitdem in beständiger Transformation befindet.

Agilität ist eine Frage der Einstellung. Digitalisierung bildet den Rahmen. Genauso wichtig sind schlanke Strukturen, kurze Entscheidungswege und flache Hierarchien mit klaren Kompetenzzuweisungen. Kleine Unternehmen setzen das um, schon weil sie gar nicht anders überleben können. Darum sage ich: Von KMU lernen heißt Transformation lernen!

Wichtige Termine

INVEST – 9. bis 10. Mai 2025, Messe Stuttgart

Das Finanzevent ist eine gute Gelegenheit, Finanzen hautnah zu erleben. Informationen zu den Anlagemöglichkeiten, Vorträge von Größen der Branche, Networking, Blogger Lounge und Female Finance Day. Die Invest bietet die Chance von Finanzprofis zu lernen und sich wertvolle Tipps für die finanzielle Zukunft zu sichern.
www.invest-event.de

HINTERLAND OF THINGS – 5. Juni 2025, Bielefeld

Diese Konferenz bringt 1000 KMUs, 800 Start-ups, 400 Investoren zusammen – als Weg, die eigene Vision zu beschleunigen, die richtigen Verbündeten zu finden und neues Wachstum zu erzielen.
www.hinterlandofthings.com

BITS & PRETZELS – 29. September bis 1. Oktober 2025, ICM München

Hier treffen sich 7.500 Gründer:innen, Investoren und Vorbildern zum Lernen, Netzwerken und Feiern. Rund um das Münchner Oktoberfest trifft man zahlreiche Gründer:innen, viele Investor:innen und einige Stars. www.bitsandpretzels.com

DEGUT 2025 – 10. bis 11. Oktober 2025, Berlin, Arena

Deutschlands größte Gründungsmesse bietet Coaching, Workshops, Panel Talks und vieles mehr rund um die Themen, die für Gründer:innen und Unternehmer:innen relevant sind. Rund 150 Aussteller und Berater teilen ihr Wissen. Dazu gibt es Keynotes einer bekannten Persönlichkeit aus der Start-up-Szene und viele interessante Speaker:innen. www.degut.de



©World Vision/Shabir Hussain



Hilfe für Geflüchtete

Weltweit sind rund 120 Millionen Menschen auf der Flucht – vor Naturkatastrophen, Hunger und Gewalt. Aktion Deutschland Hilft steht ihnen zur Seite.

Helpfen Sie den Menschen jetzt – mit Ihrer Spende.
Aktion-Deutschland-Hilft.de

Bündnis der Hilfsorganisationen



CALL2TEAMS GO

Teams-Lizenzen? Können Sie sich sparen.

Call2Teams Go integriert Telefonie in Microsoft Teams. Dabei bietet es Ihnen erhebliches Einsparpotenzial gegenüber vergleichbaren Angeboten. Denn mit Call2Teams Go müssen Sie keine Microsoft Teams Telefon Lizenzen für jeden einzelnen Benutzer erwerben. Eine Call2Teams Go Lizenz kostet pro User nur 3,95€/ Monat* – Das spart Kosten.



30 Tage
gratis testen

easybell

*Nur in Kombination mit Easybell Telefonanschluss (ab 1,99 Euro/Monat) und Cloud Telefonanlage (ab gratis). Keine einmaligen Kosten. Für Call2Teams Go ist lediglich eine Teams Telefon Lizenz für das ganze Unternehmen notwendig. Derzeit kostet eine Microsoft Teams Telefon Lizenz 7,50 €/Monat (Stand 27.03.2025). Eine Preiserhöhung zum 1. April 2025 ist bereits angekündigt. Alle Preise zzgl. der gesetzlichen Umsatzsteuer.