

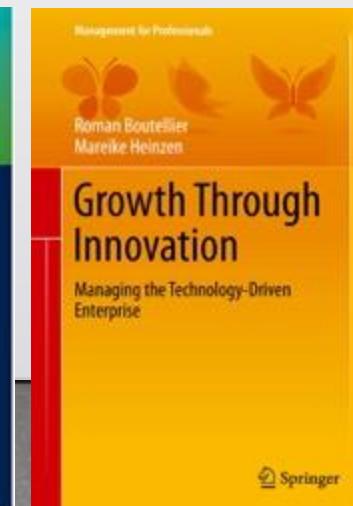
**Prof. Dr. (sc. ETH) Mareike Heinzen,
Innovation, Entrepreneurship und
Unternehmensführung**

Fachbereich Wirtschafts- und
Sozialwissenschaften, MIC Group, Hochschule
Koblenz, Campus Remagen



BRINGT DER “INVESTITIONSBOOSTER” DIE WENDE?

**WIE KMUs NACH DEN KRISEN DER LETZTEN JAHRE
IN DIE ZUKUNFT BLICKEN...**





UNSERE Krise der letzten
Jahre...

3

Was machen die Krisen mit Unternehmer:innen – mit KMU? Resilienz bedeutet nicht nur wieder aufzustehen!

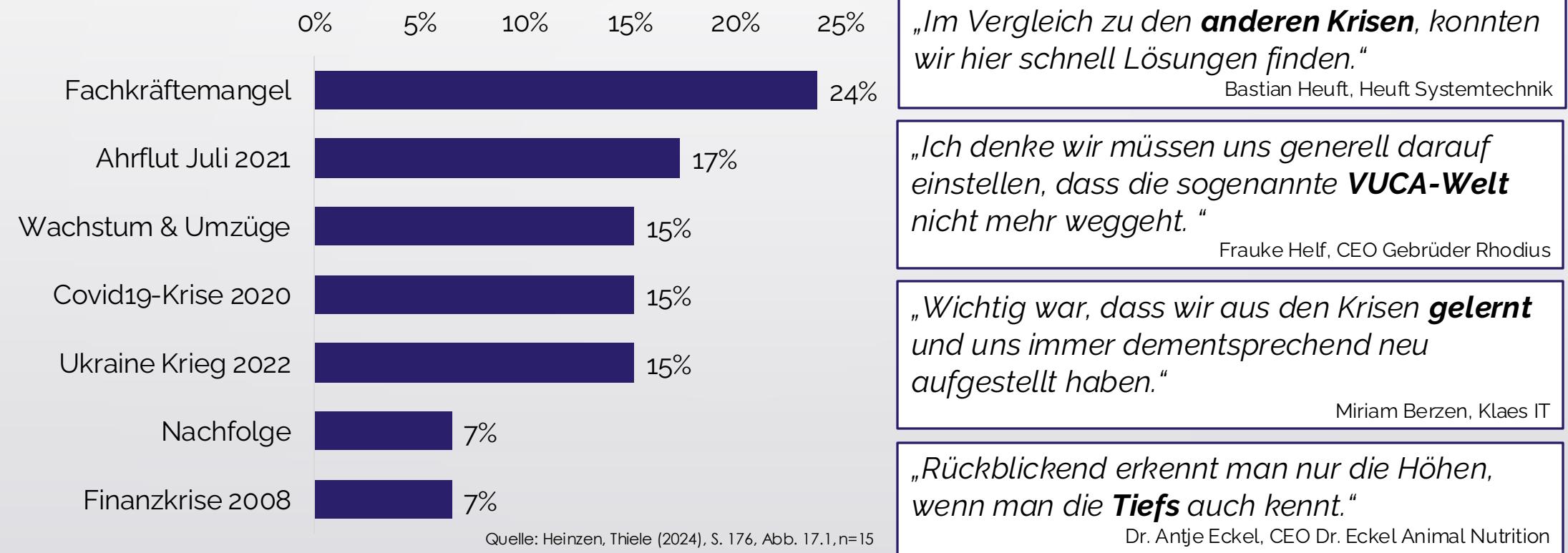
Unternehmerische Resilienz oder **Resilientes Unternehmertum** = die Fähigkeit von Unternehmer:innen und KMUs, Krisen nicht nur zu **überstehen**, sondern sie durch Anpassung und **Lernen in Chancen** für **nachhaltiges Wachstum** zu verwandeln..

Bullough, A., Renko, M., & Myatt, T. (2014). Danger zone entrepreneurs: The importance of resilience and self-efficacy for entrepreneurial intentions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(3), 473–499.



Idee in Anlehnung an Birgit Gros, Geschäftsführerin Schiele Maschinenbau GmbH, kreiert mit ChatGPT 5

Die Polykrisen: Die Ahrflut war nur eine von vielen und relativiert sich bei unternehmerischer Resilienz.



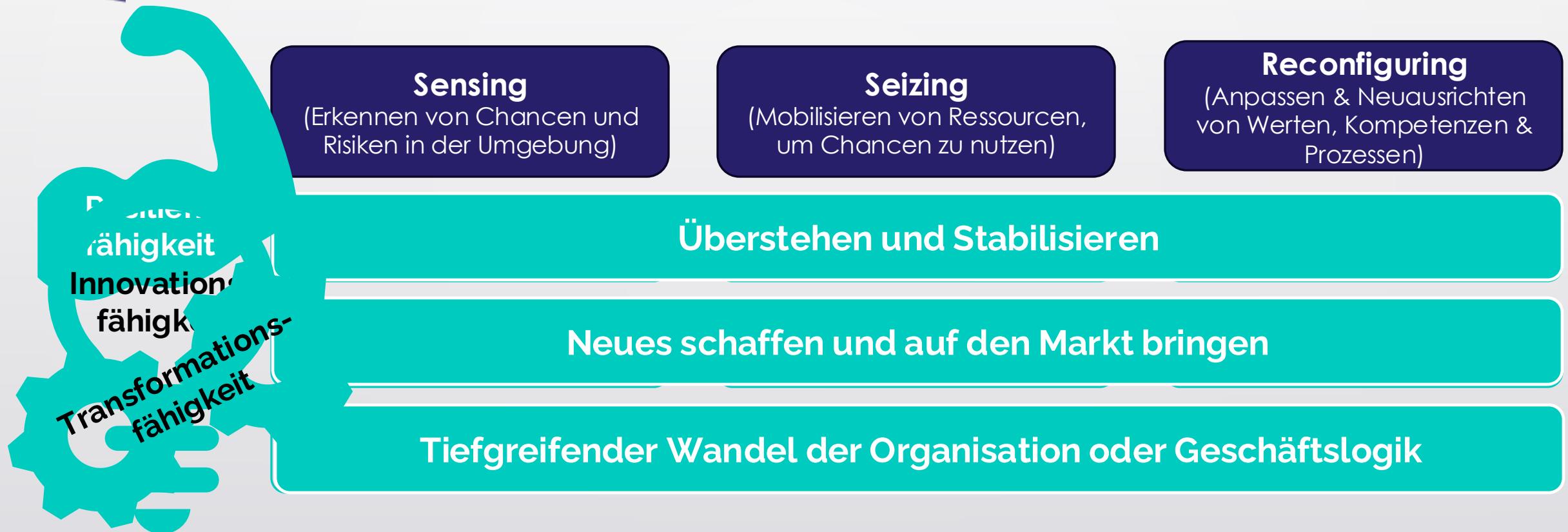


**Welche Krise der letzten Jahre hat Sie als
Unternehmer:in, Arbeitnehmer:in oder auch als
Privatperson am härtesten getroffen?**

- ⓘ The Slido app must be installed on every computer you're presenting from

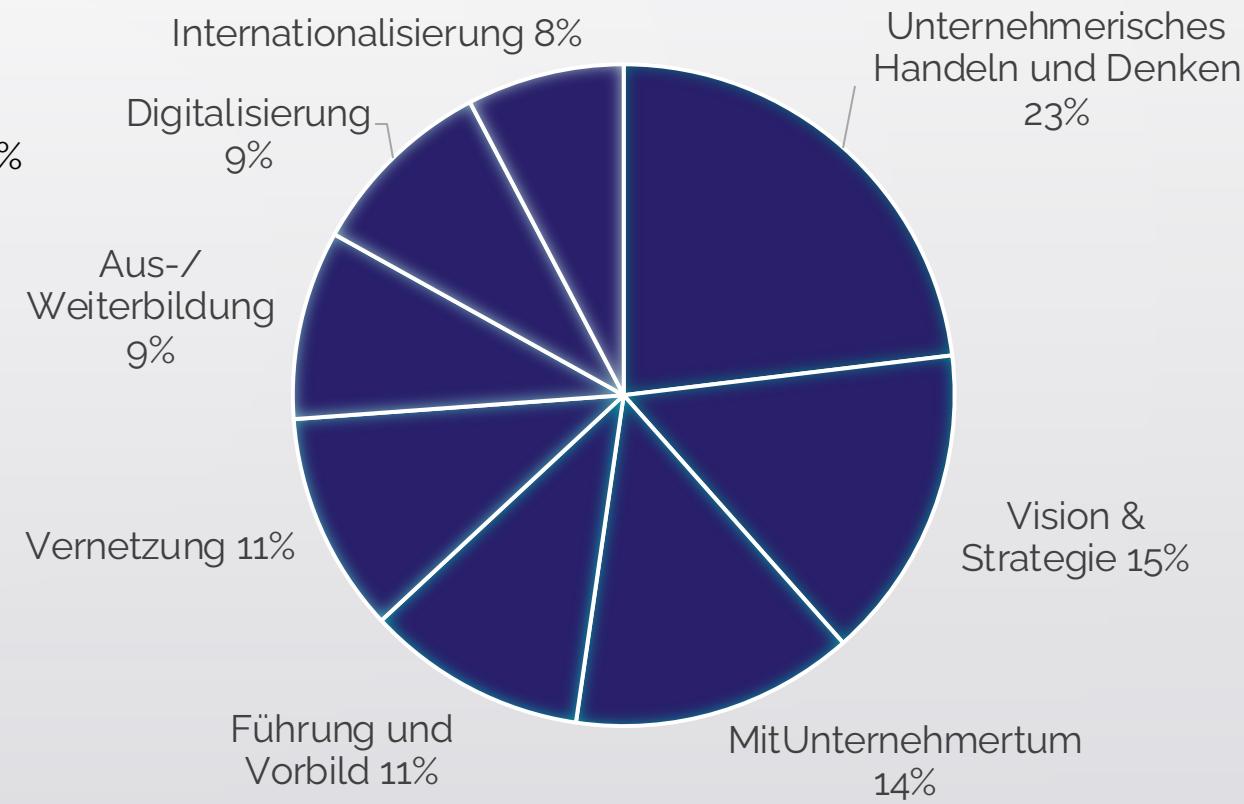
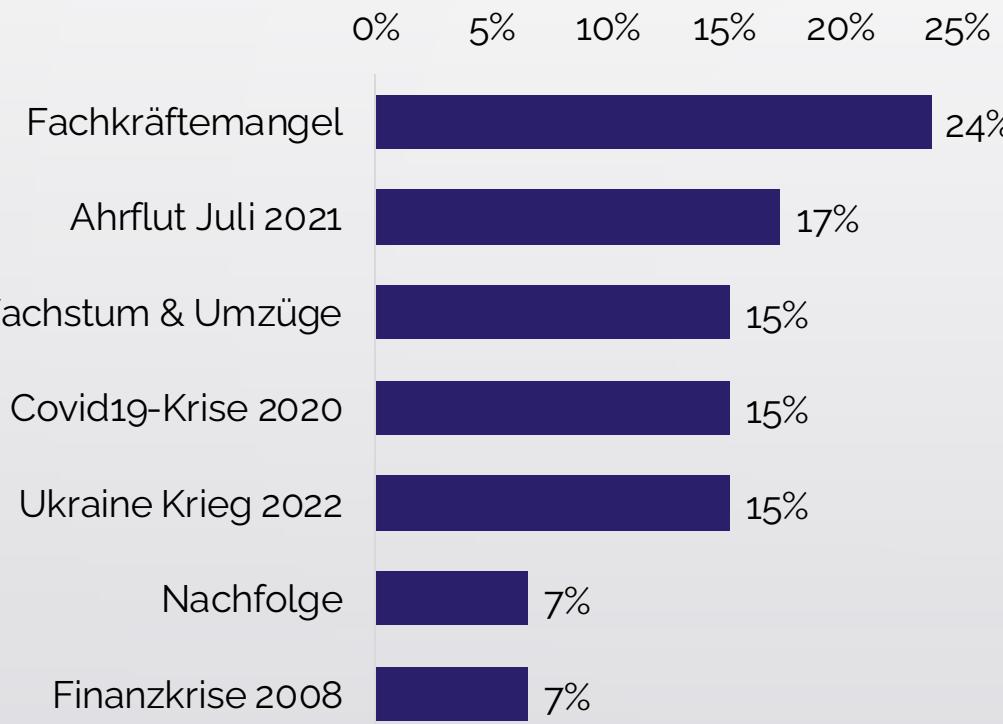
6

! Theory-Alert: Unternehmen reagieren auf Krisen mit unterschiedlichen **dynamischen Fähigkeiten**.



7

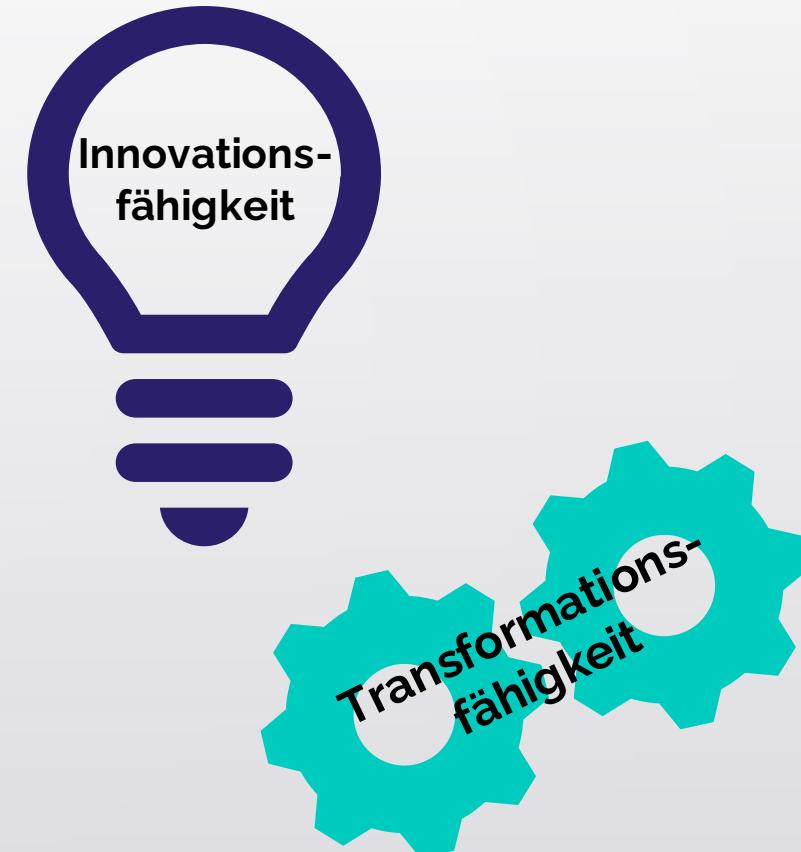
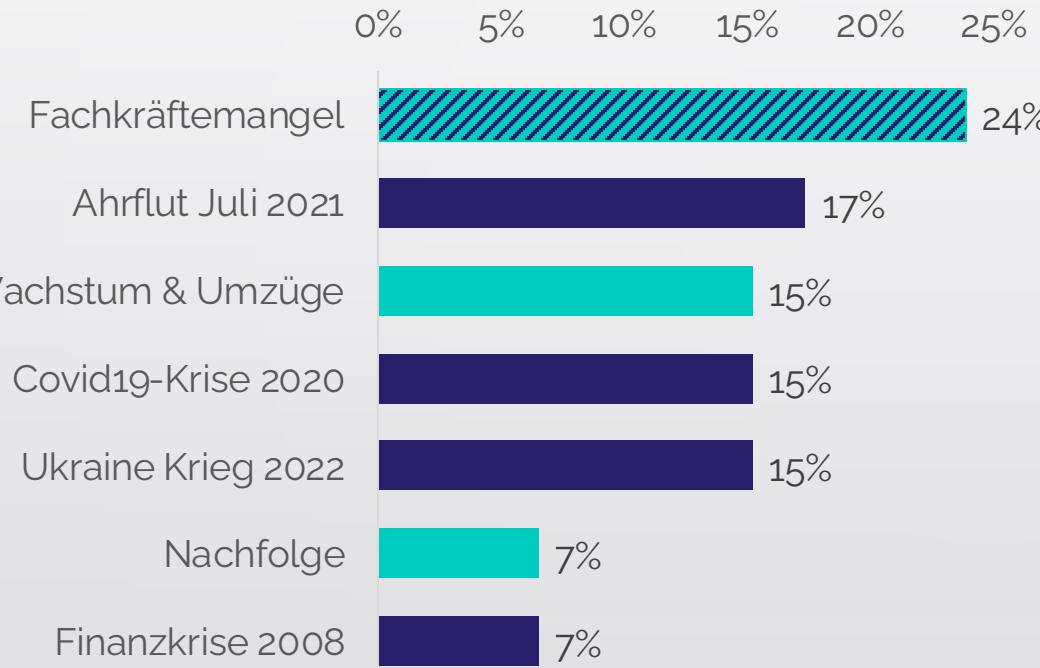
Formen der Fähigkeiten von Ahrtaler KMUs in Krisen sind z.B. Visionen, Vernetzung, Digitalisierung & Internationalisierung.



Quelle: Heinzen, Thiele (2024), S. 176, Abb. 17.2

8

Resilienzfähigkeit check. **Interne** scheinen Transformationsfähigkeit und **externe „Krisen“** Innovationsfähigkeit zu fördern.



Heinzen, M. (2025). CAUGHT BETWEEN THE ACT OF INNOVATION & TRANSFORMATION: HOW SMES NAVIGATE POST-CRISIS CHALLENGES. 26th CINet Conference (forthcoming September 2025)



Die neuesten Erkenntnisse der Managementforschung zu Fähigkeiten **von KMU in Krisen**:

1. **Interne Krisen führen eher zu Transformations- und externe Krisen zu Innovationsfähigkeiten** - ein tiefgreifender organisatorischer Wandel ist bereits mit internen Herausforderungen trainierbar (Heinzen, 2025)).
2. **Vorsorge schlägt Ad-hoc: Resilienz entsteht vor der Krise** - Liquidität, Prozesse und resiliente Kultur bestimmen Innovationsfähigkeit (Klyver & Nielsen, 2024).
3. **Dynamische Fähigkeiten + Open Innovation & Cross-Industry Innovation** erhöhen Absorptions- und Anpassungsfähigkeit an neue Geschäftsmodelle: messbar bessere Resilienzpfade, v.a. in Exogenkrisen (Denicolai et al., 2024; Korporcic et al., 2025, Vasi et al., 2023).
4. **„Right-sized“ Digitalisierung wirkt:** Digitalisierung in Maßen – optimale Tiefe/Breite stärkt Resilienz, Überdigitalisierung schwächt (Sinha et al., 2025).
5. **Werte & Nachhaltigkeitsorientierung:** KMUs mit Nachhaltigkeitswerten reagieren transformativ und bauen Langfrist-Resilienz auf (Tomlinson et al., 2025).

Heinzen, M. (2025). CAUGHT BETWEEN THE ACT OF INNOVATION & TRANSFORMATION: HOW SMES NAVIGATE POST-CRISIS CHALLENGES. 26th CINet Conference (forthcoming September 2025)

Klyver, K., & Nielsen, S. L. (2024). Preparedness shapes tomorrow: crisis preparedness and strategies among SMEs amid external crises. *Entrepreneurship & Regional Development*, 36(9-10), 1363-1384.

Korporcic, N., Kukkamalla, P. K., Markovic, S., & Maran, T. (2025). Resilience of small and medium-sized enterprises in times of crisis: an umbrella review. *Review of Managerial Science*, 1-29.

Vasi, M., Sansone, G., & English, V. (2024). Exogenous crises and smes resilience: The dynamic open innovation funnel. *Technovation*, 129, 102886.

Sinha, K. K., Raby, S., & Salarie, T. (2025). Exploring the scope and depth of digitalisation in times of crisis: Implications for SME resilience. *International Small Business Journal*, 43(3), 219-245.

Tomlinson, O., Sinkovics, N., Sinkovics, R. R., & Fath, B. (2025). Crisis as a catalyst: how the pre-existing values of entrepreneurs shape strategic crisis responses: O. Tomlinson et al. *Small Business Economics*, 1-28.

Der „Investitionsbooster“ soll kurzfristig steuerliche Entlastung & langfristig mehr Wettbewerbsfähigkeit bringen. Die Wende?

Was steckt drin?

1. Steuervorteil durch degressive AfA bei bew. Wirtschaftsgütern (bis zu 30% pro Jahr, Zeitraum: 1.7.25–31.12.27)
2. Elektromobilität steuerlich attraktiver (75% im 1. Jahr, neue Bruttolistenpreisgrenze, Zeitraum: 1.7.25–31.12.27)
3. Mehr Förderung für Forschung und Entwicklung (Forschungszulage steigt von 10 auf 12 Mio. Euro pro Jahr)
4. Langfristige Steuerentlastung für Kapital- und Personengesellschaften (ab 2028 von 15% auf 10% bis 2032)

84 Prozent der vom ifo Institut befragten Ökonomen halten die Maßnahme für **gut oder sehr gut**.
ifo Ökonomenpanel, Juli 2025, ifo Institut & FAZ

„Der Investitionsbooster ist vor allem eine zeitliche Verschiebung, aber unterm Strich **keine nachhaltige Entlastung**.“

Marie-Christine Ostermann, Präsidentin der Familienunternehmer e.V.
auf LinkedIn am 9.8.2025

„Der Booster ist ein **richtiger erster Schritt**. Er kann kurzfristig Investitionsentscheidungen anstoßen und Liquidität freisetzen. Der Effekt ist allerdings **zeitlich stark begrenzt**.“

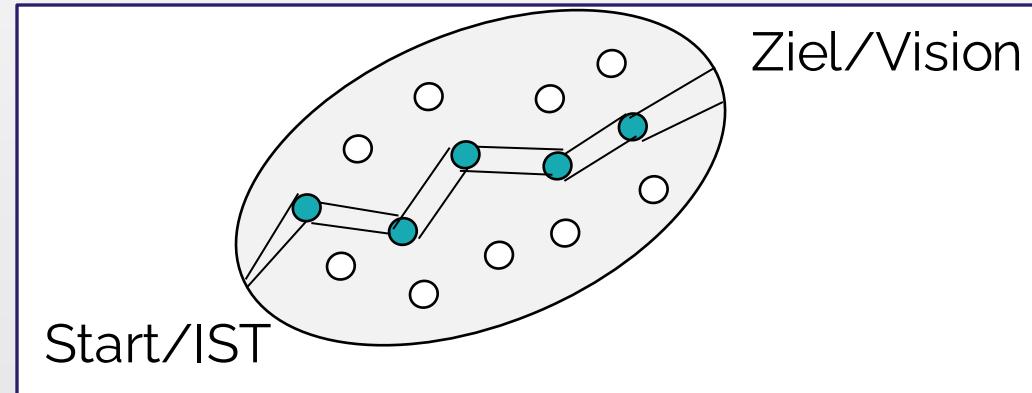
Melanie Baum, Unternehmerin und Beirätin „Junge Digitale Wirtschaft NRW“ in der Creditreform vom 29.7.2025

„Eher ein **Stimmungsaufheller** denn als reinen Abschreibungsturbo...rein betriebswirtschaftlich ist der Effekt eher gering.“ Stefan Terliesner, Magazin „Creditreform“, 29.7.2025



...als Stimmungsaufheller zu wagen, was
wir eh schon wagen wollten...

Zukunftsweg 1: Förderung allein ist kein Booster – es braucht klare und **positive Zukunftsbilder** in den Unternehmen.



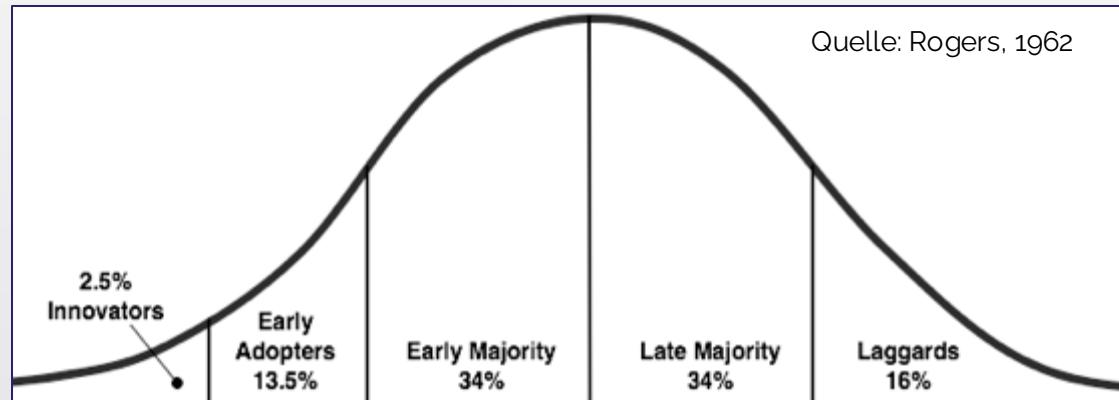
*Schlag den Maulwurf: Nur die **Maulwürfe**, die für das Ziel benötigt werden.*



Butterfly-/ Twin-Transformation: Ökonomische Leistung durch nachhaltige & digitale Geschäftsmodelle

1. Wo wollen wir hin bis 2030? Was ist unsere Kernkompetenz? Wie lösen wir Probleme dieser Zeit?
2. Wo können wir neue Möglichkeitsräume für neue Geschäftsmodelle schaffen? Wie können wir uns für Krisenzeiten diversifizieren?
3. Welche Art der Transformation passt zu uns?
→ **Kommen diese Maßnahmen/ Ideen für den „Investitionsbooster“ infrage?**

Zukunftsweg 2: „Wenn Du ein Schiff bauen willst, ...dann lehre sie die **Sehnsucht** nach dem endlosen weiten Meer!“



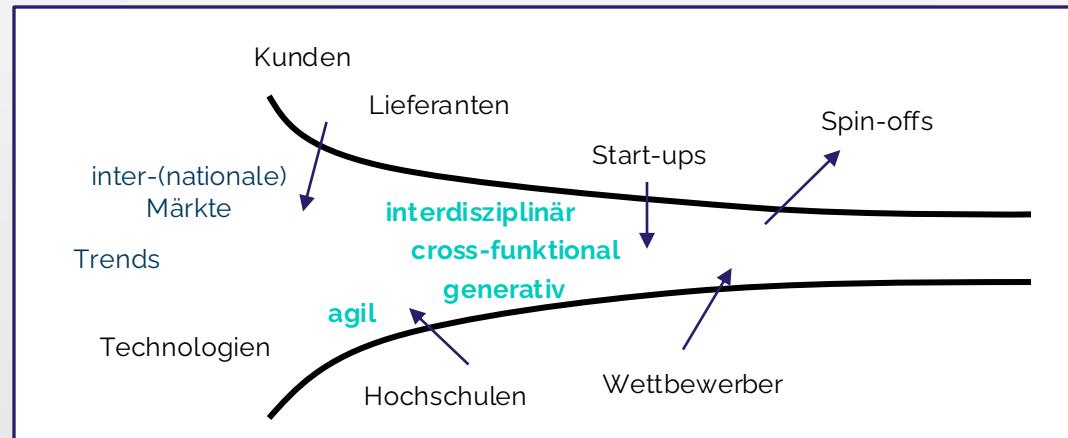
*Akzeptieren: Alle disruptiven Innovationen haben gemein, dass am Anfang **kaum jemand daran glaubt**.*

Innovations- und Ausprobierräume schaffen:
"Erst ausprobieren, dann perfektionieren"

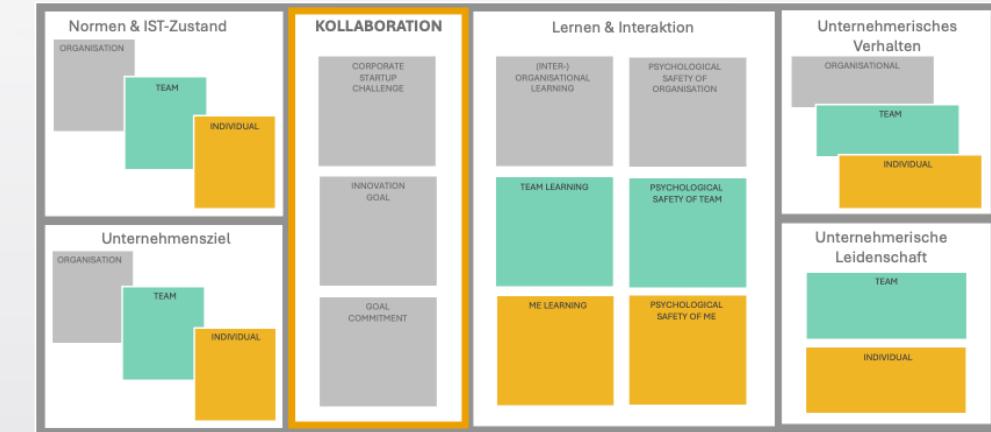
1. Wer entscheidet, was eine gute Idee ist?
2. Wie können wir unsere „Mitunternehmer:innen“ auf die Reise und die Zwischenstopps mitnehmen?
3. Wie schaffen wir Leidenschaft und tiefste Motivation?
4. Wie können wir Experimentierfreude kultivieren?

→ **Werden diese Maßnahmen/ Ideen für den Booster von der Mannschaft getragen?**

Zukunftsweg 3: Zusammenarbeit **CROSS** und **OPEN** denken! Alleine und gleich geht nicht mehr!



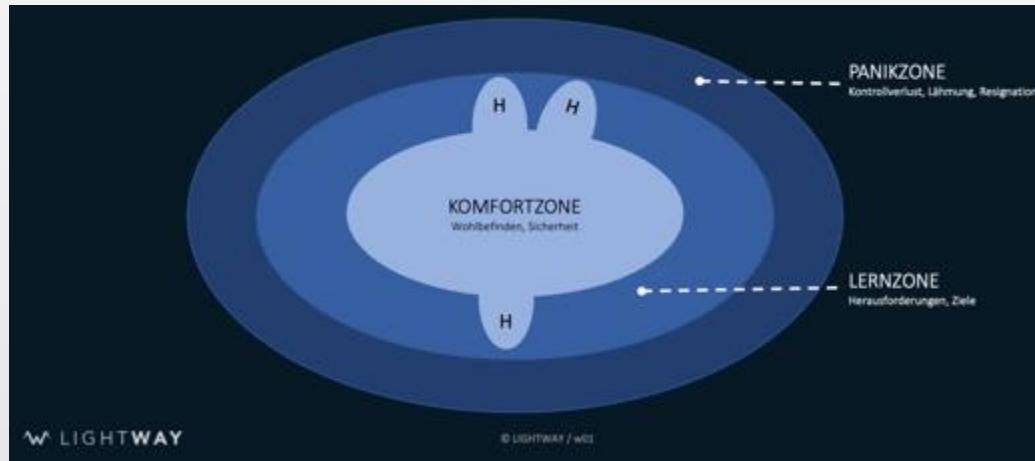
Open und Cross Innovation entlang des Innovationsprozesses extern und intern.



Das MIC-Canvas: Die eigene Kollaborationsleidenschaft mit Partnern kontinuierlich erfassen.

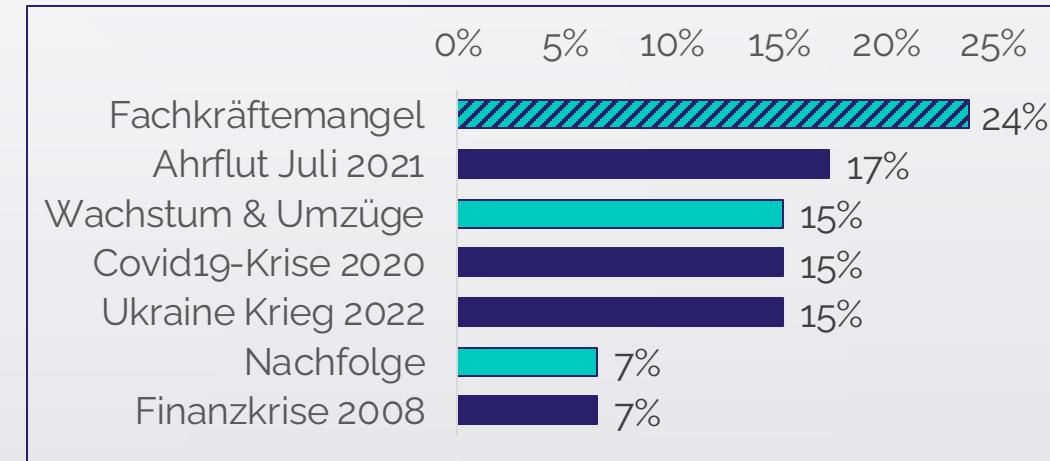
1. Mit welchen (un)-gewöhnlichen Partnern können Sie zusammenarbeiten, um das Zielbild zu erreichen?
2. Was könnte das gemeinsame Ziel sein (Technologie, Problemlösung, Synergien, Austausch, Lernen,...)?
3. Inwiefern können diverse Teams helfen, über den Tellerrand zu schauen?
→ Können wir gemeinsam investieren/ forschen?

Zukunftswege 4: Nicht warten bis eine Krise kommt! Durch „interne“ Krisen die Transformation **vorbereiten**.



Quelle: Thomas Hilger, CEO LIGHTWAY GmbH, Business Talk, 24.10.2022

*In Herausforderungen denken & **in der Komfortzone** innovieren, nicht in der Panikzone: **Krise üben!***



Interne Krisen als Chance sehen**, sich auf die Transformation vorzubereiten: **Proaktivität!

1. Welche interne "Krise" können wir als Training für Resilienz und eine größere Transformation nutzen?
2. Wie bleiben wir kontinuierlich in der Übung finanziell, organisatorisch und kulturell vorzusorgen?
3. Mit welchen Partnern kann ich mich bzgl. dieser Vorbereitungen austauschen und von wem kann ich lernen?
→ Können wir den Innovationsbooster ggf. schon zur Vorbereitung der nächsten sicheren Krise nutzen?

16

Nutzen Sie die Sonnenblume, die Sie vielleicht von der Reaktion in die Proaktion bringt!

Zukunftswege:

1. Zukunftsbild
2. Sehnsucht
3. Cross Innovation
4. Preparedness

Wenn Sie mehr wissen wollen:

CrossDay am 15.9.2025 in Mainz



Mic Canvas und Forschungsgruppe:



Zusammenarbeit mit uns:

mareikeheinzen@hs-koblenz.de