

4. Unternehmerabend

Dienstag, 3. Februar, 17:30 Uhr
Dornier-Museum

Resilienz ist keine Parole



Abbildung 1 v.l.n. r.: R. Benzman, A. Hüni, K. Krafft, S. Wolf, S. Schulz auf dem Podium

In der Organisation unterstützt durch die Verbände MIT Mittelstands- und Wirtschaftsunion der CDU Bodensee, dem VdU Verband der Unternehmerinnen in Deutschland e.V., dem Wirtschaftsrat der CDU e.V. und dem Bodensee-Airport Friedrichshafen hatte Anne Schmieder, Inhaberin des **Schmieder Kunden-Kontakt-Managements**, zu dem Event eingeladen. Über 160 Unternehmer, Führungskräfte und politische Entscheider aus der Region Bodensee-Oberschwaben kamen zusammen, um sich über das Thema

Resilienz in stürmischen Zeiten

zu informieren, einer Podiumsdiskussion mit Unternehmern zu folgen und zu netzwerken.



Abbildung 2 v.l.n.r.: V. Mayer-Lay, A. Müller, H. Kräwinkel, A. Schmieder, M. Buck, A. Hüni, P. Jabs, K. Krafft, S. Wolf, S. Schulz, R. Benzmann

Moderiert wurde der Abend von **Rolf Benzmann**, Gastgeber der TV-Sendung *CHEFSACHE*, der die Diskussion bewusst nicht als Wohlfühlrunde anlegte, sondern als wirtschaftsjournalistischen Realitätscheck: Resilienz nicht als Durchhalteparole, sondern als Führungsfähigkeit, Systemfrage und Werteentscheidung.

Eine Region mit industrieller DNA – und globalem Gegenwind



Abbildung 3 Martin Buck

Zum Auftakt zeichnete **Martin Buck**, Präsident der IHK Bodensee-Oberschwaben und Co-CEO der ifm group, ein differenziertes Bild der Region. Bodensee-Oberschwaben sei industriell stark, breit diversifiziert und historisch widerstandsfähig. „Jeder zweite Euro wird im Export erwirtschaftet“, sagte Buck. Doch genau dort tobe inzwischen ein globaler Machtkampf – mit Zöllen, Subventionen, geopolitischen Konflikten und wachsender Unsicherheit.

Resilienz entstehe nicht zufällig, so Buck, sondern sei das Ergebnis von **Innovation, Diversifizierung und Internationalisierung**. „Wer nur über den Preis konkurriert, verliert. Wer innovativ ist, bleibt handlungsfähig.“

Mit einem kurzen Blick auf den örtlichen Flughafen hebt er dessen infrastrukturelle Bedeutung für die ansässigen Firmen hervor und unterlegt dies auch zahlenmäßig. Auch die Hochschulen spielen seiner Ansicht nach eine wichtige Rolle; allerdings erfüllen diese mit den möglichen Studiengängen nicht ganz den Bedarf der hiesigen Wirtschaft.

Resilienz beginnt bei der Haltung

Wie sich diese Handlungsfähigkeit im Alltag anfühlt, beschrieb **Alexa Hüni**, geschäftsführende Gesellschafterin des Familienunternehmens HÜNI + CO. Ihr Unternehmen existiert seit 1859 – sechs Generationen Unternehmertum, Weltkriege, Pandemien, Strukturbrüche.

„Resilienz ist für mich keine Durchhalteparole“, sagte Hüni. „Sie ist eine innere Haltung.“ Entscheidend sei die Fähigkeit, sich immer wieder neu auszurichten, ohne die Balance zu verlieren. Die Parallele zum Leistungssport zog sich durch den Abend: „Man kann den besten Plan haben – ab Kilometer 30 kommt es trotzdem anders. Dann entscheidet der innere Kompass.“

Kalendersprüche, so Hüni, helfen nicht weiter. „Es braucht Tiefgang – und Ehrlichkeit gegenüber sich selbst und dem Unternehmen.“

Systeme schlagen Aktionismus

Deutlich analytischer argumentierte **Konrad Krafft**, Mitgründer und Geschäftsführer von doubleSlash. Für ihn ist Resilienz vor allem eine Systemfrage. „Mehr Arbeit macht nicht resilient. Vorbereitung macht resilient.“

Cyberangriffe, technologische Disruptionen, KI – all das sei keine Ausnahme mehr, sondern Dauerzustand. Krafft berichtete von regelmäßigen Angriffen auf das eigene Unternehmen. „Resilienz heißt, Türen zu haben – und sie abzuschließen.“

Sein Rat an den Mittelstand: strukturiertes Risikomanagement. „Eine Excel-Liste reicht oft schon. Wichtig ist, Risiken regelmäßig zu benennen, Eintrittswahrscheinlichkeiten zu bewerten und bewusst zu entscheiden, was man trägt – und was nicht.“

Loslassen als Führungsleistung

Dass Resilienz auch bedeutet, sich von Geschäftsmodellen zu trennen, machte **Sven Schulz**, Unternehmer und Investor der Schulz Group, deutlich. Schulz hat Unternehmen aufgebaut, verkauft, geschlossen – unter anderem den Engineering-Bereich und die börsennotierte AKASOL.

„Resilienz ist ein bewegliches Ziel“, sagte Schulz. Märkte verändern sich, Risiken verschieben sich. Entscheidend sei ein kontinuierlicher Strategieprozess – und die Bereitschaft, Realität anzuerkennen. „Ich habe teure Fehler gemacht. Aber genau daraus lernt man.“

Bemerkenswert: Schulz berichtete, wie viel Verständnis Mitarbeiter zeigen, wenn Entscheidungen transparent und integer getroffen werden. „Integrität heißt auch, ehrlich zu sagen: Wir haben alles versucht – aber jetzt ist ein Schlusstrich notwendig.“

Ohne Integrität keine Resilienz

Diesen Gedanken griff **Silke Wolf**, Vice President Human Rights and Projects bei ZF, auf. Ihre These: „Ohne Integrität keine Resilienz.“

Resilienz entstehe nicht allein durch Sparprogramme oder Personalabbau, sondern durch eine Balance aus wirtschaftlicher Disziplin und gelebten Werten wie Vertrauen, Transparenz und Glaubwürdigkeit. „Mitarbeiter bleiben, wenn sie glauben. Und sie glauben, wenn Führung integer handelt.“

ZF setze heute auf umfassendes Risikomanagement: Heatmaps, Taskforces, KI-gestützte Frühwarnsysteme für Lieferketten-, Compliance- und Menschenrechtsrisiken. „Wir leben in einer Welt permanenter Ausnahmesituationen. Darauf müssen Strukturen vorbereitet sein.“

Europa: Potenzial oder Problemzone?

In der Diskussion wurde der Blick weiter. Insolvenzzahlen steigen, Geschäftsmodelle geraten unter Druck. Gleichzeitig locken Standorte außerhalb Europas mit niedrigen Energiepreisen und Steuervorteilen.

Doch sowohl Schulz als auch Wolf widersprachen der These, Europa sei abgeschrieben. „Europa bietet Verlässlichkeit“, sagte Schulz. „Und das ist langfristig ein Standortvorteil.“ Wolf ergänzte: „Viele unterschätzen die Risiken in vermeintlich günstigen Märkten – von politischer Volatilität bis Korruption.“



Abbildung 4 v.r.n.l.: A. Müller MdB, V. Mayer-Lay MdB, R. Benzmann

Politik unter Zugzwang

In der abschließenden politischen Runde reflektierten die Bundestagsabgeordneten **Volker Mayer-Lay** und **Axel Müller** die Diskussion. Resilienz sei nicht nur unternehmerische Aufgabe, sondern auch staatliche. Verteidigungsfähigkeit, Infrastruktur, Handelsabkommen – all das gehöre dazu.

Moderiert von Rolf Benzmann wurde deutlich: Wirtschaftliche Resilienz endet nicht am Werkstor. Sie ist auch eine Frage von Rahmenbedingungen, Führung und europäischer Handlungsfähigkeit.



Abbildung 5 Das Auditorium

Fazit

Der Unternehmerabend zeigte eindrucksvoll:

Resilienz ist kein Wohlfühlbegriff. Sie ist eine **unternehmerische Kernkompetenz** und ein **dauerhafter Prozess**. Ziel ist, immer vor der Welle zu sein. Sie entsteht nicht durch Appelle, sondern durch **klare Führung, belastbare Systeme, strategische Ehrlichkeit und Werte, die auch in Krisen gelten**.

Oder, wie es ein Teilnehmer auf den Punkt brachte:

Nicht die Krise ist das Problem – sondern die Illusion, dass sie irgendwann vorbei ist.

Rolf Benzmann

Dr. Hartmut Kräwinkel