

Green Paper  
Version 1, Dezember 2020

# **NEW MITTELSTAND ECONOMY**

**FÜR EINE GUTE NACHHALTIGE  
ZUKUNFTSWIRTSCHAFT**



**New Mittelstand**

# KONTEXT

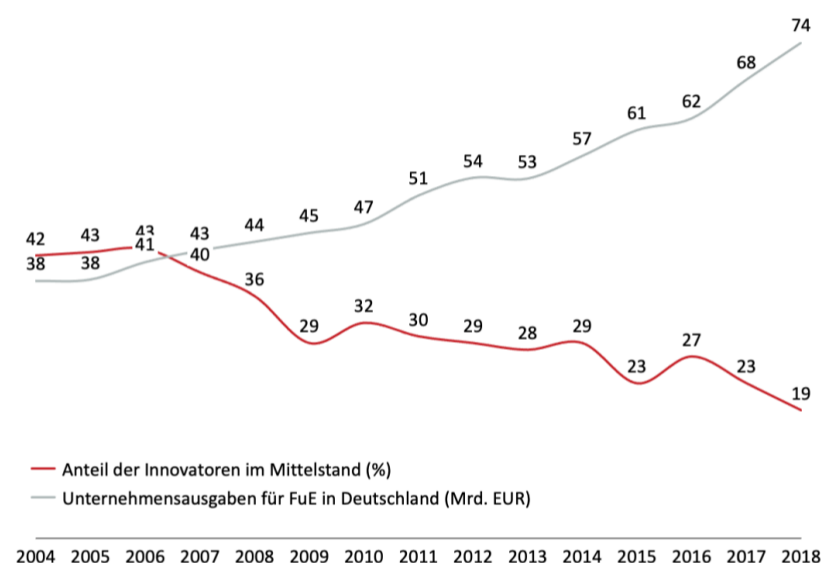
Die Innovatorenquote im deutschen Mittelstand ist im vergangenen Jahr auf 19 Prozent gesunken. So tief wie nie zuvor. Insgesamt stiegen zwar die Ausgaben für Forschung und Entwicklung sowie Innovationen, doch das beunruhigende daran ist, dass – trotz der erhöhten Innovations-Anstrengungen (siehe Abbildung) – der Anteil der Unternehmen mit Marktneuheiten, also echten, radikalen Innovationen, weiter gesunken ist. Es scheint, als hätten viele mittelständische Firmen gegenüber der Dominanz der Tech-Giganten aus dem Silicon Valley (und zunehmend aus China) aufgegeben.

Startups aus den großen Ballungsräumen wie Berlin und München treten an deren Stelle. Doch häufig sind die Startup-Teams selber wenig innovativ: sie kopieren nur erfolgreiche Modelle aus dem Ausland (sogenannte „Copy Cats“). Dabei sind Innovationen heute so wichtig wie selten in der Geschichte.

Die digitale Transformation ist eine der größten Herausforderungen, die sich der Weltwirtschaft seit der industriellen Revolution stellt. Allein der Blick zurück auf die vergangenen 10 oder 20 Jahre macht deutlich, in welcher Geschwindigkeit und welcher Nachdrücklichkeit sich disruptive Technologien auf unser Leben und unsere Art des Wirtschaftens auswirken. Viele global agierende Firmen, denen es nicht gelungen ist, schnell genug auf diese Veränderung zu reagieren, gibt es heute nicht mehr oder haben ihre frühere Marktposition verloren. Blaupunkt, Grundig, Nokia, Kodak – um nur wenige zu nennen.

In diesem Kontext wirkt die COVID-19 Krise wie ein Vergrößerungsglas. Sie hat uns mit Blick auf den Mittelstand und unsere Wirtschaft insgesamt zwei Dinge ganz deutlich vor Augen geführt.

► Zum einen wurde offensichtlich, dass der Mittelstand eine massive Rolle in unserer Gesellschaft spielt. Er sorgt dafür, dass „die Regale gefüllt werden“, sichert auch in der größten Not Arbeitsplätze und Zusammenhalt.



— Anteil der Innovatoren im Mittelstand (%)  
— Unternehmensausgaben für FuE in Deutschland (Mrd. EUR)

2004 2005 2006 2007 2008 2009 2010 2011 2012 2013 2014 2015 2016 2017 2018

Stark rückgängige Entwicklung der Innovatoren im Mittelstand zwischen 2002 und 2018, trotz steigender FuE-Ausgaben

Quelle: KfW, New Mittelstand x scaleon analysis

- ▶ Gleichzeitig wurde deutlich, dass es gerade auch im Mittelstand immensen Nachholbedarf hinsichtlich der Digitalisierung im Sinne einer Transformation gibt. Als es darum ging, den Mitarbeiter\*innen so weit wie möglich das Arbeiten von zu Hause zu ermöglichen, stießen einige Unternehmen zunächst schnell an technische und organisatorische Grenzen.

Denn der Mittelstand ist nicht nur ein essenzieller Teil unserer Kultur, er ist das Rückgrat der Wirtschaft und das Fundament für Wohlstand.

**LAUT BMWI ERWIRTSCHAFTET DER MITTELSTAND MEHR ALS DIE HÄLFTE DER WERTSCHÖPFUNG, STELLT 58,5 PROZENT ALLER ARBEITSPLÄTZE UND RUND 82 PROZENT DER BETRIEBLICHEN AUSBILDUNGSPÄTZE BEREIT.**

Der Mittelstand sowie die europäische Wirtschaft werden insgesamt nur dann langfristig überleben und nachhaltig erfolgreich sein, wenn es gelingt beim Adressieren der aktuellen Herausforderungen die Wirtschaftskultur „von der Wurzel aus“ weiterzuentwickeln. Neue, disruptive Technologien sollten keine Angst auslösen, sondern ein Teil der neuen Lösung sein. Der Mittelstand muss radikal innovativer werden, um in Zukunft weiterhin das Rückgrat der deutschen Wirtschaft bleiben zu können.

Wir glauben, dass der Mittelstand in idealer Weise für eine gute Zukunft des Wirtschaftens in Europa stehen kann. Denn viele der mittelständischen und familiengeführten Unternehmen existieren seit vielen Generationen. Sie sind stark in der Gesellschaft verwurzelt und handeln verantwortlich. Darum möchten wir mit diesem Green Paper die Idee vom New Mittelstand genauer vorstellen und zur Diskussion stellen.

---

**WEIL DER MITTELSTAND INNOVATION  
BRAUCHT. WEIL DIE ZUKUNFT DEN  
MITTELSTAND BRAUCHT.**

---

# STÄRKEN DES MITTELSTANDS

Die Bedeutung des Mittelstands für die deutsche Wirtschaft kann nicht unterschätzt werden. Zudem steckt in ihm ein enormes, bislang ungenutztes Potenzial. Wie wir glauben, bringt der Mittelstand geradezu ideale Ausgangsbedingungen mit, um Sinn mit Profiten zu verbinden und gleichzeitig die komplexen Herausforderungen unserer Welt zu lösen. Das Startup hat sich in den letzten Jahren als Modell für disruptive Innovation durchgesetzt. Doch gerade in der aktuellen COVID-19 Krise stelle es sich heraus, dass mancher Startup-Kultur oft die Mittelstand-Vorteile fehlen:

- ▶ Ethik, Werte und Familienkultur: die Sinn- bzw. Werte-Orientierung mit Profit- und Umsatz-Zielen ausbalanciert
- ▶ Nachhaltigkeit: insbesondere durch die langfristige Verbindung des Themas und dem Unternehmen und oft eine gesunde Finanzstruktur (hohe Eigenkapitalquoten)
- ▶ Adaptive Führung: durch die Erfahrung, wie man über Generationen hinweg ein Thema weiterverfolgt
- ▶ Flexibilität und soziale Strukturen: Empathie für Mitarbeiter durch Verwurzelung in der Region und ein gut funktionierendes Netzwerk, speziell im Vertrieb
- ▶ Unabhängigkeit: insbesondere bei Entscheidungen auf Shareholder-Ebene

Diese Eigenschaften versetzen mittelständische Unternehmen dazu in die Lage, gestärkt aus der aktuellen Krise hervorzugehen und auch in Zukunft ihre Relevanz für den Wirtschaftsstandort Europa zu behalten.

# SCHWÄCHEN DES MITTELSTANDS

## DER MITTELSTAND MUSS SICH NEU ERFINDEN

Also eigentlich alles wunderbar? Nein. Dies soll keine Lobhudelei auf den Mittelstand werden. Denn dem Mittelstand fehlen auch einige entscheidende Komponenten, um die erforderliche Radikalität der Veränderung und Innovation zu betreiben.

Zwar macht der Mittelstand den größten Teil der Unternehmen aus (z. B. in Deutschland sind es laut KfW 99.95 Prozent<sup>1</sup>), doch die meisten dieser Unternehmen denken und planen insbesondere seit den 90er Jahren im Silo-Modus. Meistens ist der Mittelstand auf eine evolutionäre Verbesserungen der Produkte fokussiert – sprich: Es wird „Modellpflege“ betrieben. Dabei übersieht er die radikalen Veränderungen, die die gesamte Welt betreffen. Es gibt neue Kanäle, über die Produkte heute vertrieben werden, und Kundengruppen wie die Gen Y, Z oder Alpha, die vollständig anders denken, arbeiten, kommunizieren, leben, konsumieren und handeln.

Zusammengefasst fehlt es insbesondere an:

- ▶ **Diversität:** Das “Family’s Innovators Dilemma” kann zur “Monokultur” führen, man sieht zu sehr nach innen und sieht die Innovation häufig zu „technisch“
- ▶ **Innovationskraft:** Mut zur konstanten radikalen Innovation (d.h. alles in Frage zu stellen), parallel zum Kerngeschäft (d. h. nicht nur Fokus auf Produktinnovation, sondern auch andere Innovationsarten wie z.B. Vertriebsinnovation oder Experience-Innovation)
- ▶ **Nutzerzentriertheit:** Außenperspektive – Erforschung neuer Kanäle und neuer Bedürfnisse der Menschen (insbesondere bei neuen Generationen oder neuen Kundengruppen)
- ▶ **Ökosystem-Bildung:** Kollaboration und Innovation über Unternehmensgrenzen hinaus (Open-Innovation), z. B. Förderung der Zusammenarbeit mit Start-Ups
- ▶ **Performance-System:** Eine gute Vision muss durch sinnvolle KPIs/OKRs auch messbar sein

---

<sup>1</sup> Quelle: KfW-Mittelstandspanel 2019, gezählt werden alle Unternehmen, deren Jahresumsatz 500 Mio. EUR nicht überschreitet



*„Familienunternehmen könnten aufgrund ihrer Flexibilität sehr innovativ sein. Doch sie leiden am sogenannten ‚Family Innovator’s Dilemma‘ – einer Kombination aus strukturellen, kognitiven und emotionalen Barrieren, die radikalen Wandel hindern.“*

– Prof. Dr. Nadine Kammerlander, New Mittelstand Botschafterin,  
Leiterin vom Lehrstuhl und Institut für Familienunternehmen, WHU

---

**DER MITTELSTAND BRINGT EINE GUTE  
AUSGANGSLAGE MIT. ALLERDINGS IST ER  
UNGENÜGEND AUF RADIKALE INNOVATION  
VORBEREITET – SO IST DER MITTELSTAND  
NICHT ZUKUNFTSFÄHIG!**

---

# NEW MITTELSTAND ALS LÖSUNG

## WAS KANN MITTELSTAND VON STARTUPS LERNEN?

Die Wort-Neukomposition „New Mittelstand“ steht für unsere Vision von einer neuen Wirtschaftsform und für die Zukunft einer guten Wirtschaftsweise in Europa. Wir träumen von einer neuen „Sinnwirtschaft“, bei der nicht alle Werte dem exponentiellen Wachstum geopfert werden und so Raum für nachhaltige und radikale Innovationen geschaffen wird. Die Idee vom „New Mittelstand“ ist für uns der Inbegriff für diese neue Form des Wirtschaftens. Wir sind absolut sicher, dass gutes wirtschaftliches Handeln etwas mit Moral, Verantwortung und ethischen Wertvorstellungen zu tun hat. Wachstum muss in einer begrenzten Welt nicht exponentiell sein. Viel wichtiger ist die Substanz, Langfristigkeit und Qualität des Wachstums – all das sind Mittelstandsstärken.

---

**KURZ GESAGT: WIR WOLLEN EINE  
NACHHALTIGE UND INNOVATIVE FORM VON  
WIRTSCHAFT ZUSAMMEN GESTALTEN, BEI DER  
PROFIT, WACHSTUMSORIENTIERUNG UND  
SINN HAND IN HAND GEHEN.**

---

Wir glauben, dass es eine neue, zukunftsfähige Form des Mittelstands in Europa gibt: den New Mittelstand. Dieser verbindet meisterhaft die Vorteile der alten mit den Vorteilen der neuen Welt.



*“Es gibt zwei Dinge, die Kinder von ihren Eltern bekommen sollten: Wurzeln und Flügel. Wurzeln, um auch in turbulenten Zeiten beide Füße fest auf dem Boden zu halten, und Flügel, um die Herausforderungen des Lebens zu meistern.”*

– GEFLÜGELTES WORT

Die Idee vom New Mittelstand kombiniert das Beste aus zwei Welten: Mittelstand und Startups. Das Ziel dabei ist, gemeinsam eine positive Zukunft zu gestalten. Dies gelingt, wenn wir es schaffen, die Mittelstands-Kultur („Wurzel“) erfolgreich in die Zukunft zu überführen, indem wir von den Startups lernen („Flügel“). Diese Kombination von „Wurzeln & Flügeln“ ermöglicht eine nachhaltige Wirtschaft der Zukunft.

Das Ideal eines Unternehmens der Zukunft könnte den Titel „**New Mittelstand - A Good Company**“ tragen. Um konkreter zu fassen, wie dieses ideale Unternehmen aussehen könnte, haben wir dessen Eigenschaften in folgender Tabelle zusammengefasst. Es kombiniert Eigenschaften von traditionellen mittelständischen Unternehmen und Startup-Unternehmen und ergänzt es um neue zukunftssträchtige Eigenschaften z.B. Kollaboration über Unternehmensgrenzen hinaus („Co-creation“):

		Mittelstand	+ Startup	= New Mittelstand
<b>Warum</b>	Sinn	Langfristige Ausrichtung	Exponentielles Wachstum	Nachhaltiger Erfolg
	Strategie	Evolutionäre Optimierung	Technologie-getriebene Disruption	Multi-horizon Innovation (langsam & schnell)
	Endziel	Skalierbare Profitabilität	Exit, Liquiditätsereignis	Wohlstand
	Endergebnis	Fokussierte Expertise („Hidden Champions“)	Monopol in neuen Märkten („Unicorn“)	Vielfalt, Balance („Zebra“)
	Motivation	Unabhängigkeit	Geld (in einer Welt ohne Auswirkungen)	Sinn („Purpose“)
<b>Wie</b>	Weltanschauung	Familienorientierung, regionale Verantwortung	Nullsummenspiel, Gewinner & Verlierer	Win-win, offener / pragmatischer Opportunismus
	Methode	Perfektion	Wettbewerb	Zusammenarbeit
	Führungsstil	Enge Kontrolle	Opportunismus (Wetten durch Risikokapital)	Kooperation
	Ressourcen	Generationsübergreifende Kontinuität	Konzentriert, abgeschottet	Geteilt
	Kultur	Intuitiv, unternehmerisch, aber konservativ	Visionär, selbstbewusst	Partizipativ, Mensch(heit)-zentriert
	Organisation	Hierarchisch, aber sozial	Top-down	Bottom-up
	Streben nach	Wohlstand der Familie und der Region	Mehr	Genug, besser (für alle, auch in ferner Zukunft)
<b>Wer</b>	Nutzníeßer	Familie, Mitarbeiter, lokale Öffentlichkeit	Gründer, Investoren, Kern-Mitarbeiter	Gesellschaft, Gemeinschaft
	Teamzusammensetzung	Familien-getrieben, Fokus auf Experten	Technikintensiv, Performance-orientiert	Ausbalanciert (Experten mit Menschlichkeit, Kultur)
	Nutzer zahlen	Für hochwertige Produkte	Mit Aufmerksamkeit und Daten (opak)	Für Wertgenerierung (transparent)
<b>Was</b>	Wachstumsrichtung	Evolutionäres Wachstum	Exponentielles Wachstum („Hockeyschläger“)	Nachhaltiges Wachstum
	Bewertung	Gesellschaftliche Verantwortung	Quantität	Qualität
	Priorität	Kundentreue	Kundengewinnung	Kundenerfolg
	Hindernis	Markenvertrauen	Produktakzeptanz	Bewusstsein







*“Mittelstand ist kein ‚anderes‘ Wirtschaftsmodell als ein Startup, er ist nur in so einem anderen Maturity level dass man kaum sieht, dass die beiden denselben Ursprung haben. Das bedeutet das New Mittelstand Modell renoviert den Mittelstand, um in ein bis jetzt beispielloses Maturity Level die Innovationskraft einzubauen, die Systemveränderung benötigt. Denn Langfristigkeit und Systemveränderung sind keine Gegensätze – wir glauben, dass nur die Fähigkeit das eigene System grundsätzlich neu zu denken den langfristig Erfolg sichert.”*

– Verena Bahlsen, New Mittelständlerin

---

**EIN NEW MITTELSTAND UNTERNEHMEN  
ZEICHNET SICH DURCH EINE POSITIVE,  
NACHHALTIGE UND AUTHENTISCHE VISION  
AUS. ES HAT EINE GANZHEITLICHE, FLEXIBLE  
INNOVATIONSSTRATEGIE UND SETZT DIESE  
MIT EINER TRANSFORMATIVEN  
FÜHRUNGSKULTUR UM. SCHLÜSSEL IST  
HIERFÜR EINE KULTUR DER OFFENHEIT ZUR  
KOLLABORATION IM UNTERNEHMEN UND  
DARÜBER HINAUS, SOWIE EIN BEWUSSTER  
UMGANG MIT RESSOURCEN.**

---

# DIE NEW MITTELSTAND ECONOMY

## VISION VON EINER NEUEN SINNWIRTSCHAFT

Die nachkommenden Generationen, die die Produkte kaufen, die vom Mittelstand produziert werden, und die die zukünftigen Mitarbeiter\*innen für mittelständische Unternehmen sein werden, wachsen im Bewusstsein auf, dass sie sich überall auf der ganzen Welt vernetzen können – und das auch tun. Sie wissen, dass sie sich ihre Arbeitgeber\*innen in Zukunft aussuchen können. Und sie bringen ein ganz neues Selbstbewusstsein mit an den Verhandlungstisch. Spätestens die Bewegung *Fridays for Future* hat gezeigt: Viele von ihnen legen nicht nur Wert auf Fortschrittlichkeit, sondern auch auf Nachhaltigkeit. Was bedeutet all das für den Mittelstand?

Wir sind davon überzeugt, dass es an der Zeit für eine neue Art des Wirtschaftens ist. Wir träumen von einer neuen „Sinnwirtschaft“ in Europa. Und die Idee vom „New Mittelstand“ verkörpert für uns diese neue Form des Wirtschaftens geradezu ideal. Denn mit „Sinnwirtschaft“ ist ein neuer Wirtschaftsbegriff gemeint, bei dem es darum geht, in Resonanz mit den Natur-Mensch-Systemen erfolgreich zu wirtschaften. Dazu sind neue, balancierte Kennziffern erforderlich, um den Erfolg von New Mittelstand zu messen.

Diese lauten: Impact-, soziale- und ökologische KPIs (auch als Tripple Bottom Line – TBL – bezeichnet: Purpose, People and Planet). Falls wir diese KPIs mit Wachstum und Profit nicht balancieren, werden Kosten wie beispielsweise der CO<sub>2</sub>-Fußabdruck auch nicht richtig eingepreist. Wir meinen: Das ideale Unternehmen als Protagonist der neuen Sinnwirtschaft bewegt sich in einem Koordinatensystem, das sich durch folgende Eigenschaften auszeichnet:

- Kombination von Profit und Sinn („Purpose“)
- Organisches Wachstum

- Moralisches Handeln
- Intrinsische Motivation
- Systemische Verantwortung
- Radikale, nachhaltige Innovation

Die bisherigen Werte des Mittelstands finden sich in dieser Begriffsmatrix an vielen Stellen wider – brauchen allerdings die Verbindung zur radikalen, nachhaltigen Innovation, um in Zukunft eine sinnstiftende Rolle einnehmen zu können. Darum wollen wir gemeinsam mit dem (New) Mittelstand die neue Sinnwirtschaft der Zukunft aufbauen – die **New Mittelstand Economy** (verwandt mit der Idee der „Purpose Economy“ oder „Conscious Economy“, doch in diesem Fall getrieben durch Mittelstand).

Wenn sich möglichst viele mittelständische Unternehmer\*innen dieser Bewegung anschließen beziehungsweise, wenn wir möglichst viele Unternehmen entsprechend dem Ideal umbauen und modernisieren und wenn möglichst viele Menschen ihr Verhalten nachhaltig anpassen, dann wird die Sinnwirtschaft zur Voraussetzung für die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit – dann wird unsere Vision zur Realität. Wir streben eine spannungsreiche Balance an zwischen:

- Profitabilität *und* Wachstum
- Individuellem Erfolg *und* gesellschaftlichem Wohlstand
- Freiheit *und* Struktur

---

**WENN DIE SINNWIRTSCHAFT REALITÄT WIRD,  
DANN IST REINES WACHSTUM KEIN  
SELBSTZWECK, SONDERN EINE IMPLIKATION  
AUS GUTEM WIRTSCHAFTEN. DER  
FORTSCHRITT UND DIE NACHHALTIGE  
EVOLUTION DER MENSCHHEIT WIRD DANN  
ZUM NEUEN GEMEINSAMEN ZIEL.**

---

# NEW MITTELSTAND STRATEGIE

Wir sind von der Idee der New Mittelstand Economy als neue, zukunftsorientierte Form der Sinnwirtschaft überzeugt. Darum wollen wir alles daran setzen, dass diese Idee Wirklichkeit wird. Wir wissen, dass wir dies niemals allein schaffen werden, sondern nur gemeinsam.

Wir verfolgen folgende Strategie aus 3 Schritten, um die New Mittelstand Economy gemeinsam zu co-kreieren:

- 1) **Inspiration** – Durch Inhalte (wie dieses Green Paper oder das [newmittelstand.org](https://newmittelstand.org) Portal), Portraits der innovativen New Mittelständler\*innen, Events und Experimente mit Startups, produktiven Diskurs und gemeinsame Erfahrungen;
- 2) **Transformation** – Durch Leadership-Entwicklung der Unternehmer\*Innen, Duale-Innovation in den Unternehmen (mehr dazu im „Blue Paper“ auf [newmittelstand.org/transformation](https://newmittelstand.org/transformation)), Aufbau eines Purpose-getriebenen Berater-Netzwerks;
- 3) **Kollaboration** – Durch Aufbau der New Mittelstand Community & Plattform, über die Austausch, Peer-to-Peer-Support und produktives Zusammenwirken gefördert wird – denn unser Vorhaben kann nur gemeinsam gelingen.

**Zusammenfassend:** Mit New Mittelstand bilden wir neues Narrativ für den Mittelstand. Als New Mittelständler\*innen fühlen wir uns dafür verantwortlich, die Mittelstands-Kultur („Wurzel“) erfolgreich in die Zukunft zu überführen, indem wir insbesondere auch von Startups bzw. Zebras<sup>2</sup> lernen und den technischen & kulturellen Fortschritt berücksichtigen („Flügel“). Wir glauben, dass diese Kombination aus „Wurzeln & Flügeln“ es ermöglicht, zukünftig eine **nachhaltige kollaborative Sinnwirtschaft** zu schaffen.

---

<sup>2</sup> „Was sind Zebras??“ Zebras, bzw. Zebra-Startups sind Startup-ähnliche Unternehmen und eine neue Bewegung, deren Symbol das Zebra ist. Anstatt dem Ideal der sogenannten Einhörner (Startups mit einer Marktbewertung von 1 Mrd. Dollar) nachzueifern, versuchen Zebra-Startups profitabel zu sein und dabei die Gesellschaft zu verbessern. Zebras sind gemeinschaftlich. Sie schließen sich in Gruppen zusammen und schützen und bewahren einander. Zebras zeichnen sich durch ein einzigartiges Durchhaltevermögen aus und werden mit einer Kapitaleffizienz gebaut, damit sie auch unter widrigen Umständen lange überleben können.

Denn zwar ist es möglich, individuell an den „Wurzeln & Flügeln“ eines Unternehmens zu arbeiten, aber gleichzeitig müssen wir gemeinsam etwas Größeres erschaffen. Ganz nach dem Motto: Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile.



*„Zusammenarbeit ist einer der größten Hebel für unternehmerische Weiterentwicklung und einer der Schlüssel für erfolgreiches Innovationsmanagement. In einer hoch spezialisierten Gesellschaft ist das gemeinsame Angehen von Herausforderungen nur mit unterschiedlichsten Hintergründen und Expertisen möglich.“*

– Benjamin Maischak, New Mittelstand Botschafter,  
Project Lead Co-Creator, IHK Berlin

---

**DIE NEW MITTELSTAND PLATTFORM  
ERMÖGLICHT EINEN  
ALTERNATIVEN ENTWURF FÜR EINE  
POSITIVE ZUKUNFT DER  
GESELLSCHAFT UND WIRTSCHAFT  
IN EUROPA.**

---

# IMPRESSUM

## AUTOR & HERAUSGEBER

New Mittelstand GmbH

Lohmühlenstraße 65, 12435 Berlin

+49 30 94418333

## BESONDERER DANK GEHT AN FOLGENDE CO-CREATORS

Verena Bahlsen (Bahlsen GmbH & Co. KG)

Kerstin Hochmüller (CEO Marantec Company Group, OWF GmbH & Co. KG)

Julia Kümper (VentureVilla Accelerator GmbH)

Julia Stadler (STADLER Anlagenbau GmbH)

Benjamin Maitschak (Project Lead Co-Creator, IHK Berlin)

Prof. Dr. Nadine Kammerlander (Inhaberin des Lehrstuhls für Familienunternehmen, WHU)

Prof. Dr. Holger Ernst (Inhaber des Lehrstuhls für Technologie- und Innovationsmanagement, WHU)

## COPYRIGHT

© New Mittelstand 2020

Die Inhalte dieses Green Papers wurden mit größter Sorgfalt erstellt. Die Publikation stellt eine allgemeine unverbindliche Information dar. Die Inhalte spiegeln die Auffassung von New Mittelstand zum Zeitpunkt der Veröffentlichung wider. Es besteht kein Anspruch auf sachliche Richtigkeit, Vollständigkeit und/oder Aktualität, insbesondere kann diese Publikation nicht den besonderen Umständen des Einzelfalles Rechnung tragen. Eine Verwendung liegt daher in der eigenen Verantwortung des Lesers. Jegliche Haftung wird ausgeschlossen. Alle Rechte, auch der auszugsweisen Vervielfältigung, liegen bei New Mittelstand.