



Ausgabe 08 | November 2024

7,00 € CHF 9,50

Wirtschafts  **Kurier**

DRAMA UND FREUDE

Was die Wirtschaft
in 30 Jahren antrieb

SCHNELL UND EFFIZIENT

Wie Drohnen den Sprinter
als Liefergefährt ablösen

CHANCEN UND GESCHÄFT

Womit die Future Days
auf die Zukunft vorbereiten

HEFT IM HEFT
WIRTSCHAFTSKURIER
04/2024



SO WILL ER DEUTSCHLAND SANIEREN

Der Merz-Plan, um die Wirtschaft
wieder in Schwung zu bringen

Weit. Weiter. Explorer®

Der neue Ford Explorer® mit
bis zu 602 km Reichweite.*



Wir gratulieren Markt und Mittelstand
zum 30. Geburtstag.

Energieverbrauch (kombiniert)**: 15,6–14,5 kWh/100 km;
CO₂-Emissionen (kombiniert)**: 0 g/km;
CO₂-Klasse: A; Elektrische Reichweite*: 564 – 602 km

Ford

BEREIT FÜR
MORGEN

*Gemäß WLTP ist beim Ford Explorer RWD mit voll aufgeladener Batterie eine Reichweite bis zur genannten, zertifizierten elektrischen Reichweite – je nach vorhandener Serien- und Batterie-Konfiguration – möglich. Die tatsächliche Reichweite kann aufgrund unterschiedlicher Faktoren variieren. **Die angegebenen Werte wurden nach dem vorgeschriebenen Messverfahren WLTP (Worldwide harmonised Light-duty vehicles Test Procedures) ermittelt. Weitere Angaben finden Sie hier: www.ford.de/energie



Happy Birthday to us!

Sie halten die 30-Jahre-Jubiläumsausgabe von Markt und Mittelstand in Händen. Als der Gründungs-Chefredakteur Uwe Hasenbeck im Oktober 1994 unter den Verlegern Theodor Vogel und Kurt Eckernkamp das erste Heft auf den Markt brachte, war noch nicht absehbar, dass Deutschlands führendes Magazin für den Mittelstand auch dreißig Jahre später von Erfolg zu Erfolg eilen würde.

Grund genug, den Geburtstag angemessen zu feiern, bei den Markt und Mittelstand Future Days im Kap Europa in Frankfurt am Main am 31. Oktober – dem Gipfeltreffen des deutschen Mittelstands. Mehr zur Veranstaltung und den Nominierten des Mittelstandspreis der Medien finden Sie im Special, das nicht die einzige Abweichung vom üblichen Aufbau des Magazins ist: In einer opulenten Strecke schauen wir zurück auf diese ereignisreichen drei Jahrzehnte – aus unserem eigenen Blickwinkel.

Friedrich Merz, der Eröffnungsdredner der Future Days, wird nach derzeitigem Stand der nächste Kanzler der Bundesrepublik werden. Ob es ihm gelingt, die Wirtschaft aus der Rezession und durch die andauernde Multikrise zu führen? Wir beleuchten ihn im Porträt und veröffentlichen seine Wirtschaftsagenda.

Erinnern Sie sich noch an das „Gute-Kita-Gesetz“ oder das „Starke-Familien-Gesetz“? Als erwachsener Wähler fühlt man sich kaum ernst genommen von solchen Titeln. Klassischer klingt das „Gesetz über den Stabilisierungs- und Restrukturierungsrahmen für Unternehmen (Unternehmensstabilisierungs- und -restrukturierungsgesetz, kurz: Starug)“ – und das hat es in sich. Es soll Firmen in Schieflage auch außerhalb eines Insolvenzverfahrens einen Schuldenschnitt ermöglichen. Seine Anwendung ist noch Neuland, aber schon die ersten Verfahren zeigen, dass sich jeder Geschäftsführer, Teilhaber und Aufsichtsrat dringend mit den Risiken vertraut machen sollte. Wer sie nicht kennt, sieht sich unter Umständen als Aktionär oder Gesellschafter entschädigungslos enteignet. Wir geben einen Überblick.

Welche Rolle Hunde für das Betriebsklima spielen, haben die Kollegen des Economist beschrieben. Unser Chief Happiness Officer, eine fast 16-jährige Boxerdame namens Rania, will jedenfalls jetzt raus. Weshalb mir nur bleibt, Ihnen eine anregende Lektüre zu wünschen.

Chefredakteur
harnasch@weimermedia.de

Stolpern Sie nicht über die E-Rechnung.

E-RECHNUNGS-
PFLICHT
AB 01.01.2025

Was tun Sie, wenn Sie im Januar die erste E-Rechnung erhalten? Dann freuen Sie sich über den Agenda InvoiceHub – die einfache Lösung für Unternehmen, Selbstständige und Freiberufler.

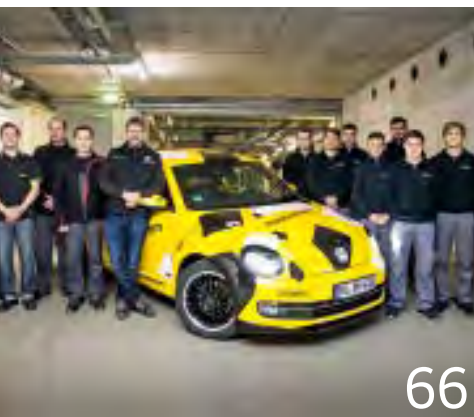


E-Rechnung. Jetzt abhaken!
agenda-invoicehub.de

inhaltsverzeichnis



16



66



78



86

macher

- 6 **Gewinner & Verlierer**
Dirk Möhrle: Ankunft
Carlos Tavares: Abschied
- 8 **Antreiber mit leisen Tönen**
Bertram Kawlath setzt auf flexible Lösungen in der Ventilproduktion.
- 10 **Zehn mit 30**
Wir zeigen zehn Menschen, die so alt sind wie unser Magazin und inspirieren.

titelthema

- 12 **Der Richtige für Krisen-Deutschland**
CDU-Kanzlerkandidat Friedrich Merz wird als Sanierer einer angeschlagenen Nation positioniert.

schwerpunkt: 30 jahre wandel

- 16 **Der Reiz der Veränderung**
Seit 30 Jahren begleiten wir das wirtschaftliche Geschehen im Mittelstand. Wir blicken in 30 Bildern zurück.

strategie & personal

- 64 **Kurz & kompakt**
Über-35-Jährige übernehmen das Start-up-Geschehen.
- 66 **Auszubildende als Mentoren**
Unkonventionelle Ideen helfen, Lehrstellen zu besetzen und die jungen Leute an den Betrieb zu binden.
- 70 **Die Neuen kommen aus Südafrika**
Weil Fachkräfte und Auszubildende fehlen, suchen manche Firmen inzwischen außerhalb der EU.
- 74 **Arbeit auslagern nach Nigeria**
Deutschland fehlen IT-Spezialisten, Afrika hat sie. Wie man beide Seiten zusammenbringt, ohne dass jemand umziehen muss.

finanzen

- 76 **Kurz & kompakt**
Kurzfristige Geldanlage in Zeiten sinkender Zinsen
- 78 **Überschend ausgebootet**
Das Starup hilft ohne Insolvenz zu einem Schuldenschnitt. Doch die mit dem Gesetz eingeräumte Freiheit birgt gravierende Risiken.
- 83 **Für den Fall der Fälle vorbereiten**
Unternehmer sollten sich anschauen, welche Sanierungsmöglichkeiten vor einer Insolvenz bestehen.

produktion & technologie

- 84 **Kurz & kompakt**
Wissenschaftler und ein Start-up optimieren den Wassereinsatz bei Waldbränden.
- 86 **Das Ersatzteil kommt aus der Luft**
Im Sauerland beliefert ein Großhändler Industriekunden jetzt per Drohne.

the economist

- 90 **Aufgeblähter Staat**
- 94 **Der Bürohund und die Folgen**

perspektiven & meinungen

- 96 **Kommentare**
Spurwechsel im Kopf
Von Gesetzes wegen rausgeworfen
- 97 **Impressum**

letzte dinge

- 98 **Niederegger Marzipan**
Geröstet und geschminkt



ab Seite 40

future days

Der Zukunftsgipfel für den Mittelstand

- 40 **Wie Entscheide ich schnell, wenn sich alles ändert?**
Viele Unternehmen suchen im schwierigen Wirtschaftsumfeld nach Lösungen. Der Zukunftsgipfel des Mittelstands soll inspirieren.
- 42 **Schub durch Superabschreibungen**
Chefvolkswirt Hans-Jürgen Völz erklärt die Agenda 2025+.
- 44 **Was den Mittelstand stark macht**
Christian Steiger, Geschäftsführer Lexware
Detlef Braun, Geschäftsführer Messe Frankfurt
- 46 **Die Experten**
Geballtes Fachwissen, kreative Vorbilder:
Die Speaker des Gipfels von A bis Z

Mittelstandspreis der Medien

- 60 **Täglich Spitzenleistung liefern**
Deutschlands Mittelständler müssen sich in schwierigem Umfeld behaupten. Einige sind dabei preiswürdig gut. Wir stellen die Nominierten vor.
- 61 **Die nominierten Titanen**
Die Vielseitigen: Freudenberg
Die Edlen: Heraeus
Die Spezialfahrzeugexperten: Kirchhoff-Gruppe
- 62 **Die nominierten Transformatoren**
Die Beweglichen: Brose
Die Optimierer: Celonis
Die Fahrhelfer: Knorr-Bremse
- 63 **Die nominierten Pioniere**
Die Erklärer: Doinstruct
Die Cobottrainer: Micropsi Industries
Die Klangspezialisten: Steinway & Sons

Blieben Sie auf dem Laufenden: Abonnieren Sie unseren E-Mail-Newsletter.

www.marktundmittelstand.de

NEWS TO USE
für den Mittelstand
kurz – präzise – aktuell
im NEWSLETTER von



DIENSTAG + DONNERSTAG

Jetzt kostenfrei anmelden

marktundmittelstand.de/newsletter/

Ankunft

Zwischen der Schlagzeile „Suhrkamp in Not“ und „Befreiungsschlag für Suhrkamp“ lagen Stunden. Minderheitsgesellschafter **Dirk Möhrle**, seit 2015 mit 39 Prozent beteiligt, wird Alleineigentümer, die Siegfried-und-Ulla-Unseld-Familienstiftung und



die Darmstädter Unternehmerfamilie Ströher sind raus. Auf der einen Seite ein Verlag, der das kulturelle Leben und die Debatten im deutschsprachigen Raum maßgeblich mitgeprägt hat. Auf der anderen Seite der 61-jährige Möhrle, der in Gartenbau und Immobilien gemacht hat und im Literaturbetrieb eher unbekannt ist. Was von außen wie eine feindliche Übernahme aussieht, liest sich in Interviews wie ein Abarbeiten an der eigenen Geschichte. Möhrle verkaufte die eigene Baumarktkette Max Bahr an Praktiker, in dessen Insolvenz sie gezogen wurde. Möhrle hatte noch versucht, das zu verhindern. Bei Suhrkamp schoss er erst einmal Geld zu, damit sich der Verlag auf seine Autoren und die Zukunft konzentrieren kann – mit der bestehenden Leitung. Möhrle verströmt ein Harmoniebedürfnis, das Suhrkamp vor seiner Zeit wohl gefehlt hat. Finanzielle Langmut hat er auch. „Ich kann es aushalten, wenn der Verlag ein paar Jahre lang 270.000 Euro jährlichen Verlust macht“, sagt er. Und dass er nicht vorhabe, schnell hohe Erträge einzufahren. „Als Hamburger weiß ich: Ein großes Schiff fährt langsam aus dem Hafen.“ << **mnu**

Abschied

Die Welt ist undankbar. Diese Erkenntnis hat nun auch **Carlos Tavares** erreicht. Dabei galt der Portugiese als der Autokönig schlechthin. Sein Rezept: Schwache Marken, die allein nicht überlebensfähig sind, mit dem eisernen Besen sanieren und daraus etwas Größeres zusammenfügen. Der 66-jährige Ingenieur hat 2014 den maroden Peugeot-Citroen-Konzern übernommen und vor der Insolvenz gerettet. Der war drei Jahre später sogar in der Lage, die angeschlagene deutsche Traditionsmarke Opel zu übernehmen. Es folgte 2021 der Zusammenschluss mit der italienisch-amerikanischen Fiat-Chrysler zum neuen Stellantis-Konzern. Neben Toyota, VW und Renault-Nissan ist es der größte Autobauer der Welt. Er sei ein „Performance-Psychopath“, sagt Tavares über sich selbst. Stellantis erzielte schon bis 2022 Synergien von sieben Milliarden Euro. Erwartet wurden fünf bis 2024. Der Erfolg kaschierte lange, dass der Konzern auf dem wichtigen Wachstumsmarkt Asien kaum vertreten ist. Das ignorierte der Portugiese genauso wie Warnungen, in den USA könnte mehr Profit durch höhere Preise die Kunden verschrecken. Heute stehen



bei den US-Händlern Tausende unverkaufte Jeep, RAM, Dodge und Chrysler. Die Folge: Der Kurs der Stellantis-Aktie ist abgestürzt und damit Tavares-Renommee dahin. Spätestens 2026 soll er gehen. Bei dem Tempo eher früher. << **auk**



„Dinge besser zu machen, ist unser Anspruch – auch im HR-Bereich. Mit unserer Steuerberatung und DATEV sind wir zukunftssicher aufgestellt.“

Martin Esslinger und Karin Bernecker, ORTLIEB Sportartikel GmbH

Ob Produkte, Dienstleistungen oder organisatorische Prozesse – eine kontinuierliche Optimierung ist die Basis für jeden Unternehmenserfolg. Dazu braucht es besonders im HR-Bereich flexible Möglichkeiten, um neuen Anforderungen effizient zu begegnen. Mit dem Know-how Ihrer Steuerberatung und den HR-Lösungen von DATEV ist Ihr Unternehmen bereit für jede Herausforderung.



gemeinsam-besser-machen.de



Antreiber mit leisen Tönen

Bertram Kawlath ist der neue VDMA-Präsident. Der Spezialist für Mittelstandsfragen folgt auf Karl Haeusgen. Er ist seit Jahrzehnten im Verband aktiv und sehr gut vernetzt.



den benötigt, der im Erzgebirge die eigenen Eisenwerke Erla führen soll, gibt er den Traum einer Laufbahn im Auswärtigen Amt auf und nimmt die Aufgabe an. Später führt er noch zwei weitere Gießereien in Thüringen. Es ist Geschäft, das „einige schlaflose Nächte“ verursacht, wie er rückblickend zugibt. Kawlath muss beispielsweise erleben, dass die extremen Schwankungen der Rohstoffpreise vermeintlich gute Aufträge schnell zu schwierigen wandeln können. Da gilt es, mit spitzem Bleistift zu kalkulieren.

Lange ist Kawlath zwischen Nürnberg und Thüringen gependelt. „Das war auf Dauer doch eine ziemliche Belastung.“ Heute führt er den Zulieferer Schubert & Salzer, den die Familie schrittweise übernommen hat. Dem modernen Standort in Ingolstadt sieht man nicht an, dass die Geschichte des Unternehmens bis 1883 zurückreicht. Begonnen hat die Firma in Chemnitz als Herstellerin von Textilmaschinen und später als Geschützgießerei. Im Laufe der Zeit wurden die hergestellten Teile immer kleiner, dafür technisch anspruchsvoller. Lange gehörte auch eine Automotiv-Sparte zum Unternehmen, die allein mit 400 Mitarbeitern 100 Millionen Euro umsetzte. Doch der Familie war die Ausrichtung auf nur eine Branche nicht geheuer. Deshalb wurde der Bereich 2006 verkauft.

„Lieber klein und unabhängig bleiben, ist unsere Devise“, sagt Kawlath, während er durch das Unternehmen führt. Das liegt heute vor den Toren Ingolstadts in den modernen Räumen eines früheren Autozulieferers. „Der hat einen Großkunden verloren und ist in die Insolvenz geraten“, erklärt Kawlath und der Asterix-Fan lächelt vielsagend. Dann doch lieber klein und beharrlich seinen eigenen Weg gehen, soll das wohl heißen. Anfangs hat Schubert & Salzer nach dem Umzug aus der Ingolstädter Innenstadt einen Großteil der neuen Räume vermietet. Doch schrittweise breitet sich der Hersteller immer mehr selbst in den eigenen Gebäudeteilen aus.

Die Spezialität des Unternehmens: Individuell zugeschnittene Ventile. Mal fünf oder sechs. Oft aber auch nur ein einziges. Dabei gilt es, 500 Zulieferer zu steuern, die produzieren. Im eigenen Haus wird für 10.000 verschiedene Kunden lediglich entwickelt und montiert. Die laufenden Aufträge entnehmen die Mitarbeiter in der Montage von einem Monitor über ihren Köpfen: Conti folgt auf Hallertauer

Gut gelaunt: Bertram Kawlath, Chef von Schubert und Salzer, setzt auf die Nische. Der Maschinenbauverband VDMA hat ihn gerade zum neuen Präsidenten gewählt.

Von Andreas Kempf

„Wachstum ist nicht das Maß aller Dinge.“ Bertram Kawlath lächelt zufrieden, wenn er so etwas sagt. Der geschäftsführende Gesellschafter des Ingolstädter Ventilherstellers Schubert & Salzer empfängt im schmucken Kundencenter seines Unternehmens. Hier zeigt der Maschinenbauzulieferer, was er kann: flexible Lösungen für alle Branchen auch in kleinster Stückzahl. Massenfertigung und rasant anwachsende Umsätze überlässt man den anderen. Eine konsistente Firmenentwicklung ist dem 54-Jährigen lieber. Er weiß, dass große Zahlen heute viel Schall erzeugen können, um sich dann morgen rasch in Rauch aufzulösen.

Bescheidenheit und Weitblick gehören zu den auffälligen Wesenszügen Kawlaths, dem neuen Präsidenten des Verbands des Deutschen Maschinen- und Anlagenbaus (VDMA). „Ich gehe lieber mit Worten um als mit Zahlen“, sagt der Historiker schmunzelnd. Blickt man auf seinen Werdegang, ist das eine ziemliche Untertreibung. Als die Familie 2004 jeman-

Hopfen. Dann Ventile für Nereus, MAN und Zentis. Immer kleine Stückzahlen. „An manchen Tagen fertigen wir bis zu 30 noch nie zuvor gemachte Produkte“, erklärt Kawlath. Insgesamt verlassen jedes Jahr rund 100.000 Ventile den 200-Mitarbeiter-Betrieb. Den Umsatz beziffert der VDMA-Chef mit 60 Millionen Euro. Der Ertrag sei „stabil“.

Zu den Spezialventilen gehört eine Eigenentwicklung, die wesentlich leichter ist als Produkte der Konkurrenz. Beim Einbau und der Wartung – beispielsweise in einer produzierenden Brauerei – sei es schon ein Unterschied, ob ein Ventil 300 oder nur 30 Kilogramm wiege. Zu den Sonderanfertigungen gehören auch Hochdruckventile für die Wasserfontänen im Hotel Bellagio in Las Vegas, die eine Höhe von bis zu 140 Metern erreichen. Aber auch jeder vierte Autoreifen auf der Welt ist bei der Vulkanisierung an einem Ventil von Schubert & Salzer vorbeigekommen. Das Unternehmen arbeitet in einem Markt, der weltweit ein Volumen von 73 Milliarden Dollar hat. Dabei setzen die Ingolstädter weiter auf Nischen. „Von Größe allein können wir uns nichts kaufen“, betont der Firmenchef.

Kontinuität durch Wandel

„Kontinuität durch Wandel“, lautet vielmehr die Devise bei den Kawlaths. Wo nötig, alte Pfade verlassen und immer für neue Möglichkeiten offen sein. „Wenn wir uns von etwas trennen, nennen wir das Strategie“, sagt Kawlath. Ende vergangenen Jahres verkaufte das Unternehmen auch die letzte Edelstahlgießerei. Der Firmenchef baut im Gegenzug eine IT-Tochter aus. Mit der eigenen Software können Daten von den Ventilen erfasst und ausgewertet werden. Das ist zunehmend in vielen Pro-

ZAHLEN & DATEN Schubert & Salzer

- > Gründung: 1883
- > Firmensitz: Ingolstadt
- > Umsatz: 60 Millionen Euro
- > Mitarbeiter: rund 200

zessen der Kunden von Bedeutung. Inzwischen liefert die Einheit zehn Prozent des Umsatzes.

Mit einer Mischung aus „Angst und Freude“ gehe er das neue Amt an, sagt Kawlath. Dabei ist dem neuen VDMA-Präsidenten die Arbeit in den Verbänden nicht neu. So ist er schon lange im Mittelstandsausschuss des BDI aktiv. Seit 2011 gehört er dem bayerischen VDMA-Vorstand an und ist seit vier Jahren Vizepräsident des Bundesverbandes. Er gilt in den Gremien und in der Politik als sehr gut vernetzt. „Ich führe gerne politische Gespräche. Da kann man etwas bewegen“, sagt Kawlath und man merkt ihm an, dass das beharrliche Bohren dicker politischer Bretter tatsächlich Freude bereitet. Da kommt dann doch der Diplomat durch.

„Wir müssen nicht lauter, sondern erfolgreicher sein“, sagt er. Der umtriebigen Macher fürchtet nichts mehr als Langeweile. Seinen grundsätzlichen Optimismus soll im Büro ein Bild der Comicfigur Popeye symbolisieren. Darunter steht: „The best is still to come“ – das Beste kommt erst noch. <<

ANZEIGE



IHR WEIHNACHTS-GESCHENK

EINE SPENDE FÜR KINDER IN NOT



Save the Children

Machen Sie mit bei der Aktion Weihnachtsspende und unterstützen Sie mit Save the Children Kinder weltweit. Ihre Spende trägt dazu bei, akute Not wie Hungerkrisen zu lindern und wirkt auch langfristig: etwa durch Bildungs- und Gesundheitsprogramme. Machen Sie Ihre Spende zum Geschenk und begeistern Sie Ihr Team und Ihre Kontakte.

Mehr zur Aktion Weihnachtsspende unter:
www.savethechildren.de/weihnachten

Ihre Ansprechpartnerin:
Nathalie Glinka
E-Mail: unternehmen@savethechildren.de
Tel: 030 27595979-660

Bank für Sozialwirtschaft (NEU)
IBAN: DE96 3702 0500 0003 2929 12
BIC: BFSWDE33XXX
Stichwort: Aktion Weihnachtsspende

Online spenden





1994, ein ganz famoser Jahrgang

Weltmeister, Olympiasiegerin, Musiker oder Influencerin: Die 30-Jährigen inspirieren uns.

Runde Geburtstage sind so eine Sache. Man vergleicht sich gern mit anderen, die ähnlich alt geworden sind. Was haben die geschafft? Wie haben sie sich gehalten? Beim Jahrgang 1994 müssen wir, die wir seit 30 Jahren in rechteckigem Format in Farbe erscheinen, neidlos sagen: ganz hervorragend. Und was die Leistung betrifft, verbeugen wir uns ebenfalls. Die zehn auf dieser Seite stehen beispielhaft für eine Generation, die es wissen will. Wir gratulieren. << MuM



Matthias Ginter

wurde 2014 mit der Fußballnationalmannschaft Weltmeister. Der erfolgreiche Spieler erfreute die Fans des SC Freiburg 2022 durch seine Rückkehr von Borussia Dortmund.



Luca Hänni

gewann 2012 bei Deutschland sucht den Superstar und startete danach tatsächlich eine erfolgreiche Musikerkarriere. Seitdem ist er im Fernsehen omnipräsent und nutzt seine Reichweite, um die DKMS im Kampf gegen Blutkrebs zu unterstützen.



Capital Bra

bürgerlich Vladyslav Balovatsky, ist erfolgreicher Deutschraper und Unternehmer. Er brachte 2022 eine Version seines Eistees heraus, deren Erlöse vollständig an die ukrainische Zivilgesellschaft gehen.



Felix Jaehn

(privat nonbinär Fee Jaehn) gelang 2015 mit dem Elektropop-Remix des Songs „Cheerleader“ des jamaikanischen Sängers Omi der Durchbruch. Den Ohrwurm dürfen Sie behalten.



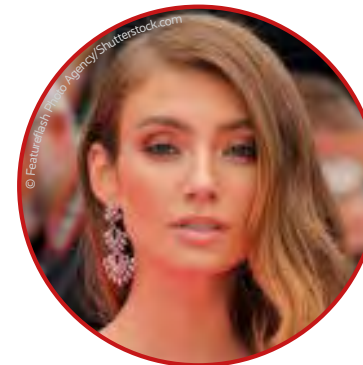
Dagmar Nicole Kazakov

alias Dagi Bee hat das Influencer-Geschäftsmodell im deutschsprachigen Raum etabliert.



Ricarda Lang

Manchmal geht es schnell an die Spitze: Die Politikerin war mit 23 Sprecherin der Grünen Jugend, mit 28 wurde sie Co-Parteivorsitzende der Grünen. Sie ist schlagfertig, geht keiner Diskussion aus dem Weg. Den Parteivorsitz gibt sie ab, politisch werden wir weiter von ihr hören.



Lorena Rae

ist, anders als die meisten Absolventinnen und ganz ohne Teilnahme an der Show, wirklich Germany's next Topmodel. Sie lief unter anderem für Victoria's Secret über den Laufsteg und ist Markenbotschafterin für L'Oréal.



Caroline Wahl

Die Schriftstellerin ließ auf ihren Bestseller „22 Bahnen“, der Leser und Kritik im Sturm eroberte, in diesem Jahr „Windstärke 17“ folgen.



Timon Krause

ist Mentalist, also Show-Gedankenleser. Und als solcher derartig gut, dass er die Altmeister des Genres Penn Jillette und Teller in deren US-TV-Show „Fool Us“ als erster Deutscher erfolgreich hinter das Licht führen konnte.



Malaika Mihambo

Die Politikwissenschaftlerin, deren Vorname „Engel“ bedeutet, wurde mehrfach Weltmeisterin im Weitsprung, 2020 holte sie olympisches Gold.

Der Richtige für Krisen-Deutschland

Mit Friedrich Merz als Kanzlerkandidaten bereitet sich die Union ab sofort auf Neuwahlen vor. Er wird als Sanierer einer angeschlagenen Nation positioniert.

Von Wolfram Weimer

Friedrich Merz wird Kanzlerkandidat der Union. Die Nominierung gegen seine Konkurrenten Hendrick Wüst und Markus Söder ist überraschend konfliktfrei über die Bühne gegangen. Wie man aus dem Umfeld des CDU-Präsidiums hört, wird Merz das parteiintern als geschickter Erfolg zugeschrieben. Am Ende habe er die Rückendeckung aller Landesverbände erhalten, kein einziger habe sich für Söder ausgesprochen. Merz hatte formal ohnedies das Erstzugriffsrecht auf die Kandidatur, er ist nicht nur Partei- und Fraktionsvorsitzender, er wurde auch als erster Vorsitzender in der Geschichte der Partei von der Parteibasis direkt gewählt. Die Strategen im Konrad-Adenauer-Haus planen jetzt den Wahlkampf für 2025 und wollen Merz als eine Art Notarzt der Nation positionieren. CDU-Größe Roland Koch nennt ihn den „richtigen Mann zur richtigen Stunde“.

Tatsächlich gab es Phasen der Bundesrepublik, da war als Kanzler eine Vaterfigur (Konrad Adenauer, CDU) vonnöten. Zuweilen brauchte es Reformen (Willy Brandt und Gerhard Schröder, beide SPD). Dann waren eine Versöhnerin (Angela Merkel, CDU) oder Krisenmanager (Helmut Schmidt, SPD und Ludwig Erhard, CDU) gefragt. Einmal war ein historischer Weichensteller (Helmut Kohl, CDU) nötig. Es gab auch Übergangskanzler wie Kurt-Georg Kiesinger (CDU) oder Olaf Scholz (SPD). Aber jetzt braucht Deutschland tatsächlich einen Sanierer: Typus durchsetzungsstarker Mann mit hoher Wirtschaftskompetenz. Für sonnige Zeiten wäre ein weicherer Sozial- oder Umweltpolitiker, ein Wohlfühl-Sympathikus-Landesvater womöglich besser geeignet, für die ernste Lage der Nation aber ist ein ernster Mann nötig.

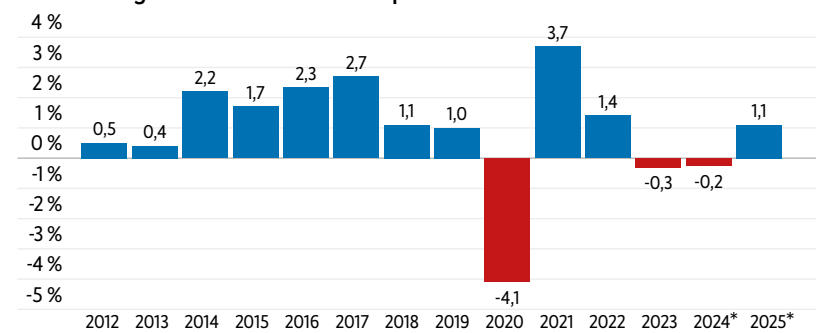
Die Dinge ernst nehmen

Merz verkörpert die neue Ernsthaftigkeit in der deutschen Politik geradezu. Man kann über seine Positionen vor allem deshalb gut streiten, weil er welche hat. Zu lange war die deutsche Politik geprägt von Scheinsprech, Inszenierungen und einem medialen Menuett-Tanz, bei dem alle versuchten, auf einem Quadratmeter politisch korrekter Mitte nicht anzuecken. Die Umfrage-Institute fragen seit einigen Jahren systematisch nach „Sympathie“ eines Politikers, als sei das die entscheidende Kategorie. Dabei sind „Kompetenz“, „Haltung“, „Vertrauen“, „Integrität“, „Seriosität“, „Tatkraft“ in der Politik eigentlich wichtiger. Die politische Kultur der Republik ist womöglich auch deswegen an den extremen Rändern aus den Fugen geraten, weil die Helden der politischen Mitte keine Kanten mehr haben durften. Mit Merz folgt nun den Weichspülern der Macht wieder ein Mann mit Eigenschaften, einer der die Dinge ernst nimmt. >>

Das Kanzleramt im Blick: Friedrich Merz sieht Deutschland gerade als Sanierungsfall, den es dringend zu lösen gilt. Der CDU-Politiker will mit einer ambitionierten Wirtschaftsagenda punkten.

DEUTSCHLANDS WIRTSCHAFT SCHRUMPFT

Veränderungsraten des Bruttoinlandsprodukts



Quelle: Statistisches Bundesamt

*Prognose der Bundesregierung

Merz passt tatsächlich perfekt zu den zwei wesentlichen Problemen, die Deutschland derzeit plagen: die Migrations- und die Wirtschaftskrise. Diese beiden Themen werden die Bundestagswahl entscheiden, und bei beiden hat der Kanzlerkandidat der Union ein klares Profil. In der Migrationsfrage verkörpert er die Abkehr von der Merkel-Politik. Er treibt die Ampel regelrecht vor sich her. Seit seiner „Es reicht“-Pressekonferenz zwingt er die Regierung schrittweise zu einer Migrationswende, sodass die Bild-Zeitung titelte: „Merz wirkt“.

In der Standortkrise der deutschen Wirtschaft kann der Wirtschaftsfachmann Merz sogar in eine Ludwig-Erhard-Rolle schlüpfen und das Wohlstand-für-alle-Versprechen der CDU neu intonieren. Merz wird vor allem dabei als kompetent und durchsetzungsstark wahrgenommen. Während Kanzler Scholz von sich gerne behauptet, man bekomme Führung, wenn man sie bestelle, ist es bei Merz anders. Bei ihm bekommt man Führung, ohne dass man sie bestellen muss.

Merz hat nun den Vorteil, dass die innerparteiliche Machtfrage geklärt ist und die Union frühzeitig den Wahlkampf planen kann. Als Parteivorsitzender hat er vor allem deshalb Rückhalt, weil er erfolgreich gewesen ist. Die CDU erlitt mit dem historischen Wahldebakel 2021 einen regelrechten politischen Infarkt. Die Union wirkte ausgebrannt, innerlich gespalten und ideenlos. Sie sackte in den Umfragen unter die Marke von 20 Prozent im Bund. Manche unkten schon über das Ende der CDU ähnlich der italienischen Democrazia Cristiana herbei. Unter Merz hat sich die CDU dann aber erstaunlich erholt, eine ganze Serie von Landtagswahlen gewonnen und die Rolle der stärksten politischen Kraft in Deutschland zurückerobert. Die zerstrittenen Flügel haben sich unter Merz wieder zusammengerauft und sogar ein neues Parteiprogramm jenseits der Merkel-Doktrinen

formuliert. Die Umfragewerte signalisieren die Breitenwirkung des Comebacks. Die Union ist im neuen RTL/ntv-Trendbarometer bei 33 Prozent angelangt und damit stärker als alle Parteien der regierenden Ampelkoalition zusammen.

Damit ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass Merz tatsächlich Kanzler werden kann. Der Sauerländer verkörpert das Comeback, das Deutschland jetzt in doppelter Hinsicht ersehnt. Ein Comeback von Aufschwung und Erfolg sowie ein Comeback des Lebensgefühls vergangener Jahre. Merz selbst ist ein Comeback der besonderen Art gelungen. Anderthalb Jahrzehnte war er im politischen Exil – in der Wirtschaft. Dreimal musste er auf großer Bühne antreten. Zweimal unterlag er mit seiner Kandidatur zum Parteichef spektakulär auf Parteitagen. Doch Merz ist ein Marathon-Mann. Er ist ungewöhnlich resilient und hartnäckig. Genau das aber wird für das Comeback Deutschlands wichtig, das Land muss nachhaltig saniert werden.

Das Comeback-Topos könnte so auch für den Wahlkampf relevant werden. Denn Deutschland liebt Comebacks: ob Sahara Wagenknecht, Thomas Gottschalk oder Katarina Witt, Schallplatten, Altholz oder Afri-Cola und nun auch Stefan Raab. Bei der Liebe zu Comebacks geht es um Teilhabe an Glück, Genugtuung und Gnade. Und es geht immer auch um die Sehnsucht nach den guten alten, sicheren Zeiten. Das verkörpert Merz in besonderer Weise. Er ist der perfekte Kandidat für die Retro-Moden des Zeitgeistes.

Merz: „Agenda für die Fleißigen“

„Wir werden diejenigen entlasten, die jeden Morgen aufstehen und ihren Job machen“, kündigt der Kanzlerkandidat der Union mit Blick auf seine mögliche Kanzlerschaft an: „Wir werden konkrete Vorschläge für eine Unternehmenssteuerreform machen, die in mehreren Schritten kommen könnte.“ Wichtig sei für die Unternehmen vor allem die Planungssicherheit, sagte er. Merz will die deutsche Wirtschaft umfassend „entfesseln“. Dazu gehöre ein aktiver Bürokratieabbau. „Das muss vom Grundsatz her geändert werden. Man muss ein Viertel der Berichtspflichten streichen. Das ist alles viel zu kompliziert geworden.“ Er plant auch, die Erbschaftssteuer zu senken. Der CDU-Chef hebt die Erfahrung hervor, die er – im Gegensatz zum Bundeskanzler – in der Wirtschaft gemacht hat. „Ich habe mein Leben anders gestaltet als Herr Scholz“, sagt Merz. „Ich habe mich nicht nach einer kurzen Zeit im Beruf entschieden, auf Dauer und allein Berufspolitiker zu sein.“

Merz will das Bürgergeld in seiner aktuellen Form nicht fortführen, sondern reformieren. Das System nennt er „völlig verunglückt“. Es „kostet Mil-

liarden und sendet falsche Signale in den Arbeitsmarkt“. Hier gebe es viel Einsparpotenzial für den Bundeshaushalt. Das Rentensystem müsse ebenfalls reformiert werden, um Arbeitnehmer, Unternehmer und die jüngere Generation zu entlasten.

Der CDU-Chef will das EU-weite Aus für Neuwagen mit Verbrennermotor von 2035 an kippen. Gleichzeitig will er sich zumindest die Option offenhalten, dass Deutschland auch beim bereits

vollzogenen Atom-Ausstieg eine Kehrtwende einlegen könnte. Nötig sei eine andere Energiepolitik, weniger Regulierung aus Brüssel und der Blick auf Wettbewerbsfähigkeit und nicht allein auf Klimaschutz. Dazu gehörten auch niedrigere Steuern im Energiesektor. Infrastruktur solle der Staat in Zukunft verstärkt über Nutzergebühren finanzieren und privates Kapital einbeziehen. Seine Agenda umfasst zwölf Punkte. <<

Die Agenda

- 1. Sozialabgaben begrenzen:** Die Höchstgrenze für Sozialabgaben soll wieder bei 40 Prozent des Bruttolohns liegen. Damit haben Unternehmen mehr Geld für Investitionen.
- 2. Steuerfreie Überstunden:** Damit sich Mehrarbeit lohnt, sollen Überstunden bei Vollzeitbeschäftigten steuerfrei sein.
- 3. Fachwissen halten:** Um das Fachwissen von Rentnern zu nutzen, sollen diese bis zu 2000 Euro monatlich steuerfrei verdienen dürfen.
- 4. Arbeitsanreize setzen:** Wer das sogenannte Bürgergeld bezieht, muss angebotene Arbeit annehmen – oder mit Geldeinbußen rechnen. Wir müssen Menschen in Arbeit bringen.
- 5. Steuern senken:** Unternehmen müssen bei den Steuern verlässlich entlastet werden. Ankündigungen der Ampel-Minister reichen allein nicht.
- 6. Energiepreise senken:** Die Stromsteuer soll auf den EU-Mindestsatz gesenkt werden. Netzentgelte müssen halbiert werden.
- 7. Landwirte entlasten:** Die Steuererhöhungen für Landwirte müssen zurückgenommen werden.
- 8. Arbeitszeit neu definieren:** An die Stelle von Tagesarbeitszeiten soll eine Wochenarbeitszeit treten. So kann kurzfristig auf zusätzliche Aufträge mit Mehrarbeit reagiert werden.
- 9. Lieferkettengesetz stoppen:** Damit deutsche Unternehmen nicht für schlechte Arbeitsbedingungen irgendwo auf der Welt haften, soll die EU-Initiative überarbeitet werden.
- 10. Planungsbeschleunigung verabschieden:** Damit Unternehmen schneller vom Plan zur Umsetzung kommen, soll der mit den Ländern vereinbarte Pakt bis Ostern verabschiedet werden.
- 11. Genehmigungsfristen im Baurecht einführen:** Werden Bauanträge nicht innerhalb einer engen Frist abgelehnt, gelten sie als genehmigt.
- 12. Keine neue Bürokratie:** Bis Ende 2025 darf für Bürger und Unternehmen kein neuer Verwaltungsaufwand entstehen.

Der Reiz der Veränderung

Seit 30 Jahren begleiten wir das wirtschaftliche Geschehen im Mittelstand. Das Tempo war hoch. Wir blicken in 30 Bildern zurück auf eine innovative und herausfordernde Zeit.

Zack, 30 Jahre vorbei. Es ging schnell, auch weil in der Zeit wirtschaftlich und politisch sehr viel geschehen ist. Da ist vielleicht doch einmal der Moment gekommen, kurz innezuhalten. Das Weiter, Schneller, Anders und die aktuelle Weltlage auszublenken und zurückzublicken. Wandel im Zeitraffer.

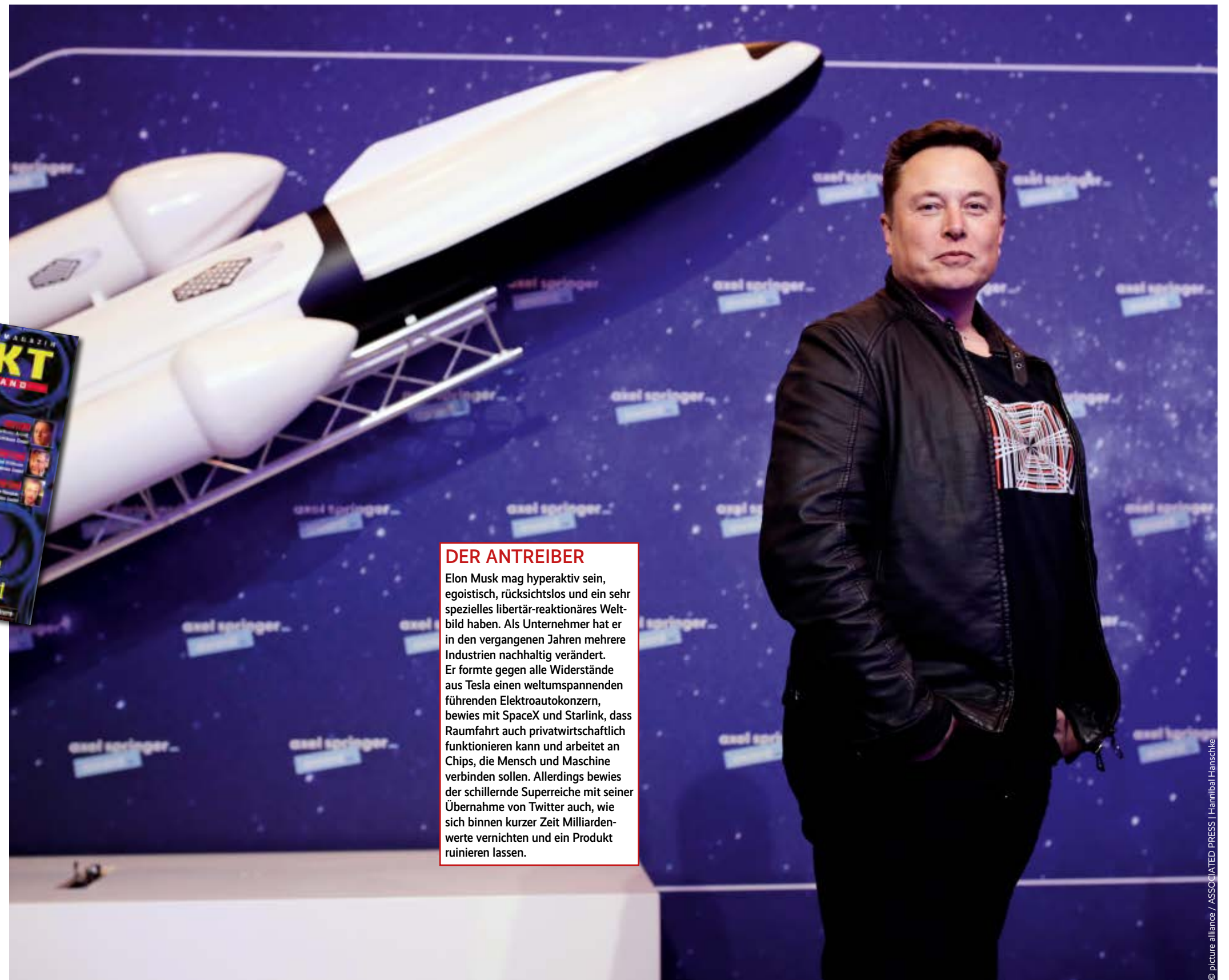
1994. Deutschland arbeitet an der Wiedervereinigung, die sich komplizierter darstellt, als viele in der ersten Euphorie gedacht haben. Die Europäische Gemeinschaft hat sich gerade zur Europäischen Union gewandelt und strebt als großer Wirtschaftsblock nach mehr Macht und Einfluss in der Welt. Und es erscheint die erste Ausgabe von Markt und Mittelstand. In den folgenden Jahren veränderte sich die Welt grundlegend. Computer etwa: Mobiltelefone, die wir heute in der Tasche tragen, leisten ein Vielfaches der klobigen Kisten mit grünen Bildschirmen, auf denen pixelige, ebenfalls grüne Buchstaben flimmerten. Produktionsanlagen werden heute digital gesteuert. Ganze Berufe verschwanden, andere entstanden. Der Wohlstand stieg.

Da sind die großen deutschen Wirtschaftsskandale wie Wirecard, die kleineren wie Gigabell. Da sind die US-Technologieriesen, die vor nicht allzu langer Zeit noch gar nicht so groß waren. Eine solche Auswahl ist natürlich subjektiv. Wir mussten uns auf ein Bild pro Jahr beschränken und wollten auch etwas überraschen. So war uns der erste Sieg eines Computers gegen einen Schachgroßmeister nach Turnierregeln 1997 wichtiger als der Start der Google-Suchmaschine.

Auch wir haben uns geändert, sind den Bedürfnissen der Leserschaft gefolgt. Die Verlage haben gewechselt, das Team auch. Aber unser Fokus ist geblieben: der Mittelstand. Und wir werden den Wandel weiter begleiten. Das Tempo dürfte hoch bleiben. Gerade jetzt beginnt künstliche Intelligenz, die Prozesse in der Wirtschaft zu verändern. Wieder werden Berufe verschwinden, neue hinzukommen, sich neue Geschäftsfelder entwickeln. Wir freuen uns auf die nächsten 30 Jahre. <<



Von Björn Hartmann



DER ANTREIBER

Elon Musk mag hyperaktiv sein, egoistisch, rücksichtslos und ein sehr spezielles libertär-reaktionäres Weltbild haben. Als Unternehmer hat er in den vergangenen Jahren mehrere Industrien nachhaltig verändert. Er formte gegen alle Widerstände aus Tesla einen weltumspannenden führenden Elektroautokonzern, bewies mit SpaceX und Starlink, dass Raumfahrt auch privatwirtschaftlich funktionieren kann und arbeitet an Chips, die Mensch und Maschine verbinden sollen. Allerdings bewies der schillernde Superreiche mit seiner Übernahme von Twitter auch, wie sich binnen kurzer Zeit Milliardenwerte vernichten und ein Produkt ruinieren lassen.

1994 DIE EU NIMMT FAHRT AUF

1994 startet die Europäische Union (EU) erstmals durch. Beschlossen hatten die damals zwölf Staaten der Europäischen Gemeinschaft (EG) ihre grundlegende Reform mit neuen Beitrittsregeln und einer einheitlichen Außenpolitik bereits 1992 in Maastricht. Ende des Jahres bereitete sich Finnland – wie Schweden und Österreich – bereits auf den Beitritt vor und änderte die Beschilderung an den Zollkontrollstellen.



© picture-alliance / dpa | Lehtikuvu Oy



© picture-alliance / dpa | Katja Lenz

1996 DIE T-AKTIE KOMMT

So sehen erfolgreiche Manager 1996 aus. Telekom-Finanzvorstand Joachim Kröske, Dresdner-Bank-Chef Jürgen Sarrazin und Telekom-Chef Ron Sommer zeigen das T-Symbol für den Börsengang des Staatskonzerns. Die T-Aktie ging im November für 28,50 Mark (14,57 Euro) an die Börse.

1995 35 STUNDEN SIND GENUG

Lange hatten sie in der Metallindustrie in den 80er-Jahren gestreikt, dann war es so weit: Die 35-Stunden-Woche war tariflich vereinbart. Allerdings dauerte es bis zum Oktober 1995, bis sie galt. In den Jahren davor wurde die Arbeitszeit schrittweise verkürzt.



© picture-alliance / dpa | Wolfgang Eilmes



© picture-alliance / dpa | Lepa/AFP

1997 DEEP BLUE SETZT MATT

Die Technik überholt das menschliche Gehirn. 1997 schlägt ein Computer erstmals unter Turnierbedingungen einen amtierenden Schachweltmeister. Deep Blue der Firma IBM (hinten rechts) gewinnt 3,5 zu 2,5 gegen Garry Kasparow (links). Ein Jahr zuvor hatte Kasparow noch souverän gesiegt. IBM-Mitarbeiter Murray Campbell führte die Computerzüge aus.



© picture alliance / SZ Photo | Eduard Fiegel

1998 DIE GRÜNEN REGIEREN MIT

Bundeskanzler Gerhard Schröder (SPD, vorn mitte) hat die Bundestagswahl gewonnen und bildet mit den Grünen eine Regierungskoalition. Erstmals entscheidet die streitbare Partei im Bund mit. Anders als bei der Vereidigung zum hessischen Umweltminister trug Joschka Fischer (dritter v. r.) keine Turnschuhe.



© shutterstock/northfoto

1999 HIER SPIELT DIE MUSIK

Shawn Fanning und Sean Parker wollten einfach nur, dass sich Musikkonsumenten leicht entsprechende Dateien über das Internet schicken konnten. Die US-Tauschbörse Napster startete 1999 und traf mehrere Nerven – die der Musikfreunde und die der Musikindustrie, die Napster mit Klagen überzog. 2001 war Schluss für Fanning und Shawn. Dem Streaming haben sie dennoch den Weg bereitet.



© picture-alliance / dpa | Erwin Eisner

2000 DAS ENDE DES BOOMS

So schnell kann es gehen: Im August 1999 ging der deutsche Internet- und Telefonanbieter Gigabell an die Börse und gehörte zu den Firmen im Neuen Markt, der vielen Deutschen das große Geld verhielt. Chef Daniel David (l.) und Vorstandsmitglied Johannes Funke waren nicht nur Fans des Seitenscheitels, sondern nahmen es auch mit den Zahlen nicht so genau. Im August 2000 kam die Pleite. Sie läutete das Ende des Neuen Marktes ein.



ANZEIGE

Es braucht 128 Berufe, um ein Flugzeug zu landen, aber nur einen Partner, um jede Position zu besetzen.



Jetzt auf randstad.de

partner for talent.



2001 DER TERROR ERWACHT

Es gibt wenige Ereignisse, nach denen nichts mehr ist wie zuvor. Der 11. September 2001 gehört dazu. Das Terrornetzwerk Al-Qaida unter Osama bin Laden hatte vier Flugzeuge entführt und jeweils eins in die Doppeltürme des World Trade Centers in New York gesteuert. Auch das Pentagon war Ziel der Terroristen. Das vierte Flugzeug stürzte nach einer Revolte der Passagiere ab. Die Welt hielt den Atem an – das Verhältnis zwischen dem Westen und der arabischen Welt ist seither völlig verändert. Die Sicherheitsbestimmungen weltweit sind verschärft, die Überwachung ausgebaut worden. Ein großer Teil des Vertrauens, das vorher herrschte, ist verlorengegangen. US-Elitetruppen erschossen bin Laden 2011 nach einem Kommandoinsatz in Pakistan in seinem Versteck.



2002 DAS STARTER-KIT

Zum Jahreswechsel 2001/2002 trennen sich 15 EU-Länder von ihren jeweiligen Währungen und führen mit dem Euro in Scheinen und Münzen eine einheitliche ein. Die Deutschen konnten sich mit einem Starter-Kit im Wert von 20 D-Mark schon vorab einige neue Münzen sichern. Für Urlauber und grenzübergreifenden Handel wird es einfacher, lästiges Umrechnen entfällt. Inzwischen gilt die Währung in 26 europäischen Staaten.



2003 FALSCHES LACHEN

Im Zuge der Übernahme von Mannesmann durch den britischen Telekomkonzern Vodafone 2000 sollen einige Aufsichtsratsmitglieder zu Unrecht Prämien kassiert haben. Im Laufe des Prozesses, der 2003 begann, gab sich der angeklagte Josef Ackermann, damals Deutsche-Bank-Chef, siegesicher und zementierte das Bild des arroganten Bankers. Das Verfahren endete mit Freispruch.



Erhöht dein Geschäftspotenzial.

Ergonomische Arbeitsplätze, gemütliche Aufenthaltsbereiche oder funktionale Meetingflächen – bei der Einrichtung deiner Geschäftsräume unterstützen wir dich mit Möbeln, Accessoires und Services.



Neu

449.-

MITTZON Schreibtisch.
Elektrisch höhenverstellbar.
160x80 cm, 62/126 cm hoch.
495.301.83

Seit 50 Jahren inspiriert durchs Leben.
IKEA für Unternehmen.





2004 DIE EU WÄCHST

Heiko Teggatz vom Bundesgrenzschutz (r.) übergibt im April 2004 schon einmal eine Europa-Flagge an seinen polnischen Kollegen Mariusz Tyl, im Hintergrund Grenzübergang Stadtbrücke in Frankfurt (Oder). Wenige Tage später legt die EU so stark zu wie nie zuvor. Neben Polen treten auch Estland, Lettland, Litauen, Malta, Slowakei, Slowenien, Tschechien, Ungarn und Zypern bei.

© picture-alliance / ZB | Patrick Pleul



2006 DAS SOMMERMÄRCHEN

Fußballweltmeisterschaft in Deutschland und die Bundesbürger beweisen, dass wir auch lässig, locker, cool und entspannt können. Zur Überraschung der aus aller Welt angereisten Fans. Der Imageschub befeuert auch die Wirtschaft. Tolle Fußballspiele gab es auch. Nur für den WM-Titel reichte es nicht. Es sollte noch weitere acht Jahre dauern.

© picture-alliance/ dpa | Frank May



2005 MUTTI KOMMT

Am 22. November 2005 ist es so weit: Mit Angela Merkel (CDU) wird erstmals eine Frau Regierungschefin. Bundespräsident Horst Köhler schaut vielleicht noch etwas skeptisch, doch die Kanzlerin bewies Machtbewusstsein. Bis zum 8. Dezember 2021 führte sie die Geschäfte, in den letzten Jahren liebevoll als Mutter der Nation oder Mutti bezeichnet.

© picture-alliance/ dpa/epaweb | Jens Büttner



2007 ONE MORE THING

Der Januar 2007 sollte die Wirtschaftswelt verändern. Apple-Chef Steve Jobs, Meister der großen Inszenierung, stellt ein kleines, flaches Gerät mit Bildschirm und nur einer Taste vor – großartig als Neuerfindung des Telefons bezeichnet. Es gibt zunächst wenig Programme und reichlich Kritiker. Dennoch revolutioniert iPhone die Kommunikation.

© picture alliance/AP Photo/Paul Sakuma File



2008 LEHMAN-PLEITE

Der Immobilienmarkt in den USA kriselt schon länger, viele US-Banken hatten sich verkalkuliert. Drei Großbanken rettete die US-Regierung, dann ist Schluss. Und die schwächelnde Investmentbank Lehman Brothers muss Insolvenz anmelden und wird binnen weniger Tage abgewickelt. Zehntausende deutsche Anleger verlieren ihr Geld.



2009 OBAMAMANIA

Im Januar 2009 wird Barack Obama vereidigt, der erste nicht weiße US-Präsident. Seine Wahl verspricht nach den eher ruppigen Jahren unter dem republikanischen Vorgänger George W. Bush ein entspannteres Amerika. Vor allem in Deutschland hat der Demokrat viele Fans. Ein Jahr zuvor haben ihn Zehntausende in Berlin gefeiert wie einen Popstar.

ANZEIGE

„Die Microsoft-Azure-Cloud von Vodafone Business entlastet unsere eigenen IT-Abteilungen enorm und bietet uns eine ganz neue Qualität von Sicherheit.“



IMED JAMI,
CIO,
BEMER Int. AG

Erfolgsstory BEMER Int. AG:
flexibel und innovativ dank Multi-Cloud-Architektur von Vodafone Business

Das Business

Die BEMER Int. AG ist ein international aktives Medizintechnik-Unternehmen mit Sitz in Liechtenstein und rund 100 Mitarbeiter:innen aus über zehn Ländern. Das Unternehmen bietet eine mehrfach patentierte und im Markt führende Technologie der physikalischen Gefäßtherapie.

Die Aufgabe

BEMER hat sein Alltagsgeschäft im Lauf der Jahre schrittweise digitalisiert, wofür zunächst On-Premise-Server eingesetzt wurden. Aus der Erkenntnis heraus, dass das Unternehmen künftig leistungsfähigere digitale Lösungen benötigen würde, entschied sich BEMER 2015 zum Aufbau einer umfassenden Cloud-Strategie.

Die Lösung

Die Wahl fiel auf eine Multi-Cloud-Lösung von Vodafone Business, deren wichtigste Bestandteile eine AWS-Infrastruktur (Amazon Web Services) sowie die Microsoft-Cloud-Plattform Azure sind. Die BEMER AWS-Infrastruktur besteht aus acht virtuellen Netzwerken, die die einzelnen Anwendungskluster voneinander trennen, und 37 Subnetzen mit insgesamt 314 Sicherheitsgruppen, die die Kommunikation untereinander regeln.

„Wir haben schnell gemerkt, dass Vodafone Business mit seiner agilen Denkweise und seinen durchdachten Prozessen perfekt zu unserem Geschäft passt.“

Imed Jami, CIO, BEMER Int. AG

„Wir haben schnell gemerkt, dass Vodafone Business mit seiner agilen Denkweise und seinen durchdachten Prozessen perfekt zu unserem Geschäft passt“, berichtet Imed Jami, CIO der BEMER Int. AG. Zudem habe BEMER mit Vodafone einen Partner an seiner Seite, der schnellen Zugriff auf die Cloudebene hat, was Zeit spare und Problemlösungen vereinfache.

Der Nutzen

Die Vorteile der Multi-Cloud-Lösung spielen sich auf vielen Ebenen ab, darunter die Kostenoptimierung und die Entlastung der eigenen IT-Abteilungen. Gleichzeitig bietet das Hosting in zertifizierten Rechenzentren eine ganz neue Qualität von Sicherheit.

Hinzu kommen die Zeiteinsparung und die Komplexitätsreduzierung, die auch ein Beschleuniger für andere Projekte sein können, da wichtige Kapazitäten frei werden. Kunden und Vertriebspartner profitieren darüber hinaus von kürzeren und attraktiveren Wegen zu den Produkten und den Dienstleistungen. Beispiele dafür sind der BEMER Online-Shop und die Self-Service-Portale.

Die Vorteile auf einen Blick:

- **Flexible und effiziente Cloud-Lösung** aus einer Hand. Unsere Partner: AWS, Azure und Alibaba
- **Hohe Datensicherheit** in deutschen Datenzentren
- **Performante und sichere Anbindung** aller Cloud-Lösungen übers Vodafone-Netz
- **Umfassende Beratung** und 24/7-Support von Cloud-Expert:innen



Für mehr Informationen zur Erfolgsstory einfach den QR-Code scannen.

Zusammen für Ihr Business





© picture alliance / Albert Häslar/SheerPhoto/Albert Häslar

2010 SIECHE GRIECHEN

Nach der Finanzkrise folgt in Europa eine Euro-Krise. Vor allem Griechenland kann seine Schulden nicht mehr bezahlen, steht vor der Staatspleite. Die Euro-Länder, allen voran Deutschland, zwingen die Griechen zu harten Sparmaßnahmen. Heute läuft die griechische Wirtschaft besser als die deutsche.



© picture alliance / dpa / Ho

2011 STECKER ZIEHEN

Nach einem Seebeben zerstört ein Tsunami im März 2011 Teile der Atomkraftanlage Fukushima in Japan. In drei der sechs Reaktoren kommt es zu Kernschmelzen, Strahlung wird frei, 150.000 Menschen müssen umgesiedelt werden. Angesichts der Katastrophe beschließt die deutsche Regierung aus Union und FDP, endgültig aus der Atomkraft auszusteigen.



© picture alliance / ZB | Robert Schlesinger

2012 KASSE MACHEN

Im Frühjahr 2012 elektrisiert der Börsengang von Facebook die Anleger weltweit. Am 18. Mai ist es so weit: Das größte soziale Netzwerk der Welt geht an die Börse, der drittgrößte der US-Geschichte. Das Unternehmen ist auf einen Schlag 104 Milliarden Dollar wert, Gründer Mark Zuckerberg wird Multimilliardär. Im Laufe des Jahres knackt das Unternehmen die Grenze von einer Milliarde Nutzer.



© picture alliance / AP Photo | Wong Maye-E

2013 TOD IN TRÜMMERN

Im April stürzt in Dhaka, der Hauptstadt von Bangladesh die Rana-Plaza-Textilfabrik ein. Mehr als 1100 Menschen sterben, mehr als 2400 werden verletzt. Die Fabrik arbeitete auch für deutsche Firmen. In der Folge ändern sich die Sicherheitsstandards und -kontrollen in Bangladesch und anderen Zuliefererländern. Die Katastrophe hat auch Folgen für das europäische Lieferkettengesetz.



©DLR/CCBY3.0

2014 KOMET, WIR KOMMEN

Nach mehr als zehn Jahren Flug erreicht die europäische Raumsonde Rosetta den Kometen Tschurjumow-Gerassimenko (2024 etwa 405 Millionen Kilometer von der Erde entfernt). Sie setzt Philae aus, eine Sonde des Deutschen Zentrums für Luft- und Raumfahrt, die auf dem Kometen landet und ihn untersucht. Es ist das erste Manöver dieser Art überhaupt.



© pliktung alliance / Wolfgang Moucha | Wolfgang Moucha

2015 WIR SCHAFFEN DAS

Der Bürgerkrieg in Syrien treibt die Menschen aus dem Land. 2015 erreichen besonders viele Deutschland. Ganze Trecks versuchen, quer durch die EU nach Deutschland zu kommen. Das Bundesamt für Migration und Flüchtlinge verzeichnet fast 1,1 Millionen Asylsuchende, auch aus anderen Staaten als Syrien. Bundeskanzlerin Angela Merkel (CDU) sagt angesichts des Ansturms: „Wir schaffen das.“



Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz

WER, WENN NICHT **HIER**
Deutschland kann grüne Industrie

Grüne Industrie Der Mittelstand stellt um

Und der Bund stellt Unterstützung bereit: mit der neu gestarteten Bundesförderung Industrie und Klimaschutz

Gut für den Klimaschutz, gut für den Industriestandort Deutschland: Die neue Bundesförderung Industrie und Klimaschutz (BIK) unterstützt vor allem mittelständische Unternehmen dabei, ihre Produktionsprozesse klimafreundlicher zu gestalten. Dauerhaft weniger CO₂ auszustoßen – das ist das Ziel.

- Die Betriebe bereiten so den Weg, dass Deutschland als Industrieland bis 2045 klimaneutral wirtschaften kann.
- Gestärkt werden der Mittelstand als Innovations- und Technologiemoor, seine Wettbewerbsfähigkeit und damit der Standort und die Arbeitsplätze vor Ort.

OFFEN FÜR INNOVATIONEN

Die Dekarbonisierung voranbringen – branchenübergreifend und technologieoffen: Gefördert werden Unternehmen, die in ihren industriellen Prozessen fossile Energien durch klimafreundliche ersetzen und künftig zum Beispiel Strom oder Wasserstoff nutzen. Wichtig für die Förderung ist, **dass der CO₂-Ausstoß durch die Maßnahmen bis 2030 um mindestens 40 Prozent sinkt**. So haben auch kleinere Produktionsbetriebe eine Chance auf Förderung. Außerdem kann der CO₂-Ausstoß in bestimmten Sektoren durch Abscheidung aus dem Abgas reduziert werden.

GEZIELT FÜR DEN MITTELSTAND

Ob in der Stahl-, Glas-, Keramik- oder Zementindustrie: Viele Mittelständler beschäftigen sich schon mit Innovationen, die CO₂-Einsparungen in diesem Umfang ermöglichen. Ein Beispiel sind Schmelzwannen, die mit Strom betrieben werden. Die Förderung soll hier **gerade kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) den letzten Impuls für Investitionen oder eigene Forschungsprojekte geben**. In einem zweiten Modul werden Projekte zur Speicherung und Nutzung von schwer vermeidbaren CO₂-Emissionen durch Carbon Capture and Utilization (CCU) und Carbon Capture and Storage (CCS) in ausgewählten Branchen gefördert.



„Die Bundesförderung für Industrie und Klimaschutz schließt die Lücke zum Mittelstand. Sie ist einfach gestaltet: eine gute Nachricht für mittelständische Unternehmen, den Klimaschutz und Arbeitsplätze in Deutschland.“

Robert Habeck
Bundesminister für Wirtschaft und Klimaschutz

WENIGER BÜROKRATIE

In der ersten Förderrunde können Unternehmen ihre Projektskizzen **bis zum 30. November 2024 einreichen**. Das Kompetenzzentrum Klimaschutz in energieintensiven Industrien und der Projektträger Jülich unterstützen mit Arbeitshilfen. Überzeugt eine Skizze, werden die ausgewählten Projekte ab Februar 2025 aufgefordert, sich **mit einem förmlichen Antrag bis Ende Mai 2025** um die Förderung zu bewerben.

FLEXIBLE ZUSCHÜSSE

KMU können Projekte ab 500.000 Euro einreichen, größere Unternehmen Projekte ab 1 Million Euro. **Der Zuschuss beginnt bei 30 Prozent der Investitionskosten, für KMU sind abhängig von der Zahl der Mitarbeitenden sogar bis zu 50 Prozent drin**. Einzelne Unternehmen können mit maximal 200 Millionen Euro gefördert werden, CCU und CCS mit maximal 30 Millionen Euro.

KLARES VERFAHREN, LANGFRISTIG PLANBAR

Bis 2030 sind jährliche Förderwettbewerbe vorgesehen. **Insgesamt stehen 3,3 Milliarden Euro dafür bereit**. Finanziert wird die BIK aus dem Klima- und Transformationsfonds. Sie richtet sich gezielt an den Mittelstand, ergänzt die bisherigen Förderprogramme und lässt sich deshalb nicht mit dem Instrument der Klimaschutzverträge kombinieren.

Zum neuen Förderprogramm:
[bmwk.de/industrie](https://www.bmwk.de/industrie)

2016 BYE BYE EU

Nach einem bizarren Wahlkampf mit reichlich Bier, zahlreichen Lügen und hanebüchenern Behauptungen vor allem auf der Aussteigerseite stimmt Großbritannien darüber ab, ob es in der EU bleiben will. Eine hauchdünne Mehrheit ist für den Brexit. Boris Johnson, Ausstiegssfan mit Hang zum Politclown, wird später noch britischer Premier, bevor er in Ungnade fällt.



© picture alliance / ASSOCIATED PRESS | Frank Augstein

2017 DER GRÖSSTE?

Im Januar 2017 wird Donald Trump als US-Präsident vereidigt. Der selbstverliebte, selbsternannte Dealmaker bricht mit politischen Konventionen, biegt sich die Welt zurecht, trifft sich mit Despoten und mischt allgemein das Weltwirtschaftsgefüge auf. Er hält sich für den Größten, alle anderen sind da nicht so sicher. Was bleibt: mehr Gebrüll, weniger Fakten. Und schlechte Laune.



© picture alliance / AP Photo | Patrick Semansky

Stresemannstraße



Diesel bis Euro V

Anlieger frei

150m



U33



2018 FAHRVERBOTE

Im Februar 2018 entscheidet das Bundesverwaltungsgericht einen langen Streit über saubere Luft in den Städten. Danach müssen die Kommunen im Zweifel Fahrverbote für Dieselfahrzeuge verhängen, wenn die zulässigen Grenzwerte für Stickoxide überschritten sind. Die Deutsche Umwelthilfe als Klägerin triumphiert, Düsseldorf und Stuttgart müssen sich beugen – und andere Kommunen wie Hamburg folgen.

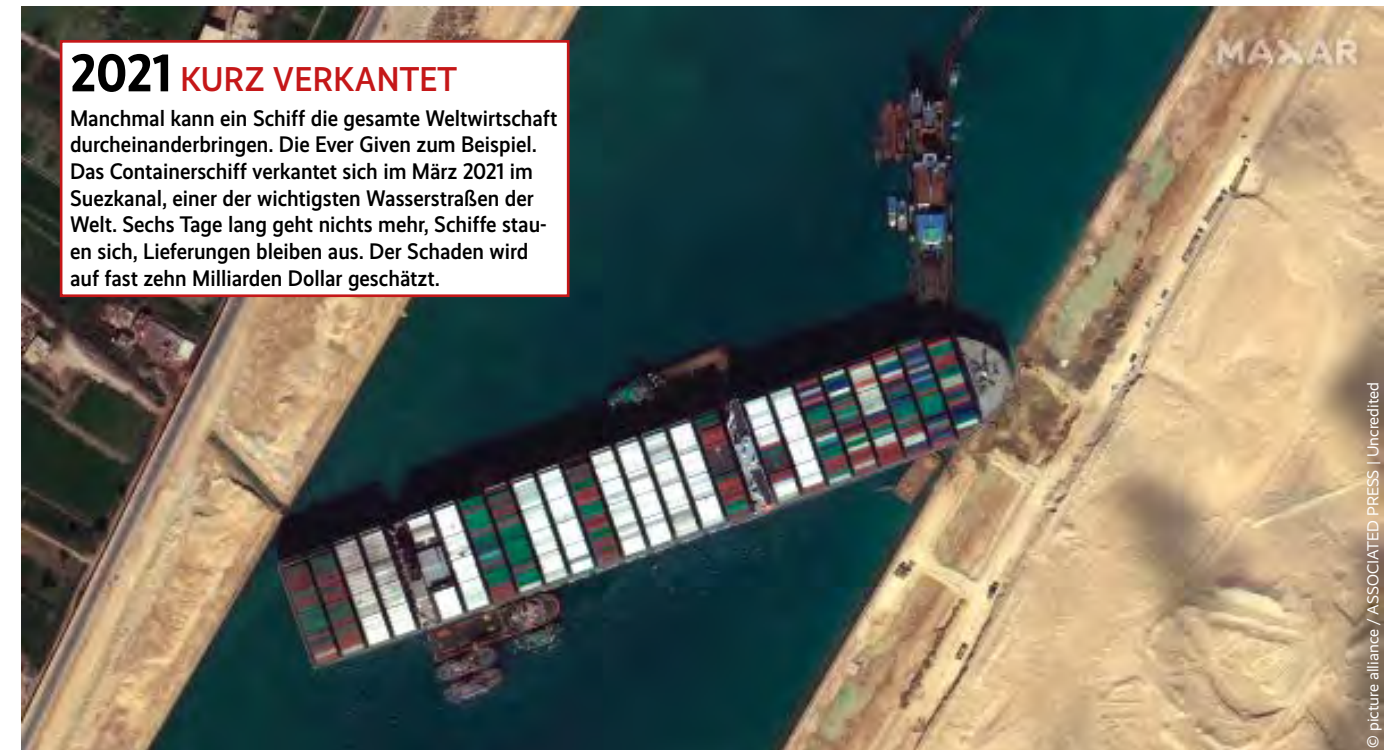
© picture alliance/dpa | Revierfoto



2019 DAS VIRUS ÜBERNIMMT

In einem Markt im chinesischen Wuhan soll das Coronavirus zuerst vom Tier auf den Menschen übergesprungen sein. Ende 2019 verbreitet es sich jedenfalls schnell um den Globus. Um die Pandemie einzudämmen, schotteten sich viele Länder ab, die Freiheitsrechte der Menschen werden eingeschränkt. Dem deutschen Unternehmen Biontech gelingt es in Rekordzeit, einen Impfstoff zu entwickeln.

© picture alliance / Costfoto | Costfoto



2021 KURZ VERKANTET

Manchmal kann ein Schiff die gesamte Weltwirtschaft durcheinanderbringen. Die Ever Given zum Beispiel. Das Containerschiff verkantet sich im März 2021 im Suezkanal, einer der wichtigsten Wasserstraßen der Welt. Sechs Tage lang geht nichts mehr, Schiffe stauen sich, Lieferungen bleiben aus. Der Schaden wird auf fast zehn Milliarden Dollar geschätzt.

© picture alliance / ASSOCIATED PRESS | Uncredited



2020 EINFACH ERFUNDEN

Von der Kleinfirma zum Konzern im Deutschen Aktienindex binnen weniger Jahre: Der Zahlungsdienstleister Wirecard wächst praktisch ungebremst. Die Aktionäre feiern. Leider ist das Geschäft zu großen Teilen erfunden. Der Konzern legt die größte Pleite der Nachkriegszeit hin. Und Vorstandsmitglied Jan Marsalek setzt sich nächstens nach Russland ab.

© picture alliance/dpa | Daniel Beckwoldt



NIGER: Eine Mitarbeiterin von ÄRZTE OHNE GRENZEN versorgt das Mädchen Hoaliza im Krankenhaus der Stadt Diffa. Das Mädchen, das von seiner Mutter begleitet wird, ist schwer mangelernährt.
© Oliver Barth/MSF

MIT IHRER SPENDE WIRD IHR UNTERNEHMEN ZUM LEBENSRETTER

Wenn Menschen in Not geraten, leistet **ÄRZTE OHNE GRENZEN** schnelle Hilfe. Als Unternehmen können Sie mit Ihrer Spende unsere weltweite Arbeit unterstützen:

www.aerzte-ohne-grenzen.de/unternehmen-spenden

♥ Jetzt spenden



Spendenkonto:
Bank für Sozialwirtschaft
IBAN: DE72 3702 0500 0009 7097 00
BIC: BFSWDE33XXX



2022 RUSSLANDS ANGRIFF

Am 24. Februar 2022 marschiert Russland in der Ukraine ein. Offenbar will Russlands Präsident Wladimir Putin den Nachbarn im Handstreich übernehmen. Doch der Aggressor hat nicht mit der Abwehrkraft der Ukrainer gerechnet. Und nebenbei das westliche Verteidigungsbündnis Nato wiederbelebt. Für Deutschland endet die Phase des billigen Erdgases.



© picture alliance / ASSOCIATED PRESS | Viacheslav Platko

2023 ÜBERNIMMT DIE KI?

Das zuvor nur Experten bekannte US-Unternehmen OpenAI von Sam Altman erobert die (Heim-)Computer der Welt mit dem Programm ChatGPT, das durch künstliche Intelligenz gesteuert wird. Texte schreiben, Krankheiten erkennen, Produktion optimieren – alles plötzlich möglich. Inzwischen ist die Euphorie etwas verflogen. Die enormen Chancen der Technologie bleiben.



© picture alliance/dpa | Sven Hoppe

2024 AMPELFLACKERN

2021 sind SPD, Grüne und FDP als Fortschrittskoalition angetreten. Deutschland freute sich nach 16 Jahren Unionsregierung auf frischen Wind. Und Volker Wissing (FDP, v. l.), Annalena Baerbock (Grüne), Christian Lindner (FDP) und Robert Habeck (Grüne) sehen auch noch zuversichtlich aus. Geblieben sind drei Parteien, die sich an die Macht klammern, weil sie sonst womöglich verschwinden. Kanzler Olaf Scholz (SPD) behauptet zu führen, was aber die Bevölkerung nicht mitbekommt. Manchmal hilft da nur, die Augen zu schließen.



© picture alliance/dpa/FDP/instagram | Volker Wissing



© picture alliance/dpa | Jens Büttner

Wie Entscheide ich schnell, wenn sich alles ändert?

Viele Unternehmen suchen im schwierigen Wirtschaftsumfeld nach Lösungen. Die Future Days, der Zukunftsgipfel des Mittelstands, soll inspirieren.



Eine wichtige Regel beim größten Onlinehändler der Welt lautet: Jeder Tag ist Tag 1. Amazon ist damit sehr weit gekommen. Die Regel lässt viel Raum für Interpretation. Was sie auch bedeutet: Jeder Tag bringt neue Herausforderungen. Und: Jeden Tag können wir eine Idee haben, die die Zukunft verändert. Vielleicht nicht die des ganzen Planeten, aber die des eigenen Unternehmens oder der eigenen Abteilung. Wichtig für neue Ideen sind inspirierende Gespräche. Und die bringen die Future Days, der Zukunftsgipfel des Mittelstands, den wir von Markt und Mittelstand erstmals ausrichten.

Der vielleicht wichtigsten Frage angesichts einer Rezession in Deutschland stellt sich ein politisches Schwergewicht: Friedrich Merz. Der Kanzlerkandidat der Union erläutert, wie er die Wirtschaft entfesseln will. Die wesentlichen Eckpunkte haben wir in unserer Titelgeschichte zusammengefasst. Auf dem Gipfel geht es, wie könnte es anders sein, auch um Geld – unterschiedliche Arten der Unternehmensfinanzierung und Chancen von EU-Förderprogrammen zum Beispiel. Es geht darum, wie sich eine Marke wandelt, um besser zu werden. Es geht darum, ob und wie traditionelle Unternehmen von Start-ups lernen können. Und wir schauen, wie auf anderen Gebieten außerhalb der Wirtschaft gehandelt wird. Ein Generalmajor der Bundeswehr gibt Hinweise, wie man schnell entscheidet, auch oder gerade, wenn sich alles ändert. Ein Fifa-Schiedsrichter klärt die Frage, wie sich mit Kritik und Widerstand umgehen lässt. Denn Inspiration kommt oft aus unerwarteten Richtungen.

Zahlreiche Expertinnen und Experten werden im Kap Europa in Frankfurt am Main vortragen, diskutieren und Nachfragen beantworten, neue Ideen anregen und Ängste nehmen. Viele haben etwas gewagt, viele wagen jeden Tag etwas, für viele ist jeder Tag Tag 1. Wir stellen sie auf den folgenden Seiten vor. Wenn Sie nicht dabei sein können: Berichte von den Future Days finden Sie auf unserer Webseite marktundmittelstand.de. <<

Von Björn Hartmann

Schub durch Superabschreibungen

Es hakt überall. Der BVMW hat ein Konzept, wie die Politik die Bremsen der deutschen Wirtschaft lösen kann. Chefvolkswirt Hans-Jürgen Völz erklärt die Agenda 2025+.

Die Agenda 2025+ des Bundesverbands mittelständische Wirtschaft (BVMW) ist ein wirtschaftspolitischer Plan, der darauf abzielt, die strukturellen Hemmnisse zu überwinden, die die Wettbewerbsfähigkeit des deutschen Mittelstands behindern. Die deutsche Wirtschaft steht vor erheblichen Herausforderungen, darunter eine anhaltende Rezession, schwaches Wachstum und hohe Energiepreise, die die Unternehmen im internationalen Wettbewerb zurückwerfen. Die Agenda 2025+ betont die Dringlichkeit, die strukturellen Probleme nicht länger hinzunehmen und transformative Prozesse zu fördern, um den Wohlstand und die Zukunftsfähigkeit des Standorts Deutschland zu sichern.

Die ökonomischen Realitäten Deutschlands

Die Herausforderungen, denen sich Deutschland gegenübergestellt sieht, sind vielfältig: der Rückgang des Außenhandels, der früher Wachstumstreiber Nummer eins war, die hohen Energiepreise sowie ein sich abschwächendes Innovationsklima. Diese strukturellen Hemmnisse belasten vor allem den Mittelstand, das Rückgrat der deutschen Wirtschaft.

Die anhaltende Krise ist nicht nur als konjunkturelle Schwäche einzuordnen. Vielmehr offenbart sie tieferliegende strukturelle Defizite. Der Mangel an qualifizierten Fachkräften, die schleppende Digitalisierung und die übermäßige Bürokratie sind einige der drängendsten Herausforderungen, die in der Agenda 2025+ adressiert werden. Die wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen müssen grundlegend verbessert werden, damit Deutschland wieder auf einen nachhaltigen Wachstumspfad gelangt.

Die fünf zentralen Handlungsfelder

1. Standortpolitik für den Mittelstand im internationalen Wettbewerb gestalten
Deutschland schneidet im internationalen Standortvergleich häufig schlecht ab, vor allem aufgrund hoher Steuern und Abgaben sowie



überbordender Bürokratie. Wir fordern daher die Senkung der Körperschaftsteuer und die Einführung von Superabschreibungen für Investitionen. Diese Maßnahmen sollen dazu beitragen, private Investitionen zu stimulieren und Unternehmen steuerlich zu entlasten, um ihnen mehr Spielraum für Innovationen und Expansion zu bieten. Außerdem fordert der BVMW eine gleichwertige steuerliche Behandlung von Fremd- und Eigenkapital, um eine ausgewogenere Finanzierungsstruktur für Unternehmen zu ermöglichen.

2. Arbeitskräfte- und Produktivitätspotenziale nutzen und ausweiten

Der demografische Wandel führt in Deutschland zu einem Rückgang des Arbeitskräftepotenzials, wodurch besonders der Mittelstand vor große Probleme gestellt wird. Daher muss gerade Frauen der Zugang zur Arbeitswelt erleichtert werden. Flexible Arbeitszeitmodelle, familienfreundliche Politik und eine zielgenaue

© BVMW

Zuwanderungspolitik können den Fachkräftemangel lindern. Qualifizierungsangebote für ältere Arbeitnehmer und Geringqualifizierte müssen ausgebaut werden, um deren Produktivität zu steigern und den längeren Verbleib im Arbeitsmarkt attraktiv zu gestalten.

Auch die Steigerung der Produktivität durch die Anpassung von Arbeitsmodellen an unterschiedliche Lebensphasen muss ein zentrales Ziel sein. Eine gesteuerte Zuwanderung, die auf die Bedürfnisse der Wirtschaft abgestimmt ist, kann dabei helfen, den Arbeitskräftemangel zu lindern. Eine flexible Zuwanderungspolitik, die schneller auf wirtschaftliche Anforderungen reagiert und gleichzeitig die Integration von Migranten verbessert, ist ein wesentlicher Bestandteil der Agenda 2025+.

3. Den globalen Wettbewerb um Technologieführerschaft annehmen

Wir fordern den Ausbau der digitalen Infrastruktur und die Stärkung von Start-ups, um die Innovationskraft der deutschen Wirtschaft zu fördern. Dazu gehören Investitionen in Breitbandnetze, Glasfaser und 5G-Technologien, aber auch die Verbesserung des rechtlichen Rahmens für künstliche Intelligenz und Datensicherheit.

Internationale Netzwerke und Kooperationen sind von großer Bedeutung bei der Integration deutscher Unternehmen in globale Märkte und der Sicherung von Technologieführerschaft. Innovative Start-ups, die in Forschung und Entwicklung investieren, sollen durch gezielte Förderprogramme und einen verbesserten Zugang zu Risikokapital unterstützt werden.

4. Energiewende für stabile Transformationspfade umsetzen

Steigende Energiepreise setzen insbesondere exportorientierte Unternehmen unter Druck. Wir plädieren für eine verlässliche und konsistente Energiepolitik, die die Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands nicht gefährdet. Der Ausbau erneuerbarer Energien, der Netzausbau und die Entwicklung von Speichertechnologien sind zentrale Elemente, um die Energieversorgung langfristig sicherzustellen. Deutschland muss seine Abhängigkeit von einzelnen Energiequellen reduzieren und auf eine dezentrale Energieerzeugung setzen, um die Versorgungssicherheit zu erhöhen.

Zur Senkung der Energiepreise und der Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit deutscher Unternehmen auf internationaler Ebene

ist ein europäischer Binnenmarkt für Strom notwendig. Dabei spielt auch die Flexibilisierung des Energieangebots eine zentrale Rolle.

5. Gesellschaftliches Klima für Innovation und Unternehmertum schaffen

Ein positives gesellschaftliches Klima für Innovation und Unternehmertum ist entscheidend, um die deutsche Wirtschaft zukunftsfähig zu machen. Wir setzen uns daher für eine stärkere Förderung des Unternehmertums im Bildungssystem ein. Markt- und wirtschaftsbezogene Bildungsinhalte sollen gestärkt und Unternehmertum als Karriereoption für junge Menschen attraktiver gemacht werden. Das Programm „Ausbildung 4.0“ zielt darauf ab, die Digitalisierung stärker in die Berufsausbildung zu integrieren und kleine und mittlere Unternehmen bei der Implementierung digitaler Technologien zu unterstützen.

Unternehmensgründungen müssen erleichtert werden. Der Gründungsprozess in Deutschland wird durch umfangreiche Regularien erschwert, wodurch junge Menschen oftmals von der Gründung von Unternehmen abgehalten werden. Ein gesellschaftlicher Wandel hin zu einer offeneren Einstellung gegenüber unternehmerischen Risiken und Innovationen ist aus unserer Sicht notwendig, um die Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands langfristig zu sichern.

Ein Wegweiser für die Zukunft des Mittelstands

Die Agenda 2025+ skizziert einen umfassenden wirtschaftspolitischen Rahmen, der den Mittelstand als Träger der Transformation und als tragende Säule des Wirtschaftswachstums sieht. Durch gezielte Maßnahmen in den Bereichen Steuern, Arbeitsmarkt, Digitalisierung und Energiepolitik soll die Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands wiederhergestellt werden. Dabei wird der Fokus auf langfristige, nachhaltige Strategien gelegt, die sowohl ökologische als auch soziale und wirtschaftliche Aspekte berücksichtigen.

Der BVMW appelliert an die Bundesregierung, die Forderungen der Agenda 2025+ umzusetzen, um Deutschland zurück auf einen stabilen und nachhaltigen Wachstumspfad zu führen und den Mittelstand in seiner Rolle als Rückgrat der deutschen Wirtschaft zu stärken. <<

Hans-Jürgen Völz ist Chefvolkswirt von Der Mittelstand BVMW und Mitglied der Bundesgeschäftsführung.

„
Eine gesteuerte
Zuwanderung,
die auf die Bedürf-
nisse der Wirtschaft
abgestimmt ist,
kann helfen,
den Arbeitskräfte-
mangel zu lindern.“

Was den Mittelstand stark macht



Christian Steiger,
Geschäftsführer
Lexware

Der deutsche Mittelstand steht vor einem Wendepunkt. Digitalisierung, Fachkräftemangel und Innovationskosten fordern Unternehmen heraus wie nie zuvor. Doch in jeder Herausforderung steckt eine Chance. Um seine Schlüsselrolle in der Wirtschaft zu behaupten, muss der Mittelstand die digitale Transformation aktiv gestalten. Dazu gehört, das Potenzial von Daten gezielt zu nutzen. Die Einführung der E-Rechnung ist ein gutes Beispiel: Mit ihr erschließen wir einen wahren Datenschatz – Treibstoff für mehr Effizienz und innovative Geschäftsmodelle. Unsere Mission ist es, diesen Schatz für alle mittelständischen Unternehmen nutzbar zu machen und so den Weg in eine wettbewerbsfähige Zukunft zu ebnet.

Lexware



Detlef Braun
Geschäftsführer
Messe Frankfurt GmbH

Messen, Mittelstand und Transformation sind untrennbar miteinander verwoben. Detlef Braun, Messemacher mit Leidenschaft und als Geschäftsführer der Messe Frankfurt weltweit unterwegs, kennt die Herausforderungen seiner Aussteller. Mit bis zu 50 Prozent des Marketingbudgets sind Messen das Vertriebsinstrument Nummer 1 für KMUs. Allein die stark mittelständisch geprägten Konsumgütermessen der Messe Frankfurt stehen in der EU für über 230 Milliarden Euro Umsatz. Messen treiben Internationalisierung und Innovationen, Netzwerkaufbau und Kooperationen, das Erkennen von Markttrends und Kundenbedürfnissen und beantworten damit die Frage, welche Geschäftsmodelle zukünftig erfolgreich sind.

 messe frankfurt

SMART MANUFACTURING: Digitale Transformation in der Produktion ist eine Notwendigkeit



F&E und Produktion künftig weiter verschwimmen. So werden immer kleinere und dafür sehr individualisierte Chargen im Labor hergestellt.

Ein konkretes Beispiel ist die modulare Fertigungslinie für die GMP-Produktion (Good Manufacturing Practice) bei Merck in Darmstadt, die auf dem Automatisierungsstandard MTP (Module Type Package) basiert. Die GMP-Zertifizierung garantiert höchste Qualitäts- und Sicherheitsstandards, die für unsere Industrien unabdingbar sind. Merck setzt diese neue Automatisierungstechnik derzeit in der pharmazeutischen und chemischen Produktion ein, sie hat jedoch großes Potenzial, auf andere Produktionsprozesse und Branchen ausgeweitet zu werden.

Zusammenarbeit – bilateral, industrie- und zwischen verschiedenen Branchen – gilt es zu stärken. Digitale Lösungen können so noch maßgeschneiderter entwickelt werden und Best-Practice-Sharing dazu führen, dass die gesamte Industrie profitiert. Erst im September dieses Jahres haben wir beispielsweise unsere Zusammenarbeit mit Siemens zu einer strategischen Partnerschaft ausgebaut, um die globale intelligente Fertigung auf das nächste Level zu heben.

Die verarbeitende Industrie steht an einem Wendepunkt: Verwerfungen in den globalen Lieferketten, steigende Betriebskosten und nachhaltigere Produktionsmethoden fordern traditionelle Fertigungsprozesse heraus. Gleichzeitig wächst der Druck, die Produktentwicklung zu beschleunigen, individuellere Kundenbedürfnisse zu bedienen und die Sicherheit vor Cyberangriffen zu gewährleisten.

Die digitale Transformation der Fertigung ist daher keine Option, sondern eine Notwendigkeit. Durch gezielte Nutzung von Daten versetzt Smart Manufacturing produzierende Unternehmen in die Lage, ein ganzheitliches Verständnis von Produkt, Prozess und Anlagentechnik zu erlangen. Dies ebnet zum Beispiel den Weg für eine automatisierte Fertigung, modulare Anlagen und „Quality by Design“.

Als führendes Wissenschafts- und Technologieunternehmen wissen wir: Bei Smart Manufacturing geht es vor allem darum, geeignete digitale Technologien dort einzusetzen, wo sie reale Industrieherausforderungen lösen und auch einen Beitrag zur nachhaltigeren Produktion leisten können. Zusammen mit Siemens arbeitet Merck zum Beispiel an der Modularisierung von Produktionsanlagen für die Herstellung von innovativen Materialien und Produkten in den drei Unternehmensbereichen Healthcare, Life Science und Electronics. Die modulare Produktion nach dem Plug & Produce-Prinzip ermöglicht es, einzelne Prozessmodule hinzuzufügen, zu entfernen oder neu zu konfigurieren. Die dadurch erhöhte Geschwindigkeit ist bei der Markteinführung ein entscheidender Wettbewerbsvorteil. Außerdem ist zu erwarten, dass die Grenzen zwischen

Hans-Joachim Neumann ist seit 1995 bei Merck tätig und bringt langjährige Erfahrung im Produktionsbereich mit. Seit 2018 ist er Leiter Integrated Supply Chain im Unternehmensbereich Electronics bei Merck. Zuvor leitete er verschiedene Technologiecluster im Unternehmensbereich Life Science. Der gelernte Chemiker promovierte an der Technischen Universität in Darmstadt.



Michael Becker

Intendant Düsseldorfer Symphoniker und Tonhalle Düsseldorf

Der Musiker und Journalist Michael Becker ist seit 2007 Intendant der Düsseldorfer Symphoniker und der Tonhalle Düsseldorf. Er ist Mitglied internationaler Jürs und präsentiert Konzertreihen, unter anderem in der Elbphilharmonie. Er arbeitete für Orchester, Festivals und überregionale Zeitungen sowie Rundfunkanstalten. Zu seinen Ehrenämtern der vergangenen Jahre zählen: Senator der Stiftung Niedersachsen, Vorstand der Düsseldorfer „Lobby für Demokratie“, Beirat des Industrieklubs Düsseldorf, Botschafter der „Du bist wertvoll“-Stiftung, Chairman der internationalen IAMA-Conference, Schirmherr des Kinderschutzbundes. Seinen Vertrag in Düsseldorf hat Becker bis 2029 verlängert.



Nicola Beer

Vizepräsidentin Europäische Investitionsbank

Nicola Beer ist Vizepräsidentin der Europäischen Investitionsbank in Luxemburg. 2019 bis 2023 war sie Vizepräsidentin und Mitglied des EU-Parlaments mit Schwerpunkt im Wirtschafts- und Währungsausschuss, Industrie- und Forschungsausschuss sowie im Auswärtigen Ausschuss. Von 2017 bis 2019 saß sie im Deutschen Bundestag. 1999 bis 2009 und 2014 bis 2017 war sie Mitglied des hessischen Landtags, 2012 bis 2014 hessische Kultusministerin und 2009 bis 2012 hessische Staatssekretärin für Europaangelegenheiten. Vor der Wahl in den Landtag war Beer Stadtverordnete in ihrer Heimatstadt Frankfurt am Main, wo sie bis zum Start bei der EIB auch als selbstständige Rechtsanwältin arbeitete. Vor ihrem Studium in Frankfurt absolvierte eine Ausbildung zur Bankkauffrau. Beer war 2013 bis 2019 Generalsekretärin und 2019 bis 2023 stellvertretende Bundesvorsitzende der FDP.



Benedikt Böckenförde

Gründer und Geschäftsführer Visual Statements GmbH

Benedikt Böckenförde ist Gründer und Geschäftsführer der Visual Statements GmbH, einem Social Publisher aus Freiburg mit rund 50 Mitarbeitenden. Seine Leidenschaft für Medieninhalte wurde in Stationen bei großen Medienunternehmen geweckt. Nach einem erfolgreich abgeschlossenen Magisterstudium an der Universität Freiburg in Geschichte, Betriebswirtschaft und Finanzwissenschaft erkannte er mit dem Aufkommen von Facebook in Deutschland die Chancen der digitalen Medienwelt und gründete Visual Statements. Durch die gezielte Nutzung von Datenanalyse zur Monetarisierung relevanter Publishing-Inhalte etablierte er das Unternehmen erfolgreich am Markt. Schon vor der Gründung der Firma machte Böckenförde als kreativer Unternehmer und Pionier auf sich aufmerksam – etwa mit dem Dönercopter, einem innovativen Konzept zur Drohnenlieferung von Döner-Bestellungen, das weltweit für Aufsehen sorgte.



Dr. Thomas Book

Mitglied des Vorstands Deutsche Börse AG

Dr. Thomas Book ist Mitglied des Vorstands der Deutsche Börse AG und verantwortlich für den Bereich Trading & Clearing, der den Kassamarkt, Finanzderivate, FX & digitale Vermögenswerte, Rohstoffe und Marktdaten umfasst. Als Pionier im elektronischen Handel trat er 1995 der Deutsche Börse Group bei und war Teil des Teams, das das Konzept der „remote membership concept“ der Deutschen Terminbörse in Europa und den USA einführte. Dabei gewann Book tiefe Einblicke in die Auswirkungen von Innovation und Technologie auf die Börsenbranche. Bevor er 2018 in den Vorstand der Deutsche Börse berufen wurde, prägte Book viele Jahre das Handels- und Clearinggeschäft der Deutschen Börse als Mitglied des Vorstands sowie als CEO von Eurex und Eurex Clearing.



Detlef Braun

Geschäftsführer Messe Frankfurt GmbH

Seit Oktober 2004 ist Detlef Braun Geschäftsführer der Messe Frankfurt GmbH. Zuvor war er in New York, Tokyo und Paris in verschiedenen Geschäftsführungs- und Management-Funktionen internationaler Konzerne in den Bereichen Marketing und Vertrieb tätig, unter anderem bei Philip Morris International und bei der Joh. A. Benckiser GmbH. Des Weiteren war Braun als Geschäftsführer der Joop! GmbH und als Chairman & CEO Zentral- und Nord-Europa der WPP Group, J. Walter Thompson tätig.



Martin Brinckmann

Mitglied der Geschäftsführung HypoVereinsbank – UniCreditbank GmbH, Head of Small and Medium Corporates

Martin Brinckmann verantwortet als Head of Small and Medium Corporates den Bereich für Geschäfts- und Firmenkunden der HypoVereinsbank (UniCredit Bank GmbH). Bevor er in dieser Funktion im Juli 2024 in die Geschäftsführung der Bank berufen wurde, leitete er mit dem Bereich Industry Coverage Energy, Utilities & Raw Materials eines von mehreren erfolgreich etablierten Branchen-Teams im Firmenkundensegment der HypoVereinsbank. Davor hatte Brinckmann verschiedene weitere Führungspositionen im Firmenkundengeschäft sowie im Investment Banking in München und Mailand inne.

ANZEIGE



Unser Pitch für Firmenkunden:

Wir begleiten
Transformationen
seit 1843.

Alles für Ihre Firma
jetzt direkt vor Ort.



Bastian Dankert Fifa-Schiedsrichter

Bastian Dankert studierte in Rostock und besitzt einen Magister in Sportwissenschaft, Politikwissenschaft und Geschichte. 2009 wurde er mit 28 Jahren zum jüngsten Geschäftsführer der 26 Regional- und Landesfußballverbände des Deutschen Fußball-Bundes (DFB) berufen, zuvor war er Pressesprecher und Marketingverantwortlicher. Als Geschäftsführer arbeitete er bis März 2023. Mit sechs Jahren begann er beim Brüsewitzer SV Fußball zu spielen, 2001 beendete er seine Spielerkarriere. Seit fast 30 Jahren ist er Schiedsrichter, davon elf Jahre für die Fifa. Er war beteiligt an allen europäischen Clubfinals, drei Welt- und drei Europameisterschaften. Dankert hat über 200 internationale Spiele als Schiedsrichter und Videoassistent absolviert sowie 250 Bundesliga- und Zweitligaspiele, dazu Finale von DFB-Pokal und Supercup. Seit 14 Jahren ist er Schirmherr eines Benefizturniers, dessen Spenden jährlich an die Kinderklinik Schwerin gehen.



Hansgeorg Derks Geschäftsführer Derks Brand Management Consultants

Hansgeorg Derks ist Geschäftsführer der Derks Brand Management Consultants. Nach einer Ausbildung zum Bankkaufmann bei der Dresdner Bank arbeitete er in der CDU- Bundesgeschäftsstelle Bonn im Bereich Öffentlichkeitsarbeit und als Wahlkampf-Manager, ehe er Kommunikationswissenschaft, Politik und Volkswirtschaft an der Ludwigs-Maximilians-Universität in München (LMU) studierte. Es folgten Führungspositionen bei den Unternehmen Bang & Olufsen als Direktor Marketing und Distributionsentwicklung, bei Bulthaup als Geschäftsführer, bei den Hansa Metallwerken als Vorstand, bei der Arbonia Forster Holding als Vorstand und bei Siedle & Söhne als Geschäftsführer. Derks besitzt Lehraufträge an der LMU München (seit 2015) und an der Universität Augsburg (seit 2014) jeweils als Lehrbeauftragter Marken-Management. Seit 2021 sitzt er im Verwaltungsrat der KWC Group.



Christian Eiteneyer Global Head Corporate Finance Advisory Commerzbank AG

Christian Eiteneyer ist Leiter von Corporate Finance Advisory bei der Commerzbank. Er verfügt über mehr als 20 Jahre Berufserfahrung in Unternehmensfinanzierung, Kapitalmarkt-Transaktionsstrukturierung und -durchführung sowie M&A. Er ist seit November 2022 für Equity Capital Markets, ESG Advisory, M&A und Structured Corporate Finance verantwortlich. Von 2019 bis 2022 war er für Equity Capital Markets, M&A und das Institutionelle Equity-Franchise sowie Aktienderivate zuständig. Eiteneyer war ab 2005 Teil der Corporate Finance & Origination Group von Dresdner Kleinwort Wasserstein und in Debt Capital Markets, Hybrid Capital Structuring & Liability Management tätig. Spätere Aufgaben umfassten die Investment Banking Coverage des Automobilssektors (2009 bis 2011) sowie Equity Capital Markets Origination (2011 bis 2019). Er hat Betriebswirtschaftslehre in Hannover studiert und eine Banklehre absolviert.



Generalmajor Dirk Faust Kommandeur Division Schnelle Kräfte

Generalmajor Dirk Faust ist 1986 in die Bundeswehr eingetreten. Seine Dienst-erfahrung reicht vom Kalten Krieg über die Zeiten des internationalen Krisenmanagements bis zur heutigen Zeitenwende und bis in die ministerielle Ebene. Er verfügt über Führungserfahrung vom Zugführer bis zum Divisionskommandeur und hat über 850 Einsatztage in fünf verschiedenen Einsatzgebieten vorzuweisen. Neben Somalia, Kosovo und Afghanistan, war Faust seitens der Vereinten Nationen für ein Jahr in der damaligen United Nations Mission in Liberia an der Westküste Afrikas eingesetzt. Im Jahr 2023 führte er als Kommandeur die militärische Evakuierungsoperation im Sudan und ist, ebenfalls seit 2023, Kommandeur des Evakuierungsverbandes für den Libanon.



Alicja Feltens Präsidentin Marketing Club Frankfurt

Alicja Feltens ist eine Kommunikationsberaterin mit mehr als einem Jahrzehnt Expertise in strategischer Marken- und Unternehmenskommunikation. Sie arbeitete für verschiedene Agenturen, bevor sie sich vor knapp drei Jahren selbstständig machte. Ihre Schwerpunkte liegen in Corporate Communications & Reputationsmanagement. Feltens entwickelt für ihre Kunden integrierte Content-Strategien sowie authentisches und wirkungsvolles (Corporate) Storytelling. Ihr zweiter Fokus liegt auf C-Level und Executive Positioning, (Digital) Personal Branding und Leadership-Kommunikation. Seit September 2023 leitet sie mit einem neu aufgestellten Vorstandsteam die Geschicke des Marketing Clubs Frankfurt als Präsidentin. Auf der Agenda stehen: Markentransformation begleiten, Positionierung entwickeln und neu ausrichten, Markenkern stärken und Sichtbarkeit erhöhen.



Dr. Ingo Friedrich Vizepräsident Europäisches Parlament (ret.), Präsident Europäischer Wirtschaftssenat

Dr. Ingo Friedrich ist Europapolitiker der CSU, deren stellvertretender Parteivorsitzender er lange war. Während seiner 30-jährigen Tätigkeit im Europäischen Parlament war er von 1999 bis 2007 Vizepräsident, danach bis 2009 Quästor im Präsidium. Als Mitglied des Ausschusses für Wirtschaft und Währung sowie der Delegation für die arabischen Länder trug er maßgeblich zur Gestaltung der europäischen Politik bei. Unter anderem initiierte er die Einführung der Europaflagge mit den zwölf goldenen Sternen. Für seine Verdienste wurde er zum Ehrenmitglied des Europäischen Parlaments ernannt. Seit seinem Ausscheiden 2009 ist er Präsident des Europäischen Wirtschaftssenats, Mitglied im Vorstand der Europäischen Volkspartei in Brüssel sowie der Münchner Europakonferenz (MEK).

ANZEIGE



Unser Pitch für Firmenkunden:
**Wir kennen Ihre Pläne
und alle passenden
Fördermittel.**

Alles für Ihre Firma
jetzt direkt vor Ort.



Gabriele Hässig
Geschäftsführerin Kommunikation und Nachhaltigkeit Procter & Gamble DACH

Gabriele Hässig verantwortet die Kommunikation, Public Affairs und Nachhaltigkeit von Procter & Gamble (P&G) in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Zusätzlich zu ihren Aufgaben als Geschäftsführerin Kommunikation & Nachhaltigkeit von P&G DACH engagiert sich Hässig als stellvertretende Vorsitzende im IKW (Industrieverband Körperpflege- und Waschmittel), als Co-Chair der amerikanischen Handelskammer AMCHAM im Rhein-Main-Gebiet sowie in verschiedenen gesellschaftlichen Initiativen. Unter anderem ist sie im Kuratorium des Rheingau Musik Festivals und Beiratsvorsitzende von Enactus.



Frauke Holzmeier
Redakteurin, Live-Reporterin und Moderatorin bei RTL und ntv

Frauke Holzmeier leitet seit August 2024 das Wirtschaftsressort der RTL News, zuvor war sie dort Teamleiterin der Wirtschaftsautorinnen und -autoren sowie drei Jahre lang Chefin vom Dienst und Reporterin. Vor ihrem Eintritt in die RTL News im April 2021 war Holzmeier seit 2010 in der Wirtschaftsredaktion des Nachrichtensenders ntv tätig. Erste journalistische Erfahrungen sammelte sie 2006 als freie Mitarbeiterin bei der Civis Medienstiftung und dem WDR Europa Forum. Zwischen 2010 und 2016 arbeitete sie auch frei für WDR 4 und Lokalzeit Bonn. Holzmeier studierte Mehrsprachige Kommunikation sowie Unternehmensmanagement und hat ein Diplom als TV-Journalistin der Bayerischen Akademie für Fernsehen. Holzmeier moderiert mit Andreas Laukat den ntv-Wirtschafts-Podcast „So techt Deutschland“. Sie ist Experte für Digitalisierung und führte bereits durch verschiedene Panels und Veranstaltungen.



Stephan Jung
Innovations- und Unternehmensberater

Stephan Jung ist anerkannter Experte für Zukunftsstrategien und wird unter anderem vom Handelsblatt als TOP 100 European Speaker bezeichnet. Seine Analysen sind präzise und manchmal unbequem. Im EU-Parlament, bei der EZB und auch im Deutschen Bundestag hört man auf seine Prognosen und Empfehlungen. Der Europäische Wirtschaftssenat hat Jung zum Ehrensensator berufen und Präsident Obamas Executive Office schrieb ihm eine begeisterte Referenz als Experte für Smart Cities. Jung sieht Deutschland beim Thema Innovation nur im weltweiten Mittelfeld und mahnt dringend zu politischer Weichenstellung für verbesserte Rahmenbedingungen. In seiner Quintessenz wird er die wichtigsten Trends und Empfehlungen erläutern.



Stefan Kempa
Geschäftsführer Bad Orb Kur GmbH

Steffen Kempa führt seit 2023 die Bad Orb Kur GmbH und bringt viel Erfahrung aus verschiedenen richtungsweisenden Projekten mit. Er hat beim Kolping-Verband gezeigt, wie man Traditionen neu denkt. Mit dem Pings Azubi Campus, Deutschlands erstem Campus für Auszubildende, schuf er einen Ort, der Leben, Lernen und Arbeiten verbindet – ausgezeichnet mit dem German Design Award 2019. Seine Schwerpunkte liegen in Change Management, nachhaltiger Entwicklung und der Modernisierung etablierter Strukturen. Diese Erfahrung nutzt Kempa jetzt, um Bad Orb vom traditionellen Kurort in ein modernes Heilbad zu verwandeln.



Ulrich Klenke
Chief Brand Officer Deutsche Telekom AG

Ulrich Klenke ist seit April 2020 Chief Brand Officer der Deutschen Telekom AG. Er verantwortet die nationale und internationale Markenführung des Unternehmens. Klenke besitzt über 20 Jahre Erfahrung in der Marketingkommunikation. Seine Karriere begann 1995 bei Mercedes-Benz und führte ihn über verschiedene Stationen bei DaimlerChrysler zu DDB Berlin, Deutsche Bahn AG und Ogilvy Germany. Klenke war auch als Unternehmensberater für Volkswagen tätig, wo er die Elektromobilitätsmarke ID. in 28 europäischen Märkten einführte.



Anna Kopp
CIO Microsoft Deutschland

Anna Kopp ist seit 2015 Director Microsoft Digital bei Microsoft Deutschland und seit 2004 im Unternehmen. Außerdem ist sie Niederlassungsleiterin der großen Hauptniederlassung in München, EMEA Lead von Women@Microsoft, Mitglied des Beirats der Munich Business School und stellvertretende Vorstandsvorsitzende des Münchener Kreises. Kopp kommt aus Schweden, wo sie Internationale Kommunikation an der Universität Stockholm studiert hat und ist seit 1992 in Deutschland. 2020 wurde sie zu einer der inspirierendsten Frauen Deutschlands sowie 2023 von The Prompt AI Magazine zur „Top 100 Role Models for a better future“ gewählt und hat eine Reihe von Technologie- und Industriepreisen gewonnen. Sie ist Experte für die neue Arbeitswelt und KI aus kultureller, politischer und praktischer Sicht, setzt sich für flexible Arbeitsmodelle ein und ist ein Role Model für Geschlechtergleichstellung in der deutschen Tech-Industrie.

ANZEIGE



Unser Pitch für Firmenkunden:
Wir sind nah dran –
mit unserem Partner
DZ BANK weltweit.

Alles für Ihre Firma
jetzt direkt vor Ort.



Michael Kotzbauer
Stellvertretender Vorsitzender des Vorstands, Business Segment
Firmenkunden, Commerzbank AG

Michael Kotzbauer trat 1990 in die Commerzbank AG ein. Im Januar 2021 wurde er zum Mitglied des Vorstands ernannt und verantwortet seither die Firmenkunden. Seit 1. Oktober 2024 ist er stellvertretender Vorsitzender des Vorstands. Er arbeitete als Bereichsvorstand Mittelstandsbank zuständig für die Region Mitte/Ost. 2016 war er Bereichsvorstand Corporate Banking Mittelstandsbank, davor verantwortete er bis Ende 2015 als Bereichsvorstand das kapitalmarktnahe Geschäft mit Großkunden in Süd- und Ostdeutschland. Von 2010 bis 2013 leitete er in Shanghai als Regionalvorstand das Firmenkundengeschäft in Asien. Kotzbauer lernte bei der Commerzbank Bankkaufmann. Parallel zum Traineeprogramm studierte er Betriebswirtschaft an der Frankfurt School of Finance & Management.



Yaël Meier
Co-Founder Zeam GmbH

Yaël Meier ist Mitgründerin von Zeam. Zeam ist die führende Gen-Z-Agentur im DACH-Raum und berät mit einem 30-köpfigen Team Unternehmen wie Porsche oder Zalando. Im Sommer 2023 hat Meier als Co-Founderin die videobasierte Stellenplattform Jobshot lanciert. Zusätzlich ist sie Spiegel-Bestsellerautorin des Buches „Gen Z“ und wurde zweimal als „LinkedIn Top Voice“ und als „Forbes 30 under 30“ ausgezeichnet.



Isabella Martorell Naßl
Mitglied des Vorstandes Versicherungskammer,
Vorsitzende des Vorstands Krankenversicherungsgruppe

Isabella Martorell Naßl ist Mitglied des Vorstandes Versicherungskammer und Vorsitzende des Vorstands der Krankenversicherungsgruppe. Sie steuert die digitale Transformation im Betriebs- und Leistungsbereich sowie im Geschäftsfeld Gesundheitspflege und Reise. Ihr Schwerpunkt liegt auf der kundenorientierten Weiterentwicklung des Service. Dabei treibt sie neben ihrer Begeisterung für Zukunftstechnologien und neue Geschäftsmodelle die kulturelle Transformation des Unternehmens voran. Sie wurde mehrfach für ihre innovativen Kundenservice-Ansätze ausgezeichnet, zum Beispiel als „Call Center Managerin“ 2017 Deutschland. Zudem hat sie 2023 den „Quality-Award Female Leadership“ bekommen. Martorell Naßl engagiert sich ehrenamtlich in der Nachwuchsförderung vor allem als IHK-Prüferin und als Patin für das bayerische Frauentalentförderprogramm BayFiD.



Friedrich Merz
CDU-Bundesvorsitzender

Friedrich Merz studierte Rechtswissenschaft an den Universitäten Bonn und Marburg. Er war von 1985 bis 1986 als Richter auf Probe am Amtsgericht Saarbrücken tätig und arbeitete von 1986 bis 2021 fortlaufend als Rechtsanwalt. Von 1989 bis 1994 war Merz Abgeordneter im Europäischen Parlament. Von 1994 bis 2009 saß er im Deutschen Bundestag und übernahm dort parlamentarische Spitzenfunktionen, etwa als Vorsitzender der CDU/CSU-Bundestagsfraktion. Darüber hinaus besaß Merz in der Wirtschaft zahlreiche Tätigkeiten in Beratungs- und Kontrollfunktionen. Von 2019 bis 2021 war der Politiker ehrenamtlicher Vizepräsident des Wirtschaftsrats der CDU e. V. Im September 2021 wurde er erneut direkt in den Bundestag gewählt. Seit Januar 2022 ist er Bundesvorsitzender der CDU.



Tell Münzing
Gründer und Managing Director TTransformation GmbH

Tell Münzing ist Experte und Wegbereiter für ganzheitliche Transformationen, die Nachhaltigkeit anstreben und dabei das Potenzial von Mensch und System zur vollen Entfaltung bringen. Seine Stationen bei Pionieren ihres Fachs wie Sustainability Ltd. und Performance Consultants International in London sowie Gründungen wie Impact Solutions und TTransformation in Berlin haben gezeigt, wie Führung Organisationen wirtschaftlich erfolgreich macht und sie gleichzeitig aktiv zur Lösung globaler Herausforderungen beitragen können. Wirtschaft ist nur dann zukunftsfähig, wenn sie innerhalb der planetaren ökologischen Belastungsgrenzen operiert. Gleichzeitig sieht Münzing die soziale Marktwirtschaft nach Ludwig Erhard als Vorbild für eine freiheitliche Wirtschaftsordnung, die allen Menschen zugutekommt. Es ist eine globale Herausforderung, diese beiden Prinzipien zu vereinen.



Susanne Nickel
Arbeitsexpertin, Rechtsanwältin und Bestsellerautorin

Susanne Nickel ist Expertin für Arbeit und Wandel, Rechtsanwältin und Wirtschaftsmediatorin. Sie hat es in kürzester Zeit zu den Top-Speakern in Deutschland geschafft. Sie brennt leidenschaftlich für ihre Themen und ist mit ihren acht Büchern als Spiegel-Bestsellerautorin immer am Puls der Zeit. Mittlerweile schreibt sie auch Gastbeiträge für Focus und Handelsblatt rund um das Thema New Work und ist zudem häufig als Arbeitsexpertin im Fernsehen zu sehen. Sie war Managerin und Beraterin, zuletzt bei der Haufe-Gruppe und bei Kienbaum, und ist fast allen Dax-40-Unternehmen viele Jahre ein- und ausgegangen. Vom Change im Mindset bis zur erfolgreichen Implementierung: Nickel weiß, wie Veränderungen in der Arbeitswelt wirklich gelingen. Bevor sie Rednerin wurde, war sie jahrelang als Pressesprecherin und Rechtsexpertin im Fernsehen zu sehen und bekannt dafür, komplexe Sachverhalte einfach zu erklären.

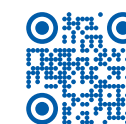
ANZEIGE



**Unser Pitch exklusiv
für Ihre Firma –
jetzt in Ihrer Filiale.**

**Morgen
kann kommen.**

Wir machen den Weg frei.



Hier alle
Vorteile
anschauen

**Volksbanken
Raiffeisenbanken**





Dr. Paul Pfister
VP Marketing IT & Digitalisierung, Geschäftskunden Deutschland, Telekom Deutschland GmbH

Seit 2023 leitet Dr. Paul Pfister das Marketing für IT und Digitalisierung im Geschäftskundenbereich der Deutschen Telekom. Gemeinsam mit seinem Team verantwortet er die Konzeption und Umsetzung der DIGITAL X Initiative. Als leidenschaftlicher Verfechter kundenzentrierten Marketings stellt er die digitale Transformation mittelständischer und großer Unternehmen in den Mittelpunkt seiner Arbeit. Besonders interessiert ihn, wie Innovationen und digitale Technologien ein außergewöhnliches Kundenerlebnis schaffen können. Pfister kam 2012 zur Deutschen Telekom und war seitdem in diversen Experten- und Führungspositionen im Unternehmen tätig.



Dr. Christoph Ploß
MdB, Mitglied Verkehrsausschuss, CDU

Dr. Christoph Ploß ist promovierter Historiker und arbeitete für ein großes Hamburger Medienunternehmen, bevor er im September 2017 in den Deutschen Bundestag gewählt wurde. Als Obmann der CDU/CSU-Fraktion im Verkehrsausschuss des Deutschen Bundestages dringt er auf eine technologieoffene Verkehrspolitik, schnellere Planungs- und Genehmigungsverfahren sowie mehr Investitionen in die deutsche Verkehrsinfrastruktur. Zudem ist er Mitglied im Ausschuss für die Angelegenheiten der Europäischen Union und Vorsitzender der Hamburger Landesgruppe der CDU/CSU-Fraktion. Neben seiner Arbeit in den Bereichen Verkehrs- und Europapolitik setzt sich Ploß unter anderem für mehr Generationengerechtigkeit und die Stärkung des Wirtschaftsstandorts Deutschland ein. Er möchte das deutsche Rentensystem flexibilisieren und den Aufbau einer Wasserstoffinfrastruktur in Deutschland forcieren.



Ulrich Reitz
Chefkorrespondent Wirtschaft RTL und ntv

Ulrich Reitz ist Chefkorrespondent Wirtschaft RTL und ntv und Redaktionsleiter der Wirtschaftssendung Telebörsen, Moderator der ntv-Wirtschaftstalks und Host des ntv-Erfolgspodcasts Biz & Beyond. Reitz ist gern gesehener Gast in TV-Talkshows und bei Fachdiskussionen. Bei wirtschaftsbezogenen Programmschwerpunkten ist er als Experte und Kommentator sowie im Interview mit Entscheidern im Programm von ntv zu sehen. Zudem moderiert er Wirtschaftsforen und Branchentreffpunkte. Vor ntv arbeitete der Wirtschaftsjournalist unter anderem für das Wirtschaftsmagazin Capital und die Welt am Sonntag, für die er jeweils das Frankfurter Redaktionsbüro leitete. Reitz studierte Wirtschaftswissenschaften und erwarb einen MBA an der Universität Würzburg.



Stephanie Renda
Co-Founder Moinland GmbH und Vorstand aeu

Stephanie Renda ist eine erfahrene Unternehmerin, Aufsichtsrätin und Beraterin mit einem besonderen Fokus auf digitale Innovationen und Unternehmensgründungen. Neben ihrer beruflichen Tätigkeit engagiert sie sich in verschiedenen Gremien und Initiativen zur Förderung der digitalen Wirtschaft, zum Beispiel als langjährige stellvertretende Vorsitzende des Beirats Junge Digitale Wirtschaft beim Bundesministerium für Wirtschaft und beim Aufbau des Start-up-Verbands. Auch beim Wirtschaftsrat setzt sie sich aktiv für die Interessen junger Unternehmen ein. Renda begleitet Startup CEOs als Coach und engagiert sich insbesondere für die Förderung von Frauen in der Startup-Szene. Seit 2020 ist sie zudem Mitglied im Vorstand des aeu (Arbeitskreis Evangelischer Unternehmer).

IPO NIGHT

DIE KUNST DES BÖRSENGANGS



Wir gratulieren allen nominierten Unternehmen!

Stadel Museum | Frankfurt am Main | 30. Oktober 2024

Nur auf Einladung

Auf der IPO Night setzen die hochkarätigen Gäste aus Wirtschaft, Politik und Gesellschaft ein Zeichen für die essenzielle Bedeutung eines starken Kapitalmarkts für Deutschland.

Herausragender Börsengang

DOUGLAS RENK SCHOTT PHARMA TUI

Herausragende Eigenkapitalfinanzierung

BECHTLE DEUTZ HENSOLDT SARTORIUS talanx. TUI

Herausragende private Finanzierungsrunde

ALEPH ALPHA black CATALYX DeepL everphone H ytm osapiens sumup sunfire



Dr. Peter Robejsek

Geschäftsführer Mastercard Deutschland

Dr. Peter Robejsek ist Geschäftsführer bei Mastercard Deutschland. Er ist seit 2017 in dem Technologieunternehmen tätig und verantwortete zuvor das Produktmanagement für Deutschland und die Schweiz. In dieser Funktion hat er sowohl die Weiterentwicklung klassischer Mastercard-Bezahlverfahren als auch innovative Lösungen rund um Instant Payments und Open Banking vorangetrieben. Er blickt auf eine langjährige Erfahrung im Financial Services Sektor zurück, insbesondere im Wealth Management und in der Strategieberatung. Dort hat er bei Strategy& sowie bei Mastercard Advisors Finanzdienstleister und deren IT-Serviceprovider zu Themen rund um Strategie, Technologie und Payments beraten. Robejsek hat an der Durham University in England promoviert. In seiner wissenschaftlichen Arbeit hat er Verfahren des maschinellen Lernens auf die Schätzung ökonomischer Zusammenhänge angewandt.



Katharina Roehrig

Geschäftsführerin Kommunikation und Nachhaltigkeit Melitta Gruppe

Katharina Roehrig verantwortet als Geschäftsführerin die Bereiche Corporate Communication und Nachhaltigkeit der Melitta Gruppe. In vorherigen Führungspositionen bei den Unternehmen Wella, Pimkie, Bulthaupt und Roeckl prägte sie Marke und Wahrnehmung der jeweiligen Unternehmen, bevor sie 2014 zur Melitta Gruppe kam. Seit 2016 hat Roehrig dort die Verantwortung für die Nachhaltigkeitsstrategie und deren Umsetzung. In dieser Funktion liegt ihr Fokus darauf, die über 115-jährige Tradition des erfolgreichen Mittelständlers mit innovativen, nachhaltigen Ideen zu verbinden, um die Zukunftsfähigkeit der Unternehmens-Gruppe zu sichern. Mit ihrer langjährigen Expertise lädt sie in der Kommunikation die Marke der Gruppe mit ihrer Vision einer Nachhaltigen Entwicklung auf. Zudem ist Roehrig aktives Beiratsmitglied im Kundenbeirat der Deutschen Bank und bei dem Berliner Start-up goodcarbon.



Dr. Rainer Seßner

Geschäftsführer von Bayern Innovativ

Dr. Rainer Seßner ist Geschäftsführer der Bayern Innovativ GmbH. Bereits während seiner Promotion entwickelte der Mathematiker, Physiker und heutige FAU-Fellow der Friedrich-Alexander-Universität auf Basis neuer Technologien innovative Produkte, Dienstleistungen und Geschäftsmodelle. Mit mehr als 20 Jahren Erfahrung in der Produkt- und Innovationsbranche unterhält er ein starkes, internationales Innovationsnetzwerk in Wirtschaft, Wissenschaft und Politik. Als treibende Kraft der Gesellschaft für Innovation und Wissenstransfer des Freistaats Bayern umfasst seine Erfolgsbilanz mehrfache Auszeichnungen in den Bereichen Corporate Governance, Technologie- und Innovationsmanagement sowie Forschung und Entwicklung.



Prof. Dr. Kristina Sinemus

Hessische Ministerin für Digitalisierung und Innovation

Seit Januar 2019 ist Prof. Dr. Kristina Sinemus Hessische Ministerin für Digitalisierung und Innovation. Zuvor war sie Geschäftsführerin der von ihr gegründeten Genius GmbH, eine auf Wissenschaftskommunikation spezialisierte Beratungsagentur. Zudem war Sinemus bis zu ihrem Amtsantritt seit 2014 Präsidentin der IHK Darmstadt Rhein Main Neckar und hielt einen Lehrstuhl für Public Affairs an der Quadriga Universität in Berlin inne.

Chaichana Sinthuaaree

CEO ASS Athletic Sport Sponsoring GmbH

Chaichana Sinthuaaree ist seit Januar 2024 CEO der ASS Athletic Sport Sponsoring und leitet die digitale Transformation sowie das Wachstum der führenden Autoabonnement-Plattform in Deutschland mit einem Jahresumsatz von 140 Million Euro und 20.000 Abo-Kunden. Zuvor war er Chief Digital & Media Officer bei Eckes-Granini (2021–2024) und entwickelte eine gruppenweite digitale Strategie für mehr als zehn Länder und zahlreiche Marken. Bei der Werbeagentur Ogilvy verantwortete er als CEO in Deutschland (2016–2020) die Werbe-, Digital- und PR-Agenturen und war zuvor als Managing Director und Berater für Digital und CRM (2010–2016) für deutsche Loyalitäts-Programme tätig. Weitere Stationen seiner Karriere waren bei der internationalen Kreativagentur Saatchi & Saatchi und im Markenteam von Telefónica O2.



Heiko Stahl

Senior VP Global Sales Vitra International AG

Nach seinem Studium der Betriebswirtschaftslehre arbeitete Heiko Stahl für mehrere internationale Büromöbelhersteller. 2011 wechselte er zu Vitra, wo er seit 2014 Vitra Schweiz & Österreich leitete. Im Sommer 2023 wurde er zum Senior Vice President International Key Account Management, Workplace Consulting und Trendscouting. Angesichts der Tatsache, dass viele Menschen heutzutage theoretisch von überall arbeiten können und Maschinen repetitive Aufgaben übernehmen, konzentriert sich Stahl darauf zu verstehen, was ein Arbeitsplatz oder Arbeitgeber leisten muss, um Identität und Heimatgefühl zu vermitteln. Stahl legt den Schwerpunkt auf Problemlösung durch Design, Nachhaltigkeit und Anpassung an sich ändernde Bedürfnisse in Arbeits- und Wohnräumen.



ANZEIGE

Markt

UND MITTELSTAND

DER PODCAST



David Harnasch lässt die Woche aus Sicht des Mittelstands Revue passieren und diskutiert mit Expertinnen sowie Experten über Herausforderungen, Chancen und Zukunftsthemen.



Hören Sie die aktuelle Folge mit

Michael Veit
Technology Evangelist,
Sophos



www.marktundmittelstand.de/podcast



Dr. Peter Tauber
Berater und Autor

Dr. Peter Tauber war Mitglied des Deutschen Bundestages, Generalsekretär der CDU und Staatssekretär im Bundesministerium der Verteidigung. Der Reserveoffizier ist der Truppe weiter eng verbunden und hat nach seinem Ausscheiden aus der Politik eine Agentur für Strategie und Kommunikation gegründet. Er berät Unternehmen, Verbände und Persönlichkeiten und hat außerdem die Geschäftsführung eines Wirtschaftsverbandes mit Sitz in Frankfurt inne. Der begeisterte Marathonläufer schreibt außerdem Bücher, hält Vorträge und übt einen Lehrauftrag am Historischen Institut der Universität der Bundeswehr in München aus.



Prof. Dr. Anabel Ternès von Hattburg
Zukunftsforscherin, Autorin und Gründerin

Prof. Dr. Anabel Ternès von Hattburg, international bekannte Größe für Nachhaltigkeit, Innovation und Leadership, ist laut HypoVereinsbank „eine der herausragenden Managerinnen und Unternehmerinnen Deutschlands“. Die Zukunftsforscherin, Speakerin, Journalistin und Gründerin ist CEO von Sustain Plus, Direktorin des SRH Instituts für Nachhaltigkeitsmanagement und Professorin für Kommunikation in der Nachfolge von Dieter Kronzucker. Sie setzt sich seit ihrer Kindheit ein für Menschenrechte und Umweltschutz, heute unter anderem im Plant for the Planet Beirat, als Präsidentin des Club of Budapest Germany und International Embassy for Economic Affairs, als Mitglied des Club of Rome und Co-Gründerin des World Cleanup/Greenbytes.



Dr. Hans-Jürgen Völz
Chefvolkswirt und Mitglied der Bundesgeschäftsleitung
Der Mittelstand Bundesverband Mittelständische Wirtschaft

Dr. Hans-Jürgen Völz ist Mitglied der Bundesgeschäftsleitung Der Mittelstand Bundesverband Mittelständische Wirtschaft (BVMW), Vorstand der Unterstützungskasse des deutschen Mittelstands und Chefvolkswirt. Zuvor war er Geschäftsführer eines Unternehmensverbandes und Referent bei der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände BDA. Der Reserveoffizier ist Dozent an der Führungsakademie der Bundeswehr in Hamburg. Seine Doktorarbeit hat er am Institut für Theoretische Volkswirtschaftslehre an der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel geschrieben. Die akademische Laufbahn führte Völz an die University of Glasgow und die Pennsylvania State University. Er war Mitglied des Beirats beim Statistischen Bundesamt und deutscher Repräsentant der Arbeitgeberseite bei der Internationalen Arbeitsorganisation in Genf.



Stefanie Wüst
Stadträtin und Dezernentin für Wirtschaft, Recht und
Stadtmarketing Stadt Frankfurt am Main

Stephanie Wüst studierte Soziologie und Politikwissenschaften mit Schwerpunkt Macht- und Herrschaftsstrukturen an der Goethe Universität Frankfurt. Ab 2016 war sie als Referentin für einen Wirtschaftsverband in Frankfurt tätig, 2019 wechselte sie zur Vereinigung der hessischen Unternehmerverbände und war als Referentin für Verkehrs- und Logistikpolitik tätig. Ihre politische Vita begann 2013 mit dem Beitritt in den FDP-Kreisverband Frankfurt. Von 2015 bis 2017 war sie Vorsitzende der Jungen Liberalen Frankfurt und wurde 2016 als wirtschafts- und frauenpolitische Sprecherin der FDP in die Stadtverordnetenversammlung gewählt. Seit September 2021 ist Wüst Dezernentin für Wirtschaft, Recht und Stadtmarketing im Magistrat der Stadt Frankfurt am Main.

Mit Sicherheit auf Digitalisierung setzen und Resilienz stärken.



„Cyberkriminalität ist ein Thema, an dem man dranbleiben muss. Mit einem starken Partner schaffen wir das.“

Karl Geiger, Geschäftsleiter Goldfuß engineering

Was kostet Sie ein Tag Handlungsunfähigkeit? Wie viele solcher Tage möchten Sie sich leisten?

Wer risikoreiche Entwicklungen früher erkennt, kann besser gegensteuern und ist widerstandsfähiger. Dabei helfen Daten und automatisierte Prozesse – kurz die Digitalisierung.

Doch damit steigt auch die Anfälligkeit für Cyber- und Wirtschaftskriminalität. Die Gefahr, dass im Unternehmen dann nichts mehr geht, ist real. Technische und prozessuale Sicherheits- sowie Schulungsmaßnahmen helfen vorzubeugen. Ein hohes finanzielles Restrisiko bleibt.



Resilienz ist ein Prozess – R+V begleitet von Anfang an und dauerhaft

Hier bieten Absicherungslösungen für finanzielle Restrisiken wirksamen Schutz. R+V stellt sie bereit und trägt so zur Widerstandsfähigkeit von Unternehmen sowie Entscheiderinnen und Entscheidern bei.

Jetzt mehr zum Thema erfahren und das Praxis-Handbuch Resilienz kostenfrei runterladen:

resilienz.ruv.de

Genossenschaftliche FinanzGruppe
Volksbanken Raiffeisenbanken

PARTNERSCHAFT FÜR DEN ERFOLG

IT-Sicherheit managen.
Gemeinsam stark bleiben.

Widerstandskraft fängt mit der Wahl des richtigen Partners an: resilienz.ruv.de

Du bist nicht allein.

R+V

Täglich Spitzenleistung liefern

Bürokratie, Kriegsfolgen, sich wandelnde Märkte: Deutschlands Mittelständler müssen sich in schwierigem Umfeld behaupten. Einige sind dabei preiswürdig gut.

Wohlstand hängt von Wirtschaft ab. Und die treibt in Deutschland vor allem der Mittelstand an. Da sind alteingesessene Unternehmen mit Traditionsbewusstsein, Firmen, die sich stark gewandelt haben und Neulinge, die das Zeug haben, die Großen der Zukunft zu werden. Und unter den vielen Mittelständlern ragen einige heraus, die als Vorbilder taugen und die wir auszeichnen wollen. So ging im vergangenen Jahr ein Preis an die Optiker von Carl Zeiss, die unter anderem mit einem Spezialbelichter ultrafeine Halbleiter erst möglich machen.

Auch in diesem Jahr haben wir uns an der gängigen Definition des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn orientiert. Hier ist vor allem entscheidend, dass die Besitzerfamilie wirtschaftlich unabhängig handeln kann. Zudem sollte sich das Unternehmen selbst dem Mittelstand angehörig fühlen. In die Bewertung flossen die unternehmerische Leistung, aber auch Innovationskraft und Nachhaltigkeit ein. Zudem ordnen wir die Daten qualitativ ein – mit viel Empathie für die Macher und Macherinnen.

Herausgekommen ist eine Shortlist, aus der eine fachkundige Jury drei Kandidaten in den Kategorien nominiert, die für uns die ganze Bandbreite des Mittelstands optimal abdecken:

- **Titanen – es gab sie schon immer und wird sie ewig geben.**

Bei Markt und Mittelstand können nur Unternehmen zum „Titan“ werden, deren Gründung mindestens 100 Jahre zurückliegt. Zudem muss das Geschäftsmodell nachhaltig erfolgreich und zukunftsfähig sein.

- **Transformatoren – sie haben sich radikal verändert, ohne ihre DNA aufzugeben.**

„Transformatoren“ zeichnet aus, dass sie aus sich heraus ihr Geschäftsmodell stark verändert, implementiert und am Markt damit Erfolg haben.

- **Pioniere – sie haben etwas völlig Neues gewagt und alles gewonnen.**

„Pioniere“ mussten Redaktion und Jury mit einer wirksamen Idee und zugleich einem nachhaltigen erfolgreichen Geschäftsmodell überzeugen.



Hochpräzise im Reinraum: Der Spezialbelichter für Halbleiter von Carl Zeiss besteht aus 15.000 Teilen und wiegt 1,5 Tonnen. Die Firma erhielt den Mittelstandspreis 2023.

Von Björn Hartmann

gen. Sie haben bereits ein reifes Produkt oder eine Dienstleistung auf den Markt gebracht, einen Kundenstamm aufgebaut und sind den ersten Wachstumsschmerzen entwachsen. Die Unternehmen sollten also über den Start-up-Status hinaus sein, müssen aber noch keinen Milliardenumsatz vorzeigen. << art

© Carl Zeiss

Die Vielseitigen

Sehr vielen Deutschen wird der Name Freudenberg nichts sagen. Dabei ist der Familienkonzern aus dem baden-württembergischen Weinheim eine Stütze der deutschen Industrie. Freudenberg beliefert die Autoindustrie, den Maschinenbau, die Öl- und Gasindustrie. Das Familienunternehmen stellt Dichtungen her, Filter, Medizinprodukte wie antibiotikaversetzte Vliese oder Mikrokomponenten für Kathetersysteme, Trennstoffe für Gummibärchen, ist Spezialchemieanbieter, Experte für Schwingungstechnik in Fahrzeugen und E-Power der Brennstoffzelle. Ein klassischer Mischkonzern, der kauft und verkauft, dessen einzelne Sparten sich immer wieder neu erfinden und erweitern. Rund 52.000 Beschäftigte setzten zuletzt in 60 Ländern rund zwölf Milliarden Euro um. Begonnen hat alles 1849, als Carl Johann Freudenberg eine Gerberei in Weinheim übernahm. Von der Ledersparte hat sich das Unternehmen zur Jahrtausendwende getrennt. Im einzigen, was Freudenberg an Endkunden verkauft, erinnert noch etwas an die Anfänge des Unternehmens: Vileda. Mit den Reinigungsprodukten „Wie Leder“ startete der Konzern nach dem Zweiten Weltkrieg wieder durch. << art



Die Edlen

Alles beginnt 1660 mit Isaac Heraeus und einer Apotheke in Hanau. Mit Edelmetallen, dem heutigen Kerngeschäft der Heraeus-Gruppe heute, hat er noch nicht zu tun, für die interessiert sich Sohn Franz. Enkel Wilhelm-Carl gelingt es dann um 1850, Platin in größeren Mengen hochrein zu verarbeiten. Aus dem Labor in der Apotheke entsteht die Erste Deutsche Platinschmelze W. C. Heraeus. Über die Jahre meldet das Unternehmen zahlreiche Patente an, entwickelt ein Verfahren, mit dem Bergkristall zu Quarzglas verarbeitet werden kann, und das Schmelzen von Metallen unter Vakuum. Den meisten Deutschen dürfte Heraeus vielleicht als Prägung von kleinen Goldbarren bekannt sein, die mancher als Geldanlage gekauft hat. Doch der Familienkonzern bietet mehr: Sensoren des Unternehmens, die Abgasreinigungsanlagen von Autos oder überwachen die Stator-Temperatur von Windkraftanlagen. Metallkeramische Substrate sind wichtige Bestandteile der Leistungselektronik eines Elektroantriebs. Der Konzern fertigt auch Elektrolyseure auf Iridiumbasis. Mit 16.400 Mitarbeitern setzen die Hanauer 2023 weltweit 25,6 Milliarden Euro um. << art



Die Spezialfahrzeugexperten

Auch die Kirchhoff-Gruppe ist eines dieser großen Familienunternehmen, das kaum jemand kennt, ohne die es aber nicht geht. Beim Müll zum Beispiel. Zur Gruppe gehört Faun, die Müllfahrzeuge und Kehrmaschinen bauen. Das Unternehmen brachte zuletzt den ersten Müllaster mit Brennstoffzelle auf den Markt, im Einsatz unter anderem auf Berlins Straßen. Faun gehört zur Kirchhoff-Sparte Ecotec, in der alles rund um Umwelt- und Entsorgungslogistik gebündelt ist. Aus der Automotive-Sparte beliefert der Konzern die Autoindustrie mit komplexen Metallstrukturen für den Karosseriebau – leicht und crashtolerant. Die Teile bestehen aus Stahl-Aluminium oder Metall-Kunststoff. Kirchhoff liefert weltweit. Die Gruppe rüstet außerdem Fahrzeuge für

Menschen um, die in ihrer Mobilität eingeschränkt sind. Und es gibt eine Sparte, die Schraubwerkzeuge herstellt. Das Unternehmen, in vierter Generation in Familienhand, geht zurück auf die Firma Stephan Witte, die 1785 in Iserlohn gegründet wurde und Nähmaschinen herstellte. 2023 setzte die Gruppe 3,0 Milliarden Euro um und beschäftigte mehr als 13.000 Mitarbeiter weltweit. << art



Die Beweglichen

Brose gehört zu diesen deutschen Firmen, ohne die in einer Branche wenig geht. In diesem Fall die Autoindustrie. In jedem zweiten Neuwagen weltweit ist mindestens ein Produkt des Familienunternehmens eingebaut, wie es selbstbewusst heißt. Der Konzern stellt mechatronische Systeme unter anderem für Sitze, Türen und die Karosserie her. Auch Kältemittelverdichter für E-Autos fertigen sie. Zuletzt konzentrierte sich das Unternehmen aus dem bayerischen Coburg auf intelligente Systeme – mechatronische Bauteile mit Sensoren und Software. In Autos und Motorrädern sind sie unter anderem für mehr Sicherheit gefragt, unabhängig davon, wie die Fahrzeuge angetrieben werden. Der Zulieferer Brose wandelt sich – wieder einmal. Der Konzern soll

dabei auch schlanker werden. Gründer Max Brose startete 1908 mit einem Autoteilehandel in Berlin, 1919 dann begann Max Brose & Co in Coburg Metallteile zu produzieren. Heute ist das Unternehmen immer noch in Familienhand, gesteuert von Michael Stoschek, dem Enkel des Gründers. Zuletzt setzte es mit rund 69.000 Beschäftigten weltweit rund acht Milliarden Euro um. << art



Die Optimierer

Wohl kaum ein deutsches Unternehmen hat die Unternehmensbranche in den vergangenen Jahren so nachhaltig verändert wie Celonis. Die Münchener haben eine Software entwickelt, die Prozesse automatisch anhand von Daten erfasst und digital abbildet. So lassen sich Ineffizienzen finden, etwa Prozesse, die noch von Hand laufen, aber automatisiert werden könnten. Die Software analysiert also das Unternehmen, deckt Schwachstellen auf und hilft, zu optimieren – und damit Geld zu sparen oder mehr zu verdienen. Gegründet wurde Celonis bereits 2011 von drei Studenten der Technischen Universität München, seither setzen immer mehr Unternehmen auf die Software. Zu den Kunden zählen Airbus, Bayer, Dell, Johnson & Johnson, L'Oréal, Mars, Siemens, Uber, Vodafone. Insgesamt sind es mehr als 1350. Das Potenzial ist noch lange nicht ausgeschöpft, was sich im Wert der Firma zeigt: 13 Milliarden Dollar (rund zwölf Milliarden Euro) sind es nach mehreren Finanzierungsrunden. Damit sind die Münchener, die inzwischen mehr als 3000 Mitarbeiter beschäftigen, das teuerste, nicht börsennotierte Unternehmen in Deutschland. << art



Die Fahrhelfer

Im Namen ist schon alles enthalten, was den Konzern ausmacht: Knorr-Bremse aus München beschäftigt sich mit Bremsen, die weltweit Fahrzeuge zum Stehen bringen. Eine Konzernsparte beliefert die Eisenbahnindustrie, wobei das Angebot weit über Bremssysteme hinausgeht. Im Angebot sind auch intelligente Einstiegssysteme, Klimaanlage, Leittechnik, Steuerungskomponenten und Bahnsteigtüren. Die andere Sparte bremst Lkw, Busse, Anhänger und Landmaschinen. Auch hier liefert der Konzern mehr als Bremsen: elektronische Steuerung, Fahrerassistenzsysteme und Teile der Antriebsstränge. Alles begann vor mehr als 100 Jahren in Berlin. 1905 startete Georg Knorr mit Druckluftbremsen für Züge. 1985 übernahm dann Heinz Herrmann Thiele den Konzern. Der energische und streitbare Unternehmer konzentrierte das Geschäft auf Züge und Nutzfahrzeuge und baute Knorr-Bremse durch zahlreiche Übernahmen kräftig aus. Zuletzt lieferten 32.630 Mitarbeiter gut 7,93 Milliarden Euro Umsatz, der seit 2020 kontinuierlich steigt. Vor sechs Jahren ging das Unternehmen an die Börse, ist aber immer noch mehrheitlich im Besitz der Familie Thiele. << art



Die Erklärer

Firmen, die ihre Beschäftigten schulen, bleiben auf der Höhe der Zeit. Für die, die an Bildschirmen arbeiten, gibt es reichlich Angebote. Doch was ist mit jenen 90 Prozent der Beschäftigten, die nicht an einem Computer arbeiten? Und die womöglich unterschiedliche Muttersprachen haben, unterschiedliche Motivation und Bildung? Die Powerpoint-Präsentation hilft da meist nicht. Das muss anders gehen, sagte sich Charlotte Rothert, die als Agrarwissenschaftlerin Milchkuhbetriebe restrukturiert hat und das Problem dabei erkannte. Gemeinsam mit zwei anderen gründete sie 2021 Doinstruct in Osna-brück. Das Unternehmen bietet die erste standardisierte Software für Schulungen an, mit Videos und in 20 Sprachen. Beim Übersetzen hilft künstliche Intelligenz. Die Software läuft auf dem Smartphone, deckt zurzeit Themen wie Hygiene, Arbeitssicherheit, Brandschutz, Compliance, Datenschutz, Erste Hilfe, Hygiene und Ähnliches ab. Zu haben ist die Lösung in Deutschland, Österreich und der Schweiz, in Italien und Ungarn. Doch das Schulungsproblem ist nicht auf diese Länder beschränkt, der Markt entsprechend groß. << art



Die Cobottrainer

Warum setzen Unternehmen für bestimmte Arbeiten keine Roboter ein? Das fragten sich die Gründer von Micropsi Industries. Und machten sich daran, die Robotersteuerung mittels künstlicher Intelligenz zu revolutionieren. Die Berliner entwickelten ein System, bei dem sich der Roboter selbst zusieht, was er tut. Die KI-Steuerung hilft dann, zum Beispiel aus unübersichtlichen Mengen gezielt die richtigen Teile herauszuheben und einzubauen. Bisher galt das als zu kompliziert für Roboter. Das Produkt heißt Mirai und ist für kleinere Roboter, sogenannte Cobots, geeignet, die in immer mehr Betrieben eingesetzt werden. Das Unternehmen startete 2014 in Berlin. Gründer Ronnie Vuine hatte zuvor schon zwei andere Firmen entwickelt. Zu den Kunden von Micropsi Industries zählen Bosch-Siemens Hausgeräte, Siemens Energy und der Zulieferer ZF. Seit 2018 ist das Berliner Unternehmen auch in den USA vertreten. Es beschäftigt mehr als 60 Mitarbeiter. Zahlreiche Risikokapitalgeber stützen die Firma, darunter Ahren Innovation Capital, Amplifier, M Ventures, Merck Ventures, Project A Ventures, Vsquared Ventures. << art



Die Klangspezialisten

Steinway zeigt, dass auch alte Firmen noch zu den Pionieren zählen können, sogar auf ihrem ureigenen Gebiet, in diesem Fall klassische Flügel. Das deutsch-amerikanische Unternehmen hat eine Technik entwickelt, die über Sensoren erfasst, wie ein Flügel gespielt wird – Anschlag, Dynamik, alles. Dieses Profil lässt sich dann über das Internet auf einen ähnlich ausgestatteten klassischen Flügel übertragen. Im Ergebnis könnte zum Beispiel der Starpianist Lang Lang dann zwei Flügel gleichzeitig spielen – persönlich in der Berliner Philharmonie und übertragen im Konzerthaus von Sydney oder im eigenen Wohnzimmer. Das Unternehmen geht auf Heinrich Engelhard Steinweg zurück, der 1825 in Seesen am Harz sein erstes Klavier baute. Später wanderte er wegen

der schlechten wirtschaftlichen Situation in Deutschland über Hamburg nach New York aus, wo er Steinway & Sons 1853 gründete. Europasitz ist Hamburg, gefertigt werden die Flügel und Klaviere in Handarbeit in New York für Amerika und an der Alster für den Rest der Welt. Hier arbeiten rund 500 Spezialisten am Spitzenklang. << art



STEINWAY & SONS

Neues vom Meister des Schwarzmalens

Yuval Noah Harari hat wieder ein Buch geschrieben, Nexus. Er malt düstere Bilder, nicht wie Goya, sondern eher wie diese unspektakulären Wolkenüber-Wald-Gemälde in einem Durchschnittshotel. Es geht um die Zukunft, aber vor allem darum, wie schlecht sie wird. Die Maschinen übernehmen, die Biotechnologie wird uns versklaven, und am Ende landen wir, so Harari, in einer Welt, in der wir nicht mehr Herr unserer Sinne sind. Die Frage, die bleibt: Ist der Mann wirklich ein Visionär oder einfach ein talentierter Schwarzmalers?

Harari hat einen neuen Trick gefunden, um uns das Ende der Welt zu verkaufen: Er nimmt alte Ängste, packt sie in einen modernen Rahmen und gibt uns dann das Gefühl, wir könnten sowieso nichts mehr dagegen tun. Aber Moment mal! Ist es wirklich so schlimm? Harari sieht die Technologie als größte Gefahr, aber das ist ungefähr so, als würde man das Internet der 90er als reinen Ort des Untergangs betrachten, ohne die Katzenvideos zu erwähnen. Und genau das ist das Problem bei Harari: Kein Raum für Katzenvideos, für die schönen Seiten des Fortschritts. Alles Dystopie, alles Schwarz. Die künstliche Intelligenz wird uns ausspionieren, die Biotechnologie wird unsere DNA frisieren, und die Reichen werden uns alle irgend-

Yuval Noah Harari ist israelischer Historiker an der Hebräischen Universität Jerusalem und internationaler Erfolgsautor.

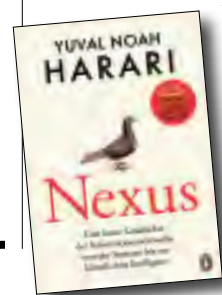


wann versklaven. Warum darf man nicht auch einfach mal optimistisch sein? Klar, Technologie birgt Risiken. Aber warum ignoriert Harari so vehement die Chancen? Wie wäre es mal mit einem Kapitel darüber, wie viele Krankheiten wir besiegen, wie viele Klimaprobleme wir lösen könnten?

Bei Harari ist die Zukunft wie ein Film, bei dem das Drehbuch längst geschrieben ist und wir alle nur Zuschauer sind. Warum? Haben wir nicht schon genug Krisen überwunden? Hat er als Historiker die segensreichen Errungenschaften der industriellen Revolution schon vergessen? Die Leute damals hatten Angst, Dampfmaschinen würden ihnen die Arbeit wegnehmen. Doch die Menschheit hat sich angepasst, neue Berufe entstanden, und am Ende wurde alles besser. Es gibt immer Verlierer bei großen Umbrüchen, aber das ist kein Grund, gleich aufzugeben.

Und dann sind da die moralischen Fingerzeige. Wir müssen über ethische Fragen sprechen, aber bitte mit ein bisschen mehr Mut zum Guten. Die Technik wird unser Leben nicht per se schlechter machen – nur wenn wir die falschen Entscheidungen treffen. Und da kommt die Politik ins Spiel. Harari hat diese latente Abneigung gegen Politiker, die er als überfordert und hilflos darstellt. Was er nicht sieht, ist, dass immer wieder Regulierung die Entwicklungen sinnvoll gelenkt hat. Datenschutzgesetze zum Beispiel sind zwar nicht perfekt, aber sie zeigen, dass wir eben nicht in einem totalitären Datenalptraum aufwachen müssen.

Alles in allem ist Nexus typisch Harari: Man liest es schnell, ist von den Ideen beeindruckt, aber bleibt mit einem Gefühl der Leere zurück. Aber wer weiß, vielleicht ist Harari ja genau die dystopische Stimme, die wir brauchen, um uns daran zu erinnern, dass wir es besser machen können. Nur ein bisschen mehr Katzenvideos könnten ihm nicht schaden. << **MuM**



Alternde Gründer

Über-35-Jährige übernehmen. Und die Zahl der Frauen sinkt.

Jung, dynamisch, innovativ – zumindest das Erste stimmt für die deutsche Technologiegründerszene nicht mehr. In den vergangenen fünf Jahren sank der Anteil derjenigen, die ein Start-up anschieben und unter 35 Jahren alt sind, von 47,1 auf 39,3 Prozent. Ältere Gründerinnen und Gründer sind jetzt in der Mehrheit. Außerdem wird die Branche immer männlicher. Der Anteil von Frauen sinkt dabei:

Nach 20,7 Prozent im vergangenen Jahr hat der Start-up-Verband in seinem Bericht über die Branche für das laufende Jahr nur 18,8 Prozent ermittelt. Schon im vergangenen Jahr stagnierte die Zahl. Woran das liegt, erklärt der Bericht nicht. Allerdings haben es Frauen deutlich schwerer, Geld für Ihre Unternehmen zu bekommen. In den Start-up-Belegschaften ist der Frauenanteil höher: 37,5 Prozent. << **art**

#wissenstransfer

Das Ende ist nahe! Oder doch nicht?

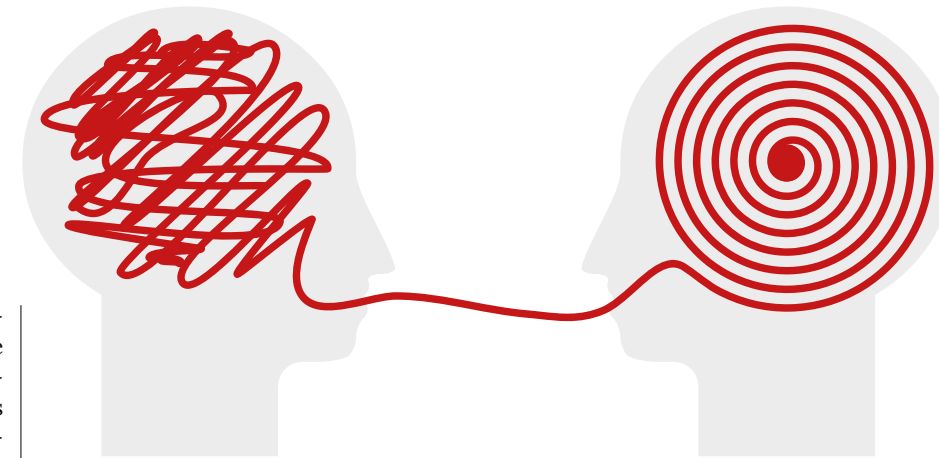
Wir leben in einer Welt, deren Rahmenbedingungen sich ständig verändern – vor allem jene mit hoher Relevanz für viele Industrien. Entsprechend sind Vorhersagen dazu, wie sich manches entwickelt, zumindest in negativer Form als Warnungen und Schreckensszenarien, allgegenwärtig. Allein vor dem Verfassen dieser Kolumne zeigt mir das Querlesen verschiedener Newsseiten eine ganze Reihe solcher Vorhersagen von Politikern, Interessenverbänden, Experten oder Wissenschaftlern: das Ende der deutschen Automobilindustrie, die drohende Klimaapokalypse, die Warnungen vor einer nächsten Pandemie, kriegerische Eskalationen an mindestens zwei Orten der Welt, der dauerhafte wirtschaftliche Einbruch der gesamten Nation. Jeder Entscheidungsträger kann mit seinem Unternehmen von jeder dieser Entwicklungen betroffen sein und muss daher eine Meinung haben. Nur: Wie gehen wir mit solchen Meldungen um?

Wissenschaftliche Forschung gibt einen Rat: Wie wahrscheinlich sich etwas entwickelt, folgt einer gewissen Verteilung. Mit einer hohen Wahrscheinlichkeit tritt ein „mittleres“ Szenario ein. Das ist nicht sonderlich spektakulär und hilft nicht, (digitale) Aufmerksamkeit zu erzeugen. Verkaufen lässt sich darüber auch wenig. Daher sollten wir uns bei extremen Meldungen erst einmal zurücklehnen und überlegen, wie wahrscheinlich eine solche Entwicklung wirklich ist. Ein Autorenteam um Philipp Carlsson-Szlezak, Chefvolkswirt der Boston Consulting Group, hat drei Tipps:

DER INNOVATOR



Die Forschung schafft Wissen, die Praxis nutzt es – wenn dazwischen nur nicht immer so viel Interessantes verloren ginge. Unser Kolumnist Professor Andreas Engelen setzt sich für den gezielten Wissenstransfer von den Hochschulen in die Unternehmen zu betriebswirtschaftlichen Themen ein. Der Inhaber des Lehrstuhls für Management an der Heinrich-Heine-Universität in Düsseldorf forscht mit seinem Team erfolgreich über Fragen des strategischen Managements, der Innovation und des digitalen Managements. Aktuell schlägt er in Projekten mit mehr als 20 Unternehmen die Brücke zwischen Theorie und Praxis – für seine Studierenden wie für Firmen.



Klare Linie: Die richtige Struktur bei Fragen und Daten hilft, das Verhältnis von Kundeninteresse zu Produktangebot besser zu verstehen.

- Verbringe nicht zu viel Zeit auf algorithmusgetriebenen sozialen oder anderen Medien, die offensichtlich eine klare Verzerrung hin zu extremen negativen Meldungen haben. Eine Beschränkung auf wenige News-Angebote, idealerweise solche aus verschiedenen Denkrichtungen, ist hilfreich.
- Überlege, wer spricht. Die oben genannten Themen haben alle gemeinsam, dass sie unsichere, zukünftige Entwicklungen betreffen, die kaum mit hoher Sicherheit vorgesagt werden können. Wissenschaftler werden Szenarien nur unter gewissen Annahmen ermitteln können. Begegnen Ihnen absolute Aussagen darüber, wie sich etwas künftig entwickelt, betrachten Sie genau, wer redet. Welches Interesse hat die Person? Zu welcher Partei gehört sie, mit welcher sympathisiert sie? Aus welcher Industrie kommt der Kommunizierende? Trauen Sie niemandem, der komplexe künftige Entwicklungen mit Gewissheit vorhersagen will.
- Identifiziere Glückstreffer. Wann immer etwas wirklich eintritt, wird sich ein Experte melden und sagen, dass er genau das vorhergesagt hat. Analysieren Sie gut: Was hat dieser Experte in der Vergangenheit noch vorhergesagt? Ein Experte mit vielen Vorhersagen liegt ab und an einmal richtig. Passen Sie auf, dass er diese eine (zufällig richtige) Vorhersage nicht zu sehr in den Fokus stellt.

Natürlich kann jede der eingangs aufgelisteter negativer Entwicklungen eintreffen, auch mit voller Wucht. Trotzdem wird es immer viel mehr Warnungen vor negativen Entwicklungen in verschiedenen Themen geben als echte Katastrophen, denen wir dann gegenüberstehen. Die drei Hinweise können helfen, entspannter und dennoch offen und mit Bedacht auf solche Meldungen zu reagieren. <<

Auszubildende als Mentoren

Wer seine Ausbildungsstellen besetzen konnte, ist vermutlich gerade froh. Nun gilt es, die jungen Leute an den Betrieb zu binden. Dabei helfen auch unkonventionelle Ideen.

Bei der Paul Horn Werkzeugfabrik aus Tübingen ist Tag eins der Ausbildung nicht am 1. September. „Der Kennenlerntag ist sechs bis acht Wochen vorher“, berichtet Patrick Wachendorfer, Ausbildungsleiter und Leiter der firmeneigenen Horn-Akademie. Dann gibt es einen Termin für die Kleideranprobe in den Sommerferien. „Da können die neuen Auszubildenden ins Haus kommen und ihre Kleidung und Sicherheitsschuhe bekommen – das machen auch eigentlich alle.“ Anfang September kommt dann erst einmal das in vielen Unternehmen übliche: Die Geschäftsführung stellt sich vor, der Betriebsrat, die Jugend- und Auszubildendenvertretung, ein paar ältere Azubis. Es gibt ein gemeinsames Mittagessen. „Und natürlich die Sicherheitseinweisung – das ist für die Zertifizierung nötig“, sagt Wachendorfer. Am nächsten Tag folgen Kennenlernspiele, ein bisschen Theorie.

Acht bis zehn Wochen bleiben die neuen Auszubildenden – in diesem Jahr 29 – nach dem Start zusammen. Die meisten lernen Industriemechaniker, auch Mechatroniker und andere technische und kaufmännische Berufe sowie etwa Maschinenbauer im dualen Studium. Ihr erster Job in der Zeit: die Mitarbeit an dem jährlichen Projekt, das die Azubis in Eigenregie abwickeln – gemagt von den Azubis im zweiten Lehrjahr. „Damit machen wir sie natürlich auch gleich zu Beginn ein bisschen heiß auf das, was da noch kommt“, freut sich Wachendorfer. Das berühmt-berüchtigte Pedal Car etwa, „entwickelt, gebaut und gefahren von Horn-Azubis“, verkündet die Horn-Akademie stolz auf ihrer Seite. Nicht irgendwo, sondern beim Great British Pedal Car Grand Prix im englischen Ringwood. Orchesterinstrumente haben die Azubis schon gebaut, einen VW-Beetle getunt, einen Grill sowie Kryostempel für die Behandlung von Neu- und Frühgeborenen – und damit an Wettbewerben der Metallbearbeitungsmesse AMB teilgenommen. Seit 2011 gehören die Projekte fest

Von Midia Nuri



zur Ausbildung. Die Azubis sind voll verantwortlich, bekommen natürlich Rat und Hilfe.

Unternehmen müssen sich schon lange nicht mehr nur etwas einfallen lassen, um junge Menschen als Auszubildende zu gewinnen. Die Zeiten, in denen es zu wenig Lehrstellen für die vielen Jugendlichen gab, sind vorbei. Seit Jahren kämpfen Betriebe damit, ihre Ausbildungsstellen überhaupt besetzen zu können. 2023 blieben bundesweit 73.444 ausgeschriebene Ausbildungsstellen

© Horn-Akademie

offen. Die Zahl stieg zum vierten Mal in Folge, wie der Berufsbildungsbericht der Bundesregierung zeigt. Die Zahl der neu geschlossenen Ausbildungsverträge stieg 2023 um drei Prozent auf 489.183 – immer noch 6,8 Prozent weniger als 2019 vor Ausbruch der Corona-Pandemie und 13,3 Prozent weniger als 2009.

Und dann gilt es noch, die einmal gewonnenen Azubis auch zu halten. Ebenfalls auf absolutem Höchststand ist die Zahl der Ausbildungsabbrüche.

Volle Power: Die Auszubildenden der Werkzeugfabrik Paul Horn tunkten 2016 bis 2018 als Gemeinschaftsprojekt einen VW Beetle.

155.325 waren es 2022 dem Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) zufolge. Der Anteil der gelösten Verträge stieg damit auf 29,5 Prozent. Üblich waren vorher jahrelang 25 Prozent. Ein Drittel der Jugendlichen löste den Ausbildungsvertrag in der Probezeit, ein weiteres Drittel im ersten Ausbildungsjahr. Besonders oft enden Verträge im Handwerk vorzeitig (2022: 36,7 Prozent), in den Ausbildungsberufen der Freien Berufe (34,7 Prozent) sowie der Hauswirtschaft (32,6 Prozent). >>

Technisch sind das nicht alles Ausbildungsabbrüche, bei denen Jugendliche am Ende ohne erfolgreichen Abschluss dastehen. Viele Azubis wechseln lediglich den Betrieb oder Beruf. Mindestens die Hälfte unterzeichnete einen anderen Ausbildungsvertrag. Doch natürlich ist jedem Betrieb daran gelegen, möglichst viele der ausgesuchten Nachwuchskräfte auch zur benötigten Fachkraft heranzuziehen.

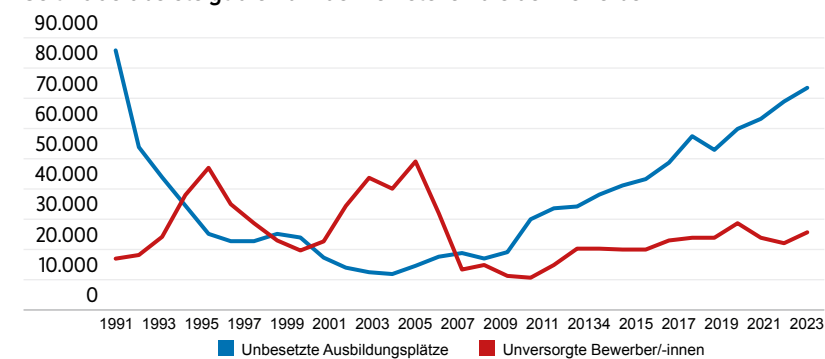
„Unternehmen, die in einer Bandbreite von Berufen ausbilden, haben Vorteile“, ist Balint Sulko überzeugt, Ausbildungsleiter bei Samson in Frankfurt am Main. Das Unternehmen entwickelt und baut Ventile und Automationstechnik. „Wenn wir beispielsweise sehen, dass einer der Auszubildenden sich etwas anderes vorgestellt hat, oder wir aus irgendeinem Grund den Eindruck haben, er passe woanders besser hin, können wir sagen ‚Guck dir doch mal vielleicht den oder den Alternativenbereich an‘“, erklärt er. „Dass jemand vom Mechatroniker zum Industriemechaniker gewechselt hat, ist bei uns schon vorgekommen.“

Auch bei Samson beginnt die Vorbereitung vorab. „Praktisch mit der ersten E-Mail und der Bewerbung sind wir im Onboarding“, sagt Sulko. Auch hier ist ein Begrüßungstag vier Wochen vor Ausbildungsbeginn angesetzt. An den ersten zwei Tagen der Einführungswoche im Unternehmen lernen sich alle kennen und welche Wertschöpfungstiefe das Unternehmen hat. „Und dann machen wir immer eine dreitägige Einführungsfahrt mit den Jugendlichen“, sagt der Ausbildungsleiter. Es geht zu Kunden und Tochtergesellschaften, wo es durch die Werke geht. „Ventile sind abstrakt für junge Menschen. Die sehen also erst einmal, was wir für Produkte haben und was mit unseren Produkten passiert.“ Wie die Fahrt verläuft, was genau gemacht wird, all das planen ältere Azubis für die Neueinsteiger, eine Projekt-

“
Die sogenannte Generation Z will auf Augenhöhe angesprochen werden.
 Sabine Beck,
 Quabb-Koordinierungsstelle

AUSZUBILDENDE GESUCHT

Seit 2008 übersteigt die Zahl der Lehrstellen die der Bewerber



Quelle: BIBB, Bundesagentur für Arbeit

gruppe mit je einem Jugendlichen aus jedem Ausbildungsbereich. „Dieses Jahr waren wir in Leipzig, nächstes Jahr geht es nach Nürnberg“, sagt Sulko.

Wichtig sind dem Familienunternehmen auch die Atmosphäre, das Miteinander und die Arbeitskultur. „Je mehr die jungen Leute gleich von Beginn an das Gefühl haben, dass sie sich bei uns an eine ganze Fülle von Personen wenden können, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass wir nicht im Fall der Fälle kommentarlos vor vollendete Tatsachen gestellt werden“, sagt Sulko. Probleme kämen immer wieder mal vor. Stress mit der Freundin, finanzielle Schwierigkeiten – etwa, wenn Jugendliche schon von zu Hause ausgezogen sind. „Gelegentlich sind das auch mal gravierendere Themen“, sagt der Ausbildungschef. „Häufig wissen diese ja oft erst 16- und nur vereinzelt mal 21- oder 22-Jährigen auch selbst nicht so genau, wie sie mit der Situation umgehen sollen.“

Auf Vertrauen bauen

Vertrauensverhältnis ist das Zauberwort. Und Begleitung, beispielsweise bei der Gruppe geflüchteter Jugendlicher, die 2015 bei Samson angefangen hat, und auch bei anderen Jugendlichen mit Migrationshintergrund, die jedes Jahr starten. „Wir bieten Sprachkurse an, auch mal Förderunterricht, wir begleiten die Jugendlichen zu Ämtern, wenn nötig“, sagt Sulko. In diesem Jahr starteten 36 Auszubildende bei Samson.

Natürlich hätten kleine Unternehmen mit vielleicht nur einem oder wenigen Auszubildenden es im Verhältnis schwerer, ein attraktives Ausbildungsangebot zu machen als Konzerne oder auch größere Mittelständler, gibt Sabine Beck zu. Sie arbeitet bei der Quabb-Koordinierungsstelle (Qualifizierte Ausbildungsbegleitung in Betrieb und Berufsschule) für Hessen in Offenbach. Aber alle könnten mit den jungen Leuten sprechen, für ein gutes Arbeitsklima sorgen und im Kontakt bleiben. Quabb berät Auszubildende und Ausbildungsbetriebe seit 15 Jahren. Inzwischen gibt es ein umfangreiches Paket an Tipps für Auszubildende, das auch Unternehmen außerhalb Hessens über www.quabb-hessen.de nutzen können. Darin geht es um die Gründe für mögliche Probleme. Frühwarnsignale, die Ausbilder kennen sollten, Tipps für den Umgang mit Ausbildungsklassikern wie etwa Verspätungen, ungepflegtes Äußeres oder unhöfliches Auftreten, aber auch zu Handynutzung, Suchtproblemen, sexueller Belästigung. Die Europäischen Union und das Land Hessen fördern Quabb. „Chefs und Ausbilder wie auch die Jugendlichen können sich natürlich auch für Beratung bei Problemen in der Ausbildung an uns oder eine Beratungsstelle in ihrem Bundesland wenden“,

WENIG FIRMENINTERESSE

Warum Schüler eine Bewerbung abbrechen

Späte Rückmeldung	24,0 %
Keine Rückmeldung auf Bewerbungsunterlagen	23,3 %
Keine Rückmeldung auf E-Mails und Fragen	21,1 %
Insgesamt schlechter Auftritt des Unternehmens	13,5 %
Unfreundliche Ansprechpartner/innen	13,5 %
Falsche Jobbeschreibung	13,3 %
Schlechte Vergütung	12,7 %
Unflexible Arbeitszeiten	12,6 %

Quelle: Trendence HR-Monitor

(Mehrfachnennung möglich) n = 1823

sagt Beck. Möglichst früh, wenn Probleme noch leichter zu lösen sind.

Damit eine begonnene Ausbildung gelingt, kommt es Beck und ihren 50 Quabb-Kolleginnen und Kollegen zufolge vor allem auf eine gute Kommunikation an. „Die sogenannte Generation Z will auf Augenhöhe angesprochen werden“, beobachtet Beck seit Jahren, „also auch in Entscheidungen einbezogen werden.“ Egal, ob es gerade um Überstunden geht oder darum, wie Dinge im Betrieb gemacht werden. „Sie wollen es gern erklärt bekommen, um zu verstehen“, sagt Beck. Und die jungen Auszubildenden wünschen sich Feedback. Das fehlt oft, gerade in den Fällen, in denen es dann auch Schwierigkeiten gibt. Dabei sei es ganz entscheidend, um zu lernen und sich entwickeln zu können. „Die jungen Leute wollen die Dinge richtig und genau machen und wollen dafür natürlich auch wissen: Bin ich auf dem richtigen Weg?“ erklärt Beck.

Teufelskreis vermeiden

„Da rein müssen Betriebe bewusst investieren“, weiß Carola Bremer, die als Ausbildungsbegleiterin für Quabb beim Verein Fresko in Wiesbaden tätig ist. Sie hat selbst 25 Jahre lang als Ausbilderin, unter anderem im Handel, gearbeitet. „Was leider viel zu oft vorkommt, ist, dass junge Auszubildende buchstäblich allein gelassen werden“, sagt sie. Das überfordere sie. „Dann passieren Fehler, rasch ist auch der Ton nicht mehr so freundlich, es entsteht ein schlechtes Gefühl.“ So kommt ein Teufelskreis in Gang. Dem müssen Auszubildende bewusst ihr ganzes Engagement entgegensetzen, sagt Bremer. Und das heißt vor allem Aufmerksamkeit und Kümmern, trotz zuweilen Personalnot oder Sprachbarrieren. „Unter anderem ist wichtig: Wenn Unternehmen ausbilden, müssen sie sich bewusst vornehmen, erst einmal zu investieren, nämlich Zeit und Aufmerksamkeit.“

Und warum nicht auch mal die jungen Leute fragen, wie sie etwas machen würden. „Ich habe

meinen Auszubildenden früher oft gesagt ‚Jetzt gestalte du mal die Auslage‘, erinnert sich Bremer. Oder sie ermutigt, eigene Ideen einzubringen. Das ist eine einfache Möglichkeit, junge Menschen zu motivieren. „Natürlich sollen sie dann auch kommen dürfen und fragen, wenn etwas unklar ist, oder eine Rückmeldung bekommen“, sagt die Beraterin. „Betriebe können sich auch von jungen Leuten Dinge zeigen lassen.“ Etwa im technischen Bereich oder vielleicht für den Instagram-Kanal des Unternehmens. „Man kann sie auch einfach bitten, mal ein kleines Video aus ihrem Arbeitsalltag für die Homepage zu drehen. So haben Unternehmen vielleicht auch gleich eine schöne Veranschaulichung für potenzielle Auszubildende: So bilden wir aus“, schlägt Bremer vor.

„Die jungen Auszubildenden einfach zu fragen und sie erklären zu lassen, was sie bewegt und denken, ist extrem wertvoll“, ist auch Isabella Martorell Naßl überzeugt, Vorstandsmitglied der Versicherungskammer Bayern. Dort läuft seit 2018 ein Reverse-Mentoring-Projekt. Dabei begleiten Auszubildende Führungskräfte. „Ich war am Anfang schon sehr aufgeregt und nervös“, erinnert sich Jessica Kuhn, die von 2021 bis Anfang 2024 zur Versicherungskauffrau ausgebildet wurde und Martorell Naßl als Mentorin zur Seite stand. Alle sechs Wochen haben sich Martorell Naßl und Kuhn in deren Abschluss-Lehrjahr eine Stunde lang getroffen, persönlich oder online, und über Themen gesprochen, die sie umtrieben. Es ging um Dinge, die die Arbeitswelt betrafen, Homeoffice, Digital-Projekte, Ausbildungsorganisation. „Der größere Gesprächsanteil soll natürlich beim Mentor liegen, das war Jessica“, sagt Martorell Naßl.

„Diese Wertschätzung zu erfahren und auf Augenhöhe in Kontakt zu kommen, zu einer höheren Führungsebene zu kommen, das hat mich sehr weitergebracht, persönlich und auch privat“, freut sich Kuhn. „Ich habe ganz viele Kontakte auch nach links und rechts dadurch gewonnen.“

Auch Martorell Naßl hat viel gelernt. „Ich habe fachliche Impulse bekommen, hatte viele Fragen zum Thema Ausbildung“, erinnert sie sich. Denn natürlich habe sie mehr Lebens- und Berufserfahrung, aber die Ausbildung sei eben auch schon eine Weile her. „Und ich weiß ja auch nicht alles“, sagt Martorell Naßl. „Perspektivwechsel. Out of the box.“ Eine Folge des Mentoring: Für den nächsten Ausbildungsjahrgang gibt es regelmäßige Kamingsgespräche. Und ganz wichtig sei über den Informationsaustausch hinaus der soziale Klebstoff, den ein Unternehmen durch Reverse Mentoring zu seinen Nachwuchskräften herstelle, sagt Martorell Naßl, die allen dazu rät. „Ich glaube, das können kleine Unternehmen sogar viel einfacher als größere.“ <<

“
Die jungen Auszubildenden einfach zu fragen und sie erklären zu lassen, was sie bewegt und denken, ist extrem wertvoll.
 Isabella Martorell Naßl,
 Versicherungskammer Bayern



Große Herausforderung: Die Auszubildenden Danica Sias und Kamva Somyali aus Südafrika und Firmenchefin Stephanie Stöhr.

Die Neuen kommen aus Südafrika

Weil Fachkräfte und Auszubildende fehlen, suchen manche Firmen inzwischen außerhalb der EU. Es gilt immer noch, viele Hürden zu nehmen, zahlt sich aber aus.

Nebelschwaden wabern über die schwäbische Provinz. Ein typischer Herbsttag in dieser ländlichen Gegend, wo die Leute gegenüber Fremden wie die grau-trübe Gegend wirken: rau und eher abweisend. Ausgerechnet hier nach Rottenacker, einem Flecken knapp 30 Kilometer südwestlich von Ulm hat es Danica Sias und Kamva Somyali verschlagen. Die

Von Andreas Kempf

beiden 19-Jährigen sind Ende August aus der südafrikanischen Metropole Kapstadt in die 2000-Einwohner-Gemeinde gezogen. Sie haben sich in einem harten Auswahlverfahren durchgesetzt und so zwei Ausbildungsplätze bei der Spedition Stöhr ergattert. „Es ist schon auch ein Experiment“, gibt Stephanie Stöhr zu. Die Prokuristin hofft aber,

© Andreas Kempf

dass die beiden Jugendlichen in dem mittelständischen Logistikunternehmen einen langen Karriereweg einschlagen und dem Familienbetrieb viele Jahre die Treue halten. Die beiden haben bereits Deutschkenntnisse mit Level B1 mitgebracht und könnten auch zur Uni. Die kostet jedoch in der Heimat 4500 Euro im Jahr – unerschwinglich. „Ich habe deshalb meine Chance in Deutschland gesucht“, sagt Somyali mit entschlossenem Blick.

In der schwäbischen Spedition beginnen die beiden Südafrikaner mit einer Ausbildung zum Fachlageristen. In der Zeit sollen sie ihre Sprachkenntnisse verbessern und sich einleben. Chefin Stöhr lässt aber schon durchblicken, dass sie den beiden jungen Leuten wesentlich mehr zutraut. Hier wird deutlich: Wer das Fachkräfte-Problem mit Bewerbern aus dem Ausland lösen will, braucht einen langen Atem. Bis der neue Mitarbeiter an Bord ist, vergehen viele Monate. „Dieser Weg bringt keine kurzfristigen Lösungen. Es ist vielmehr eine strategische Entscheidung“, unterstreicht Ingrid Kirchner, die Firmen bei der IHK Ulm gemeinsam mit vier weiteren Mitarbeitern in diesen Fragen berät.

Hürden und Frust

Die Kammer war vor zehn Jahren die erste in Baden-Württemberg, die ein Welcome-Center eingerichtet hat, um Betriebe und ausländische Interessenten zusammenzubringen. Hier können sich vor allem kleine und mittelständische Unternehmen beraten lassen, wie sie den langen Weg bis zum neuen Mitarbeiter aus einem Staat außerhalb der EU bewältigen können. Denn bis zu diesem Ziel hält die deutsche Bürokratie eine Vielzahl von Hindernissen bereit, die schnell Frust bei Betrieben wie Bewerbern auslösen können.

Das erstaunt, denn der Fachkräftemangel in Deutschland ist nicht neu. So gehen allein dadurch regelmäßig 0,3 Prozent Wirtschaftswachstum verloren. Jedes Jahr müssten rund 400.000 Zuwanderer ins Land kommen, um die offenen Stellen zu besetzen. Dabei werden die Lücken immer größer, denn die Generation der Babyboomer steht vor dem Ruhestand. Allein im Kammerbezirk Ulm, einer der wirtschaftlich besonders dynamischen Regionen, suchen die Betriebe 23.000 Leute.

Doch trotz aller Versprechungen der Bundesregierung, etwas zu ändern, sind die Hürden hoch geblieben. So sind die Behörden weiterhin nur unzureichend miteinander vernetzt. Entsprechend wandern viele Papiere von Amtsstube zu Amtsstube. Größtes Problem bleibt weiterhin die Anerkennung von Qualifikationen der begehrten Fachkräfte. Die Behörden erwarten einen schriftlichen Nachweis einer Berufsausbildung. Die



Wir haben einen guten Kontakt zur Botschaft, da bekommen wir viele Formalitäten schnell gelöst.

Michael Kreutle

Logik ist nicht immer nachvollziehbar: So kann ein gelernter Maurer in einer Küche arbeiten. Ein im Ausland über Jahre hinweg angelernter Koch aber nicht. Hinter vorgehaltener Hand klagen viele Mittelständler, dass die vielen Verordnungen des Ausländerrechts derart verzwickelt sind, dass selbst die Sachbearbeiter in den Behörden damit überfordert sind – und lieber kein Risiko eingehen, also eher ablehnen.

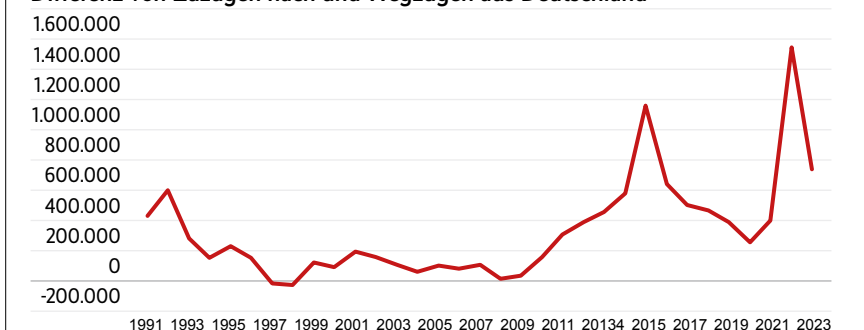
Viele Kammern kennen diese Probleme und beraten jene Mittelständler, deren Entwicklung gefährdet ist, weil ihnen die Leute fehlen. Sie helfen bei der Suche nach Wegen durch den Bürokratiedschungel und sprechen mit den Zuständigen bei Ausländerbehörden oder der Bundesagentur für Arbeit. Die IHK-Berater vermitteln auch Kontakte beispielsweise zu den deutschen Außenhandelskammern, der Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit und verweisen auf Dienstleister, die beispielsweise Visaverfahren vor Ort begleiten. Denn auch damit wären die meisten Betriebe überfordert.

Den Weg der beiden Jugendlichen aus Kapstadt nach Oberschwaben hat Dienstleister Michael Kreutle geebnet, der über seine aus Südafrika stammende Frau gute Verbindungen ans Kap der Guten Hoffnung hat. „Wir haben einen guten Kontakt zur Botschaft, da bekommen wir viele Formalitäten schnell gelöst.“ Gleichwohl haben die ersten Vorbereitungen bereits vor einem Jahr mit dem internen Auswahlverfahren an der High School begonnen. Dabei wurde den Interessenten auch genau erläutert, welche Tätigkeit sie tatsächlich in Deutschland erwarten. „Das ist sehr wichtig, sonst kommen die Leute mit völlig falschen Erwartungen und sind auch schnell wieder weg“, erläutert Kreutle.

Für Chefin Stöhr und Ihre Personalverantwortliche Merve Sahin waren tatsächlich deutlich mehr Vorbereitungen nötig als bei ande- >>

HOHE ZUWANDERUNGSSPITZEN

Differenz von Zuzügen nach und Wegzügen aus Deutschland



Quelle: Statistisches Bundesamt

ren Auszubildenden. „Wir haben beispielsweise unser Team auf die Neuen vorbereitet“, sagt die Prokuristin. Auch eine Unterkunft zu finden, ist in der schwäbischen Provinz nicht so einfach. Da war Stöhr selbst lange aktiv. Die Unterkunft wurde jetzt erst fertig. Bisher lebten die beiden Südafrikaner im Hotel. Die jungen Leute bekommen einen Zuschuss für das Deutschland-Ticket, mit dem sie zur Berufsschule nach Neu-Ulm fahren können und auch sonst mobil sind. Den erhalten die anderen Auszubildenden inzwischen ebenfalls. „Wir wollten gar keine Neid-Diskussion aufkommen lassen“, erklärt Sahin.

Hilfe auch im Privatleben

Die Bemühungen des Logistikspezialisten, der mit 360 Mitarbeitern 40 Millionen Euro umsetzt, gehen aber weit über die Arbeit hinaus. Stöhr hat beispielsweise auch Kontakte zu Vereinen geknüpft, um den jungen Südafrikanern die Integration im Alltag zu erleichtern. „Ich beginne demnächst mit Reiten“, erzählt die 19-jährige Sias und strahlt. Ihr Kollege ist bereits in einem Boxverein untergekommen und kickt in einer Nachbargemeinde. „Die haben mich sofort gut aufgenommen“, sagt Somyali, der davor Deutschland nur vom Sprachkurs kannte.

Solch umfangreiche Vorbereitung und Zusatzbetreuung sind aus Sicht der Experten dringend notwendig, soll die Integration der Neuen langfristig erfolgreich sein. Darauf müssen sich die Betriebe einstellen. IHK-Spezialistin Kirchner räumt auch gleich mit einer weiteren Vorstellung vieler Mittelständler auf: „Im Ausland den fertigen Spezialisten zu finden, ist eine Utopie.“ Es brauche im Unternehmen also Prozesse, um die Wissenslücken schnell zu schließen. Oft fehle es an der nötigen Praxis, denn das duale System in Deutschland ist in den meisten anderen Staaten



Hilfe aus Mittelamerika: Jairo Galmadez (l.) und Francisco Jemenez aus El Salvador machten die Ausbildung zur Pflegekraft in der Lutherstadt Wittenberg und arbeiten dort jetzt auch.

unbekannt. Zudem müsste sich auch die Grundeinstellung der Betriebe für eine internationale Belegschaft weiterentwickeln.

Diesen Wandel hat die Cteam Gruppe aus Ummendorf bei Biberach schon vollzogen. Das Unternehmen berät, plant, erstellt und wartet mit 1500 Beschäftigten Hoch- und Höchstspannungsleitungen sowie Mobilfunkmasten. Zuletzt hat das Unternehmen, das auch in Frankreich, Luxemburg und Österreich aktiv ist, 435 Millionen Euro umgesetzt. „Durch die Energiewende wachsen wir sehr schnell und brauchen pro Jahr etwa 100 zusätzliche Mitarbeiter“, sagt Alexander Nagl, Bereichsleiter Personal. Gesucht werden vor allem Monteure, die quer übers Land neue Leitungen errichten. Das Beispiel zeigt: Der Mangel an Arbeitskräften reicht weit über die Spezialisten in IT, Pflege oder Fahrer hinaus. „Wir brauchen viele zupackende Hände, die oft aus verwandten Berufen wie Elektriker oder Gerüstbauer kommen.“

Cteam hat ganze Mannschaften von Monteuren aus Österreich, Portugal, Lettland oder den Balkanländern zusammengestellt, die miteinander in ihrer Sprache arbeiten. „Viele fahren dann am Wochenende wieder nach Hause oder wir ermöglichen es, dass sie für mehrere Tage wieder in die Heimat fahren können“, erklärt Nagl. Das Unternehmen sei komplett international aufgestellt. Informiert wird mehrsprachig. „So wird auch die Betriebsversammlung simultan in verschiedene Cteam-Sprachen übersetzt“, sagt

der Personal-Experte, der merklich stolz hinzufügt: „Wir verstehen das als eine Wertschätzung unserer Mitarbeiter.“

Mitarbeiter aus 20 Nationen

Eine Belegschaft aus mehr als 20 verschiedenen Nationen, in der viele kein Deutsch beherrschen, stellt die Personalabteilung vor Aufgaben, die Mittelständler so kaum kennen. Nagls Kollegen begleiten die Mitarbeiter auch bei Arztbesuchen oder Behördengängen. Sie sind aber auch aktiv daran beteiligt, die Monteur-Mannschaften zusammenzustellen. „Wir achten darauf, dass Nationalitäten und Kulturen zueinander passen und es keine unnötigen Spannungen gibt.“ Der zusätzliche Aufwand rund um die ausländischen Beschäftigten sorgt bei den inländischen Mitarbeitern nicht für Neid, wie Nagl versichert: „Die spüren, dass ihre Kollegen große Entbehrungen auf sich nehmen, um bei uns zu arbeiten, während sie selbst am Wochenende zu ihren Familien können.“

Das schnell wachsende Unternehmen stößt inzwischen bei der Rekrutierung in Europa an seine Grenzen. „Wir prüfen deshalb, ob wir Perso-

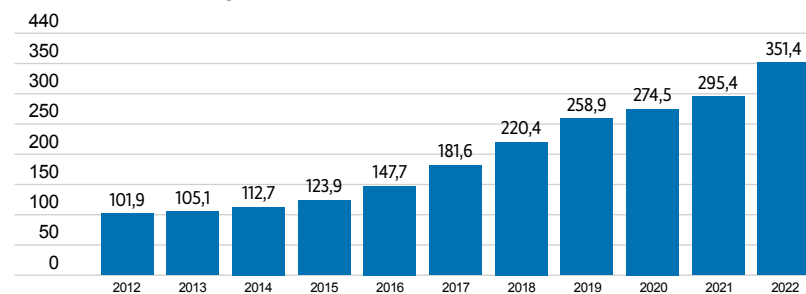
nal in Brasilien oder Peru finden können“, bestätigt Nagl. Auf die Personaler kommen nun neue Herausforderungen zu. Denn Mitarbeiter aus Südamerika werden sich in Deutschland niederlassen und auch ihre Familien mitbringen. Sie brauchen also Wohnungen und eine umfassende Betreuung im Alltag, Zugang zu Schulen und Freizeitaktivitäten. Ob es so weit tatsächlich kommt, lässt Nagl noch offen. „Wir tasten uns jetzt heran und prüfen, ob wir die bürokratischen Hürden nehmen können.“ Im Inland ist das Unternehmen schon einmal am Ausländerrecht gescheitert. Hier hatte man die Idee, „zupackende Hände“ unter den vielen Asylbewerbern zu rekrutieren. Offenbar verspricht die Suche zwischen Rio und Lima mehr Erfolg.

Aber auch die ausländischen Beschäftigten müssen sich auf neue Bedingungen einstellen, wenn sie in Deutschland leben und arbeiten. Manchmal wundern sie sich über Details, die hierzulande gar nicht auffallen. „Die Leute schauen einen sehr intensiv und durchdringend an. Das kenne ich von meiner Heimat nicht“, erzählt Somyali. Auch seine Kollegin Sias wundert sich „Hier ist vieles noch sehr analog. Bei uns ist der Alltag schon wesentlich digitaler.“ <<

ANZEIGE

DEUTSCHLAND ZIEHT FACHKRÄFTE AN

Anzahl der Beschäftigten in Deutschland aus Nicht-EU-Staaten, in Tausend



Quelle: Statistisches Bundesamt

© picture alliance/dpa | Sebastian Willnow

Mehr Zeit für Menschen.
Mehr Zeit für Erfolg.



Bye Bye Payroll.
Hallo Payroll.

Mit unserer HR-Software und den Schnittstellen zu DATEV, ADDISON und Co. digitalisieren Sie Ihre Lohnabrechnungen schnell und sicher.

Damit Sie keine Zeit mehr mit Lohnbuchhaltung verlieren, sondern in das investieren, wofür Ihr Herz schlägt: Ihre Mitarbeiter.

Jetzt kostenlos testen.

hrworks.de

hr works

Arbeit auslagern nach Nigeria

Deutschland fehlen IT-Fachkräfte. Afrika hat sie. Alexander U. Ritter bringt beide Seiten mit seiner Digitalagentur Netspice zusammen, ohne dass jemand umziehen muss.

In Deutschland fehlen in den kommenden Jahren zehntausende Fachkräfte. Vor allem in Berufen, die sich mit Informationstechnologie und Digitalisierung beschäftigen, wachsen die Lücken. Seit verganginem Jahr ist es für deutsche Firmen leichter, Menschen von außerhalb der EU einzustellen. Deutschland wirbt zudem im Ausland um Fachkräfte. Doch warum Personal holen, wenn sich die Arbeit auch auslagern ließe? Nach Nigeria zum Beispiel?

Alexander U. Ritter gerät recht schnell ins Schwärmen, wenn er über das afrikanische Land redet. „Nigeria hat eine ähnliche Leistungsbereitschaft wie Deutschland oder der angelsächsische Raum“, sagt der Gründer von Netspice aus dem

Von Björn Hartmann

Immer lokal: Netspice-Geschäftsführer Alexander U. Ritter (2. v. r.) und Mitglieder des Teams beim Einkauf von Computern in einem Shop in Port Harcourt. Die Laune ist gut, die Gewissheit, Qualität zu liefern, groß.

nordrhein-westfälischen Kaarst bei Neuss. Das Land sei politisch weitgehend stabil, die Infrastruktur sei gut. Und: „Die IT-Experten sind hervorragend ausgebildet und sehr, sehr gut. Nigeria hat einige der besten Universitäten Afrikas. Allerdings gibt es für solche Spezialisten wenig gut bezahlte Arbeit.“ Hier beginnt sein Geschäftsmodell.

Personalmangel in Deutschland, gut ausgebildete Experten in Nigeria: Ritter bringt sie zusammen. Braucht ein deutsches Unternehmen eine App, entwickelt das Team am Standort Port Harcourt im Südosten Nigerias. Koordiniert wird in Deutschland, damit der Kontakt zum Kunden eng ist. Netspice-Unternehmen arbeiten aber auch direkt für deutsche Kunden. Ein Vorteil ist eine ähnliche Zeit-

zone: Je nach Sommer- oder Winterzeit beträgt der Unterschied höchstens eine Stunde.

„Ob Beschäftigte einer Hamburger Firma in Karlsruhe sitzen oder in Port Harcourt, ist letztlich egal. In beiden Fällen sind sie zum Beispiel per Video zugeschaltet“, sagt Ritter. Neben dem Fachkräftemangel in Deutschland kann sein Geschäftsmodell noch aus einem anderen Grund interessant sein für deutsche Firmen: „Obwohl ein Unternehmen per Offshoring Aufgaben an unsere Experten in Nigeria auslagert, ist die Qualität doch wie zu Hause. Allerdings zu einem Drittel des Preises“, sagt der Netspice-Chef.

Und die Qualität der Arbeit? Schließlich ist der Preis nicht alles für Deutschlands Unternehmer. „Die ist in Nigeria mindestens vergleichbar mit dem, was IT-Experten aus dem indischen Bangalore liefern“, behauptet Ritter. In den vergangenen Jahrzehnten haben viele Firmen, vor allem aus dem englischsprachigen Raum, IT-Aufgaben, sogar ganze IT-Abteilungen, nach Indien ausgelagert. Auch dort gibt es gut ausgebildete IT-Experten zu recht günstigen Preisen. Das Modell ist in Teilen das Vorbild für Netspice.

Programmieren in Port Harcourt

Das Unternehmen startete 2016 als Digitalagentur, baut seit 2020 aber einen Standort in Port Harcourt auf. Derzeit arbeiten dort 80 Beschäftigte, davon 70 Softwareentwickler. Co-Chef der nigerianischen Tochterfirma Bodé Osaru, selbst Nigerianer, sammelte nach seinem Master of Business Administration Berufserfahrung bei Netspice. Gemeinsam setzten sie dann eine Idee um, die Ritter schon seit 2013 beschäftigte. Damals hatte einer seiner ehemaligen Mitstudenten von der Royal Holloway University in London die Idee mit dem IT-Outsourcing gen Süden skizziert. Der Äthiopier dachte damals noch an sein Geburtsland. Netspice konzentrierte sich dann auf Nigeria.

Ritter hat einen Master der Uni Witten/Herdecke in Philosophie, Politik und Wirtschaft und ist großer Fan des Kontinents. „Ich habe seit 15 Jahren eine Affinität zu Afrika. Erst war es nur private Leidenschaft, die jetzt auch beruflich funktioniert.“ Zu den Kunden zählen Start-ups, Mittelständler wie Imex Dental aus Essen und als erster Großkunde die Deutsche Leasing im hessischen Bad Homburg, die zur Sparkassenfinanzgruppe gehört.

„Wir sehen uns als Pionier eines Wandels, der Öffnung hin zu mehr Afrika“, sagt Ritter noch. Sie sind nicht allein, Konkurrenz gibt es schon, auch aus Deutschland. „Wir merken, dass inzwischen auch andere Firmen den Wert afrikanischer IT-Experten entdecken. Neben Nigeria sind da die englischsprachigen Länder interessant: Ghana,



Kenia, Ruanda, Sambia, Südafrika.“ Zum Beispiel Amalitech aus Köln. Das gemeinnützige Unternehmen vermittelt IT-Aufträge nach Ghana und Ruanda. Die Gewinne fließen dann in Ausbildung vor Ort, die geschulten Talente bekommen dann wieder Aufträge bei Amalitech. Das Unternehmen des ehemaligen Beraters Martin Hecker ist bereits seit mehreren Jahren tätig.

Auch die Bundesregierung hat afrikanische Staaten entdeckt. Sie könnten für die Energiewende in Deutschland dringend benötigten grünen Wasserstoff liefern, der mit Wind- und Sonnenenergie erzeugt wird. Afrika könnte ein riesiger Absatzmarkt für deutsche und europäische Produkte sein. Und es bietet eben, was Deutschland zunehmend fehlt: gut ausgebildete Fachkräfte.

Das Bundesarbeitsministerium hat im letzten Fachkräftemonitor ermittelt, dass IT-Berufe im Zuge der dringend nötigen Digitalisierung besonders gefragt sind, Deutschland in den kommenden Jahren aber nicht genug Personen selbst ausbilden kann. Der Fachverband Bitkom mahnte schon vor Monaten, derzeit seien 149.000 IT-Stellen unbesetzt. Bis 2040 sollen es demnach 663.000 sein.

Mitte September kam William Ruto, Präsident von Kenia, nach Berlin. Das Land war Gast beim Fest des Bundespräsidenten. Ruto traf auch Bundeskanzler Olaf Scholz (SPD). Es ging unter anderem um Fachkräfte und wie sie leichter von Kenia nach Deutschland kommen können. Darüber hatten die beiden schon im vergangenen Jahr bei einem Treffen gesprochen. „Die Bundesregierung plant, Fachkräfte in Afrika zu gewinnen“, sagt Netspice-Chef Ritter. „Wir nutzen IT-Wissen und Fähigkeiten von Spezialisten in Nigeria, ohne dass sie ihr Land verlassen müssen.“ <<



Nigeria hat eine ähnliche Leistungsbereitschaft wie Deutschland oder der angelsächsische Raum.

Alexander U. Ritter,
Netspice



© Netspice/Alexander U. Ritter



Kurzfristige Geldanlage in Zeiten sinkender Zinsen

Nach der zweiten Zinssenkung der Europäischen Zentralbank im September – auf 3,5 Prozent – stellen sich Anleger die Frage: Wie lege ich in diesem Umfeld clever Geld an? Wer 500.000 Euro anlegen möchte, wird in der Regel nicht mit einem Mal auf den vollen Betrag zugreifen müssen. Eine der wichtigsten Fragen, die sich alle Anleger stellen sollten, ist, wann welcher Teil der Anlage summe zur Verfügung stehen muss. Dieses Vorgehen ermöglicht es, den Gesamtbetrag aufzuteilen und die Beträge, die länger nicht benötigt werden, höher rentierlich anzulegen.

Als Basisinvestment für jederzeit verfügbare Liquidität empfehlen wir aktuell Geldmarkt-ETFs. Diese Produkte besitzen kein Zinsänderungsrisiko und bilden täglich den zeitanteiligen Wertzuwachs des aktuellen Geldmarkt-Zinsniveaus ab. Aktuell liegt die Euro Short-Term Rate bei 3,41 Prozent. Kauf und Verkauf der ETFs sind über die Börse binnen Sekunden möglich. Wer Unternehmensliquidität in Fremdwährungen anzulegen hat, kann Geldmarkt-ETFs auch in Dollar oder Pfund erwerben. Damit verdient man nicht nur einen Zins auf die Devisen, man schaltet auch das Wechselkursrisiko aus.

Für mittelfristig nicht benötigtes Geld werden üblicherweise Unternehmensanleihen empfohlen. Momentan ist dieser Rat nur begrenzt richtig, denn Unternehmensanleihen von Emittenten guter Bonität (Investment Grade) bieten bei kurzen Laufzeiten weniger Rendite (3,39 Prozent bei drei Monaten Laufzeit) als der Geldmarkt. Die Ren-

Marian Henn ist Partner bei Allington Investors in Bad Homburg v.d.H.

дите nimmt mit zunehmender Laufzeit sogar ab (2,9 Prozent bei drei Jahren Laufzeit) und überschreitet erst bei neun Jahren Laufzeit die 3,39 Prozent.

Wir raten daher, Hochzinsanleihen (von Emittenten mit geringerer Bonität) beizumischen. Erwirbt man einen ETF für europäische Hochzinsanleihen, erhält man eine Rückzahlungsrendite von 5,9 Prozent bei einer Restlaufzeit von 2,9 Jahren. Bei solch kurzen Restlaufzeiten ist das Zinsänderungsrisiko geringer. Durch die breite Streuung über 627 Positionen gefährden einzelne Zahlungsausfälle den Ertrag nur minimal.

Für mittelfristig anlegbares Geld sind auch Liquid Alternatives (liquide, hochregulierte Hedgefondsstrategien) eine empfehlenswerte Beimischung. Mit einem über mehrere Strategien diversifizierten Portfolio lassen sich etwa fünf Prozent Zielrendite erreichen. Das Besondere dieser Strategien: Sie sind weitgehend marktunabhängig und nicht von den Risiken getrieben, die Anleihen und Aktien beherrschen. Ein Beispiel: 2022 führten die ersten Zinsanhebungen bei Anleihen zu Verlusten von 17 Prozent (Zinsänderungsrisiko), während Portfolios aus Liquid Alternatives etwa minus drei Prozent einbüßten.

Sollten die 500.000 Euro längerfristig nicht benötigt werden, empfehlen sich Aktien. Einerseits sind sie als Sachwert vor Inflation geschützt. Andererseits profitieren sie von sinkenden Zinsen, die zu einer Erhöhung der Bewertungsmultiplikatoren von Aktien führen. Von diesem Effekt profitieren besonders Wachstumsunternehmen, die eine geeignete Beimischung sein können. Als Kerninvestment empfehlen wir Aktienstrategien mit einem Fokus auf globale Qualitätsunternehmen. << MuM

#steuerrecht

Einspruch gegen Zinsforderung der Steuerbehörden

Hat ein Einspruch gegen einen Steuerbescheid keinen Erfolg und wurde die Vollziehung ausgesetzt, fallen monatlich 0,5 Prozent Zinsen für den ausgesetzten Steuerbetrag an. Der Bundesfinanzhof hält den Zinssatz für verfassungswidrig, zumindest für den Zeitraum vom 1. Januar 2019 bis 15. April 2021. Jetzt muss das Bundesverfassungsgericht entscheiden. Es empfiehlt sich, gegen die Festsetzung derartiger Zinsen für Zeiträume vom 1. Januar 2019 an Einspruch einzulegen (Az. VIII R 9/23).

Schenkung durch Erwerb eigener GmbH-Anteile

Erwirbt eine GmbH eigene Anteile zu einem Kaufpreis unterhalb des gemeinen Werts und erhöht sich damit der Wert der Anteile der übrigen GmbH-Gesellschafter, liegt laut Urteil des Bundesfinanzhofs eine Schenkung vor. Der Wert der Schenkung bestimme sich nach der Differenz zwischen dem gemeinen Wert des Anteils und dem von der GmbH gezahlten Entgelt (Az. II R 22/21).

Dieser Beitrag entstand in Zusammenarbeit mit der Kanzlei RSM Ebner und Stolz.



“ Ist Zeit Geld? Oder ist Geld Zeit? ”

Gemeinsam an die Zukunft denken: Wer sein Unternehmen an die nächste Generation übergeben und erfolgreich ins Morgen führen will, steht nicht nur vor finanziellen Fragestellungen. Gesucht wird ein Konzept, welches das gesamte Lebenswerk und die Familie mit in den Blick nimmt. Erfahren Sie im persönlichen Gespräch mit Ihren Private Banking Beraterinnen und Beratern der Sparkasse mehr über unsere holistisch gedachten Konzepte im Generationenmanagement.

Denken wir gemeinsam weiter.

Überraschend ausgebootet

Das Starug verhilft Unternehmen ganz ohne Insolvenz zu einem Schuldenschnitt. Doch die mit dem Gesetz eingeräumte Freiheit birgt gravierende Risiken.

Im ersten außerinsolvenzlichen Sanierungsverfahren in Deutschland droht einer kleinen Gruppe medizinischer Versorgungszentren die Zahlungsunfähigkeit. Mehrere Krankenkassen haben Ansprüche auf Rückzahlungen. Ein externer ärztlicher Investor will übernehmen – aber nur ohne diese Verbindlichkeit. „Deshalb wurden die Krankenkassen und die Kassenärztliche Vereinigung als Restrukturierungsgläubiger einer gemeinsamen Gruppe zugeordnet“, erinnert sich Martin Heidrich, Partner der Kanzlei Taylor Wessing Deutschland und Experte für Restrukturierung und Insolvenzrecht, der diesen ersten Fall nach dem Unternehmensstabilisierungs- und -restrukturierungsgesetz (Starug) betreut hat.

Der Investor bietet den Gläubigern eine Extrazahlung, die sie deutlich besser stellt als die Nullquote im Fall der Insolvenz – wegen der Verfahrenskosten. Gesellschafter und Nachranggläubiger verzichten auf Geld. Der Praxisbetrieb geht an allen Standorten weiter. „Es mussten nicht alle bis hin zu teils schwerkranken Patienten hineingezogen und verunsichert werden“, sagt Heidrich heute. „Arbeitsplätze sowie die regionale medizinische Versorgung blieben erhalten.“

Schmerzhafte Lücke

Ein glatter Schnitt auf der Schuldenseite – Sanierung erledigt. Ein Vorzeigebeispiel dafür, was das Starug seit 2021 ermöglichen soll. Es bietet Möglichkeiten für die außergerichtliche Sanierung und schließt eine zuvor bisweilen schmerzhafte Lücke. Doch es ist nicht ohne Tücke für Gesellschafter und Aktionäre. Auch Geschäftsführer sollten Chancen und Risiken kennen. Vor Inkrafttreten des Gesetzes mussten alle wesentlichen Gläubiger zustimmen, wenn Unternehmer Forderungen restrukturieren wollten. Deren Handlungsspielraum endete, sobald die Firma insolvenzreif nach Paragraf 15a Insolvenzordnung war. Das Starug erlaubt dagegen Sanierung ohne Insolvenzverfahren. Mit dem Gesetz setzte die Bundesregierung die 2019 erlassene EU-Restrukturierungsrichtlinie 2017/1132 um.

Erfreulich rasch und genau zur rechten Zeit, lobten Experten damals mit Blick auf die Heraus-

Von Midia Nuri

forderungen der Pandemie. Ermöglicht doch das Starug nicht nur Sanierungsmaßnahmen außerhalb einer Insolvenz, sondern auch gegen den Willen einzelner Gläubiger, die Sanierungsprozesse oft behindern oder scheitern lassen. Beim Starug-Verfahren geht es darum, eine drohende Zahlungsunfähigkeit zu beseitigen. Das Ziel einer

Insolvenz dagegen ist die bestmögliche Gläubigerbefriedigung.

Nicht nur die Ziele sind anders, auch Bedingungen und Eintrittsvoraussetzungen. Während Unternehmen bei Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung einen Insolvenzantrag stellen **müssen, dürfen** sie es bei einer drohenden Zahlungsunfähigkeit in den nächsten 24 Monaten. „Unverzüglich ist der Insolvenzantrag beim Vorliegen eines Antragsgrundes zu stellen“, sagt Nadja Raiß, Partnerin und Rechtsanwältin mit Schwerpunkt Insolvenzrecht und Sanierungsberatung in der Kanzlei K+L Gates in Frankfurt.

Das Starug eignet sich nur für Fälle, in denen Schulden das Problem sind. Dann können Unternehmer sich im Verfahren aussuchen, was sie anpassen und restrukturieren wollen – auf der

Glücklose Manager: Michael Tojner (l.) erweckte Varta wieder zum Leben. Chef Herbert Schein ließ den Batteriehersteller zunächst wachsen. Doch nach wenigen Jahren war das Unternehmen ein Sanierungsfall. Schein ist jetzt raus. Und Tojner hat die Mehrheit verloren.

Passivseite der Bilanz. „Ein Starug-Verfahren ist nicht geeignet, wenn die Schwierigkeiten im operativen Geschäft liegen“, sagt Raiß. Es hilft also nicht, wenn das Problem beispielsweise Pensionsverpflichtungen, Personalkosten oder hohe Mietkosten sind. Im Vergleich zum Insolvenzverfahren sei ein Starug-Verfahren das mildere Mittel, ist sie überzeugt. Die Hoffnung ist, „dass Unternehmen erhalten bleiben und nicht ins Ausland abwandern, um sich dort zu sanieren“, sagt Raiß. 18 Verfahren hat sie bisher begleitet. „Anders als die Insolvenzordnung, die noch auf der alten Konkursordnung aufsetzte, ist das Starug ein völlig neues Gesetz“, sagt die Anwältin. „Wir erkunden im Moment bei jedem dieser Verfahren von Grund auf neu, was geht und was wie zu beurteilen ist.“

>>



Lange Zeit war das Gesetz wenig beachtet. Fachleute witzelten schon, dass es mehr juristische Kommentare darüber gebe als mögliche Anwendungsfälle. Bis zum Fall Leoni. Seither wird heftig diskutiert, nicht nur in juristischen Fachkreisen. Der Fall wird entweder als erfolgreiche Blaupause für ein „Totgesagte leben länger mithilfe des Starug“ in die Geschichte eingehen, oder als fulminantes Beispiel dafür, wie Investoren die Gesetzeslage für feindliche Übernahmen nutzen konnten, um abzuräumen.

Es war das erste Starug-Verfahren bei einer börsennotierten Aktiengesellschaft. Anfang 2023 stieg der Österreicher Stefan Pierer bei dem Autzulieferer ein und baute seinen Anteil auf 20 Prozent aus. Auf sein Betreiben hin beantragte Leoni ein Restrukturierungsverfahren nach dem neuen Gesetz. Mitte August 2023 wurde der Wert der Leoni-Aktien auf null gesetzt, die Wertpapiere vom Markt genommen. Mit einer Kapitalerhöhung von 150 Millionen Euro wurde Pierer alleiniger Eigentümer. Aktionäre zogen dagegen vor das Bundesverfassungsgericht. Das Bundeswirtschaftsministerium prüft den geplanten Verkauf von 50,1 Prozent der Leoni-Anteile an den chinesischen Kabelhersteller Luxshare. Der befeuert die Skeptiker – ebenso wie der Verkauf von Varta an Porsche, ebenfalls nach einem Starug-Verfahren.

„Wenn ein Investor viel Geld für die Anteile aufbringt, können die vorher angeblich so wert-



Ein Starug-Verfahren ist nicht geeignet, wenn die Schwierigkeiten im operativen Geschäft liegen.

Nadja Raiß,
Kanzlei K+L Gates

losen Anteile so wertlos nicht gewesen sein“, sagt Heribert Hirte, emeritierter Juraprofessor mit Schwerpunkt Gesellschaftsrecht an der Universität Hamburg. Er arbeitete damals als Bundestagsabgeordneter am deutschen Gesetzentwurf für die Umsetzung der EU-Vorgabe. Auf den letzten Gesetzgebungsmetern wurden sogar für mehr Gesellschafterschutz noch Paragraphen gestrichen. Das Gesetz sei nicht dafür gedacht, aber biete die Möglichkeit, sich unliebsamer Mitgesellschafter entschädigungslos zu entledigen, sagt Hirte.

Lücken im Gesetz

„Sie können Aktionäre rauskegeln und mit einer bereinigten Bilanz bequem verkaufen“, pflichtet Hans Haarmeyer bei, Vorstand des Deutschen Instituts für angewandtes Insolvenzrecht und spezialisierter Rechtsanwalt. „Beim Starug wurde an alles in den farbigsten Details gedacht“, sagt Haarmeyer. „Aber nicht an die Gesellschafter.“ Geregelt ist, in welchem Umfang Gläubiger mitwirken und notfalls ungewollt Kürzung, Stundung oder sonstige Veränderung ihrer Ansprüche hinnehmen müssen. Die entschädigungslose Enteignung von Aktionären oder Gesellschaftern, die Beobachter bei Leoni und Varta bemängeln, sieht das Gesetz nicht vor. „Aber es verhindert sie auch nicht“, sagt Gesellschaftsrechtler Hirte. Schreiben Geschäftsführer und Sanierungsberater einen entschädigungslosen Squeeze-out in den Sanierungsplan, braucht es bloß einen Amtsrichter, der ihn genehmigt.

„Aber ist die drohende Zahlungsunfähigkeit wirklich gegeben?“ fragt Hirte. „Und die 90 Prozent Wahrscheinlichkeit einer Zahlungsunfähigkeit in zwei Jahren? Wir reden in Zahlen, aber keine Zahl ist wirklich klar, weil es Erwartungen für die Zukunft sind.“ Hirte, der auch Vorstand bei Transparency International Deutschland ist, sieht hier das Risiko von Manipulation. „Das Gesetz ermöglicht Gesellschaftern und Geschäftsführern, Fakten zu schaffen auf Basis von spekulativen Szenarien.“ Die Waffenungleichheit ist zu groß, bemängeln Hirte und Haarmeyer. „Ein Amtsrichter bekommt einen von 80 Berufsträgern erarbeiteten Antrag – so viele waren es im Fall Varta –, in dem steht, dass dem Unternehmen mit einer 90-prozentigen Wahrscheinlichkeit in den nächsten zwei Jahren Zahlungsunfähigkeit droht, wenn nicht der Sanierungsplan umgesetzt wird“, stellt Haarmeyer fest.

Doch ob stimmt, was in Antrag, Sanierungsplan und Gutachten steht, können mit Insolvenzen befasste Amtsrichter hierzulande seiner Einschätzung nach nicht sachgerecht beur- >>

KLARE AUSSAGEN

Das gehört in einen Starug-Restrukturierungsplan

- > **Einführung:** Das Unternehmensporträt beschreibt, wie der Geschäftsbetrieb funktioniert und enthält die wichtigsten Kennzahlen.
- > **Krisenursachen:** Hier schildert der Unternehmer, warum der Betrieb in die Krise geraten ist und warum die Zahlungsunfähigkeit droht.
- > **Maßnahmen:** Welche Maßnahmen hat der Betrieb ergriffen, um die Krise zu beseitigen? Etwa Einsparungen oder Kreditaufnahme. Erklärt werden muss auch, warum sich die Krise nur durch Verzicht bestimmter Gläubiger beseitigen lässt.
- > **Gläubiger:** Das Unternehmen muss darlegen, welche Arten von Gläubigern es gibt, inklusive nicht fälliger Forderungen. Auch muss die Auswahl der Gläubiger begründet werden, deren Forderungen gekürzt oder gestundet werden sollen.
- > **Grund für Eingriff in Gläubigerrechte:** Der Eingriff in die Rechte der ausgewählten Gläubiger muss geeignet sein, die Krise zu beseitigen und die Zahlungsunfähigkeit abzuwenden.
- > **Gründe für die Gruppeneinteilung:** Die Gläubiger werden je nach wirtschaftlichen Interessen in unterschiedliche Gruppen aufgeteilt, um die erforderlichen Mehrheiten für die Eingriffe in die Rechte der Gläubiger herzustellen.
- > **Planung:** Zum einen ist eine Unternehmensplanung nötig, die zeigt, wo es hingehen soll. Zum anderen muss erklärt werden, wie sich die Liquidität entwickeln soll.



Heute die Chancen für
ein besseres Morgen ergreifen.



Die Transformation zu mehr Nachhaltigkeit stellt Unternehmen auch vor finanzielle Herausforderungen. Finden Sie mit uns die für Ihr Unternehmen passenden Fördermittel und sichern so Ihre zukünftige Leistungsfähigkeit. Jetzt QR-Code scannen und entdecken, wie die DZ BANK Ihr Unternehmen voranbringt.

DZ BANK
Die Initiativbank

Bildmotiv erstellt mit Hilfe künstlicher Intelligenz

teilen. Meist fehlen Erfahrung und Kenntnisse. Und überlastete Richter wickeln Insolvenzverfahren meist neben anderen Verfahren ab. Fast 150 Insolvenzgerichte listet der Datendienst Indat.info auf. Nur 20 davon mit einer zweistelligen Zahl Fälle. „Wir bräuchten vielleicht fünf gut ausgestattete Restrukturierungsgerichte“, sagt Haarmeyer, „aber mit Erfahrung und Expertise.“ Ähnlich wie in den USA, wo an für Insolvenzen zuständigen Bundesgerichten – in der Regel eines pro Bundesstaat – spezialisierte Richter mit großen Teams sitzen.

Die Fälle Leoni und Varta zeigen möglichen politischen Nachbesserungsbedarf und Haftungsrisiken für Geschäftsführer. „Wenn sich nach drei oder fünf Jahren zeigt, dass die für das Starug-Verfahren vorgenommene Bewertung falsch war, kann Deliktrecht greifen“, erklärt Gesellschaftsrechtler Hirte. Das ermöglicht Schadenersatzforderungen beispielsweise für den Fall, dass Patente oder sich abzeichnende Chancen nicht aus Sanierungsplan und Gutachten hervorgingen.

„Um Haftungsrisiken zu vermeiden, müssen Geschäftsführer darauf achten, alle relevanten Faktoren für den künftigen Ertrag bekanntzumachen“, empfiehlt Haarmeyer. Ein Informationsgefälle zulasten einzelner Gläubiger kann Haftungsansprüche begründen. Ein Risiko trifft Geschäftsführer potenziell, wenn Gesellschafter sich nicht einig sind oder sie die Lage positiver einschätzen als ein Gesellschafter, der ein Starug-Verfahren will. „Geschäftsführer müssen nicht jede Weisung umsetzen“, sagt der Insolvenzexperte. Für den Fall, dass Gesellschafter Druck machen, hilft aus seiner Sicht notfalls, den Geschäftsführerposten niederzulegen und dies dem Registergericht anzuzeigen.

Insolvenzrechtler Heidrich erinnert dagegen an die Vorgaben aus Paragraf 1 des neuen

„
Beim Starug wurde an alles in den farbigsten Details gedacht. Aber nicht an die Gesellschafter.
 Hans Haarmeyer, Deutsches Institut für angewandtes Insolvenzrecht

Gesetzes, der Geschäftsführern haftungsbeschränkter Gesellschaften Krisenfrüherkennung und Krisenmanagement vorschreibt. „Der Zeithorizont für dieses mit dem Starug für alle verpflichtende Risikomanagement entspricht mit wenigstens zwei Jahren dem Prognosezeitraum für die drohende Zahlungsunfähigkeit als Voraussetzung für ein Recht auf Insolvenzantragstellung“, sagt er. Das Unternehmen muss nicht nur mit aussagekräftigen fortlaufenden Kennzahlen arbeiten, sondern auch Schwellenwerte festlegen, über deren Eintreten das Aufsichtsgremium informiert werden muss. „Wer als Geschäftsleiter das Risikomanagement sorgfältig führt, braucht sich um Haftung im Fall der Fälle keine großen Sorgen mehr zu machen“, sagt Heidrich.

Für Gesellschafter besteht wie für Aktionäre das Risiko, verdrängt zu werden – sofern sie nicht selbst Geschäftsführer sind und es zu Interessenskonflikten mit Mitgesellschaftern kommt. Im ungünstigsten Fall erfahren sie vom Verlust ihrer Anteile aus den Insolvenzbekanntmachungen oder den Nachrichten – auch dies sieht das Starug nicht vor, aber das Risiko besteht. Im Insolvenzverfahren werden zwar auch Gesellschafteranteile wertlos, aber die Lage ist prekärer, das Verfahren transparenter.

Gesellschafter können zumindest sicherstellen, dass sie vom Beginn eines Starug-Verfahrens erfahren. „Indem sie zum Beispiel eine Schutzschrift beim Amtsgericht hinterlegen mit der Aufforderung, sie zu informieren, falls für Gesellschaft XYZ ein Sanierungsverfahren nach dem Starug beantragt wird“, schlägt Haarmeyer vor. „Am besten bei allen Amtsgerichten, das kann der Anwalt über das elektronische Postfach leicht erledigen.“ Damit vermeiden Gesellschafter auch, dass sie mit einem anderen Trick ausgebootet werden: dem Verlegen des Geschäftssitzes zu einem zweckmäßiger scheinenden Gericht – als „Bremer Modell“ bekannt. „Das ist nicht nur ein theoretisches Risiko“, sagt Haarmeyer, „daher lohnt im Fall der Fälle der Zusatzaufwand.“

Einen Gesellschafterbeschluss werden einzelne Gesellschafter kaum einfordern können. Zuletzt entschied Ende August in Stuttgart erstmals ein Oberlandesgericht (OLG), dass für ein Starug-Verfahren kein Gesellschafterbeschluss nötig ist, wenn ein Restrukturierungsvorhaben die einzige hinreichend erfolgversprechende Alternative zu einem Insolvenzverfahren ist. Das Starug ermögliche ausdrücklich Eingriffe in Gesellschafterrechte, urteilten die Richter (Az.: 6 U 36/23). Ganz so klar ist die Lage aber wegen des Gesellschaftsrechts nicht. Deshalb erwartet Insolvenzexperte Haarmeyer, dass hier das letzte Wort noch nicht gesprochen sein dürfte. <<



Düstere Zeiten: Der Modekonzern Esprit, hier die Zentrale in Ratingen, wird nach dem zweiten Insolvenzverfahren binnen vier Jahren abgewickelt.

Für den Fall der Fälle vorbereiten

Unternehmer sollten sich anschauen, welche Sanierungsmöglichkeiten bestehen. Das gilt auch, wenn die Firma gut dasteht.

Wirtschaftlich ist der Mittelstand im Herbst 2024 angespannt, das zweite Jahr in Folge. Depressive Züge und Stagnation attestiert Patrik-Ludwig Hantzsch, Leiter der Creditreform Wirtschaftsforschung, der deutschen Wirtschaft. Immerhin sank der Anteil von Unternehmen mit niedrigen Eigenkapitalquoten von 28,3 auf 26,7 Prozent und der Anteil von Unternehmen mit mehr als 30 Prozent Eigenkapital liegt weiter über dem Durchschnitt.

Dennoch lohnt es sich, die Sanierungsmöglichkeiten und deren Bedingungen und Vorzüge zu kennen, um für den Fall der Fälle vorbereitet zu sein. Das Risikomanagement muss ohnehin einen Zeithorizont von drei Jahren überblicken. Das ist längst auch für kleinere Mittelständler Pflicht. Und je früher Unternehmer handeln, desto mehr Chancen haben sie.

Mit einem Starug-Verfahren können Unternehmer von der Öffentlichkeit unbemerkt ein Schuldenproblem loswerden, das sonst binnen zwei Jahren eine Zahlungsunfähigkeit auslösen könnte. Das Verfahren gibt Unternehmern viele Freiheiten bei der Restrukturierung von offenen Fremdkapitalforderungen.

Haben Unternehmen dagegen ein Problem mit ihren Personalkosten oder hohen Mietzahlungen, können sie nur andere Möglichkeiten nutzen: Kurzarbeit beantragen, betriebsbedingt kündigen, mit Vermietern oder anderen Gläubigern verhandeln.

Ein Insolvenzverfahren ist bei einer drohenden Zahlungsunfähigkeit innerhalb des nächsten Jahres möglich und bei einer Überschuldung oder Zahlungsunfähigkeit binnen 60 Tagen Pflicht. Es bietet für die Entschuldung Sanierungsinstrumente, die ohne ein Insolvenzverfahren nicht zu bekommen sind. Unternehmer können sich von Verträgen trennen – mit Kunden, Lieferanten, Vermietern oder Verpächtern. Die Arbeitsagenturen zahlen bis zu drei Monate Insolvenzgeld an Beschäftigte, was von Personalkosten entlastet. Wo das nicht reicht, ist es leichter, die Belegschaft zu verkleinern. Die Kündigungsfrist für Arbeitgeber beträgt im Insolvenzfall maximal drei Monate.

Drei Insolvenzarten

Das Verfahren bietet drei Spielarten. Bei der Regelinsolvenz bestellt das Gericht mit dem Insolvenzantrag einen vorläufigen Insolvenzverwalter. Dieser übernimmt die Geschäfte. Unternehmer haben nur noch eingeschränkte Entscheidungsbefugnisse. Gerade bei spät angemeldeten Verfahren ist oft nur noch die Zerschlagung oder bestenfalls ein Verkauf des Unternehmens möglich. Denn der Insolvenzverwalter hat die Aufgabe, die Gläubiger zu schützen, besonders viel für sie herauszuholen. Das Unternehmen zu sanieren, ist auch möglich. Meist wechselt dann aber die Geschäftsführung.

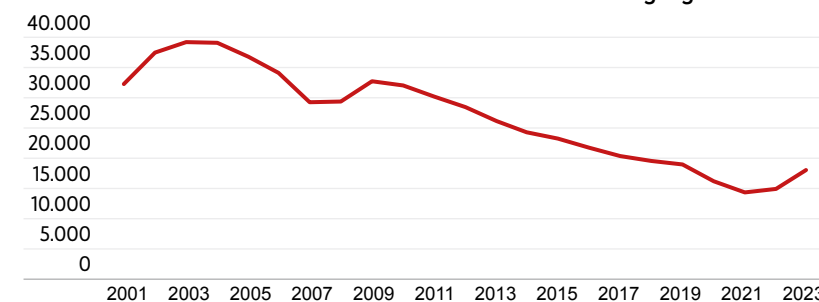
Unternehmen können die Insolvenz auch in Eigenverwaltung beantragen. Dann bleibt der Geschäftsführer in der Unternehmensführung, kann selbst sanieren und nach erfolgreichem Abschluss das Unternehmen auch weiterführen. Statt des Insolvenzverwalters steht dann an seiner ein vom Gericht bestellter Sachwalter. Dieser soll dafür sorgen, dass alles nach den Regeln des Insolvenzrechts abläuft und Gläubiger nicht schlechter dastehen als im Regelinsolvenzverfahren.

Beim Schutzschirmverfahren schließlich können Antragsteller den vorläufigen Sachwalter selbst bestimmen. Das Gericht darf der Wahl nur widersprechen, wenn die hierfür ausgesuchte Person nicht geeignet ist. Für dieses Verfahren dürfen Unternehmen zum Antragszeitpunkt noch nicht zahlungsunfähig sein. Und sie müssen eine Bestätigung von Rechtsanwalt, Wirtschaftsprüfer oder Steuerberater vorlegen, dass eine Sanierungschance besteht. Schon das vorläufige Schutzschirmverfahren schützt Unternehmen dann vor Zwangsvollstreckung. <<

Von Midia Nuri

WIEDER MEHR PLEITEN

Zahl der Unternehmensinsolvenzen in Deutschland in den vergangenen Jahren



Quelle: Statistisches Bundesamt

© picture alliance/dpa | Bernd Thissen

#fürdiepraxis

Grünes Kerosin aus Leuna

Sachsen-Anhalt, besonders der Chemiestandort Leuna, entwickelt sich zum Forschungsstandort für Treibstoffe von morgen. Das Berliner Unternehmen C1 hat kürzlich in einer neuen Anlage das erste grüne Methanol mit einer eigens patentierten Katalysatortechnik erzeugt. Und jetzt baut das Deutsche Zentrum für Luft- und Raumfahrt (DLR) eine große Anlage, um zu erforschen, wie sich flüssige Kraftstoffe mit erneuerbarem Strom herstellen lassen. Offizieller Start war Anfang Oktober.

Strombasierte Kraftstoffe – auch E-Fuels oder Power-to-Liquid-Kraftstoffe genannt – sind flüssig. Sie können überall dort eingesetzt werden, wo Strom als Antriebsstoff nicht ausreichend zur Verfügung steht oder technisch noch nicht genutzt werden kann. So könnten Flugzeuge mit grünem Kerosin betankt werden. Auch in Schiffen und etwa Baumaschinen oder anderen schweren Fahrzeugen können solche Kraftstoffe eingesetzt werden. Hergestellt werden sie mit Kohlenstoff aus der Luft und Wasserstoff, der per Elektrolyse mit Strom aus erneuerbaren Quellen erzeugt wird.

Bisher wird viel geforscht. Doch was im Labor gute Ergebnisse bringt, muss nicht zwingend auch im industriellen Maßstab funktionieren. Zudem fehlt bisher eine Möglichkeit für solche Großtests. Die DLR-Anlage in Leuna soll sie bieten. Das Bundesverkehrsministerium fördert das Projekt mit 130 Millionen Euro. Bis erste Großtests laufen können, dauert es noch. Erst 2028 soll die Anlage fertig sein. Zunächst ist semi-industrielle Fertigung möglich. Weil das DLR modular baut, lässt sich die Anlage aber problemlos vergrößern, sollte der Bedarf bestehen.

Bundesverkehrsminister Volker Wissing (FDP) ist begeistert. „Das DLR leistet in Leuna Pionierarbeit. Die Technologieplattform wird die weltweit erste Anlage sein, in der strombasierte Kraftstoffe vollintegriert über den gesamten Technologiestrang hinweg und im semi-industriellen Maßstab erprobt werden.“ Der Politiker ist ein Verfechter der sogenannten E-Fuels. Ein Problem bisher: Die strombasierten grünen Kraftstoffe sind teurer als herkömmliche auf Mineralölbasis. Ein Vorteil: Der grüne Sprit lässt sich so einstellen, dass bei der Verbrennung weniger Stickoxide, Rußpartikel oder Wasserdampf entstehen. Gerade in der Luftfahrt können Ruß und Wasserdampf das Klima stärker schädigen als CO₂. << art



#ausderforschung

Geklonte Tomaten aus Saatgut

Modernes Saatgut wird gezüchtet, um besonders widerstandsfähig und ertragreich zu sein. Hybridmais etwa verbessert die Ernte um 30 Prozent. Allerdings sind nur Pflanzen der ersten Generation besser als ihre Eltern. Doch die Eigenschaften gehen in der zweiten Generation verloren. Das hat mit einem natürlichen Verfahren, der sogenannten Meiose zu tun, die genetische Vielfalt ermöglicht. Forschern am Max-Planck-Institut für Pflanzenzüchtungsforschung in Köln ist es gelungen, die Meiose zu verhindern, sodass die Pflanzen der zweiten und weiterer Generationen die guten Eigenschaften der ersten Generation behalten. Nötig dafür ist der Einsatz der Genschere. Das Ergebnis ist praktisch geklontes Saatgut. Getestet wurde das Verfahren bereits an Tomaten, die mit Wildtomaten gekreuzt, dann kleiner, aber widerstandsfähiger wurden. Auch bei Kartoffeln könnte das Verfahren helfen, dauerhaft krankheitsresistentere Sorten zu züchten. So ließe sich nicht nur der Ertrag steigern, sondern auch der Pestizideinsatz verringern. << art

Löschwolke 2.0

Wissenschaftler und ein Start-up optimieren den Wassereinsatz bei Waldbränden.

Waldbrände werden immer heißer, sie treten früher auf und betreffen größere Flächen. Gelöscht wird meist aus der Luft, mit Techniken, die fast 50 Jahre alt sind. Größtenteils wird Wasser aus Hubschraubern oder Flugzeugen über der Brandstelle abgelassen. Doch das Verfahren lässt sich deutlich verbessern, wie das Fraunhofer-Institut für Kurzzeitdynamik, Ernst-Mach-Institut (EMI) aus Freiburg und das Start-up Caurus Technologies aus München zeigen. „Wir können die Löschwassermenge durch digital gestützte Steuerung zielgenau einsetzen“, sagt Dirk Schaffner vom Fraunhofer EMI. Zudem entwickeln

Institut und Unternehmen einen Öffnungsmechanismus für Löschflugzeuge und Hubschrauber. Mit ihm sollen möglichst kleine, feine Wassertropfen entstehen. Und es erlaubt, die Löschwolke näher am Brandherd zu platzieren. So lässt sich die Temperatur des Feuers schnell senken und dem Feuer auf großer Fläche der Sauerstoff entziehen. „Pro eingesetztem Liter Wasser können wir ein fünf- bis zehnfach größeres Feuer mit dem neuen Verfahren löschen“, sagt Schaffner. Erste Prototypen des neuen Öffnungsmechanismus und der Steuerungssoftware waren bereits erfolgreich im Einsatz. art. << art

Get your shift together.

DEUTSCHLAND, ANDERS DENKEN.



4 WOCHEN FÜR 1€
TESTEN UNTER
HANDELSBLATT.COM/SHIFT

Handelsblatt

Substanz entscheidet.

Das Ersatzteil kommt aus der Luft

Im Sauerland beliefert ein Großhändler Industriekunden jetzt per Drohne. Für einen Bielefelder Hersteller hebt der Markt endlich ab.

Lüdenscheid liegt inmitten der Hügel des Sauerlands. Enge Täler, viel Wald. Hier zeichnet sich gerade eine Transportrevolution ab. Industrieunternehmen werden per Drohne mit Teilen beliefert. Im Normalbetrieb. In Europa ist das bisher einmalig. Nötig dafür waren Innovationsfreude bei einem Händler, ein paar Unternehmer aus Bielefeld und die marode deutsche Infrastruktur.

Von Björn Hartmann

Ende 2021 geht nichts mehr. Die Autobahnbrücke, die die Rahmede nördlich von Bielefeld überspannt, ist so bröselig, dass sie gesperrt wird. Dramatisch für Lüdenscheid. Nicht nur sind die Industriebetriebe vom Ruhrgebiet abgeschnitten, der Lkw-Verkehr drängt sich jetzt durch die engen Straßen, und für Zulieferer wie Koerschulte + Werkverein gibt es ein Problem: Die Lieferfahrzeuge stecken immer häufiger im Stau – schwierig, wenn ein Kunde dringend auf Material wartet.

Die Lösung fand sich nicht in den engen Tälern, sondern darüber: Wenn unten alles blockiert ist, warum nicht in den Himmel wechseln? Der hat einige Vorteile. „Eine Drohne fliegt Luftlinie, muss sich nicht an Straßen und Ampeln halten“, sagt Marius Schröder, Geschäftsführer von Third Element Aviation, kurz 3EA, in seinem Büro in Altenhagen, nordwestlich von Bielefeld. Das Unternehmen liefert Koerschulte die Industriedrohnen. „Der Himmel ist, anders als die Straßen, frei, da können wir schneller fliegen.“ Und: „In Lüdenscheid schafft unsere Drohne eine Strecke in zehn Minuten, für die der Sprinter 40 Minuten braucht.“

Für Koerschulte ist das neue Tempo ein großer Vorteil. Und natürlich gehört einiger unternehmerischer Mut dazu, zumindest einen Teil des Transports in die Luft zu verlegen. Und dann sind da noch die rechtlichen Tücken, die nicht zu unterschätzen sind. Die Lüdenscheider haben sie gemeinsam mit den Bielefeldern gemeistert. „Koerschulte ist das europaweit erste Unternehmen, das eine Lizenz hat und Drohnen als reiner Betreiber im Regeleinsatz für den Transport nutzt“, sagt Schröder. Für



ihn ist der Großhändler das Vorzeigeprojekt. 3EA entwickelt, baut und wartet die Lieferdrohnen. Und der Geschäftsführer sieht große Chancen.

„Der Bedarf ist hoch, die Bereitschaft zu zahlen auch“, sagt er. „Viele Firmen versuchen, Logistikprozesse resilient zu machen.“ Nicht, dass die nahe Autobahn plötzlich wegen bröselnden Betons nicht mehr befahrbar ist. Dauerhafte Lieferstrecken sind das eine, akute Engpässe das andere. „Wenn die Produktion just in time läuft, und ein Teil fehlt, ist der Wert dieses Teils nicht mehr wichtig. Dann ist wichtig, welchen Wert das Teil für den Produktionsprozess hat. Und es muss schnell da sein“, sagt

© Third Element Aviation

Schröder. „Da muss dann schon mal der Praktikant mit dem Auto los oder etwas wird per Hubschrauber eingeflogen. Unsere Drohnen können da kostengünstig helfen.“ Das Geschäft mit Drohnen-transport werde kommerziell richtig interessant.

Bisher gab es in Deutschland vor allem Tests. So versuchte die Deutsche Post, die Insel Juist aus der Luft zu beliefern. Eine Alpengemeinde bekam Pakete per Drohne. Gemeinsam mit der Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit und dem Drohnenhersteller Wingcopter aus Darmstadt wurden in Tansania Arzneimittel an entlegene Krankenstationen ausgeliefert. Die Post beendete solche Projekte

Kurier im Anflug: Eine Auriol-Drohne von 3EA bringt einen Kasten mit Medikamenten. Benannt ist das Fluggerät nach der einst schnellsten Frau der Welt.

vor drei Jahren. Wingcopter ist immer noch aktiv, vor allem international. Mit dem Thema befassen sich auch chinesische Hersteller. Und immer wieder große Logistiker wie der US-Konzern Amazon.

Das Potenzial in der Logistik, vor allem der Industrielogistik, ist also schon länger da. Doch es dauerte, bis auch die juristischen Grundlagen geklärt waren. Nicht jeder kann überall mit einer Drohne herumfliegen, vor allem nicht, wenn sie ein Vielfaches der Größe und des Gewichts jener Fluggeräte hat, die Privatleute in Elektronikmärkten kaufen können. Die EU hat sich des Themas bereits vor einigen Jahren angenommen, die >>

entsprechenden Regeln gelten seit Ende 2019. „Dann dauerte es noch, bis das mit allen Formularen und Vorschriften in nationales Recht umgesetzt war“, sagt Schröder. „Wir haben den Prozess gemeinsam mit dem Luftfahrtbundesamt begleitet. Deshalb gehörten wir auch zu den ersten, die eine entsprechende Zulassung bekamen.“ Und so konnte Koerschulte die 3EA-Drohnen jetzt auch zügig auf genehmigten Strecken einsetzen. Das Netz lässt sich zudem unter Bezug auf die bestehenden Strecken recht unkompliziert erweitern.

Flugkontrolle im Homeoffice

Inzwischen haben die Bielefelder das Verfahren noch beschleunigt. „Wenn ein Kunde Drohnen fliegen möchte, brauchen wir von der ersten Streckenidee bis zur konkreten Umsetzung einschließlich Zulassung nur noch 100 Tage“, sagt Schröder. Ist die Strecke genehmigt, braucht das Unternehmen noch jemanden, der sie fliegt und dafür einen entsprechenden Flugschein erworben hat. „Der Pilot gibt der Drohne am Rechner das Startsignal, danach macht sie alles allein – abheben, fliegen, landen. Der Pilot überwacht den Flug am Rechner.“ Dafür muss er nicht in einem besonderen Raum im Büro sitzen. „Flugkontrolle geht auch aus dem Homeoffice“, erklärt der 3EA-Chef. „Wir haben zum Beispiel eine Drohne von Deutschland aus in Singapur geflogen.“

Bei Koerschulte in Lüdenscheid sind die Drohnen der Bielefelder erstmals im Linienbetrieb unterwegs. Sonst eignen sie sich auch vor allem für Überwachungsflüge etwa von Industrieanlagen. Eingesetzt wurden sie auch schon, um Strahlung bei Altlasten zu erkennen. Es ist ungefährlicher und schneller, eine Drohne mit Sensor fliegen zu lassen, als Menschen in Sicherheitskleidung loszuschicken. Schiffe, die auf Reede liegen und auf wichtige Unterlagen warten, können einfach und schnell erreicht werden. Innerhalb eines Werksgeländes lassen sich Teile zielgenau liefern. „Interessant ist eine Drohne auch für Krankenhäuser, die ihre Labore zentralisiert haben und ihre Proben beispielsweise mit dem Taxi transportieren“, sagt Schröder. „Das ist auf Dauer teurer, als eine Drohne einzusetzen.“

Schröder tritt sehr locker auf. Er hat einen Master in BWL und arbeitet zunächst in der Büromöbelbranche, was ihn aber irgendwann nicht mehr erfüllte. „Nach drei Jahren mit Büromöbeln brauchte ich etwas Neues.“ Er wechselte zu einem der ersten Industriedrohnenanbieter, einem Mittelständler, bei dem er Mitgründer Benjamin Wiens kennenlernte. Und wie das so ist, wenn Jüngere in einen eingespielten Betrieb wechseln, entwickeln sie Ideen. Ideen, die manchmal nicht im Unternehmen weiterverfolgt werden können.

”

Eine Drohne fliegt Luftlinie, muss sich nicht an Straßen und Ampeln halten.

Marius Schröder,
Third Element Aviation

Schröder und Wiens starteten 3EA 2017 mit fünf Mitarbeitern. „Wir sind nicht die typischen Start-up-Unternehmer. Für uns war das Thema klar. Ein Kunde aus Dänemark hat uns motiviert, weiterzumachen. Dann waren wir plötzlich Unternehmer“, sagt Schröder. „Wir haben bei der Gründung bei null angefangen. Das war auch eine große Chance. Wir konnten alle Ideen umsetzen, die wir hatten, und mussten nicht auf Bestehendes Rücksicht nehmen.“ Inzwischen beschäftigen die Bielefelder 30 Mitarbeiter.

„Unsere Drohnen sind selbst entwickelt. Sie sollen robust sein, servicefreundlich und einfach zu reparieren“, sagt Schröder. Filigranes würde in der Industrie nicht lange durchhalten. Anders als mancher Konkurrent entwickeln und bauen die Bielefelder die Geräte selbst. „Wir haben eine hohe Fertigungstiefe. So können wir dem Innovationsdruck in der Branche standhalten und bieten viele Anpassungsmöglichkeiten.“

Im Angebot sind derzeit zwei Standardmodelle, die mit Lithium-Ionen-Batterien ausgestattet sind. Die kleinere Drohne hat elf Kilogramm Gesamtgewicht, einen Durchmesser von etwa 1,5 Metern, sechs Propeller. Sie kann bis zu drei Kilogramm transportieren. Die größere wiegt 25 Kilogramm, hat einen Durchmesser von etwa 2,5 Metern und hebt mit acht Propellern, immer paarweise angeordnet, ab. Sie kann bis zu zehn Kilogramm transportieren. Beide Drohnen sind mit einer Geschwindigkeit von 15 Metern pro Sekunde unterwegs. Die Reichweite liegt zwischen 18 und 36 Kilometern.

Anders als manches Technologie-Start-up setzt 3EA nicht auf Risikokapital. „Wir haben uns vom Start weg immer aus den eigenen Einnahmen finanziert“, sagt Schröder. „Man muss manchmal von der Hand in den Mund leben, hat aber auch volle Gestaltungsmöglichkeit. Kein Investor redet rein.“ Wobei das Unternehmen einen strategischen Investor hat: den Hamburger Hafentreiber HHLA, der mit den Drohnen aus Bielefeld unter anderem die eigenen Containeranlagen aus der Luft kontrolliert, das Gelände überwacht und Waren transportiert. Der Hafen hat eine Fläche von gut 72 Quadratkilometern, nicht alle Ecken sind mit Fahrzeugen zu erreichen. Die Mehrheit an 3EA halten weiterhin die beiden Gründer.

Die Hamburger jedenfalls konnten die Bielefelder überzeugen. Koerschulte in Lüdenscheid auch. Dort wird bereits über zusätzliche Flugstrecken nachgedacht. Schließlich werden noch weitere Brücken an der A45 ersetzt werden müssen. Jetzt, wo das Geschäft anzieht, würden sie alles noch einmal so machen? Schröder wird nachdenklich. „Ob es schlau war, so vorzugehen, weiß ich nicht.“ Aber es hebt jetzt ab. <<

313.000 ENTSCHEIDER FÜR Markt UND MITTELSTAND



Spitzenwerte bei der LAE 2024*

Print: + 30.000 Leser pro Ausgabe • Online: + 20 % Nutzer pro Woche

*Crossmedia-Monats-Reichweite (Print + Online): 313.000 Entscheider
(Quelle: LAE Leseranalyse Entscheidungsträger 2024, Grundgesamtheit: 3,13 Mio. Personen)

www.marktundmittelstand.de

Dicker und nutzloser

Regierungen in entwickelten Volkswirtschaften werden immer umfangreicher. Gleichzeitig sind sie immer ineffizienter. Das hat einige Gründe.



© Kl-generiert/Shutterstock.com

Sie werden vielleicht spüren, dass die Regierungen nicht mehr so kompetent sind, wie sie es einmal waren. Als Präsident Joe Biden 2021 ins Weiße Haus einzog, versprach er, die US-Infrastruktur fit zu machen. Tatsächlich sind die Ausgaben für Straßen und Schienenverkehr gesunken. Der als Vorzeigeprojekt angekündigte Plan, Amerikanern auf dem Land Zugang zu schnellem Breitband für zu verschaffen, hat bisher genau niemandem geholfen. Großbritanniens National Health Service verschlingt immer mehr Geld und bietet eine immer schlechtere Versorgung. Deutschland hat vergangenes Jahr seine letzten drei Atomkraftwerke eingemottet – trotz unsicherer Energieversorgung. Die Züge des Landes, einst eine Quelle des nationalen Stolzes, sind jetzt oft verspätet.

Vielleicht ist Ihnen auch aufgefallen, dass die Regierungen größer sind, als sie es einmal waren. Während 1960 die Staatsausgaben in der reichen Welt 30 Prozent des Bruttoinlandsprodukts (BIP) ausmachten, sind es heute mehr als 40 Prozent. In einigen Ländern ist die wirtschaftliche Macht des Staates noch dramatischer gewachsen. Seit Mitte der 1990er-Jahre sind die Staatsausgaben in Großbritannien um sechs Prozentpunkte des Bruttoinlandsprodukts gestiegen, in Südkorea sogar um zehn Prozentpunkte. Das wirft die Frage auf: Wenn die Regierungen so groß sind, warum sind sie dann so ineffektiv?

Die Antwort ist, dass sie sich in etwas verwandelt haben, das man als „schwerfällige Leviathane“ bezeichnen kann. In den vergangenen Jahrzehnten haben die Regierungen die Ausgaben für Sozialleistungen enorm ausgeweitet. Weil die Steuern nicht im gleichen Maße erhöht wurden, verdrängt die Umverteilung die Ausgaben für andere staatliche Aufgaben. Das wiederum beeinträchtigt die Qualität der öffentlichen Dienstleistungen und der Bürokratie. Dieses Phänomen könnte erklären, warum die Menschen in der reichen Welt so wenig Vertrauen in die Politiker haben. Es kann auch erklären, warum das Wirtschaftswachstum in der reichen Welt im historischen Vergleich schwach ist.

Die USA, die über einige der umfangreichsten Finanzdaten verfügt, zeigen, wie eine Regierung zu einem schwerfälligen Leviathan wurde. In den frühen 1950er-Jahren schätzten wir, dass die staatlichen Ausgaben für öffentliche Dienstleistungen, von der Bezahlung von Lehrergehältern bis zum Bau von Krankenhäusern, 25 Prozent des Bruttoinlandsprodukts des Landes ausmachten. Gleichzeitig waren die Ausgaben für Sozialleistungen im weitesten Sinne ein kleiner Posten, der sich auf etwa drei Prozent des BIP belief. Heute stellt sich die Lage anders dar. Die Ausgaben der US-Regierung für soziale Ansprüche sind angeschwollen, die Ausgaben für öffentliche Dienstleistungen sind

eingebrochen. Beide machen heute rund 15 Prozent des BIP aus.

Andere Länder haben einen ähnlichen Weg eingeschlagen. Wir haben langfristige BIP-Daten untersucht, um festzustellen, wie viel die Regierungen jedes Jahr für Sozialleistungen und Transfers ausgeben. Dazu gehören Standardansprüche wie Renten und Steuergutschriften, aber auch „Sachleistungen“, etwa Rabatte auf Krankenversicherungen und Hilfe beim Wohnen. Ansprüche und Sachleistungen sind jeweils sehr viel umfangreicher geworden. Im Durchschnitt der OECD stiegen die Sozialausgaben in den Ländern mit verfügbaren Daten von 14 Prozent des BIP 1980 auf 21 Prozent 2022.

Ausufernde Zusagen

Herkömmliche Statistiken zeigen die Größe des Wandels nicht richtig. Denn die Regierungen haben atemberaubende außerbilanzielle Verpflichtungen angehäuft, um in Zukunft Geld zu verteilen. In Anlehnung an Arbeiten von James Hamilton von der University of California, San Diego, schätzen wir, dass die amerikanische Bundesregierung verschiedenen Gruppen Entschädigungen zugesagt hat, die insgesamt das Sechsfache des BIP ausmachen. Zusätzlich zu den ausgewiesenen Staatsschulden bürgt Uncle Sam für die Bankeinlagen der Menschen, für die Auszahlungen im Gesundheitswesen und für Hypotheken. Außerdem muss er die Versprechen an künftige Rentner einlösen. Eine einmalig große finanzielle Verpflichtung in der Geschichte des modernen Staates.

Ein Teil des Ausgabenplus für Sozialleistungen war unvermeidlich. 2022 gab es in der reichen Welt 33 Millionen Menschen über 85 Jahre, was 2,4 Prozent der Gesamtbevölkerung entspricht – ein enormer Anstieg gegenüber den fünf Millionen 1970, damals 0,5 Prozent der Gesamtbevölkerung. Die Regierungen haben sich nicht geholfen, als sie versäumten, das Renteneintrittsalter anzuheben. Die durchschnittliche Person in der reichen Welt geht derzeit mit 64 Jahren in Rente, nicht älter als in den späten 1970er-Jahren. Aber es wäre schwierig (und unklug) gewesen, den Anstieg der Rentenausgaben zu stoppen.

Weil die Ansprüche für alte Menschen in der Regel universell sind – in den europäischen Ländern gibt es beispielsweise kaum private Altersvorsorge – gehen mehr Schecks an die Wohlhabenden. Wir schätzen, dass in der OECD zwischen einem Fünftel und einem Drittel der Ausgaben für Rentenansprüche im weitesten Sinne an die reichsten 20 Prozent der Haushalte gehen. Die US-Regierung gibt etwa 400 Milliarden Dollar, das ist etwa die Hälfte des Budgets des >>

Verteidigungsministeriums, für Transfers an das oberste Einkommensquintil aus. 2019 erhielt ein durchschnittlicher Haushalt der obersten ein Prozent 16.000 Dollar an Transfers von Uncle Sam, unter anderem aus der Sozialversicherung und Medicare.

Die Transfers an die Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter sind sogar noch schneller gestiegen, was das System noch umverteilender macht. 1980 erhielt das unterste Fünftel der amerikanischen Erwerbstätigen bedürftigkeitsgeprüfte Transferleistungen in Höhe eines Drittels ihres Bruttoeinkommens. Bis Ende der 2010er-Jahre hatte sich diese Zahl verdoppelt, bevor sie durch die Corona-Pandemie noch weiter anstieg. Ein ähnliches Muster ist in Kanada und Finnland zu beobachten, zwei weiteren Ländern mit aussagefähigen Daten. Die Ausgaben folgen oft einem Ratchet-Effekt. So hat sich beispielsweise der Anteil der Amerikaner, die Lebensmittelmarken beziehen, seit den 1970er-Jahren verdoppelt und liegt nun bei einem von acht Menschen. In Rezessionen steigt die Zahl der Empfänger raketentarig an, danach fällt sie wie eine Feder.

Italien verliert den Verstand

In Zeiten der Krise sind die Regierungen durchweg großzügiger geworden. Während der Pandemie schaufelten sie Geld für die betroffenen Arbeitnehmer und Unternehmen, aber auch für viele, die weitgehend normal weitermachten. Während der Energiekrise 2022 schlugen viele Regierungen alle Vorsicht in den Wind. Selbst die deutsche Regierung, die in der Vergangenheit zu den sparsamsten gehörte, hat 4,4 Prozent des BIP für Maßnahmen zum Schutz der Haushalte und Unternehmen vor den Folgen der Krise bereitgestellt. In jüngster Zeit haben einige sogar den Verstand verloren. In Italien ist ein Projekt, mit dem Hausbesitzer ermutigt werden sollen, ihre Häuser umweltfreundlicher zu gestalten, außer Kontrolle geraten. Die Regierung hat bisher Fördermittel von mehr als 200 Milliarden Euro (oder zehn Prozent des BIP) ausgezahlt.

Ein Anstieg der Ausgaben für Sozialleistungen ist nicht unbedingt ein Problem, wenn die Regierungen in der Lage sind, sich selbst angemessen und effizient zu finanzieren. Die Lehrbuchökonomie besagt, dass die gesellschaftlichen Kosten der Umverteilung aus den verzerrten Anreizen resultieren, die Steuer- und Sozialausgaben schaffen können. Diese können nicht nur anhand des Umfangs der Umverteilung beurteilt werden. Das Wichtigste ist, wie das System gestaltet wird. In der Tat haben die skandinavischen Länder lange Zeit einen großen Staatsanteil parallel zu florie-

renden Marktwirtschaften aufrechterhalten. Zum Teil haben sie die Umverteilung mit hohen Mehrwertsteuersätzen finanziert – eine der am wenigsten verzerrenden Steuern –, während die besonders wachstumsschädigenden Steuern auf Kapital niedrig blieben.

In den vergangenen Jahren haben es die Politiker jedoch vorgezogen, so zu tun, als ob viele zusätzliche Ausgaben möglich wären, wenn die Steuern nur wenig angehoben werden. Von den 1960er- bis zu den 1990er-Jahren stiegen die Steuereinnahmen als Anteil des BIP der reichen Welt stetig an. Seit den 2000er-Jahren sind sie kaum noch gewachsen. Eine vom Internationalen Währungsfonds (IWF) geführte und zuletzt 2018 aktualisierte Datenbank über Steuerreformen zeigt, dass sich die Reformen in den 1970er- und 1980er-Jahren gleichmäßig auf Steuererhöhungen und Steuersenkungen verteilten, während sich die jüngsten Reformen auf Steuersenkungen konzentrierten.

Bis 2022 haben 85 Prozent der Reformen in den reichen Ländern dazu geführt, dass die Bemessungsgrundlage für die Einkommensteuer schrumpfte, während nur 15 Prozent sie verbreitert haben. Die größte Reform des vergangenen Jahrzehnts war die enorme Steuersenkung von Präsident Donald Trump 2017. Weder Trump noch Kamala Harris, die Kandidatin der Demokraten für die nächste Wahl, versprechen für die kommenden Jahre eine nüchterne Haushaltsführung. Wenn die heutigen Regierungen versuchen, die Einnahmen zu erhöhen, dann meist in Form von ausgeklügelten Umgehungsmaßnahmen. So nahmen die amerikanischen Regierungen auf Bundes-, Landes- und Kommunalebene 2022 unseren Berechnungen zufolge gut 80 Milliarden Dollar aus Bußgeld, Gebühren, Strafsteuern und Vergleichen ein – fast dreimal so viel im Verhältnis zum BIP wie in den 1960er- und 1970er-Jahren.

Politiker, denen es nicht gelingt, die Einnahmen zu erhöhen, haben zwei Möglichkeiten. Die eine ist, große Haushaltsdefizite zu machen: In diesem Jahr werden die Regierungen der reichen Welt ein Gesamtdefizit von 4,4 Prozent des BIP haben, selbst wenn die Weltwirtschaft in guter Verfassung ist. Eine andere Möglichkeit besteht darin, großzügigere Ansprüche zu finanzieren, indem man an anderer Stelle kürzt. Die Nachfrage nach öffentlichen Dienstleistungen ist enorm gestiegen. Dennoch gab das Land, das statistisch genau in der Mitte der reichen Länder liegt, 2022 im Durchschnitt 24 Prozent des BIP dafür aus, genauso viel wie 1992. Folglich ist der Anteil der Beschäftigung im öffentlichen Sektor an der Gesamtbeschäftigung seit den späten 1990er-Jahren rückläufig. Alle Bereiche von der

staatlichen Gesundheitsfürsorge über das Bildungswesen bis hin zur öffentlichen Sicherheit haben darunter gelitten.

Eine weitere historische Aufgabe des Staates, die heute an Bedeutung verliert, war es, effiziente Bürokratie bereitzustellen. Es ist schwierig, dies quantitativ zu messen, aber Forscher haben es versucht. Daten des Berggruen-Instituts, einer Denkfabrik, und der Universität von Kalifornien, Los Angeles, kombinieren objektive Messgrößen, wie Steuereinnahmen, und subjektive Messgrößen, wie die Wahrnehmung von Korruption, um ein länderübergreifendes Maß für die „staatliche Leistungsfähigkeit“ zu entwickeln. In der G7-Gruppe der fortgeschrittenen Volkswirtschaften sinkt dieses Maß. Das Gleiche gilt für den „Index für eine strenge und unparteiische öffentliche Verwaltung“, der zeigt, inwieweit die Beamten das Gesetz respektieren. Erstellt hat ihn V-Dem, ein anderer Think-Tank.

Wartezeiten verlängern sich

Die Folgen der schrumpfenden staatlichen Kapazitäten zeigen sich überall. Einige sind kleinteilig. In Amerika hat sich die Zeitspanne zwischen der Erteilung einer Baugenehmigung für ein Wohnprojekt und dem Baubeginn seit den 1990er-Jahren verdoppelt. Bauherren müssen lange Wartezeiten in Kauf nehmen, während sie Formulare ausfüllen und abhaken. In Großbritannien kommt es bei den Arbeitsgerichten wegen des Mangels an Richtern zu enormen Verzögerungen, sodass Anhörungen zu Themen wie ungerechtfertigte Entlassung oder Rassendiskriminierung nun bis 2026 angesetzt sind. Vor fünf Jahren hieß es auf der Webseite des australischen Passamtes, die Bearbeitungszeit für einen Antrag betrage „drei Wochen“. Vor zwei Jahren hieß es „bis zu sechs Wochen“, im vergangenen Jahr hieß es „mindestens sechs Wochen“.

Die Regierungen scheinen auch wenig willens und in der Lage zu sein, große Projekte zu verwirklichen. Es ist nahezu unmöglich, sich vorzustellen, dass das Empire State Building in einem Jahr gebaut werden könnte – und doch wurde es in den 1930er-Jahren gebaut. Darüber hinaus investierten die Regierungen während des gesamten 20. Jahrhunderts sowohl Geld als auch Intelligenz in Wissenschaft, Forschung und Entwicklung, um das Wirtschaftswachstum zu steigern. Initiativen wie Darpa, die sich in den USA mit der Entwicklung und Verbreitung bahnbrechender Technologien befassten, deuteten das Ausmaß der Ambitionen der Regierungen an. In den 1950er- und 1960er-Jahren bauten die Regierungen, darunter auch die Deutschlands und Japans, Millionen von

MARKT UND MITTELSTAND MEETS „THE ECONOMIST“


Er gilt als das renommierteste Wirtschaftsmagazin der Welt und ist bekannt für tiefgreifende Recherche-Artikel: „The Economist“. Wir bei Markt und Mittelstand kooperieren mit den erstklassigen Journalisten des britischen Magazins. Dadurch gelingt es uns, Ihnen, liebe Leserinnen und Leser, das globale Korrespondentennetz des „The Economist“ zugänglich zu machen. Täglich online auf www.marktundmittelstand.de und monatlich in unserem Magazin lesen Sie exklusive Inhalte unseres Kooperationspartners.

Sozialwohnungen und Millionen von Kilometern an Straßen und Schienen.

Jetzt wollen die Politiker nur noch von einem Tag zum nächsten kommen. Ausgaben für kurzfristige Lösungen haben Vorrang vor schwierigen, langfristigen Projekten. Biden preist seine Industriepolitik an, die Arbeitsplätze im verarbeitenden Gewerbe wiederbeleben und die Abhängigkeit der USA von China verringern soll. In der Praxis sind die mit dieser Politik verbundenen Steuerausgaben unbedeutend. Anderswo in der reichen Welt sind die öffentlichen Investitionen deutlich zurückgegangen, während die Regierungen die Forschungsabteilungen zusammengekürzt haben. In der OECD beträgt der Anteil des Staates an den allen Forschungs- und Entwicklungsausgaben weniger als zehn Prozent, deutlich weniger als in der Nachkriegszeit. Die Regierungen sind keine Brutstätten der Innovation mehr. Fast alle jüngsten Entwicklungen im Bereich der künstlichen Intelligenz stammen aus dem privaten Sektor.

Wenn es um wachstumsfördernde Reformen geht, wie die Verbesserung des Arbeitsrechts, haben die Regierungen fast völlig das Interesse verloren. In einer 2020 veröffentlichten Studie von Alberto Alesina von der Harvard University und Kollegen vom IWF und der Georgetown University wurden Strukturreformen, wie Änderungen von Vorschriften, im Zeitverlauf gemessen. In den 1980er- und 1990er-Jahren führten die Politiker in den fortgeschrittenen Volkswirtschaften eine Vielzahl von Reformen durch. In den 2010er-Jahren kam das zum Stillstand. Nach unserer Analyse der Daten des Manifesto Project sind die Programme der politischen Parteien in der OECD nur noch halb so wachstumsorientiert wie in den frühen 1980er-Jahren.

Die Leviathane werden nicht ewig schwerfällig bleiben. Hohe Defizite zur Finanzierung von Transferzahlungen werden irgendwann zu teuer, wie Länder wie Griechenland und Italien in den 2010er-Jahren feststellen mussten. Irgendwann werden die Bevölkerungen, die das schwache Wirtschaftswachstum und die schlechten Dienstleistungen satt haben, von den Politikern verlangen, dass sie einige schwierige Entscheidungen treffen. Andererseits sind schwerfällige Leviathane beeindruckend. Die Interessengruppen sind fest verankert, es gelten vertraute Anreize, und es ist einfacher, kurzfristig zu leben. Das System hat ein Eigenleben <<

 © 2024 The Economist Newspaper Limited. Alle Rechte vorbehalten.

Veröffentlicht unter Lizenz von „The Economist“. Übersetzt von „Markt und Mittelstand“. Den Originaltext in englischer Sprache finden Sie auf www.economist.com.

Zwischen Produktivität und Chaos

Haustiere erlauben oder verbieten? Wie Unternehmen mit Bürohunden umgehen sollten, um Produktivität und Harmonie in den Teams zu fördern.

Theodore Roosevelts Bullterrier jagte einst den französischen Botschafter auf einen Baum. Commander, der deutsche Schäferhund von Präsident Joe Biden, musste aus dem Verkehr gezogen werden, nachdem er wiederholt Beamte des Secret Service gebissen hatte. Sir Gavin Williamson, ein britischer Politiker, weigerte sich, eine Tarantel, die er in einem Glasbehälter hielt, aus seinem Büro zu entfernen. Er verteidigte die Anwesenheit von Cronus, indem er betonte, der „saubere, rücksichtslose Killer“ sei „Teil des Teams“.

Haustiere, und zwar eher Hunde als Spinnen, gehören seit langem zu allen Arten von Arbeitsplätzen. Im Verhaltenskodex von Google heißt es: „Die Zuneigung zu unseren vierbeinigen Freunden ist ein wesentlicher Bestandteil unserer Unternehmenskultur.“

Das Eis-Unternehmen Ben & Jerry's verteilt Leckerlis an seine Hunde an der Rezeption. Im Laufe der Jahrzehnte sind auch in der Londoner Zentrale von The Economist Hunde herumgelaufen und haben auf dem Teppich gedöst.

Seit der Covid-19-Pandemie sind Haustiere ein noch größerer Teil des Arbeitslebens geworden. Die Suche nach haustierfreundlichen Büros auf Jobplattformen ist sprunghaft gestiegen. Eine von fünf US-Familien hat sich während der Zeit der Ausgehsperrungen ein Haustier angeschafft; zwei Drittel der Haushalte haben jetzt mindestens ein Haustier. Für diejenigen, die von zu Hause aus arbeiten, ist ein Hund ein treuer Begleiter zwischen (oder während) Zoom-Anrufen und eine Ausrede, um spazieren zu gehen. Diejenigen, die ins Büro gehen wollen, müssen feststellen, dass ihre Haustiere nicht allein gelassen werden können und dass eine Hundetagesstätte furchtbar teuer ist. Das setzt die Manager zunehmend unter Druck, sie hereinzulassen. Wie einladend sollten sie sein?

Außer vielleicht in Operationssälen oder Wurstfabriken gibt es offensichtliche Vorteile für einen freizügigen Ansatz. Haustiere mitzubringen, kann ein Mittel sein, um Mitarbeiter zu rekrutieren oder an das Unternehmen zu binden. Einige besonders liebevolle Besitzer geben online zu, dass sie ihre Vollzeitstellen aufgegeben haben, um mehr Zeit mit ihren pelzigen Freun-

den zu verbringen. Haustiere am Arbeitsplatz zuzulassen, kann da womöglich Arbeitnehmer dazu bewegen, mehr Zeit im Büro zu verbringen.

Hunde am Arbeitsplatz können die Moral und die Produktivität steigern, und zwar nicht nur die ihrer Besitzer. Marc Benioff, Chef von Sales-

force, nannte Koa, seinen inzwischen verstorbenen Golden Retriever, den „Chief Love Officer“ des Unternehmens. Hunde von Kollegen zu streicheln, kann zufällige Gespräche bringen und das Gefühl der Isolation verringern. Experimente deuten darauf hin, dass Mitarbeiter die anderen Mitglieder eines Teams eher als freundlich wahrnehmen, wenn ein Hund in der Nähe ist, als wenn kein Hund in der Nähe ist. Das kann ein Weg zu einer fruchtbaren Zusammenarbeit im gesamten Unternehmen sein.

Das Problem für Manager ist jedoch, dass manche Menschen Hunde hassen, auch wenn sie ihre Abneigung für sich behalten. Sie sind vielleicht allergisch gegen Hunde oder reagieren besonders empfindlich auf Hundegerüche und -

geräusche; einige bevorzugen vielleicht sogar Katzen. Nicht alle Hunde sind in Sachen Büro-Etikette geschult: Hunde, die unbeaufsichtigt gelassen werden, können frei herumlaufen, an den Gegenständen der Kollegen kauen oder den Teppich verschmutzen. Manche Besitzer könnten auch ein wenig Erziehung gebrauchen. Viele verärgern ihre Kollegen, indem sie in Babysprache mit ihren Haustieren reden.

Was sollten Manager tun? Uneingeschränkte Offenheit kann bei Hundephobikern zu Unbehagen und Unzufriedenheit führen. Am anderen Ende der Skala haben einige große Unternehmen wie PwC und HSBC in den vergangenen Jahren eine Hundeverbotsrichtlinie eingeführt. Das mag dafür sorgen, dass es im Büro keine bellende Verwüstung gibt, aber es verzichtet auf die Vorteile, die Haustiere mit sich bringen.

Ideal ist es, einen Mittelweg zu finden. Google beispielsweise verbietet Mitarbeitern, die einen Hund besitzen („Dooglers“), lärmende Haustiere mit ins Büro zu bringen und schränkt Haustiere ein, wenn Mitarbeiter allergisch sind. Abgesehen von einigen unternehmensweiten Regeln, wie dem Verbot gefährlicher Rassen und der Sicherstellung, dass die Hunde geimpft und im Büro trainiert sind, könnte man es den einzelnen Abteilungen überlassen, in Absprache mit ihren Teams eigene Richtlinien festzulegen. Es könnten hundefreie Zonen ausgewiesen werden. Die Mitarbeiter könnten einen Dienstplan für Hunde aufstellen.

Dieser Ansatz funktioniert nur, wenn die Mitarbeiter das Gefühl haben, dass sie sagen können, wenn sie sich unwohl fühlen, weil sie wissen, dass ihre Vorgesetzten entsprechend handeln werden. Wie sich herausstellt, ist diese Autonomie für Hundebesitzer genauso wichtig wie für ihre Kollegen. Eine Umfrage von Elisa Wagner und Miguel Pina e Cunha, beide von der Nova School of Business and Economics in Portugal, unter Hundehaltern zeigt, dass die Mitnahme eines Haustiers ins Büro zu einer Belastung werden kann, wenn die Mitarbeiter nicht frei entscheiden können, wann sie eine Pause von der Arbeit einlegen können.

Die Öffnung des Büros für Hunde mag wie eine einfache Möglichkeit erscheinen, den Arbeitsplatz flexibler zu gestalten. Tatsächlich braucht es einen flexiblen Arbeitsplatz, damit ein hundefreundlicher Ansatz Erfolg hat. <<



The Economist © 2024 The Economist Newspaper Limited. Alle Rechte vorbehalten.

Veröffentlicht unter Lizenz von „The Economist“. Übersetzt von „Markt und Mittelstand“. Den Originaltext in englischer Sprache finden Sie auf www.economist.com.

Spurwechsel im Kopf

Jammern und Geld verteilen hilft nicht. Deutschland braucht dringend eine andere Einstellung.



Deutschland steckt fest in der Rezession. Selbst die Erwartungen für 2025 sind in vielen Unternehmen nicht rosig. In Schlüsselbranchen wie dem Maschinenbau oder der Autoindustrie wird mit einer Erholung nicht vor Sommer 2025 gerechnet. Manche haben das kommende Jahr sogar schon abgeschlossen, bevor es überhaupt begonnen hat. Aber es geht nicht allen so: Nordamerika, Japan, viele Länder Asiens und selbst europäische Nachbarn entwickeln sich positiv. Sie kaufen also weiter Waren, Autos, Maschinen und Anlagegüter ein. Nur nicht bei den Deutschen. Die sind entweder zu teuer oder erfüllen nicht die Erwartungen des Marktes.

Hier wird deutlich: Deutschland steckt tief in einer strukturellen Krise. Die Ursachen sind bekannt. Hohe Energie- und Arbeitskosten, marode Infrastruktur, die komplexe Transformation und an allen Ecken und Enden fehlen Fachkräfte. Kurzum: Die Probleme sind hausgemacht und deshalb prinzipiell auch lösbar. Zu lange wurden keine Weichen für eine moderne Infrastruktur, bessere Schulen, ein funktionierendes Gesundheitssystem oder eine zukunftsfähige Einwanderungspolitik gestellt.

„Die Probleme sind hausgemacht und deshalb prinzipiell auch lösbar,

meint Andreas Kempf.

Stattdessen verteilen die Parteien vermeintliche Wohltaten. Mehr Bürgergeld bringt kurzfristig mehr Stimmen als eine sanierte Kanalisation oder reparierte Brücken, Schulen und Bahntrassen. So harrt auch ein leistungsfähiges Energieversorgungsnetz immer noch der Umsetzung.

Politik reagiert auf die Anspruchshaltung der Bürger. Wenn die nicht auf Zukunftsinvestitionen beharren, geschieht auch nichts – mit dem bekannten Ergebnis. Somit hat diese Krise auch ihr Gutes. Sie führt uns allen recht schmerzhaft vor Augen, dass ein „Weiter so“ nicht geht. Wir alle müssen auch gedanklich bereit sein, neue Wege einzuschlagen. Spurwechsel im Kopf zuzusagen. Das zaubert über Nacht keine neue Infrastruktur herbei. Doch mit dieser Bereitschaft können einige Hürden schnell abgebaut werden.

Das gilt beispielsweise für den Wust an Normen, Regeln, Gesetzen, Vorschriften, Durchfüh-

rungsverordnungen und mehr, die jeden Bürger und vor allem die Unternehmen lähmen. Nach einer Umfrage der Kammern in Baden-Württemberg sagen sechs von zehn Betriebe, dass sie ihre Wertschöpfung um zehn Prozent steigern könnten, wäre die Belastung durch die Bürokratie geringer. Spurwechsel bedeutet beispielsweise: Ein Neubau muss sicher und bezahlbar entstehen. Punkt. Die Bauherren sorgen schon dafür, dass gedämmt und moderne Technik eingebaut wird. Denn sonst wäre das Gebäude später nicht zu verkaufen.

Gern verweist die Politik auf die Vorgaben der EU. Doch das stimmt oft nicht. So können Arbeitnehmer in Österreich oder Griechenland – so erforderlich – mehr als zehn Stunden am Tag arbeiten. Sie bewegen sich immer noch im Rahmen der EU-Normen. In Deutschland riskiert der Unternehmer Gefängnis. Die IHK Stuttgart hat mithilfe künstlicher Intelligenz 6300 Landesverordnungen untersucht. Es ergab 548 Berichtspflichten, 713 Dokumentationsvorgaben und 395 Regelungen zu Schriftform. Der Spurwechsel beginnt mit der Rodung dieses Dschungels mit der Kettensäge. Dann ist eben nicht alles haarklein geregelt.

In der Debatte um die Migration steht leider nicht die Frage im Mittelpunkt, wie wir jedes Jahr 400.000 Zuwanderer unterkriegen, die das Fachkräfteproblem lösen könnten. Vielmehr wird darüber gestritten, wie man Leute zurückschickt, die schon da sind. Spurwechsel bedeutet, dass man nicht erst die einzelnen Aufenthaltsrechte jahrelang analysiert. Wer hierbleiben will, soll schnell die Chance bekommen, in Handwerk, Industrie, Gastronomie, Einzelhandel, Pflege oder Bauwirtschaft, die seit Jahren Fachkräfte suchen, unterzukommen. Vielleicht auch mit angepassten Ausbildungswegen, bis die sprachlichen Hürden kleiner sind. Wer das nicht will, muss gehen.

Der nötige Spurwechsel ist offenbar in vielen kleinen und mittelständischen Betrieben noch nicht angekommen. Nach einer Erhebung der IG Metall unter ihren Betriebsräten haben 46 Prozent der Betriebe noch keinen Plan, was das Unternehmen in fünf Jahren machen wird. In Zeiten der Transformation ist das ein verheerendes Ergebnis. Vielleicht sollten sich aber auch die Beschäftigten mehr mit den Chefs über die Zukunft und die Sicherung der Arbeitsplätze beraten, statt nur auf die nächste Lohnsteigerung zu schießen. Der Spurwechsel beginnt eben im Kopf. <<

Von Gesetzes wegen rausgeworfen

Die Politik wollte Sanierungen vereinfachen. Das trifft zu Unrecht viele kleinere Anleger.



lio für die spätere Rente anfüttern wollen, ihr Risiko streuen. Aber wer hätte gedacht, er könnte von Gesetzes wegen entschädigungslos ausgebootet werden? Oder dass sich Artikel in Wirtschaftsmagazinen mal nicht mehr um die Frage drehen, wie operativ gesund Unternehmen sind? Sondern, ob sie die nächsten sein werden, die sich mit dem Starug einen schlanken Fuß machen?

Das zu unterbinden, ist für Außenstehende schwierig – auch für die hundert hierzulande in Insolvenz- und Wirtschaftsfragen unerfahrenen, aber zuständigen Amtsrichter. Im Nachhinein über



Offenbar hat niemand an die Aktionäre gedacht,

vermutet Midia Nuri.

Gesellschafts- oder Aktionärsrecht zu Recht zu kommen, ist ebenfalls schwierig. Und kostspielig. Und wer hat an die vielen Beschäftigten gedacht, für die Anteile am Unternehmen Teil des Gehalts sind? Offenbar niemand. Das gut gemeinte Gesetz hat da deutliche Fehler. <<

Impressum

Verleger: Christiane Goetz-Weimer, Dr. Wolfram Weimer

Chefredakteur: David Harnasch (V. i. S. d. P.)

Stellvertretender Chefredakteur: Björn Hartmann

Mitarbeiter dieser Ausgabe: Gideon Böss, Andreas Kempf, Vera König, Midia Nuri

Layout: Christine Plein-Vukorepa

Online-Redaktion: Britta Kuschnigg

Titelbild: picture alliance/dpa | Michael Kappeler

Kontakt Redaktion: redaktion@marktundmittelstand.de

Verlag: WEIMER MEDIA GROUP GmbH
Seestraße 16, D-83684 Tegernsee
Telefon: (0 80 22) 704 44 43
info@weimermedia.de
www.weimermedia.de
Amtsgericht München, HRB 198201

Geschäftsführer: Christiane Goetz-Weimer, Dr. Wolfram Weimer

Chief Operating Officer: Peter Kersting

Chief Marketing Officer: Dr. Andrea-Alexa Kuszák

Chief Sales Officer: Murat Kalavaoglu
Mobil: (0163) 208 21 44
kalavaoglu@weimermedia.de

Verlagsvertretungen:

Nielsen I, IV, V, VI, VII, Österreich und Schweiz:

Murat Kalavaoglu

Mobil: (0163) 208 21 44

kalavaoglu@weimermedia.de

Özden Kalavaoglu

Mobil: (0174) 660 38 62

oezden.kalavaoglu@weimermedia.de

Nielsen II:

Nicole Haubner medienservice + beratung

Vereinsstraße 20, D-41472 Neuss

Telefon: (0 21 31) 406 37-0

kontakt@medienservice-und-beratung.de

Nielsen III a und b:

Medienberatung Uwe Stolte

Gartenstraße 13, D-65343 Eitville

Telefon: (0 61 23) 701 68 84

uwe.stolte@medienberatung-stolte.de

Abonnement- und Leserservice: PressUp GmbH

Markt und Mittelstand Leserservice

Postfach 70 13 11, D-22013 Hamburg

E-Mail: aboservice@marktundmittelstand.de

Telefon: (040) 38 66 66-356, (Mo.–Do. 8 bis 18 Uhr, Fr. 8 bis 17 Uhr)

Jahresabonnement Inland: 49,00 Euro

(8 Ausgaben pro Jahr inkl. Versandkosten und MwSt.);

Schüler, Studenten und Auszubildende: 35,00 Euro

(gegen Nachweis, 8 Ausgaben pro Jahr inkl. Versandkosten und MwSt.);

Jahresabonnement Ausland: 63,00 Euro

(8 Ausgaben pro Jahr inkl. Versandkosten und MwSt.)

Vertrieb: PressUp GmbH

Wandsbeker Allee 1, D-22041 Hamburg

Telefon: (040) 38 66 66-0, Telefax: (040) 38 66 66-299

E-Mail: vertrieb@pressup.de, Internet: www.pressup.de

Druck: Vogel Druck und Medienservice GmbH

www.vogel-druck.de

ISSN: 0948-8340



© Alle Rechte vorbehalten WEIMER MEDIA GROUP GmbH

Die Inhalte dieser Zeitschrift werden in gedruckter und digitaler Form vertrieben und sind aus Datenbanken abrufbar. Eine Verwertung der urheberrechtlich geschützten Inhalte ist ohne vorherige schriftliche Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar, sofern sich aus dem Urheberrechtsgesetz nichts anderes ergibt. Es ist nicht gestattet, die Inhalte zu vervielfältigen, zu ändern, zu verbreiten, dauerhaft zu speichern oder nachzudrucken. Insbesondere dürfen die Inhalte nicht zum Aufbau einer Datenbank verwendet oder an Dritte weitergegeben werden.

Haftungsausschluss: Alle Angaben wurden sorgfältig recherchiert und zusammengestellt. Für die Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhalts von „Markt und Mittelstand“ übernehmen Verlag und Redaktion keine Gewähr. Für unverlangt eingesandte Manuskripte und unverlangt zugestellte Fotografien oder Grafiken wird keine Haftung übernommen.

Crossmedia-Monats-Reichweite: 313.000 Entscheider (Leser pro Ausgabe + Nutzer pro Monat) laut Leseranalyse Entscheidungsträger 2024 (Basis: 3,13 Mio. Entscheidungsträger)



letzte dinge: niederegger marzipan

Geröstet und geschminkt



Zunächst werden die Mandeln abgerührt. Dann geschält, von Hand ausgewählt, gewaschen und mit Zucker vermengt. Anschließend zermahlen Walzen zweimal das Mandel-Zuckergemisch. „Bei der Herstellung der Rohmasse achten wir darauf, dass die Struktur der Mandel erhalten bleibt, sodass man sie beim Genießen unseres Marzipans noch spüren kann“, sagt Antonie Strait, geschäftsführende Gesellschafterin bei J.G. Niederegger in Lübeck. Zum Schluss wird das Mandel-Zuckergemisch in einem von 20 Röstkesseln rund eine Stunde lang über der Gasflamme erhitzt. Das Herstellungsverfahren hat sich seit mehr als 200 Jahren kaum verändert. Zwar werden die Mandeln heute maschinell gemahlen und nach den Vorgaben für die Lebensmittelbehandlung verarbeitet. Doch dank der traditionellen Röstung entstehen natürliche Aromen – später müssen keine zugesetzt werden.

Die Anteile Mandeln und Zucker entsprechen bei Niederegger dem, was als Reinheitsgebot für das edelste Marzipan gilt, die Rohmasse: 333 Gramm Zucker auf 666 Gramm Mandeln. „Bei uns wird auch in der späteren Verarbeitung kein weiterer Zucker zugesetzt“, hebt Strait hervor. Damit geht Niederegger über die Reinheitsanforderungen des Lübecker Marzipans hinaus. Denn während Marzipan-Rohmasse mindestens 65 Prozent Mandeln enthalten muss und höchstens 35 Prozent Zucker enthalten darf, geht als Lübecker Edelmarzipan durch, was weitere zehn bis 30 Prozent Zucker enthält und als Konsummarzipan noch, was bis 50 Prozent Zuckeranteil beinhaltet. Eine Handvoll Marzipanhersteller gibt es in der Marzipanstadt Lübeck. Der bekannteste und traditionsreichste ist Niederegger. Bis zu 30 Tonnen Marzipan täglich stellen die 500 Mitarbeiter und 200 Saisonbeschäftigten in der Hauptsaison her.

Seit 1996 ist Lübecker Marzipan von der EU als regionale Herkunftsbezeichnung



geschützt. Das aus Persien stammende und von Niederegger verfeinerte „Geheimnis des Marzipans“ ist im Marzipanmuseum im Café des Stammhauses ausgestellt. „In mittelalterlichen Rezeptbüchern ist als dritte Zutat Rosenwasser angegeben“, berichtet Strait. „Unsere Rezeptur wurde von Johann Georg Niederegger entwickelt und wird in unserem Familienunternehmen von Generation zu Generation weitergegeben.“ Niederegger übernahm 1806 das Café Maret am Lübecker Marktplatz, in dem er als Geselle gearbeitet hatte. 1822 eröffnet er dann seine eigene Konditorei. 1833 ist Niederegger laut Firmengeschichte „Federführer unter Lübecks Konditoren“. Über die alten Hanseverbindungen Lübecks erreicht das Marzipan 1856 den russischen Zarenhof. 1873 wird es auf der Wiener Weltausstellung präsentiert und 1908 wird Niederegger Hoflieferant des deutschen Kaiserhofs. Da ist der Gründer schon tot. Heute wird das Unternehmen in achter Generation geführt. Über die Hälfte des Umsatzes bringt das Weihnachtsgeschäft ein. Niederegger Marzipan wird vor allem verschenkt.

Zum Sortiment gehören von jeher auch Nougat, Schokolade sowie Pralinen. Für die nach Lübecker Art mit Zartbitter umhüllten Marzipanstückchen und -brote experimentieren die Produktdesigner. So gibt es neben der Vollmilchvariante Geschmacksrichtungen wie Orange, Erdbeere, Ananas, Salted Cashew, Pistazie oder Walnuss sowie Espresso, Mirabellengeist, Apfel-Calvados oder Rum-Krokant. Vier Sorten des Jahres schickt Niederegger an jährlich 50 Testesser. „Dafür kann man sich im Juni über Social Media bewerben“, sagt Gesellschafterin Strait. Im Juli stimmen die Nutzer dann ab, welchen der beiden vorausgewählten Favoriten sie gern hätten.

Die in jeder Geschmacksrichtung enthaltene Rohmasse wird nach dem Mahlen und Rösten zu Blöcken geformt und lagert gekühlt eine Woche lang, bevor sie zu Stückchen, Marzipanbrotchen, Marzipankartoffeln, Kuchen, Tafeln oder Kunstwerken verarbeitet wird. Oder als Glücksschweinchen, Obst, Seepferdchen oder Robbe in den Verkauf kommt – von Hand geschminkt. << mnu



ÜBER 60% SPAREN

3 MAL LESEN

MAGAZIN + E-PAPER

+ NEWSLETTER



DAS BUSINESS-
LIFESTYLE-MAGAZIN
INKL. E-PAPER:
14,99€
(statt 40,47€ beim Kauf der einzelnen Ausgaben)



SICHERE DIR GLEICH HIER ALLE VORTEILE:

[BUSINESS-PUNK.COM/TESTEN](https://business-punk.com/testen)

089 - 85 85 3879 Gib bei telefonischer Bestellungsbitte immer folgende Bestell-Nr. an: 209 4227

3 Monate BUSINESS-PUNK (3mal Magazin frei Haus + 3mal E-Paper zur Nutzung auf mobilen Geräten + Bezug des zweimal pro Woche erscheinenden Newsletters).

Es besteht ein 14-tägiges Widerrufsrecht. Zahlungsziel: 14 Tage nach Rechnungserhalt. Alle Preisangaben inkl. MwSt. und Versand. Anbieter des Abonnements ist die WEIMER MEDIA GROUP GmbH. Fullfillment, Betreuung und Abrechnung erfolgen durch Cover Service GmbH & Co. KG als leistenden Unternehmer.



Ist mein Unternehmen reif für ein digitales Update?

**Gemeinsam finden
wir die Antworten
für morgen.**

Mit kompetenter Beratung und Finanzierungs-
lösungen für die digitale Transformation.



Weil's um mehr als Geld geht.





Georg F. W. Schaeffler:
Er übernimmt Conti
Stück für Stück.
Seite 6



Reinhold Würth:
Ein Patriarch zieht sich
zurück – ein bisschen.
Seite 8



Kamala Harris:
Wie sie die deutsche
Wirtschaft beeinflusst.
Seite 12



Bernard Arnault:
Eine Reise zu den
Superreichen der Welt.
Seite 14




Die Zeitenwenderin

Susanne Wiegand drillt das Rüstungs-
unternehmen Renk zum Weltkonzern



Unser Gestaltungsauftrag

TRANSFORM TO FLOURISH

A white dotted arrow originates from the left side of the page and points towards the text block on the right.

*Unsere Welt erneuert sich. Wir gestalten
ein neues Wirtschaftssystem aktiv mit –
für unsere Zukunft als Gesellschaft und
für unsere Zukunft als Unternehmen.*



Rüstungskonzern Renk bereichert die Börse

Auf die russische Invasion in die Ukraine reagierte ich mit demselben Schrecken und Unglauben wie wohl die allermeisten hierzulande. Als dann die Zeitenwende verkündet wurde, fragte ich mich zum ersten Mal, wieso ich keine Rüstungstitel im Depot hatte. Seit Februar 2024 gibt es dank unserer Titelheldin Susanne Wiegand eine weitere solche Aktie am Markt. Da hat sie das Traditionsunternehmen Renk an die Börse gebracht. Die Geschäfte laufen – eher wegen der internationalen Kundschaft. Denn Zeitenwende hin oder her: Die Bundeswehr bestellte seitdem Renk zufolge genau 18 Panzer – was exakt die Zahl ist, die aus eigenen Beständen an die Ukraine übergeben wurde.

In einer anderen Liga als der mittelständische Getriebespezialist spielen jene Reichsten der fünf Kontinente, die Gideon Böss für uns portraitiert. Kulturelle Unterschiede im Umgang mit großem Reichtum lassen sich nicht bestreiten, wenn man den Lebensstil des reichsten Inders vergleicht mit dem der reichsten Australierin – übrigens der einzigen Frau in dieser Gruppe.

Viel Vergnügen bei der Lektüre!

David Harnasch, Chefredakteur
harnasch@weimermedia.de

IMPRESSUM

Verlag:

WEIMER MEDIA GROUP GmbH
Seestraße 16, 83684 Tegernsee
Amtsgericht München HRB 198201
www.weimermedia.de

Herausgeber und Verleger:

Christiane Goetz-Weimer
Dr. Wolfram Weimer

Chefredakteur:

David Harnasch (v. i. S. d. P.)
Telefon 0 80 22 704 44 44
Fax 0 80 22 704 44 45
harnasch@weimermedia.de

Mitarbeiter der Redaktion:

Gideon Böss, Oliver Götz,
Andreas Kempf, Vera König

Art Director:

Markus Kaspar

Layout:

Christine Plein-Vukorepa

Titelfoto

picture alliance/dpa | Stefan Puchner

Geschäftsführer:

Christiane Goetz-Weimer
Dr. Wolfram Weimer

Chief Operating Officer:

Peter Kersting

Chief Media Consultant:

Wolfgang Hansel
Telefon 08 21 267 05 18
Mobil 0170 810 00 09
hansel@weimermedia.de

Senior Media Consultant:

Özden Kalavaoglu
Mobil 0174 660 38 62
oezden.kalavaoglu@weimermedia.de

Director Key Account Management:

Michaela Ellen Lenz
Mobil 0171 559 76 41
michaela.lenz@weimermedia.de

Chief Digital Officer:

Elke Westermeier
Telefon 0172 831 88 00
westermeier@weimermedia.de

Erscheinungsweise:

4 x pro Jahr - Bezugszeit jährlich
Bezugspreis 27,50 Euro (inkl. MwSt.)

Druck:

Vogel Druck und
Medienservice GmbH
www.vogel-druck.de

Vertrieb:

PressUp GmbH
Wandsbeker Allee 1
22041 Hamburg

Abonnement und Leser-Service:

PressUp GmbH
Wirtschaftskurier Leserservice
Postfach 70 13 11, 22013 Hamburg
Tel. 040 38 66 66 - 357
Fax: 040 38 66 66 - 299
wirtschaftskurier@pressup.de



Die Frau, ohne die kein Panzer fährt

Susanne Wiegand steuert den Getriebespezialisten Renk. Sie hat das Augsburger Unternehmen, das Militär und Marine beliefert und bei erneuerbaren Energien mitmischt, erfolgreich an die Börse gebracht und will mehr.

Susanne Wiegand weiß Herausforderungen zu meistern. Als sie im Jahr 2020 die Führung des Augsburger Traditionsunternehmens übernahm, befand sich Renk, ein weltweit führender Anbieter von Spezialgetrieben und Antriebslösungen, in einem Übergang. Mit ihrer strategischen Führung und ihrem geschickten Gespür für Marktentwicklungen hat Wiegand das Unternehmen auch durch einen der bedeutendsten Me-

ilensteine seiner Geschichte navigiert: den Börsengang im Februar 2024.

Susanne Wiegand ist nicht durch Zufall in der Rüstungsindustrie gelandet. Ihr Werdegang ist das Ergebnis jahrelanger Expertise in der Führung von Technologie- und Rüstungsunternehmen. Nach dem BWL-Studium an der Goethe-Universität in Frankfurt heuerte sie als Consultant bei Diebold an und betrieb zunächst Unternehmen der Chemieindustrie. Nach Stationen bei namhaften

Technologieunternehmen wie T-Systems, Siemens und ThyssenKrupp, stieg sie in die Rüstungsbranche ein und fand sich schnell in Spitzenpositionen wieder.

Vor ihrer Berufung an die Spitze von Renk leitete Wiegand den Bereich Defence & Civil Systems bei Rheinmetall. Hier erwarb sie sich einen Ruf als durchsetzungsstarke und ergebnisorientierte Managerin und bewies, dass sie in der Lage ist, nicht nur kurzfristige Erfolge zu erzielen, sondern auch langfristige

Wachstumsstrategien zu entwickeln. Diesen Ruf nahm sie mit, als Triton sie 2020 zur CEO von Renk berief. Der Finanzinvestor hatte das Unternehmen aus dem MAN-Universum des Volkswagen-Konzerns herausgekauft.

Renk wurde 1873 gegründet und hat sich über die Jahre hinweg zu einem der weltweit führenden Anbieter von Spezialgetrieben und Antriebs-technologien entwickelt. Zu den Kunden des Unternehmens gehören die größten internationalen Automobilhersteller, Energieunternehmen und vor allem Militärs. Das Unternehmen ist außerdem führend im Bereich von Antriebslösungen für Schiffe und industrielle Anwendungen.

Doch die Branche befindet sich im Wandel. Die geopolitischen Spannungen weltweit haben das Interesse an militärischen Antriebssystemen neu entfacht, gleichzeitig fordern Kunden verstärkt nachhaltige Lösungen – auch im militärischen Bereich. Genau hier setzt Wiegands strategische Weitsicht an. Zum Glück für die 3400 Renkler an 19 Standorten ist der Markt für Panzergetriebe groß: Ohne Technik von Renk fährt kein US-Bradley, kein französischer Leclerc oder israelischer Merkava. Und auch der Leopard 2 schaltet mit Renk-Getriebe.

Als Wiegand Renk 2020 übernahm, stand das Unternehmen an einem Scheideweg. Nach Jahrzehnten als Tochtergesellschaft von MAN und dann im Besitz von Triton war der Börsengang die logische Konsequenz – und Wiegand war die treibende Kraft

hinter dieser Entscheidung. Der Börsengang im Oktober 2023 markierte einen entscheidenden Schritt in der Unternehmensgeschichte von Renk. Die Aktien des Unternehmens stiegen unmittelbar nach dem Debüt an der Frankfurter Börse: Vom Ausgabepreis von 15 Euro noch am ersten Handelstag auf 17,50, einen Monat später auf 27 Euro. Mit einem starken Fokus auf Wachstum in Rüstung und industriellen Anwendungen hat Wiegand klar signalisiert, dass sie Renk als Schlüsselkonzern im globalen Verteidigungs- und Technologiesektor positionieren will.

„Bodenständig und undiplomatisch“

Als Frau nennt sie sich selbst „Alien in der Branche“, auch sonst ist sie bekannt für sehr klare Worte. „Ich bin schrecklich bodenständig und undiplomatisch und direkt.“ Dieser pragmatische Ansatz hat sich bei Renk bewährt, besonders in der Zeit vor dem Börsengang, als das Unternehmen durch die Corona-Pandemie und die damit verbundenen globalen Lieferkettenprobleme steuern musste.

Eine der größten Herausforderungen für Wiegand war und ist es, die Balance zwischen der traditionellen Stärke von Renk in der Herstellung von Spezialgetrieben und der Notwendigkeit zur Innovation zu finden. Das Unternehmen, das sich einen Namen als Lieferant hochpräziser, me-

chanischer Komponenten gemacht hat, muss sich nun den Herausforderungen der Digitalisierung und der Elektrifizierung stellen. Dies bedeutet nicht nur, dass neue Technologien entwickelt, sondern auch, dass bestehende Produkte und Prozesse modernisiert werden müssen.

Künstliche Intelligenz (KI) und autonomes Fahren sind Themen, bei denen sie durchaus Chancen für die europäische Defense-Industrie sieht: „Wir haben in Europa alle Ressourcen, sowohl die geistigen Fähigkeiten als auch die wirtschaftlichen, vorne dabei zu sein“, gibt sie im Gespräch mit dem Handelsblatt zu Protokoll. Von der europäischen Verteidigungsindustrie fordert sie, „an einem Strang zu ziehen“ und paneuropäische KI-Programme zu schaffen, statt „27 Einzelösungen in Europa mit unterschiedlichen Regeln und Playern“.

Mit dem Börsengang hat Wiegand den Grundstein für die nächste Wachstumsphase von Renk gelegt. Die Erlöse aus dem Börsengang sollen in die Weiterentwicklung des Unternehmens fließen, besonders in die Forschung und Entwicklung neuer Antriebstechnologien. Wiegand sieht großes Potenzial für Renk, nicht nur in der Rüstungsindustrie, sondern auch in zivilen Bereichen wie der Energie- und Umwelttechnologie. Hybrid- und Elektroantriebe sind dabei ein zentraler Fokus, da immer mehr Kunden weltweit auf umweltfreundlichere Lösungen drängen.

David Harnasch

ANZEIGE

MERKUR
PRIVATBANK



Exklusiv für
Wertpapieranleger

3,5 %
p.a.

☎ 089 59 99 80

🌐 www.merkur-privatbank.de/exklusiv

Angebot freibleibend.





© picture alliance / dpa | Arne Dedert

Die Schaefflers behalten die Beute im Blick

Vor vielen Jahren versuchte das Unternehmen aus Herzogenaurach, den Konkurrenten Continental zu übernehmen und scheiterte. Seither sichern sie sich die Hannoveraner eben nach und nach in Einzelteilen.

Wenn Continental und Schaeffler zusammengeführt würden, hätten sie ein Leistungsspektrum zu bieten, das in Deutschland einen zweiten nationalen und globalen Champion schaffen würde." Der Traum von Georg F. W. Schaeffler, einmal Bosch als größten Autozulieferer der Welt zu überflügeln, ist schon mehr als 15 Jahre alt. Aufgegeben hat ihn der Unternehmer aus Herzogenaurach nicht. Im Gegenteil: Seit Oktober gehört Vitesco Technologies zum Schaeffler-Konzern, die von Conti abgespaltene Antriebssparte. Und es bietet sich eine weitere Chance, denn die Hannoveraner wollen ihre Auto-sparte ausgliedern. Die ist wegen der Branchenkrise sicher günstig zu haben.

Der Schaeffler-Konzern weist solche Spekulationen weit von sich. „Wir haben derzeit komplett andere Prioritäten“, wiegelt CEO Klaus Rosenfeld im Gespräch mit dem Handelsblatt ab. Natürlich: Alles andere würde die begehrte Firma ja auch teurer machen. Analysten taxieren den Wert von Contis Autospartete auf 20 Milliarden Euro. Das entspricht etwa der Hälfte des Gesamtwertes des Konzerns, der künftig nur noch das Reifen- und Industriegeschäft behalten will. Die Familie Schaeffler hält über verschiedene Beteiligungsholdings aktuell 46 Prozent der Conti-Aktien. Rosenfeld sitzt dort im Aufsichtsrat. Der will die Aufspaltungspläne nicht kommentieren: „Das ist deren Entscheidung.“

Die bereits vor drei Jahren eingeleitete Übernahme von Vitesco gilt gleichwohl als Blaupause für den lang gehegten Griff nach der Conti-Autosparte. Wenn sie an die Börse ginge, könnten sich die Franken still zusätzliche Anteile besorgen und ihre Position so auf 49,9 Prozent aufstocken. Dann könnten sie den restlichen Aktionären ein Übernahmeangebot vorlegen. Das könnte – so die Spekulation unter Marktbeobachtern – in den kommenden Jahren erfolgen. Zuerst soll aber Vitesco mit seinen 35.000 Beschäftigten integriert werden. Dabei rechnet sich der Schaeffler-Konzernvorstand Synergien von jährlich 600 Millionen Euro aus. Dann könnte man – diesmal mit Bedacht – zum großen Sprung ansetzen. Es wäre das Ende eines

Wagnisses, das die Schaefflers schon einmal fast alles gekostet hat.

Milliardärin Maria Elisabeth Schaeffler-Thumann startete 2008 die spektakuläre Übernahme der dreimal größeren Continental. Davor hatte sich ihr Konzern bereits gut 36 Prozent der Anteile gesichert. Das Vorhaben sorgte für viel Aufsehen und erheblichen Widerstände. Deshalb schloss die Schaeffler-Gruppe mit Continental eine Investorenvereinbarung ab, die das Engagement für die folgenden vier Jahre auf 49,99 Prozent beschränkte. Der ehemalige Bundeskanzler Gerhard Schröder (SPD) wachte über die Interessen von Anteilseignern und Mitarbeitern bei Continental. Doch kurz danach erschütterte die Pleite des US-Bankhauses Lehman Brothers die Börsenwelt und die nachfolgende Finanzkrise verhagelte den Deal. So musste die Schaeffler-Gruppe 90 Prozent der Conti-Aktien zu 75 Euro je Aktie übernehmen – die Höhe des letzten Übernahmeangebots, an das man gebunden war. Tatsächlich krebste der Kurs nur bei um die 20 Euro herum. Die über 49,99 Prozent hinausgehenden Anteile wurden an die beteiligten Banken weitergereicht.

Conti und Schaeffler saßen Anfang 2009 auf einem Schuldenberg von 23 Milliarden Euro. Für den Konzern aus Herzogenaurach rief dessen Chefin deshalb nach staatlicher Unterstützung, was heftige Debatten auslöste. „Man kann nicht im Nerzmantel nach Staatshilfe rufen“, sagte der damalige Arbeitsminister Olaf Scholz (SPD), heute Kanzler. Tatsächlich zahlte der Staat nie. Den Schaefflers gelang es, einen Pakt mit Gewerkschaften, Mitarbei-

tern und den Banken zu schließen, der den Weg aus der Krise ebnete. Der Conti-Deal kam Schaeffler-Thumann offenbar teuer zu stehen. Das Manager Magazin kolportierte seinerzeit, dass sie mehr als 90 Prozent ihres Vermögens verloren hat.

Anfang 2010 brachte Conti neue Aktien auf den Markt, wodurch sich die Anteile von Schaeffler und den Banken auf 60 Prozent verringerte. Fünf Jahre später ging auch der Konzern aus Herzogenaurach an die Börse. Die stimmberechtigten Anteile sind im Besitz der Familiengesellschafter Maria-Elisabeth Schaeffler-Thumann (20 Prozent) und ihres Sohn Georg Schaeffler (80 Prozent). Heute stellt die Schaeffler-Gruppe unter den Marken INA, FAG und LuK verschiedene Komponenten für Automobilindustrie, Maschinenbau sowie die Luft- und Raumfahrtindustrie her. Zusammen mit Vitesco kommt der Konzern auf 25 Milliarden Euro Umsatz und weltweit 120.000 Mitarbeiter.

Gute Geschäfte trotz der Krise

Im Gegensatz zu anderen Zulieferern in der Autoindustrie konnte sich Schaeffler bisher in diesem Jahr gut entwickeln. Zum Halbjahr lag die operative Umsatzrendite – ohne Vitesco – bei 4,9 Prozent, nach 7,1 Prozent 2023. Der Konzern Schaeffler profitiert dabei stark von einem guten Ersatzteilgeschäft. Die Sparte Vehicle Lifetime Solutions konnte den Umsatz im zweiten Quartal um ein Viertel steigern, die

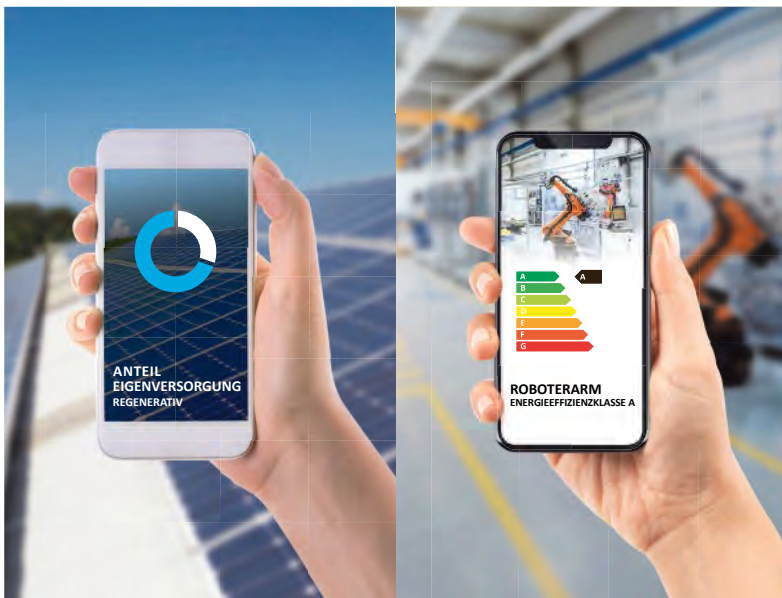
operative Umsatzrendite liegt bei guten 17,4 Prozent. „Das läuft wirklich stark“, sagt Rosenfeld. Der ehemalige Finanzchef der Dresdner Bank führt das Unternehmen operativ seit 2009. Die breite Aufstellung mit klassischen Antrieben, Elektromobilität, Lagern und Ersatzteilgeschäft funktioniert in diesen schwierigen Zeiten. „Es ist richtig, nicht alles auf eine Karte zu setzen.“

Der starke Mann im Hintergrund ist Georg F. W. (Friedrich Wilhelm) Schaeffler. Er ist Hauptgesellschafter und Chef des Aufsichtsrats. Das operative Geschäft überlässt er dem Vorstand um Rosenfeld. Schaeffler zählt zu den reichsten Deutschen. Auf der Forbes-Liste rangiert der geschiedene Vater von vier Kindern aktuell mit einem Vermögen von 7,3 Milliarden Dollar auf Platz 195 der Welt. Der 60-Jährige war Wirtschaftsjurist im texanischen Dallas, bevor er 1996 in den Familienkonzern eintrat. Anlass war der Tod des Vaters Georg. Seitdem hält er die Mehrheit am Familienunternehmen. Mutter Maria-Elisabeth stand plötzlich vor der Aufgabe, das seinerzeit noch mittelständische Unternehmen fortzuführen.

Sie hat bis zum Ausscheiden aus dem Aufsichtsrat 2023 alles im Konzern überstrahlt. Sie wurde über Jahrzehnte in einem Atemzug mit Unternehmerinnen wie Liz Mohn oder Friede Springer genannt. Ihren Posten im Aufsichtsgremium hat die ehemalige CDU-Politikerin Katherina Reiche übernommen. Sie gilt als Wasserstoffexpertin – eines der Zukunftsfelder bei Schaeffler. Man will ja nicht mehr alles auf eine Karte setzen.

Andreas Kempf

ANZEIGE



WIR FÖRDERN ENERGIESCHAFFEN UND ENERGIESPAREN

Bayerns Mittelstand ist stark in seiner Vielfalt. Als Förderbank für Bayern unterstützen wir Unternehmen darin, die Energieeffizienz ihrer Gebäude und Maschinen zu optimieren. Mit unserem Energiekredit Regenerativ fördern wir außerdem Investitionen in Ihre Selbstversorgung mit erneuerbarer Energie. Gerne beraten wir Sie kostenfrei. Tel. 089/21 24 - 10 00

www.lfa.de

Beratung,
Finanzierung,
Erfolg.

Lfa Förderbank
Bayern

Reinhold Würth
Im Tagesgeschäft mischt der 89-Jährige schon länger nicht mehr mit. Dennoch bestimmt er, wo es langgeht.



Der Schraubenkönig geht

Reinhold Würth gibt nach 75 Jahren im eigenen Unternehmen die Macht an den Enkel ab. So ganz kann der Multimilliardär aber dennoch nicht von der Arbeit lassen.

Reinhold Würth rechnet noch immer mit spitzem Bleistift: „Ich fühle mich in ihrer Schuld, dass ich ihnen einen halben oder ganzen Arbeitstag entzogen habe – die volkswirtschaftlichen Kosten werden in die Millionen gehen.“ Die Angesprochenen sind ins schwäbische Künzelsau gepilgert, um einen Unternehmer zu würdigen, der nun auf 75 Jahre Arbeit für sein Unternehmen zurückblickt. Selbst Olaf Scholz (SPD) ist da. Der Bundeskanzler würdigt Würth als „Menschenkenner, Menschenfänger und Menschenfreund“ und hebt auch dessen politischen Wortmeldungen hervor. Erst im Frühjahr hatte der 89-Jährige in einem fünfseitigen Schreiben an seine 27.500 Mitarbeiter in Deutschland vor der AfD gewarnt.

Der Patriarch wertet den Besuch des Kanzlers ins entlegene Künzelsau als „symbolische Reise zum deutschen Mittelstand“. Trotz des Feststages mit vielen hochrangigen Gästen bleibt sich der eigenwillige Unternehmer treu und wählt klare Worte: „Die ganze Unruhe, die wir im Land haben, ist darauf zurückzuführen, dass keine Führung da ist“, rügt der Unternehmer und legt nach: „Wir haben eine wurzellose Regierung, die mehr mit sich selbst und damit beschäftigt ist, Streitereien zu schlichten, als dass sie sich um die Probleme des Landes kümmert.“ Zurückzuführen sei das aber auch darauf, dass nicht nur Politiker, sondern die Menschen in Deutschland insgesamt zu rückwärtsgewandt dächten. „Ich glaube, unsere Gesellschaft verbringt zu viel Zeit damit, in die Vergangenheit zu

schauen und über Versäumtes zu klagen. Ich habe mir immer Ziele gesetzt und bin losgegangen“, stellt Würth fest.

Am Anfang der Erfolgsgeschichte des Reinhold Würth steht ein Lager voller Schrauben und viel Ratlosigkeit: Er ist erst 19 Jahre alt, als 1954 sein Vater Adolf plötzlich stirbt und ihn mit einem kleinen Handelsbetrieb zurücklässt. Den hatte der Senior nach dem Zweiten Weltkrieg gegründet. Der junge Mann kennt das Geschäft: Er hat in dem Betrieb in Künzelsau eine „beinharte Lehre“ absolviert. „Das gab es auch mal was hinter die Löffel, wenn ihm was nicht passte“, erinnert sich Würth an die Zeit mit seinem Vater.

Auch Klassenkamerad Albert Berner hat unter dem gestrengen Adolf Würth eine Handelslehre absolviert. Die bei-

ANZEIGE

Personio

Der Schlüssel zu motivierten & produktiven Mitarbeitenden

Die Mitarbeitermotivation in Deutschland ist auf dem Tiefpunkt. Und doch gibt es einen Hebel, um das zu ändern:

eine bessere Work-Life-Balance.

Im HR Insights Report 2024 von Personio erfahren Sie, wie Sie durch flexible Arbeitsmodelle die Motivation und Produktivität



Ihrer Teams steigern können – und welche Herausforderungen HR im nächsten Jahr noch erwarten.

Jetzt kostenlos herunterladen



personio.de



Kunst und Kommerz:
Die Zentrale des Schraubenimperiums grenzt direkt an das Museum Würth (r.).

© Würth Group – Hauptverwaltung

den Lehrlinge führen den Betrieb zunächst gemeinsam fort. Später macht sich der Schulfreund selbstständig und wird zum Konkurrenten. Und so kommt es, dass Künzelsau Sitz der zwei größten Schrauben- und Werkzeughändler Europas geworden ist: Würth und Berner. Die beiden Schulkameraden verbindet eine besondere Eigenschaft: Sie sind begnadete Verkäufer, wobei Reinhold immer die Nase vorn hat. Bis heute sind sie privat gute Freunde.

Die Region Hohenlohe im Nordosten gilt lange als Armenhaus Baden-Württembergs. Das Leben ist hart und die Verhältnisse sehr einfach. Würth findet hier schnell viele Mitarbeiter, die bereit sind, Schrauben, Nägel, Bohrer und Werkzeug für das aufstrebende Handelsgeschäft zu verkaufen. Aus der Bindung zur Heimat in der Provinz schöpfen er und seine Belegschaft besondere Kontinuität und Stärke. Die Umsätze wachsen schnell, denn der Bedarf ist in den Jahren des Wiederaufbaus und des daraus entstehenden Wirtschaftswunders enorm. In den 1960er Jahren entstehen bereits die ersten Auslandsgesellschaften in Österreich und den Niederlanden. Die Firmenumsätze erreichen 1969 bereits die Eine-Million-D-Mark-Grenze – pro Tag.

Würth räumt seinen Verkäufern, die vom Großunternehmen bis zum kleinen Handwerker alle betreuen, viel Handlungsspielraum ein. Er fordert aber auch Leistung und entsprechende Umsätze und fördert dies mit Prämien, straft aber auch mit Herabstufung. Anstrengung belohnt er. „Wer viel leistet, soll richtig feiern. Auch das gehört zum

Erfolgsprinzip von Reinhold Würth“, beschreibt es Kanzler Scholz.

Der Patron achtet auf Effizienz und rechnet sehr genau. So sollen die Außendienstler zeitraubende Tankstopps während der Tour vermeiden. „Bei 25.000 Mitarbeitern zahle ich sonst 500 Leute am Tag nur fürs Tanken“, hat er mal seiner Mannschaft vorgerechnet. Bis ins hohe Alter begleitet Würth seine Außendienstler auf ihren Verkaufstouren, um selbst nah am Kunden zu bleiben. „Verkaufen prickelt“, hat er es mal begründet.

Zerschlagung ausgeschlossen

Heute umfasst das Sortiment mehr als eine Million Produkte, unter anderem für Handwerks- und Industriebetriebe. Dazu gehören neben Schrauben und Dübeln auch Werkzeuge und Arbeitsschutz-Artikel, teils aus eigener Produktion. Würth betreibt auch eine eigene Elektroniksparte, die elektronische Bauteile entwickelt und fertigt. Im vergangenen Jahr setzte der Konzern mit 88.500 Beschäftigten in mehr als 400 Gesellschaften in 80 Ländern mehr als 20 Milliarden Euro um. Der Jahresüberschuss betrug 1,13 Milliarden Euro. Die Eigenkapitalquote liegt bei 49 Prozent.

Schon 1987 hat Würth das Unternehmen in eine Familienstiftung überführt, damit es nach seinem Tod nicht zerschlagen werden kann. Dem Konzernbeirat steht Tochter Bettina Würth vor. Acht befreundete Unternehmer haben als Mitglieder Mitbestimmungsrechte. Die beiden Söhne von Würths Toch-

ter Marion sind in leitenden Positionen im Unternehmen tätig. Marion selbst, Würths Sohn Markus, seine drei anderen Enkel und die vier Urenkel sind nicht operativ beteiligt. Das Magazin Forbes taxiert die Würths als drittreichste Familie Deutschlands.

Das ermöglicht Würth, seiner Leidenschaft für Kunst zu frönen. Inzwischen sind mehr als 20.000 Werke im Firmenbesitz, darunter „Die Schutzmantel-Madonna“ von Hans Holbein, die mittelalterlichen Altarbilder der „Fürstenberg-Sammlung“ oder das erst vor zwei Jahren erworbene „Selbstbildnis gelb-rosa“ von Max Beckmann. Zu bewundern sind die Meisterwerke im Museum Würth in Schwäbisch Hall. Würth liebt auch klassische Musik. Von Stararchitekt David Chipperfield stammt ein Konzertsaal mit angeschlossenem Museum am Firmensitz. Er ist nach Würths Frau Carmen benannt.

Aus dem operativen Tagesgeschäft ist der „Schraubenkönig“ schon 1994 ausgestiegen. Den Vorsitz des Stiftung-Aufsichtsrats hat der Patriarch hingegen bis jetzt inne. „Die Hauptversammlung bin ich“, beschrieb er dem Handelsblatt einmal augenzwinkernd, wie er diese Position interpretiert. Jetzt will er nur noch den Ehrenvorsitzenden geben. Die Spitze des Aufsichtsrats soll im kommenden Januar Enkel Benjamin Würth übernehmen. Er ist seit einem Jahr bereits Stellvertreter des Großvaters im Gremium. „Benjamin ist die Zukunft des Konzerns“, sagt Würth. Ganz loslassen kann und will er aber nicht. Er werde wahrscheinlich „aus dem Hintergrund noch ein bisschen mitmeckern“.

Andreas Kempf

Nachhaltig und erfolgreich

Die Fattoria La Vialla setzt auf regenerative Kreislaufwirtschaft. Sie schont die Natur. Das Unternehmen aus der Toskana ist weltweites Vorbild.

Unsere Beziehung zur Natur war nie wichtiger als heute. Wir sind ein Teil von ihr, nicht Außenstehende. Wissenschaftler warnen eindringlich vor den Folgen des Verlusts der Biodiversität für den menschlichen Wohlstand. Man könnte diese mit einem Finanzportfolio vergleichen: In beiden Fällen ist Vielfalt grundlegend, um gegen Erschütterungen gefeit zu sein und Resilienz zu fördern. Weil unsere Wirtschaft in die Natur eingebettet ist, wird sie angesichts des Klimawandels, des Ökosystemzusammenbruchs und der Ernährungsunsicherheit zunehmend fragil und verletzlich.

Seit über 45 Jahren beweist die Fattoria La Vialla eindrucksvoll, dass nachhaltiges Wirtschaften und wirtschaftlicher Erfolg Hand in Hand gehen können. Die Familie Lo Franco setzt auf regenerative Kreislaufwirtschaft im Einklang mit der Natur



ohne den Einsatz von Pestiziden oder synthetischen Düngemitteln. Ihr Ziel ist es, die Bodenfruchtbarkeit zu stärken, die Biodiversität zu fördern und hochwertige Lebensmittel und Kosmetika zu produzieren. Es werden derzeit über 1000 Hektar Weinberge, Olivenhaine, Gemüsegärten nach biodynamischen Methoden

bewirtschaftet, von denen bereits beinahe 800 Hektar durch die strengen Demeter-Richtlinien zertifiziert wurden. Darüber hinaus bieten die umliegenden Wälder über 1270 Hektar Lebensraum für zahlreiche Tierarten, darunter 145 Vogelarten.

Fattoria La Vialla beweist, dass Landwirtschaft im großen Stil ohne Verlust ökologischer Integrität möglich ist. Mit ihrem klaren Fokus auf Umwelt- und Klimaschutz sowie der Förderung der Biodiversität ist der Betrieb ein Vorbild für Unternehmen weltweit. Dieses Engagement wurde 2024 mit dem Deutschen Nachhaltigkeitspreis ausgezeichnet.

Gianni, Antonio und Bandino Lo Franco sind Geschäftsführer und Besitzer von Fattoria La Vialla, einem biodynamischen Familienbauernhof nebst Onlineshop in der Toskana.

ANZEIGE

Unsere Verantwortung: die Gesundheit von morgen.

Fresenius setzt sich für eine lebenswerte Zukunft ein, in der alle Menschen Zugang zu hochwertiger medizinischer Versorgung haben.

Mit unseren starken Marken Fresenius Kabi, Helios und Quirónsalud gestalten wir gemeinsam eine Gesundheitsversorgung, die von Menschlichkeit, Qualität und Respekt geprägt ist.



Hoffen auf Harris

Was der Sieg der Vizepräsidentin bei den US-Wahlen für die deutsche Wirtschaft bedeuten würde – und warum es deutlich schlechter wäre, würde Trump gewinnen.

Die US-Präsidentschaftswahl 2024 steht an, und für die deutsche Wirtschaft, insbesondere für den exportstarken Mittelstand, ist sie weit mehr als ein politisches Spektakel in Übersee. Es geht um Existenzen. Auf der einen Seite steht Kamala Harris, die ehemalige Vizepräsidentin, die Stabilität und Berechenbarkeit verspricht. Auf der anderen Seite Donald Trump, der Garant für Chaos, Unberechenbarkeit und einen Kurs, der in den vergangenen Jahren mehr Schaden angerichtet hat, als den meisten lieb ist. Für die deutsche Wirtschaft – vor allem den Mittelstand – ist Harris der Joker im Kartenspiel, während Trump der Schwarze Peter bleibt. Deutschland

hat schon einmal die schmerzhafteste Erfahrung gemacht, was passiert, wenn Trump im Oval Office sitzt.

US-Vizepräsidentin Kamala Harris verkörpert Berechenbarkeit, und genau das ist es, was die deutsche Wirtschaft nach vier Jahren Trump und der Präsidentschaft von Joe Biden braucht. Der US-Markt ist für Deutschland der zweitwichtigste Exportmarkt weltweit. Die Bundesrepublik ist auf starke und verlässliche Partner angewiesen. Harris steht für eine pragmatische und durchdachte Handelspolitik. Sie ist niemand, die plötzlich auf Twitter Strafzölle ankündigt oder den Austritt aus internationalen Abkommen fordert. Der deutschen Automobilindustrie, die

während Trumps erster Amtszeit wiederholt unter Beschuss stand, gäbe Harris Zeit, durchzuatmen. Strafzölle auf deutsche Autos – ein Lieblingsthema Trumps – wären unter Harris unwahrscheinlich. Das ist keine Garantie auf einen Freifahrtschein, aber es bedeutet weniger Stress, weniger Unsicherheit und vor allem mehr Klarheit.

Und das gilt nicht nur für die Autoindustrie. Der deutsche Mittelstand, der Weltmarktführer in Maschinenbau, Chemie und Elektrotechnik hervorgebracht hat, ist auf stabile Handelsbeziehungen angewiesen. Harris könnte genau diese Stabilität bringen. Ihre Regierung würde voraussichtlich versuchen, die Handelsbeziehungen zur Europäischen Union zu verbes-

sern, was für deutsche Exporteure – von großen Konzernen bis hin zu Familienbetrieben – ein entscheidender Vorteil wäre. Das bedeutet Planungssicherheit für die vielen Unternehmen, die auf den transatlantischen Handel angewiesen sind.

Es gibt noch einen weiteren Grund, warum Harris eine Chance für die deutsche Wirtschaft ist: der Klimaschutz. Harris hat sich wiederholt als starke Verfechterin des grünen Wandels positioniert. Die USA unter Harris wären ein globales Vorbild in Sachen Nachhaltigkeit und Dekarbonisierung. Und das ist auch eine Chance für die deutsche Wirtschaft. Denn Deutschland – bekannt für seine Spitzenposition in erneuerbaren Energien, Elektromobilität und Wasserstofftechnologie – würde in den USA einen wachsenden Markt vorfinden. Harris' Plan, im großen Umfang in grüne Technologien zu investieren, könnte für deutsche Unternehmen, die sich darauf spezialisiert haben, ein gewaltiger Wachstumshebel sein. Der deutsche Mittelstand, der zu Recht als Innovator in den Bereichen Energieeffizienz und Klimaschutz gilt, könnte in den USA wachsen.

Und dann ist da noch die internationale Zusammenarbeit. Harris hat mehrfach betont, dass sie die USA zurück an den Verhandlungstisch internationaler Organisationen führen möchte. Unter Trump wurden die Welthandelsorganisation (WTO) und andere multilaterale Abkommen geschwächt, was den globalen Handel destabilisiert hat. Harris könnte hier den Kurs wechseln. Sie will die USA als zuverlässigen Partner in multilateralen Institutionen etablieren, und das ist ein Signal, auf das die deutsche Wirtschaft gehofft hat. Gerade deutsche Unternehmen, die auf verlässliche internationale Handelsregeln angewiesen sind, brauchen einen US-Präsidenten, der sich nicht nach Lust und Laune aus internationalen Verpflichtungen verabschiedet. Für den deutschen Maschinenbau und die Technologieunternehmen, die auf reibungslose Lieferketten angewiesen sind, wäre das dringend benötigte Stabilität.

Das große Problem ist Donald Trump. Seine Wiederwahl wäre für die deutsche Wirtschaft ein Desaster. Der Mann ist ein wandelndes Risiko –

keine Polemik, sondern nüchterne Feststellung. Während seiner ersten Amtszeit hat er es geschafft, die transatlantischen Beziehungen dramatisch zu gefährden. Strafzölle, Handelskriege, Austritte aus internationalen Abkommen – das ganze Programm. Und sollte er 2024 wiedergewählt werden, wäre nichts davon anders. Es könnte sogar noch schlimmer werden.

Ein Wahlsieg Trumps bedeutet die Rückkehr zur „America First“-Politik. Diesmal allerdings umgesetzt mit der geballten Expertise der reaktionären Heritage Foundation, die ihre Pläne im berühmten „Project 2025“ transparent gemacht hat. Trump liebt es, zu drohen und seine Handelspartner in die Enge zu treiben. Besonders die deutsche Automobilindustrie wäre erneut im Fadenkreuz. Strafzölle auf deutsche Autos könnten wieder Thema sein, und das nicht nur als rhetorische Drohung. Auch die Maschinenbauindustrie und die Chemiebranche wären nicht vor Trumps Handelskriegspolitik sicher. Deutsche Exporteure, die ohnehin durch die Corona-Pandemie und den Ukraine-Krieg belastet sind, würden zusätzlich unter Druck geraten.

Donald Trump wirkt zunehmend verwirrt

Trump's Unberechenbarkeit ist noch problematischer. Im TV-Duell mit Harris zeigte sich einmal mehr, wie widersprüchlich und impulsiv er reagiert. Beobachter stellten fest, dass Trump nicht nur unvorhersehbar, sondern auch zunehmend verwirrt wirkte. Es gibt Anzeichen, dass sein kognitiver Verfall die Entscheidungen einer möglichen zweiten Amtszeit noch chaotischer und gefährlicher machen könnte. Ein Präsident, der sich kaum an Fakten halten kann und impulsiv entscheidet, ist eine wandelnde Bedrohung für den internationalen Handel. Wer in Deutschland, besonders im exportorientierten Mittelstand, auf Stabilität hofft, wird unter Trump enttäuscht. Die Unsicherheit, die seine Entscheidungen auslösen, ist Gift für langfristige Planungen und Investitionen.

Und dann gibt es noch den Handelskrieg mit China. Während seiner ersten Amtszeit hat Trump die bei-

den größten Volkswirtschaften der Welt in einen Konflikt verwickelt, der die globalen Lieferketten schwer beschädigt hat. Viele deutsche Unternehmen, die sowohl in den USA als auch in China tätig sind, sahen sich plötzlich zwischen den Fronten. Eine zweite Trump-Amtszeit könnte diese Konflikte erneut entfachen und verschärfen. Für deutsche Mittelständler, die auf eine stabile geopolitische Lage angewiesen sind, wäre das ein enormer Nachteil. Es ist schwer genug, in einem unberechenbaren Umfeld zu planen, aber wenn die größten Volkswirtschaften der Welt Handelskriege führen, wird es für den deutschen Mittelstand schlichtweg unmöglich, langfristig zu investieren.

Das größte Problem mit Trump ist jedoch seine völlige Missachtung des Klimaschutzes. Während Harris den Klimaschutz in den Mittelpunkt ihrer Agenda stellt, wäre Trump wohl bereit, sämtliche Fortschritte in diesem Bereich rückgängig zu machen. Die USA würden sich weiter auf fossile Brennstoffe wie Öl und Gas stützen, und die notwendigen Investitionen in erneuerbare Energien würden ausbleiben. Für deutsche Unternehmen, die sich auf grüne Technologien spezialisiert haben, wäre das eine verpasste Chance. Ohne einen klaren Fokus auf Nachhaltigkeit würde der US-Markt für deutsche Umweltechnologien erheblich an Attraktivität verlieren. Internationale Klimaschutzabkommen könnten ins Stocken geraten, was den globalen Klimaschutzbemühungen einen herben Schlag versetzen würde. Für Deutschland, das sich als Vorreiter der Nachhaltigkeit sieht, wäre dies ein Rückschritt.

Die Wahl zwischen Kamala Harris und Donald Trump ist für die deutsche Wirtschaft eine Entscheidung zwischen Stabilität und Chaos. Harris bietet die Chance auf eine Rückkehr zu berechenbaren transatlantischen Beziehungen, auf eine Stärkung der internationalen Zusammenarbeit und auf neue Märkte im Bereich der grünen Technologien. Ja, es wird Herausforderungen geben – protektionistische Tendenzen gibt es auch bei Harris. Aber sie ist ein Schritt in die richtige Richtung. Harris ist der Zug in die Zukunft, Trump der Rückfall ins Chaos.

David Harnarsch

Der reichste Europäer liefert Koffer und Schlagzeilen

Ein Luxuskonzern hier, ein Öl- und Gaskonzern da, Brauereien oder Raketenfirmen dort:
Die Superreichen der Welt steuern Konglomerate und mehren umtriebiger ihr Vermögen.
Eine kleine Weltreise in Sachen Superreiche.



Bernard Arnault
Der Franzose lebt vom Luxus.
Der reichste Europäer ist Groß-
aktionär und Chef des LVMH-
Konzerns und handelt lieber
im Hintergrund.

Die Reise beginnt in Europa. Der reichste Mensch dieses Kontinents lebt ausgerechnet dort, wo hohe Steuern eine Art nationales Kulturgut darstellen: Frankreich. Umso erstaunlicher, dass Bernard Arnault (Kontostand: 170 Milliarden Euro) es trotzdem immer mal wieder auf Platz 1 der weltweiten Liste der Superreichen schafft. Im Gegensatz zu einigen extrovertierten Milliardären aus Amerika und mittlerweile auch Indien ist Arnault ein Unternehmer der alten Schule. Was heißt, dass er sich nicht als öffentliche Person inszeniert. Die meisten Menschen werden darum nicht wissen, dass sie ein Grund für seinen Reichtum sind. Besonders hoch ist die Wahrscheinlichkeit bei allen, die Luxus lieben. Denn ihm gehört LVMH, ein Firmengeflecht, zu dem einige der edelsten Namen aus Mode, Parfum, Kosmetik und Uhren zählen. Und Lebensmittel. Unter anderem Christian Dior, Marc Jacobs, Fendi, Louis Vuitton, Fresh oder TAG Heuer sowie Moët & Chandon oder Hennessy.

Arnault, der wegen seines gnadenlosen Verhandlungsstils „Wolf im Kaschmirpelz“ genannt wird, ist auch Eigentümer der Zeitungen Les Echos und Le Parisien sowie der Illustrierten Paris Match. In die Liste glühender Verfechter der Pressefreiheit wird man ihn aber wohl trotzdem nicht aufnehmen. Als er in der Kino-Dokumentation „Merci Patron!“ schlecht wegkam, verbot er „seinen“ Journalisten, über diesen Film zu berichten. So wie er ihnen auch den Kontakt zu mehreren anderen Zeitungen und deren Mitarbeitern verbietet und mit Entlassungen droht, wenn sie sich nicht daran halten. Umso größer ist sein Herz für Kathedralen. So gab er für den Wiederaufbau Notre Dames als 200 Millionen Euro – darüber durften auch die Medien ungehindert berichten.

Politisch ist Arnault dennoch. Er hat einen direkten Draht nach ganz oben, zumindest in Frankreich. Der Multimilliardär ist engagierter Liberalkonservativer und Freund von Präsident Emmanuel Macron. Arnault unterstützt Macron in Wahlkämpfen nicht nur mit Spenden, sondern auch mit Taten und Worten. Er tritt zugleich vehement gegen die Rechtspopulistin Marine Le Pen auf. Seit Jahren

warn er, dass deren Programm Frankreichs Unternehmen „mit Blei besohlen“ würde. „Alles in ihrem Programm verströmt Furcht und Schwäche“, ätzt Arnault. „Quarantäne“ und „Ruin“ schimpft er über Le Pens Anti-Euro-Pläne, spricht von „Protektionismus, der vor nichts schützt“. Der Front National wolle die Wirtschaft „nach unten einebnen“. Er ist damit Macrons Bruder im Geiste. Und natürlich auch daran interessiert, sein Vermögen zu mehren und seinen Konzern zu erweitern. Gerade bekommen seine Kinder mehr Macht, ein langsamer Übergang und nicht unbedingt im gleißenden Licht des Boulevard.

Ambani wurde mit Öl, Mode und Musik groß

Was Arnault an Glamauftritten fehlt, macht der reichste Mann Asiens allerdings mehr als wett. Der Inder Mukesh Ambani lebt im teuersten privaten Wohnhaus der Welt, das über 27 Stockwerke und drei Hubschrauberlandeplätze verfügt. Auch hat er für seinen Sohn und dessen Braut die verschwenderischste Hochzeit der Geschichte organisiert, die zwischen 100 und 600 Millionen Dollar gekostet haben soll – Auftritte von Weltstars wie Rihanna, Justin Bieber oder Katy Perry sind schon eingepreist. Wo kommt der Reichtum Ambanis her, der sich aktuell auf 100 Milliarden Euro beläuft? Schon sein Vater betrieb mit Reliance Industries ein ganzes Unternehmensimperium, das der Sohn in großen Teilen übernahm und zu ungeahnten Erfolgen führte.

Das Unternehmen ist im Öl-, Gas- und Chemie-Sektor ebenso aktiv wie in der Logistikbranche. Es verfügt über eine Telekommunikationssparte und hat sich einen Namen im Bereich des digitalen Bezahls in Indien gemacht. Ins Portfolio gehören je eine Elektronik-, Supermarkt- und Modekette, während es nicht zuletzt eine wichtige Rolle in der indischen Textilindustrie spielt. Über mehrere TV-Sender sowie eine Streamingplattform für Musik ist Reliance Industries außerdem im Unterhaltungsbereich aktiv.

Wer wiederum mehr nach Arnault kommt und gar nicht nach Ambani, ist Gina Rinehart und damit die reichste

Person Australiens. Sie ist die einzige Frau in dieser Liste und verdankt ihre etwa 29 Milliarden Euro vor allem dem Bergbau und dort dem Eisenerz. Rinehart hatte nach dem Tod ihres Vaters die Leitung seiner Firma Hancock Prospecting übernommen und verantwortete mit der Roy-Hill-Mine eines der größten Minenprojekte der Welt. Das dort abgebaute Erz wird auf einer eigenen Eisenbahnlinie zum Hafen befördert, von wo ein Großteil nach China exportiert wird. Der Erfolg dieser Mine ist ein wesentlicher Faktor dafür, dass Rinehart zur reichsten Person Australiens und einer der größten Landbesitzerinnen werden konnte. In der Öffentlichkeit tritt sie ungern auf und wenn sie sich nicht mit ihren vier Kindern überworfen hätte, würde man sie dort noch seltener sehen.

Hinüber nach Afrika. Zwar wimmelt es in den Spam-Ordnern der Welt von Hilfesuchen verarmter, nigerianischer Prinzen, aber zumindest einem Mann aus diesem Land wird das Geld so schnell nicht ausgehen: Aliko Dangote. Er verfügt über etwa zehn Milliarden Euro und begann seine Laufbahn im Zementgeschäft, bevor Zucker ein wichtiger Umsatzbringer wurde und schließlich Telekommunikation und Öl. Er ließ eine der größten Raffinerien der Welt in Nigeria bauen, die dazu beitragen soll, eine erstaunliche Anomalie zu beheben: Obwohl Nigeria der größte Erdölproduzent Afrikas ist, importiert es seinen gesamten Benzinbedarf. Dangote hat keine Rekordhochzeit anzubieten, dafür aber einen Rekord anderer Art. So ist einer seiner Raffinerie-Regeneratoren mit 3000 Tonnen Gewicht der schwerste Gegenstand, der je durch Afrika bewegt wurde.

Im Grenzbereich zwischen Genie und Wahnsinn

Mit Rekorden kennt sich der reichste Mensch Nordamerikas ebenfalls gut aus: Elon Musk. Mit umgerechnet 240 Milliarden Euro trägt er zugleich die Krone des reichsten Reichen. Seine Beteiligung am Zahlungsunternehmen PayPal zu Beginn der 2000er Jahre war der Jackpot, der ihm die finanziellen Mittel für weitergehende Pläne

ermöglichte. Er stieg bei Tesla ein und gründete das Raumfahrtunternehmen SpaceX. Beide Unternehmen legten enorm an Wert zu, weshalb Musk auf Platz 1 der Liste der reichsten Menschen landen konnte. Er vereint aber noch eine Reihe weiterer Unternehmen unter sich, die zum Teil im Grenzbereich zwischen Genie und Wahnsinn angesiedelt sind. Mit Neurolink soll beispielsweise der Schritt hin zum Transhumanismus gelingen. Ein erster Erfolg dieses Unternehmens besteht darin, dass ein vom Hals abwärts gelähmter Mann dank eines Gehirnhubs eine Computermaus bedienen kann. Kritiker behaupten, Musk sei im Laufe der Jahre immer extremer geworden. Zumindest für die Wahl der

Namen seiner Kinder gilt das definitiv. Es ist jedenfalls ein weiter Weg von Kai Musk (Kind 4) zu X Æ A-Xii Musk (Kind 7).

Womit diese Geldreise in Südamerika und dort beim Brasilianer Jorge Paulo Lemann endet. Er ist etwa 15 Milliarden Euro schwer und womöglich ist kein anderer Mensch auf der Welt für so viele Katerfrühstücke verantwortlich wie er. Nachdem er in den 1970er-Jahren noch mit einer klassischen Bank Erfolg hatte, kaufte die von ihm mit geleitete Private-Equity-Gesellschaft 3G Capital die größte Brauerei Brasiliens und fusionierte schließlich 2008 mit Anheuser-Busch, wodurch das weltweit größte Brauereiuunternehmen entstand. Während

Anheuser-Busch gigantische 52 Milliarden Dollar gekostet hat, erwarb Lemann Burger King für vergleichsweise bescheidene vier Milliarden Dollar und fusionierte dieses mit dem Unternehmen Tim Hortons, woraus ein global führender Gastrokonzern entstand. So spektakulär Lemanns Aufbau globaler Marken verläuft, so diskret ist er als Person. Er lebt zurückgezogen und nicht mal sonderlich luxuriös und veranstaltet weder millionenteure Hochzeiten noch würde man ihn zu solchen einladen. Aber immerhin prosten sich jeden Tag unzählige Menschen mit Bier zu, das in seinen Brauereien abgefüllt wurde, und das ist ja auch etwas wert.

Gideon Böss



Aliko Dangote
Der nigerianische Unternehmer bringt sein Land voran. Der Milliardär hat die bisher einzige Raffinerie Nigerias bauen lassen, sodass Benzin im Ölstaat nicht mehr importiert werden muss.

© picture alliance / ASSOCIATED PRESS | Ludovic Marin

Ist die Deindustrialisierung noch zu stoppen?

Hohe Energiekosten, Fachkräftemangel und Bürokratie belasten den Standort D. Die Lage ist dramatisch. Doch es ist noch nicht zu spät, gegenzusteuern.

Die Deindustrialisierung ist in aller Munde, und mehr noch: Sie hat längst begonnen. Die Anzeichen einer strukturellen Krise sind nicht zu übersehen. Transformation, Georisiken, Konjunkturschwäche, Strukturkrise und Standortprobleme belasten die Unternehmen und lassen die Deindustrialisierung weiter fortschreiten. Und auch die aktuelle konjunkturelle Lage verheißt nichts Gutes. Die bayerische Wirtschaft und ihre Leitindustrie, die bayerische Metall- und Elektroindustrie, stehen unter Druck. Viele unserer Unternehmen sehen in den vergangenen beiden Jahren in Umfragen eine Verschlechterung der inländischen Standortbedingungen.

Die Energiepreise sind ein Grund dafür, dass die Gefahr einer Deindustrialisierung unseres Landes real geworden ist. Im langjährigen Vergleich verharrten sie auf erhöhtem Niveau und liegen im Vergleich zum Durchschnitt des Vor-Corona-Jahres 2019 um fast die Hälfte höher. Besonders beim Gaspreis ist Deutschland kaum konkurrenzfähig. So zahlt die deutsche Industrie derzeit rund neun Cent/Kilowattstunde (kWh), während sich der Preis in den USA, Kanada oder Mexiko auf einem Niveau von nur ein bis zwei Cent/kWh bewegt. Verantwortlich sind auch die Arbeitskosten und die Bürokratie. Auch der strukturelle Fachkräftemangel und hohe Umweltauflagen werden zum Problem und führen zu immer weniger Investitionen, Wertschöpfung und Beschäftigung im Inland. Derzeit entstehen zukunftssträchtige Arbeitsplätze und neuer Wohlstand woanders als bei uns – die Musik spielt hier im Ausland.

Deutschland verzeichnet hohe Netto-Abflüsse von Direktinvestitionen von über 100 Milliarden Euro jährlich. Es ist besorgniserregend, dass immer weniger in Deutschland und stattdessen im Ausland investiert wird. Auch Verlagerungen haben schon stattgefunden oder sind geplant. Das Gefährliche



am Prozess der Deindustrialisierung ist, dass sie sich schleichend vollzieht.

Wir müssen dringend umsteuern und unsere Standortbedingungen verbessern. Es ist noch nicht zu spät. Gefordert ist die Bundesregierung in Berlin, gefordert sind aber auch die Tarifparteien. Wir müssen die Wirtschaft unterstützen, damit Investitionen nicht nur Wertschöpfung erhalten. Wir müssen zusätzlich unsere industrielle Basis stärken und erweitern. Denn die Industrie ist der Wachstumsmotor für die gesamte Volkswirtschaft.

Mehr Tempo beim Ausbau der Erneuerbaren

Zunächst muss die Bundesregierung jedweder zusätzlichen Bürokratie den Riegel vorschieben, um unsere Unternehmen nicht noch mehr zu belasten. Auch die Unternehmenssteuern müssen auf ein wettbewerbsfähiges Niveau gesenkt werden. Im Energiebereich braucht es endlich mehr Tempo beim Ausbau der Erneuerbaren und der Netze, ebenso bei der Digitalisierung. Gleichzeitig muss der fortlaufende Anstieg der Sozialabgaben abgebremst werden. Und nicht zuletzt braucht unser Standort Innovationen durch Investitionen.

Die Deindustrialisierung muss gestoppt werden, damit Bayern weiterhin Industrieland bleibt. Die Bundesregierung muss endlich eine gezielte Standortpolitik starten. Andernfalls droht ein dramatischer Wohlstandsverlust. Wir in Bayern hätten am meisten zu verlieren, denn bei uns wird fast ein Viertel der Brutto-Wertschöpfung in der Industrie erwirtschaftet. Zum Vergleich: In Deutschland liegt der Anteil bei 20 Prozent, in der EU bei 17 Prozent und in den USA bei zwölf Prozent. Es ist noch keiner Volkswirtschaft gut bekommen, wenn sie sich von der Industrie abgewandt hat. Diesen Fehler dürfen wir in Deutschland keinesfalls machen. Deshalb müssen wir die Alarmsignale, die uns derzeit erreichen, sehr ernst nehmen. Deutschland war schon einmal der kranke Mann Europas und hat es geschafft, wieder in die Spitzengruppe aufzuschließen. Wir können auch jetzt auf den Wachstumspfad zurückkehren.

Bertram Brossardt

arbeitet als Hauptgeschäftsführer der vbw – Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft. Der Jurist ist auch ehrenamtlicher Richter am Bundesarbeitsgericht.

„Digitalisierung ist Teamsport“

Klaus Werner, Geschäftsführer Geschäftskunden der Telekom Deutschland, spricht über die letzten Funklöcher, wirtschaftliche Schäden durch Cyberangriffe und wie man Digital-Gold für Deutschland gewinnt.



Klaus Werner ist Geschäftsführer Geschäftskunden der Telekom Deutschland.

© Telekom – Klaus Werner

Wirtschaftskurier: Herr Werner, Sie sind seit einem Jahr für die Geschäftskunden der Telekom Deutschland verantwortlich und Geschäftsführer in einem der größten Digitalunternehmen bundesweit. Wie sehr ärgern Sie Funklöcher?

Klaus Werner: Ich finde unser Netz in Deutschland sehr gut. Das bestätigen uns auch immer wieder Tests und Vergleiche. Wir bauen unser Mobilfunknetz täglich weiter aus. So versorgen wir heute bereits 97 Prozent der Bevölkerung mit 5G, mehr als 99 Prozent haben LTE. Jedes Funkloch, das noch da ist, ärgert uns selbst am meisten. Das können Sie mir glauben. Aber der Ausbau der

letzten Lücken stellt uns immer wieder vor Herausforderungen. Wir müssen Naturschutz oder Denkmalschutzbelange berücksichtigen, oder die Genehmigungsverfahren dauern enorm lange.

Können Sie Beispiele nennen?

Wir verhandeln beispielsweise jahrelang mit Naturschutzbehörden, um eine Einigung zu erzielen, siehe die Bahnstrecke im Müritznationalpark. Oder wir suchen sogar mit Plakaten nach neuen Antennenstandorten. Wer uns ein Dach oder eine Fläche für einen neuen Funkmast vermieten will, kann sich bei uns melden. Wir bleiben dran, damit die Versorgung in Deutschland noch besser wird.

Bis 2026 sollen die letzten Funklöcher verschwinden und bis 2030 soll der modernste Mobilfunkstandard 5G in ganz Deutschland verfügbar sein. Das hat sich die Bundesregierung als Ziel gesetzt. Derzeit sind es über alle Anbieter 92 Prozent. Schaffen wir das?

Ich kann nur für die Telekom sprechen. Unser Ziel bleibt: Bis 2025 wollen wir 99 Prozent der Bevölkerung in Deutschland mit 5G erreichen. Hier kann sich Deutschland auf uns verlassen. 97 Prozent der Bevölkerung können jetzt schon das 5G-Netz der Telekom nutzen. Wir haben weit mehr als 80.000 5G-Antennen in Betrieb, über 12.000 davon funken auf der superschnellen 3,6-GHz-Fre-

quenz. Und im Schnitt bauen wir täglich fast fünf neue Mobilfunkstandorte.

Bei der Digitalisierung ist Deutschland aber im internationalen Vergleich gerade einmal auf den mittleren Plätzen anzutreffen. Der Digitalisierungsgrad liegt laut Digital-Index 2024 bei nur 58 von 100 Punkten. Woran liegt es?

Die Gründe dafür, dass Deutschland bei der Digitalisierung eher im Mittelfeld liegt, sind vielfältig. Unter anderem sind bürokratische Hürden ein zentrales Problem. Es fehlt an modernen, digitalen Lösungen, die effizienter und bürgerfreundlicher sind. Der Föderalismus bremst häufig den Fortschritt zusätzlich. Viele Zuständigkeiten sind zersplittert und der Abstimmungsbedarf zwischen den verschiedenen Ebenen – Bund, Länder, Kommunen – ist groß. Darüber hinaus brauchen wir mehr Digitalkompetenz sowohl in der Verwaltung als auch in der breiten Bevölkerung. Auch der finanzielle Aspekt ist nicht zu unterschätzen: Die notwendigen Investitionen in Infrastruktur, Technologie und Kompetenzentwicklung sind hoch. Trotz all der Kritik: Wir haben schon einiges erreicht. 52 Prozent der Befragten schätzen in einer gerade erschienenen Befragung des Bitkom den allgemeinen Digitalisierungsgrad ihrer Stadt oder Gemeinde als fortgeschritten ein.

In welchem Bereich sehen Sie das meiste Potenzial?

Sicherlich im öffentlichen Sektor. Dort haben wir viel Potenzial, durch Digitalisierung nicht nur effizienter, sondern auch bürgerfreundlicher zu werden. Unerlässlich dabei ist digitale Kompetenz. Sie zieht sich wie ein roter Faden durch die Digitalisierung. Denn eine erfolgreiche digitale Transformation erfordert fundierte digitale Kenntnisse. Das ist eine wichtige Voraussetzung für die digitale Souveränität von Unternehmen, Individuen, Gesellschaften und Staaten. Digitale Technologien wie künstliche Intelligenz (KI) verändern unsere Wirtschaft und Gesellschaft stark. Und wir alle sind dafür verantwortlich, dass dies eine Entwicklung zum Besseren wird. Das geht nur gemeinsam.

Um Digitalisierung und Innovationen voranzubringen, veranstaltet die Telekom jährlich im Herbst die Digital X, deren Schirmherr Sie sind. Warum?

Als wir 2017 die Initiative ins Leben gerufen haben, haben wir uns gefragt: Wie kann Digitalisierung die Unternehmen voranbringen? Die Frage stellen wir uns immer wieder neu, auch wenn sich die Digital X längst zu Europas führender Initiative in Sachen Digitalisierung entwickelt hat. In erster Linie versteht sich die Digitalisierungsmesse als Treffpunkt für Anpacker. Wir wollen nicht nur reden, sondern machen. Wir haben in den vergangenen Jahren erfahren, wie schnell wir in der Digitalisierung vorankommen können, wenn wir durch Umstände gezwungen werden. Aber die Zunahme digitaler Zusammenarbeit hat auch den Blick für die Qualität menschlicher Begegnungen geschärft. Trotz aller Vorteile der Digitalisierung gilt immer noch: Wer Kundinnen und Kunden verstehen will, muss mit ihnen am selben Tisch sitzen. Im virtuellen Raum übersehen wir leicht direkte Reaktionen des Gegenübers. Ein kurzer Schmunzler, ein leichtes Nicken, ein stilles Einverständnis – das nehmen wir in einem Online-Meeting oft nicht wahr.

Ihre Keynote auf der Digital X in diesem Jahr kreiste um die Frage, wie wir Digital-Gold für Deutschland gewinnen. Ihre Antwort?

Wir müssen viel schneller ins Tun kommen. Wir diskutieren sehr viel über moderne Technologien, wägen ihre Chancen und Risiken ab, setzen dann aber zu wenig um. Ich glaube fest daran, dass Digitalisierung Team-sport ist. Wir müssen gemeinsam handeln, um die digitale Transformation erfolgreich zu gestalten. Wirtschaft, öffentlicher Sektor, Wissenschaft, Politik – gemeinsam haben wir eine enorme Kraft, die Digitalisierung voranzutreiben. Wenn wir im Team zusammenarbeiten und den Mut haben, neue digitale Wege zu gehen, können wir Digital-Gold gewinnen. Die Technologien sind da. Wir müssen sie nur klug kombinieren und vor allem in die Anwendung bringen.

KI bestimmt zunehmend unseren Alltag, gleichzeitig herrscht bei Teilen

der Bevölkerung auch Skepsis oder Angst. Wie lässt sich die Cybersicherheit stärken?

Jedes zweite Unternehmen in Deutschland hat im vergangenen Jahr eine Cyber-Attacke erlebt. Wir sehen Schadenssummen von rund 150 Milliarden Euro – allein 2023, nur in Deutschland! Das sind Dreiviertel des Gesamtschadens, der der deutschen Wirtschaft durch Datendiebstahl, Sabotage und Wirtschaftsspionage entsteht. Natürlich können wir es hier mit der Angst zu tun bekommen. Und die wichtigste Frage lautet: Ist mein Unternehmen sicher, wenn ich es digitalisiere? Ich sage: Ja! Wenn man sich aktiv darum kümmert. Mit innovativen Sicherheitslösungen, wie wir sie zum Beispiel bei der Telekom entwickeln, können Unternehmen diese Risiken meistern und ihre Systeme auf höchstem Niveau schützen. Bei Cybersicherheit geht es weiterhin nicht um das Ob, sondern um das Wann und Wie.

Welches Big Thing der Branche sehen Sie für die nächsten Jahre?

In erster Linie ist es sicher künstliche Intelligenz. Sie ist ein Wachstumsmotor, den vor allem der Mittelstand braucht. Globale Konzerne investieren bereits kräftig in KI. Auch für kleine und mittelständische Unternehmen bietet sich eine einmalige Chance: Effizienzsteigerungen, neue Umsatzquellen und maßgeschneiderte Innovationen. Wer jetzt auf KI setzt, kann schneller auf Marktveränderungen reagieren und sich dadurch entscheidende Wettbewerbsvorteile sichern. Ein weiteres wichtiges Zukunftsthema: Quantencomputing.

Inwiefern?

Quantencomputer haben das Potenzial, komplexe Berechnungen durchzuführen, die einen Supercomputer an die Grenzen seiner Leistungsfähigkeit bringen. Im Bereich Logistik könnten sie beispielsweise Lieferketten, Routenplanung oder Lagerbestände optimieren. Oder sie könnten die Leistungsfähigkeit von KI-Anwendungen steigern, weil sie große Datenmengen effizienter verarbeiten und Muster schneller erkennen können.

Das Gespräch führte Vera König.

Morgan Stanley

“

Immer schön in die Vollen?
Schön blöd.

Die intelligente Alternative zum Direktinvestment: Mit Discount-Zertifikaten von Morgan Stanley setzen Sie auf Aktien, Indizes und Edelmetalle mit einem zusätzlichen Risikopuffer. Der eingebaute Preisabschlag kann Ihnen helfen, sogar leicht fallende Kurse im Basiswert zu kompensieren. Entdecken Sie jetzt mehr als 40.000 Discount-Zertifikate bei Morgan Stanley.



EINEN TRADE VORAUSS

DISCOUNT-ZERTIFIKATE:
JETZT ENTDECKEN!

[zertifikate.morganstanley.com](https://www.zertifikate.morganstanley.com)

Diese Werbeanzeige wurde lediglich zu Informationszwecken erstellt. Bei den dargestellten Wertpapieren handelt es sich um Inhaberschuldverschreibungen. Der Anleger trägt grundsätzlich bei Kursverlusten des Basiswertes sowie bei Insolvenz der Emittentin ein erhebliches Kapitalverlustrisiko bis hin zum Totalverlust. Eine ausführliche Darstellung möglicher Risiken sowie Einzelheiten zu den Produktkonditionen sind den Angebotsunterlagen (den endgültigen Bedingungen, dem relevanten Basisprospekt einschließlich etwaiger Nachträge dazu sowie dem Registrierungsdokument) zu entnehmen. Etwaige hierin genannte Wertpapiere dürfen zu keiner Zeit direkt oder indirekt in den Vereinigten Staaten von Amerika (einschließlich aller dieser Jurisdiktion unterliegenden Territorien und Außengebiete) oder an U.S.-Personen („U.S. persons“ wie in Regulation S des U.S. Securities Act 1933 oder dem U.S. Internal Revenue Code (jeweils in der jeweils geltenden Fassung) definiert) angeboten oder verkauft, verpfändet, abgetreten, ausgeliefert oder anderweitig übertragen, ausgeübt oder zurückgezahlt werden. © Copyright 2024 Morgan Stanley & Co. International plc. Alle Rechte vorbehalten.

Stromnetz der Zukunft: Wegesystem mit Gegenverkehr und Rushhour

Westenergie-Finanzchef Achim Schröder glaubt an ein Gelingen der Energiewende: wenn der Ausbau intelligenter Netze vorankommt und die Gesamtkosten nicht aus dem Ruder laufen.



Wirtschaftskurier: Herr Schröder, zur Westenergie gehört Deutschlands größter Verteilnetzbetreiber, die Westnetz. Sie sorgen dafür, dass der Strom dort ankommt, wo er gerade gebraucht wird. Wie funktioniert das?

Achim Schröder: Ganz anders als früher. Denn wir erleben einen tiefgreifenden Wandel im Energiesystem, vor allem auf der Erzeugungsseite – unter der Maßgabe, bis zum Jahr 2045 Klimaneutralität erreicht zu haben. Früher war das Stromnetz eine Einbahnstraße: Aus großen, konventionellen Kraftwerken floss der Strom über die verschiedenen Spannungsebenen in den Übertragungs- und Verteilnetzen zu den Haushalten, Gewerbe- und Industriebetrieben. Heute ist das Stromnetz ein komplexes Wegesystem – und das mit Gegenverkehr und

Rushhour. Noch immer versorgen große Erzeugungsanlagen das Land. Aber immer häufiger sind sie wind- oder sonnenabhängig und nicht steuerbar. Dazu kommen die vielen kleineren Erneuerbaren-Anlagen, die zu 95 Prozent im Verteilnetz in der Nieder- oder Mittelspannung angeschlossen werden und von dort aus Wind- und Sonnenstrom in das Netz einspeisen – ebenfalls witterungsabhängig und nur selten steuerbar. Kleinteiligkeit, Volatilität und eine durchweg wachsende Komplexität im System machen die Versorgungsaufgabe immer anspruchsvoller.

Die Energiewende macht es Ihnen nicht leichter, oder?

Es liegt nicht grundsätzlich an der Energiewende. Das ist unser Kerngeschäft,

schließlich werden 95 Prozent der Erneuerbaren-Anlagen im Verteilnetz angeschlossen. Für uns sind die kurzfristigen Nachbesserungen und Verschärfungen der Klimaziele oder regulatorische Anpassungen eher eine Herausforderung. Der Kohleausstieg soll vorgezogen werden, die Ausbauziele für die Erneuerbaren wurden erhöht. Das heißt für uns: das Netz schneller auszubauen, zu modernisieren, zu digitalisieren. Dazu brauchen wir mehr Menschen und mehr Investitionen in kürzerer Zeit. Aber: Bei allen Anstrengungen dürfen wir die Realisierbarkeit und vor allem die Finanzierbarkeit nicht aus den Augen verlieren.

Wie schätzen Sie den aktuellen Stand des Netzausbaus in Deutschland ein? Was sind die größten Hindernisse?

Der Netzausbau hinkt dem Erneuerbaren-Ausbau hinterher. Wir machen Energiewende in zwei Geschwindigkeiten: Die Realisierung einer PV-Freiflächenanlage dauert im Schnitt zwei Jahre, die einer 110-kV-Trasse kann acht bis zwölf Jahre dauern. Dadurch bauen die Verteilnetzbetreiber systematisch den Erneuerbaren-Anlagen hinterher. Wir könnten das Tempo der Energiewende insgesamt erhöhen, indem der weitere Ausbau der Erneuerbaren Energien stärker nach verfügbaren oder schaffbaren Netzkapazitäten ausgerichtet wird, etwa durch eine regionale Steuerung des Zubaus.

Wie beurteilen Sie insgesamt den Fortschritt der Energiewende in Deutschland?

Der Ausbau der Erneuerbaren kommt gut voran. Jetzt müssen Netzausbau und Optimierung des Bestandsnetzes durch Digitalisierung und Smartifizierung folgen. Und Deutschland muss sich um gesicherte Erzeugungsleistungen kümmern, damit wir das Netz stabil halten können. Das geht nicht allein mit den volatilen Quellen wie Sonne und Wind. Ich sehe aber grundsätzlich weniger Nachholbedarf, halte vielmehr eine Kurskorrektur für notwendig. Denn die Menschen und Unternehmen werden von steigenden Strompreisen belastet, da stimmt der Spruch einfach nicht, dass die Sonne keine Rechnung schickt. Die steigenden Kosten gefährden die Akzeptanz der Energiewende in der Bevölkerung und die Wettbewerbsfähigkeit der Industrie. Und das dürfen wir nicht riskieren. Darum müssen wir die Gesamtkosten – wir sprechen hier von Systemkosten – in den Griff kriegen. Es kann doch beispielsweise nicht sein, dass Mieter*innen über die Netzentgelte als Bestandteil des Strompreises die Einspeisevergütungen für Hausbesitzer*innen mit Dach-PV bezahlen.

Was erwarten Sie von der Bundesregierung und den Landesregierungen, um den Netzausbau zu beschleunigen?

Vor allem müssen die Genehmigungsverfahren beschleunigt und digitalisiert werden. Da fallen mir verschiedene Dinge ein: Für den Ersatzneubau in bestehenden Trassen sollte es vereinfachte Verfahren geben; kleinere Maßnahmen wie ein Mast- oder Leiterseil-

wechsel sollten genehmigungsfrei sein; für Erweiterungen innerhalb bestehender Trassen sollten unnötige Genehmigungsverfahren vollständig entfallen.

Welche regulatorischen Rahmenbedingungen sind aus Ihrer Sicht notwendig, um die Energiewende erfolgreich voranzutreiben?

Der Ausbau der Verteilnetze ist elementar für den Erfolg der Energiewende. Deshalb brauchen wir in Anbetracht der Investitionsvolumina, die für die Umsetzung der Energiewende erforderlich sind, eine zukunftssichere und international wettbewerbsfähige Verzinsung der Investitionen in unsere Infrastruktur. Auch treibt mich auch die Debatte um die Verkürzung der Regulierungsperiode zur Lösung der Opex-Problematik um. Davon halte ich wenig – auch wenn die Absicht dahinter eine gute ist: Kosten beschleunigt anzuerkennen, die nicht der Capex-Definition der Bundesnetzagentur entsprechen und damit heute entweder mit einem großen Zeitverzug oder gar nicht refinanziert werden. Wenn wir einen neuen Strommast errichten, handelt es sich um eine Investition (Capex) und diese wird refinanziert. Wenn wir Kundenportale digitalisieren und so den Anschluss von PV-Anlagen beschleunigen, handelt es sich meistens um Aufwendungen (Opex), die nur teilweise oder gar nicht anerkannt werden. Da sehe ich Änderungsbedarf. Hierzu hat die Branche der Bundesnetzagentur bereits verschiedene Lösungen vorgeschlagen.

Zurück zum Kerngeschäft: Gibt es Investitionsfelder, auf die Sie sich fokussieren?

Für uns stehen der Netzausbau und die Digitalisierung unserer Infrastruktur im Mittelpunkt. Die Digitalisierung sichert die zuverlässige, saubere und bezahlbare Energieversorgung – und damit den Erfolg der Energiewende und unserer Wirtschaft. Es geht um die Integration von mehr und mehr kleinteiligen Erzeugungsanlagen und die Nutzung von Flexibilität – und gleichzeitig darum, immer mehr Kunden mit großen Strombedarfen wie Rechenzentren oder Batteriespeicher anzuschließen.

Das heißt?

Konkret heißt das: Wir investieren in digitale Ortsnetzstationen, die Live-

Daten über Mobilfunk oder Glasfaser übertragen. Dazu kommen Smart Meter, also intelligente Messsysteme, die uns Daten zur Netzauslastung, zum Stromverbrauch und zur Einspeisung liefern. Damit lassen sich Energieflüsse annähernd in Echtzeit messen und Netzengpässe frühzeitig erkennen. Und schließlich smarte Umspannwerke, ausgestattet mit digitaler Informationstechnologie, die so noch flexibler reagieren und gesteuert werden können.

Sie verteilen ja nicht nur Strom, sondern auch Gas. Durch Deutschlands Gasnetze soll, dem politischen Willen nach, irgendwann mal klimafreundlicher Wasserstoff fließen. Spielt das aktuell eine Rolle bei Ihnen im Unternehmen?

Selbstverständlich, alles andere wäre fahrlässig. Wir werden die Gasverteilnetze so lange betreiben, wie die Kunden sie benötigen. In einer dekarbonisierten Energiezukunft wird nicht nur grüner Strom wichtig sein. In bestimmten Bereichen werden auch grüne Gase langfristig eine ergänzende Rolle spielen, zum Beispiel bei bestimmten Produktionsprozessen.

Wo sehen Sie die Rolle von Westenergie in den kommenden Jahren?

Unsere Strategie ist klar: Wir gestalten mit sicheren Infrastrukturen den klimaneutralen Westen. Aus diesem Claim leiten wir alle Aktivitäten im regulierten und im nicht regulierten Geschäft ab. Also im Netzausbau und -betrieb genauso wie bei Energiedienstleistungen und in den Partnerschaften mit Kommunen und Stadtwerken. Die starke Beschleunigung des Ausbaus der erneuerbaren Energien bietet viele Wachstumschancen. Aber der Netzausbau, den die klimapolitischen Ziele nach sich ziehen, muss finanziert und realisiert werden.

Inwieweit nimmt künstliche Intelligenz Einfluss auf Ihre Branche?

In Zukunft wird es darum gehen, enorme Mengen von Daten zu Energieerzeugung und Energieverbrauch zu kennen, zu analysieren und auf dieser Basis die Netze zu steuern – es wird nicht ohne KI gehen.

Das Gespräch führte Oliver Götz.

Mitarbeitende gewinnen mit betrieblichen Benefit-Lösungen

Wenn ein Unternehmen bei Krankenversicherung und Altersvorsorge unterstützt, bindet es Personal an die Firma. Und Fachkräfte lassen sich leichter finden.

Unternehmen stehen als Arbeitgeber zunehmend unter Druck, qualifizierte Mitarbeitende zu gewinnen und zu halten. Größter Treiber der angespannten Personalsituation sind die Boomer, die seit über vierzig Jahren ein riesiges Arbeitskräfte-Reservoir geboten haben, sich aber nun sukzessive vom Arbeitsmarkt zurückziehen. Zuwanderung sowie Effizienzsteigerungen durch künstliche Intelligenz und Digitalisierung werden diese Entwicklung nur teilweise ausgleichen können. Die Konsequenz: Unternehmen geraten in Konkurrenz bei der Mitarbeitergewinnung und -bindung.

Was können Arbeitgeber dem Arbeitskräftemangel entgegensetzen? Ein Mittel sind betriebliche Benefits, die über flexible Arbeits- und Teilzeitmodelle, Sportangebote und attraktives Gehalt hinausgehen. Eine demografiefeste Personalstrategie sollte die Bedürfnisse der Mitarbeitenden in ihrer jeweiligen Lebensphase berücksichtigen. Die betriebliche Krankenversicherung (bKV) und die betriebliche Altersvorsorge (bAV) sind dabei wichtige Bausteine, die Mitarbeitende schätzen.

73 Prozent aller Mitarbeitenden wünschen sich nach einer WTW-Studie von 2022 die automatische Aufnahme einer bAV aus Entgeltumwandlung

bei der Unterzeichnung eines Arbeitsvertrags („Opting-Out“).

Die bKV rangiert bei den Beschäftigten nach der bAV und den vermögenswirksamen Leistungen unter den Top-Drei der beliebtesten Zusatzleistungen. Jedem Vierten ist laut einer Studie des Verbands der Privaten Krankenversicherer die bKV sogar wichtiger als eine Gehaltserhöhung. Für Arbeitgeber ist einer Onlinebefragung zufolge die bKV nach der bAV das zweitrelevanteste Incentive. Geschickt kombiniert, entfalten diese beiden Benefits ihre volle Wirkung in einer lebensphasenorientierten Personalpolitik.

Die betriebliche Krankenversicherung (bKV) ist wie die betriebliche Altersvorsorge (bAV) als freiwillige Sozialleistung eine wertschätzende

Anerkennung für die Mitarbeitenden.

Durch die bKV wird der fürsorgliche Arbeitgeber sofort erlebbar, denn

eine bKV ermöglicht Krankenversicherungsschutz auf Privatpatientenniveau, den das Unternehmen bezahlt. Die Leistungen aus diesem Benefit erfahren die Beschäftigten unmittelbar während ihres aktiven Berufslebens: Sie können mit den bKV-Bausteinen ihre bestehende gesetzliche oder private Krankenversicherung ergänzen und so Versorgungslücken in ihrem Gesundheitsschutz schließen.

„Die betriebliche Krankenversicherung macht den fürsorglichen Arbeitgeber direkt erlebbar!“

Martin Fleischer

Auch der Arbeitgeber profitiert direkt: Die Belegschaft ist – durch die zusätzliche Absicherung und erweiterte Gesundheitsleistungen – idealerweise gesünder.

Martin Fleischer

ist Vorstand für Produkt und Mathematik in der Kranken- und Reiseversicherungsgruppe im Konzern Versicherungskammer.

Es fallen weniger krankheitsbedingte Fehlzeiten an. Die Zufriedenheit im Unternehmen steigt. Die bKV ist somit das richtige Mittel, um neue Fachkräfte zu rekrutieren und bestehende mit einer nachhaltigen Maßnahme zu binden.

Eine bKV wird als Gruppenvertrag für die komplette Belegschaft abgeschlossen. Durch die damit verbundene Risikostreuung sind die Beiträge wesentlich günstiger als bei einer klassischen Zusatzversicherung für Einzelpersonen. Gesundheitsprüfungen und Wartezeiten entfallen, womit auch Vorerkrankungen ab Versicherungsbeginn mitversichert sind. Besonders für kleine und mittelständische Unternehmen ist die bKV ein interessanter Benefit, weil sie bereits ab fünf versicherungspflichtigen Mitarbeitenden abgeschlossen werden kann. Die Botschaft, die beim Team ankommt, lautet immer: „Mein Arbeitgeber tut etwas für mich.“ Der Arbeitgeber zeigt wirksam, dass ihm seine Mitarbeitenden und ihre Gesundheit am Herzen liegen.

Meist werden Budget- und Baustein-tarife für die bKV angeboten. Im Budget-Tarif stellen die Arbeitgeber ihren Beschäftigten ein flexibel einsetzbares



Gesundheitsbudget pro Jahr zur Verfügung. Im Bausteintarif entscheidet sich der Arbeitgeber für konkrete Leistungen, zum Beispiel Auslandsreiseschutz, Zahngesundheit, Vorsorge oder Krankenhausleistungen. Ein Mehrwert für die Mitarbeitenden ist die Option, den vom Arbeitgeber abgeschlossenen Versicherungsschutz durch einen eigenen Beitrag höherwertig zu ergänzen. Auch Familienangehörige können in den Kollektivschutz aufgenommen werden. Für den Arbeitgeber stellen die Beiträge zur

bKV Betriebsausgaben dar, die steuerlich abzugsfähig sind. Arbeitgeberbeiträge für eine bKV und alle anderen Incentives sind in Höhe von bis zu 50 Euro pro Arbeitnehmer steuer- und sozialabgabenfrei im Rahmen der Sachbezugsgrenze.

In den vergangenen zehn Jahren hat sich auf dem bKV-Markt eine starke Dynamik ausgebildet – mit Rekordwachstumswerten. Allein zwischen 2018 und 2023 ist die Anzahl der Unternehmen mit bKV um 350 Prozent gestiegen. Mehr als 2,1 Millionen Beschäftigte profitieren von

einer betrieblichen Kranken- oder Pflegeversicherung.

Eine umfassende Information und Beratung der Arbeitgeber und Personalverantwortlichen ist ausschlaggebend, um die Bedürfnisse der Käufer – und der Nutzer – mit dem passenden Tarif zu bedienen. Dann kann die bKV ihre Vorteile klar gegenüber anderen Incentives wie Tankgutscheine, besondere Kantine oder Fitnesskurse ausspielen, weil diese oftmals nur einen Teil der Belegschaft ansprechen.

Wirtschaftliche und politische Unwägbarkeiten wie Inflation, geopolitische Spannungen und drohende Rezessionen können sich unmittelbar auf die Rendite von Altersvorsorgeprodukten auswirken. Eine der größten Herausforderungen bleibt jedoch die alternde Gesamtbevölkerung. Es ist eine Binsenweisheit, dass die sozialen Sicherungssysteme diese Last nicht allein tragen können und persönliche Vorsorge angesichts des Leistungsrückgangs in der gesetzlichen Rentenversicherung immer wichtiger wird. Die bAV ist als Vergütungsbaustein daher kaum zu unterschätzen. Bereits bei der Rekrutierung sind attraktive Gestaltungsmöglichkeiten der Incentivierung und Lebens- und Arbeitszeitgestaltung anzubieten. Gleichzeitig ist die bAV in vielen Unternehmen noch ausbaufähig, besonders im Mittelstand. Zwar verfügen bereits 90 Prozent

der großen Unternehmen in Deutschland über eine bAV, in mittelständischen und kleineren Unternehmen sind es jedoch weniger als die Hälfte.

Eine betriebliche Altersvorsorge ist längerfristig ausgerichtet, Arbeitnehmende spüren ihren Effekt nicht sofort. Daher sind eine gute Kommunikation und Aufklärung, besonders bei Berufseinsteigern, wichtig. Zusätzlich ist eine Honorierung von langer Unternehmenszugehörigkeit durch steigende Arbeitgeberbeteiligung denkbar. Zudem sind die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeitenden bei den angebotenen Modellen zu berücksichtigen. Beispielsweise können Arbeitgeber gezielt bAV-Möglichkeiten gestalten, um den aktuell häufig diskutierten Gender Pension Gap zu reduzieren.

„Betriebliche Altersvorsorge ist ein Marathon, kein Sprint!“

Frank A. Werner

Unmittelbar ersichtlich ist der Nutzen für die Mitarbeitenden hingegen bei der Absicherung der Arbeitskraft, die ebenfalls in die bAV integriert werden kann. Anders als bei der Altersrente sichert sie bereits während der aktiven Zeit das Berufsunfähigkeitsrisiko ab. Ein wichtiger Benefit, denn etwa

ein Viertel aller Erwerbstätigen wird im Laufe des Berufslebens berufsunfähig. Auch können Unternehmen sogenannte Zeitwertkonten für ihre Mitarbeitenden einrichten. Mit diesen lässt sich der Übergang in die Altersrente nutzen. Ein Plus für den Arbeitgeber, denn wenn diese Phase attraktiv für die Mitarbeitenden gestaltet wird, können Know-how-Träger möglichst lange gehalten werden.

Auch aus wirtschaftlicher Sicht ist die bAV für ein Unternehmen interessant, denn sie bietet bei entsprechender Ausgestaltung im Vergleich zu anderen Benefits Einsparpotenzial – neben der Sozialversicherungsersparnis vor allem durch die Förderung der arbeitgeberfinanzierten bAV von Geringverdienern. Diese soll im Rahmen des Betriebsrentenstärkungsgesetzes (BRSG) 2024 zum Jahreswechsel noch weiter ausgebaut werden. Ist sie wirksam aufgesetzt, reduzieren sich faktische Kosten und Transaktionskosten, die im Kontext von Fluktuation entstehen.

Der Aufbau einer betrieblichen Vorsorgelösung muss sorgfältig geplant sein. Grundlage sind fachkundige Beratung sowie langfristige Begleitung durch verlässliche und kompetente Partner. Hier sehen wir uns als öffentlicher Versicherer mit unseren Vertriebspartnern vor Ort in der Verantwortung, ganzheitliche Lösungen zur Verfügung zu stellen – gerade auch im Mittelstand, wo uns ein großer Marktanteil zukommt.

Frank A. Werner

ist Vorstand der Feuerversicherungskasse Berlin Brandenburg und der Saarland Versicherungen sowie als Generalbevollmächtigter verantwortlich für das Lebensversicherungsgeschäft im Konzern Versicherungskammer.

Security-Anbieter müssen sich zusammentun

Die Zahl der Cyberangriffe in Deutschland und Europa steigt und damit der Bedarf für Sicherheitslösungen, die effektiv, ressourcenschonend und anwenderfreundlich sind.



Sie malen uns ein recht düsteres Bild für die Zukunft von IT-Sicherheit. Welchen Lösungsweg schlagen Sie als Sicherheitsexperte vor?

Nein, düster sehe ich die Zukunft überhaupt nicht. Im Gegenteil: Ich bin optimistisch, aber auch nicht naiv. Leider gibt es in der Cybersicherheit keine eierlegende Wollmilchsau, die im Alleingang alle Daten und Systeme zu 100 Prozent schützt. Aus diesem Grund ist aus meiner Perspektive eines wichtig: Security-Anbieter müssen sich zusammentun. Wir arbeiten beispielsweise an einer Plattform-Allianz mit Anbietern komplementärer Lösungen. Ziel dieser Allianz ist es, Organisationen umfassende Sicherheit zu bieten, die den gesamten Lebenszyklus von Daten und Systemen lückenlos schützt und dabei ressourcenschonend sowie einfach zu bedienen sind. Denn erst, wenn die Sicherheit von Systemen und Daten in trockenen Tüchern ist, können sich Behörden, der deutsche Mittelstand und Kritis-Unternehmen im großen Stil ihrer Digitalisierung zuwenden und ihre Position im internationalen Wettbewerb stärken. IT-Sicherheit muss der Komplexität der Rahmenbedingungen zum Trotz einfach und schnell verfügbar sein. Sie soll das sichere digitale Arbeiten ermöglichen und darf der Digitalisierung nicht im Weg stehen. Das ist das gemeinsame Grundverständnis, das uns mit unseren Plattform-Partnern verbindet. Und lokale Lösungen sind elementar für die Digitalisierung in Deutschland und Europa. Die geopolitischen Entwicklungen der letzten zwei Jahre haben das deutlich gemacht.

Cyberbedrohungen nehmen zu und mit ihnen die Zahl der Vorschriften und Maßnahmenkataloge, die die IT-Sicherheit in der gesamten Europäischen Union erhöhen sollen. Dazu gehört zum Beispiel die EU-weite NIS2-Regelung für kritische Infrastrukturen (Kritis), die aktuell in nationales Recht umgesetzt wird.

Wirtschaftskurier: Herr Stackelberg, welche Herausforderungen sehen Sie konkret für deutsche Unternehmen im Bereich Cybersecurity?

Arved Stackelberg: Neben der NIS2-Regelung gibt es weitere Regelungen, die die Sicherheit und Resilienz erhöhen sollen, wie die Datenschutzgrundverordnung, das Patientendatenschutzgesetz im Gesundheitswesen oder die geplante Dora-Verordnung (Digital Operational Resilience Act) für den Finanzsektor. Bei NIS2 kommt eine Besonderheit dazu: Wegen der Klassifizierungsmethode sind von der Regelung auch Organisationen betroffen, die zuvor nicht als Kritische-Infrastruktur-Unternehmen eingestuft waren und wenig Erfahrung mit Sicherheitsvorschriften auf diesem Niveau haben. Die Entwicklung der vergangenen

Jahre lässt darauf schließen, dass in Zukunft weitere Gesetze, Verpflichtungen und Regelungen auf Unternehmen und Organisationen jeder Art, Branche und Größe zukommen werden. Von staatlicher Seite kommen aber nicht nur mehr Gesetze zur Stärkung der Cyber-Resilienz, sondern auch Cyberbedrohungen. Die geopolitischen Entwicklungen haben vermehrt staatlich gesteuerte Hackerangriffe zur Folge, sei es im Sinne der Wirtschaftsspionage oder als Angriffsmittel. Hinzu kommen die Möglichkeiten mithilfe von künstlicher Intelligenz – von glaubwürdigeren Texten für Phishing-E-Mails dank KI-Sprachmodellen bis hin zu Deepfakes oder automatisierten Angriffen im großen Umfang. Dass 99,8 Prozent der deutschen Wirtschaft aus klein- und mittelständischen Unternehmen (KMU) besteht, erschwert die Lage zusätzlich. Denn solche KMU müssen diese Herausforderungen meist mit sehr viel weniger Ressourcen stemmen. Cybersecurity stellt daher für viele Organisationen und Institutionen eine immense Aufgabe dar. Umso mehr steigt der Bedarf für Sicherheitslösungen, die gleichermaßen effektiv, ressourcenschonend und anwenderfreundlich sind.

Arved Stackelberg

ist CEO der Münchener Cybersicherheitsfirma DriveLock. Er hat mehr als 30 Jahre Erfahrung mit IT-Sicherheit.

Traditionell
zukunftsweisend.

Wenn die Welt
sich wandelt,
erkennen wir
die Chancen.
Seit 1954.

„Der Vertriebschef bekommt die gleiche Investmentlösung wie die Reinigungskraft“

Betriebliche Altersvorsorge wird immer wichtiger. Thorsten Isecke vom Vermögensverwalter Amundi über innovative Konzepte und vielversprechende Anlagestrategien.

Wirtschaftskurier: Was war der Auslöser für Amundi, in betriebliche Altersvorsorge einzusteigen?

Thorsten Isecke: Amundi ist tatsächlich eher bekannt für klassische Investmentlösungen, Aktien, Anleihen, Rohstoffe. Im deutschen Markt geht aber der Trend von Leistungszusagen zu Beitragszusagen. Die Unternehmen entscheiden sich, ihre Pensionszusagen zu ändern, meist aus Gründen der Kalkulierbarkeit.

Der Arbeitgeber hat die Risiken nicht in der eigenen Bilanz und muss keine Leistungszusage in 20 Jahren machen, die er eventuell nicht einhalten kann, oder?

Genau. Wir haben global die Ressourcen auf der Modellierungsseite und die Investmentlösungen, um solche Lösungen abbilden zu können. Also haben wir die Puzzleteile zusammengepackt und dann diese Lösung erfolgreich in den Markt gebracht.

Vermutlich wird das Portfolio für einen Arbeitnehmer am Beginn seiner Karriere eher auf Risiko und Ertrag ausgerichtet sein als kurz vor dem Ruhestand?

Wir bieten ein Lebenszyklusmodell an. Die Startallokation in Aktien und/oder in risikobehafteten Assets ist natürlich immer abhängig vom Risikoappetit des Unternehmens. Das können zu Beginn zwischen 100 Prozent und 70 Prozent Aktien sein. Über den Zeithorizont hinweg schichtet man dann sukzessive um, bis man kurz vor Rente schon in risikoärmeren Anlageklassen ist, falls ein externer Schock kommt.

Kann man auch erfolgsabhängige Boni berücksichtigen?

Das geht grundsätzlich. Es hängt davon ab, wie die Versorgungszusage strukturiert ist. Da ist vom Sabbatical für den Mitarbeiter, der eine Weltreise machen möchte, bis zum Vorruhestand alles abbildbar, was das SGB IV erlaubt.

Wie sind die Portfolios strukturiert?

Wir organisieren das nach Alterskohorten. Der 55-jährige Vertriebschef bekommt die gleiche Investmentlösung wie die 55-jährige Reinigungskraft, nur natürlich mit unterschiedlichen Einzahlungen.

Vielleicht will aber der Vertriebschef sich lieber mit 65 sofort ein Boot kaufen und die Reinigungskraft ihre staatliche Rente aufbessern?

Natürlich gibt es verschiedene Auszahlungsoptionen, die aber grundsätzlich allen zur Verfügung stehen, also zum Beispiel eine Einmalzahlung – oder eben eine Ratenzahlung zwischen fünf Jahren bis zur lebenslangen Rente. Das wird mit dem Kunden in einem Workshop besprochen. Da sitzt dann auch der Betriebsrat und die Gewerkschaft mit am Tisch und man erarbeitet eine Lösung, die alle Stakeholder abholt.

Ab welchem Anlagevolumen kommt so eine Lösung für Firmen infrage?

Da wir ja nicht für jeden Arbeitnehmer ein individuelles Portfolio entwerfen, sondern mit Alterskohorten arbeiten, geht das schon ab etwa einer Million Euro los. Der Kunde kann entscheiden, wie risikoaffin die Anlage ausfallen soll, und wir liefern nach dem Workshop und in Zusammenarbeit mit IT-Partnern und den Experten für die Versorgungsordnung das schlüsselfertige Produkt.

Wie verdient Amundi sein Geld?

Die Produkte sind allesamt von Amundi gemanagt, gegen Gebühr. Bei einem ETF sind das zum Beispiel 15 Basispunkte pro Jahr. Das ist transparent und für das Unternehmen komfortabel, weil keine zusätzliche Rechnung die Buchhaltung belastet.

Das Gespräch führte David Harnasch.



Thorsten Isecke ist Executive Director Institutional Clients, Head of Corporate & Corporate Pensions beim Vermögensverwalter Amundi Deutschland.

Gibt es hochmoderne Sicherheitssysteme, die eine umfassende Absicherung dank künstlicher Intelligenz bieten?

Mit Sicherheit.



Unsere Systeme schützen zuverlässig vor Gefahrenquellen und entlasten Ihre Mitarbeiter.



Interessiert?
Mehr erfahren unter:
digital.nwsgmbh.de

Nürnberger Wach- und Schließgesellschaft mbH
Fraunhoferstraße 10 | 90409 Nürnberg | digital@nwsgmbh.de

„Wir sorgen dafür, dass Innovationen nicht im Labor stecken bleiben“

Bayern-Innovativ-Chef Seßner über Deutschlands Erfindergeist, die Macht künstlicher Intelligenz, Quantencomputing und die Chancen länderübergreifender Zusammenarbeit.

Wirtschaftskurier: Herr Seßner, Deutschland galt als Land mit einem hohen Innovationstempo. Gleichzeitig scheinen viele dieser Innovationen nicht mehr die Durchschlagskraft zu haben, die man sich wünschen würde. Woran liegt das?

Rainer Seßner: Tatsächlich haben wir in Deutschland nach wie vor eine sehr hohe Innovationskraft. Was häufig fehlt, ist eine breite gesellschaftliche Akzeptanz, weil Innovationen – und zwar vor allem disruptive Innovationen – häufig als Bedrohung, statt als Chance gesehen werden. Wir brauchen eine positive Innovationskultur, die Veränderungen begrüßt und nicht als potenzielles Risiko betrachtet. Das sollte schon in unseren Bildungsstätten beginnen und sich in Unternehmen und der öffentlichen Verwaltung fortsetzen. Hinzu kommt, dass der

Weg von der Idee bis zur Markteinführung lang, komplex und kostenintensiv ist. Häufig ist er gespickt mit Markteintrittsbarrieren, die die Durchschlagskraft mindern.

Welche Rolle spielen Qualifizierung und Weiterbildung von Mitarbeitenden bei der Umsetzung von Innovationen in Unternehmen?

Qualifizierung ist ein entscheidender Erfolgsfaktor für Innovationen. Nur gut geschulte Mitarbeitende können neue Technologien effektiv einsetzen und kreative Lösungen entwickeln.

Künstliche Intelligenz hat in den vergangenen Jahren eine rasante Entwicklung vollzogen. Wie ist hier die Akzeptanz?

Das Verrückte ist, dass die meisten von uns KI nahezu täglich in unserem

privaten Alltag nutzen – oft ohne es zu merken. Hingegen sind viele Unternehmen noch sehr zurückhaltend beim Einsatz dieser Technologie und verschenken teils enormes Potenzial. Das muss sich schnellstens ändern. Denken Sie nur an die Möglichkeit, zeitintensive Routineaufgaben zu verringern, Prozesse zu optimieren oder auch große Datenmengen in kürzester Zeit zu analysieren.

Ist KI eine Bubble, also ein Hype ohne solide Grundlage und mit zu großen Erwartungen?

Keinesfalls. Sie ist eine Schlüsseltechnologie, die schon jetzt in vielen Bereichen sichtbare Mehrwerte liefert – von der Industrieautomatisierung bis hin zur Gesundheitsbranche. Es ist unumstritten, dass KI nachhaltige Effizienzsteigerungen und neue Geschäfts-



modelle ermöglicht. Sie wird langfristig ein fester Bestandteil unserer Wirtschaft sein.

Wie wichtig ist es für Unternehmen, frühzeitig auf aufkommende Technologien zu setzen?

Das ist von entscheidender Bedeutung. Wer langfristig erfolgreich sein will, muss neue Technologien nutzen. Bayern Innovativ hilft Unternehmen dabei, diese Technologien besser zu verstehen und herauszufinden, ob und wie sie sinnvoll ins eigene Geschäft passen. Wir zeigen ihnen neue Möglichkeiten auf, geben praktische Anregungen und bringen sie mit den richtigen Anbietern und Partnern zusammen.

Welche Rolle spielen KI und Quantentechnologie bei der Beschleunigung von Innovationen?

Beide Technologien sind absolute Gamechanger und in der Lage, Innovationen massiv zu beschleunigen. Allerdings dürfen wir uns nicht nur auf eine Technologie konzentrieren, sondern sollten sie idealerweise mit schon bestehenden kombinieren. Ich denke da beispielsweise an die Kombination von KI, High-Performance-Computing und Quantencomputing für spezielle Probleme. Das passiert heute schon.

Wann wird Quantencomputing endlich liefern? Das ist als Buzzword jetzt gefühlt ein Jahrzehnt lang präsent und es kommt bisher keine verwertbare Technologie in den Markt.

Quantencomputer sind eine enorme technische Herausforderung, denn sie funktionieren völlig anders als herkömmliche Rechner. Doch wir sind schon sehr weit. Weltweit und auch bei uns in Bayern entwickeln Forschung und Unternehmen bereits Quantencomputer oder schreiben an der entsprechenden Software. Ich bin sicher, dass wir in weniger als zehn Jahren über eine serienreife Hardware verfügen werden. Um die Technologie schnell und zielgerichtet zu einer hohen Leistungsfähigkeit und

Skalierbarkeit zu bringen, müssen wir uns schon jetzt intensiv auf den Tag X vorbereiten.

Ist Technologietransfer ein Hebel? Wo startet er, wohin soll er gehen?

Der Transfer von Forschungsergebnissen in die Praxis ist ein zentraler Erfolgsfaktor. Dazu braucht es eine interdisziplinäre Zusammenarbeit. Hochspezialisierte Unternehmen – oft kleinere und mittlere Betriebe – müssen frühzeitig mit der Wissenschaft zusammenarbeiten, die Herausforderungen verstehen und Lösungen dafür entwickeln. Auch die Anwenderbranchen müssen wir beizeiten mit ins Boot holen, denn nur so können deren Bedarfe in die Entwicklung einfließen, damit wir nicht am Markt vorbeigieren.

Welche Rolle nimmt dabei Bayern Innovativ ein?

Wir sind mit eigenen starken Netzwerken, aber auch mit Partnernetzwerken in allen Zukunftsfeldern des Freistaats aktiv. Wir vernetzen branchen- und technologieübergreifend Hightech und Deeptech sowie Wissenschaft und Wirtschaft. Damit beschleunigen wir sowohl die Bildung der nötigen Wertschöpfungsketten als auch die Anwendung der Technologien in Bayern. Kurz gesagt, wir sorgen dafür, dass Innovationen nicht im Labor stecken bleiben, sondern schnell auf den Markt kommen.

Ihre Netzwerke sind nicht nur interdisziplinär, sondern auch branchenübergreifend. Wie wichtig sind Ihrer Meinung Kooperationen zwischen unterschiedlichen Branchen, um Innovationen zu schaffen?

Branchenübergreifende Kooperationen können der Schlüssel zu disruptiven Innovationen sein, weil sie neue Perspektiven und Kompetenzen zusammenbringen. Deshalb vernetzen wir proaktiv Spezialisten aus verschiedenen Sektoren, um Innovationen zu beschleunigen, die allein in einer Branche vielleicht gar nicht möglich wären. Auch der Transfer einer bereits erprobten Technologie kann in einer anderen Branche zu einer Innovation führen.

Wie schaffen es mittelständische Unternehmen, innovative Produkte zu entwickeln, obwohl ihnen meist

deutlich weniger Ressourcen für Forschung und Entwicklung zur Verfügung stehen als großen Konzernen?

Sie sind spezialisierter, häufig sogar in Nischen Innovationsführer. Zudem zwingen knappe Ressourcen oft auch zu mehr Innovationen. Gleichzeitig haben mittelständische Unternehmen schon aufgrund ihrer Größe kürzere Entscheidungswege und agieren oft flexibler und schneller. Sie können häufiger „einfach mal machen“. Das ist in großen Firmen durch rigide vorgegebene Prozesse weniger möglich. Ich rate kleineren und mittelständischen Firmen, Open Innovation zu nutzen. Wer sich externen Ideen und Technologien öffnet, kann schneller und effizienter neue Produkte entwickeln. Unser Bereich Technologie- und Innovationsmanagement unterstützt gerne. Zudem betreuen und beraten wir in Sachen Förderprogramme, die speziell auf KMU zugeschnitten sind.

Welche Rolle spielen diese staatlichen Förderprogramme bei der Unterstützung von Innovationen, insbesondere für Start-ups und KMU?

Staatliche Förderprogramme sind wichtig für den technologischen Fortschritt, vor allem im Subventionswettbewerb mit anderen Nationen. Fördermittel helfen, finanzielle Risiken zu minimieren und neue Technologien schneller zu entwickeln und in die Anwendung zu bringen. Der Förder- und Gründerlotse von Bayern Innovativ hilft Unternehmen dabei, die passenden Fördermöglichkeiten zu identifizieren, bis hin zum Ausfüllen der Anträge.

Nicht nur Bayern und Deutschland arbeiten an Innovationen. Welchen Stellenwert hat internationale Zusammenarbeit in Ihren Augen?

Die großen Herausforderungen, vor denen wir stehen, sind global. Klimawandel, Pandemien, die Sicherstellung der Energieversorgung – diese Themen kann kein Land allein bewältigen. Internationale Zusammenarbeit ist deshalb essenziell, um Innovationen in diesen Bereichen voranzutreiben. Wir von Bayern Innovativ setzen stark auf den internationalen Austausch – auch gemeinsam mit unseren Partnern wie beispielsweise Bayern International.

Dr. Rainer Seßner

leitet Bayern Innovativ, die staatliche Innovationsagentur des Bundeslandes Bayern.

Innovation und Resilienz – zwei Seiten derselben Medaille

Unternehmen brauchen Mut, um mit Risikobewusstsein und neuen Führungsansätzen aktuelle Herausforderungen zu bewältigen. Ein Leitfaden.

Deutschland, als starke Exportnation, profitierte seit Mitte der 1990er bis zur Corona-Pandemie von vorteilhaften Rahmenbedingungen. Beispielsweise die Wiedervereinigung oder ein kostspieliger Sozialstaat waren zunächst Herausforderungen, ließen sich aber im Verlauf teilweise sogar zu Standortvorteilen wandeln. Planbarkeit, Stabilität, Fachkräfte und die gute Infrastruktur standen hierbei im Vordergrund. Im Gegensatz dazu scheint heute das Umfeld stärker von Unsicherheit und Volatilität geprägt. Folge: Schwindende Planbarkeit und erhöhte Belastung. Damit gewinnen neue Führungsansätze für Unternehmenslenker an Relevanz, die im Folgenden erläutert werden.

Bei strategischen Entscheidungen müssen Manager mehr denn je aktuelle Trends und technologische Entwicklungen berücksichtigen. Wer sich bei Investitionsentscheidungen nicht mit Innovationsthemen auseinandersetzt, setzt seine Resilienz aufs Spiel. Gleichermaßen gilt, wer es versäumt, durch eine vorausschauende Strategie Resilienz herzustellen, der kann sich nicht mit Innovation und Investitionen in die Zukunft befassen. Wer immer nur im „Fire-Fighting“-Modus ist, hat keine Zeit, zum Beispiel Use Cases für generative künstliche Intelligenz, GenAI, im Betrieb voranzutreiben. Innovation und Resilienz sind damit zwei Seiten derselben Medaille.

Dabei ist Resilienz eher Folge von Veränderungsbereitschaft und stetigem Wandel und nicht, wie manchmal falsch verstanden, die Möglichkeit, eine schwierige Phase auf einem finanziellen Polster oder komplett risikoavers aussitzen zu können. Dass erfolgreiche Investitionsentscheidungen auch in wirtschaftlich herausfordernden Zeiten getroffen werden können, zeigt die breite Palette an Förderinstrumenten der EU und des Bundes.

Wer in unsicheren Zeiten langfristig erfolgreich agieren will, muss zugleich dem Risikomanagement in der Umsetzung seiner Strategie mehr Platz einräumen. Dies heißt, weniger auf Erfahrungswerte zu vertrauen, sondern stattdessen verschiedene Entwicklungen – auch die unwahrscheinlichen(!) – in Form von Szenarien zu berücksichtigen. Der US-Gelehrte Benjamin Franklin soll gesagt haben: „By failing to prepare, you are preparing to fail“, frei übersetzt: „Wer sich auf das Scheitern nicht vorbereitet, ist zum Scheitern verurteilt.“ Haus- und Geschäftsbanken können hier als Sparringspartner wertvolle Hinweise zur Anpassung der Strategie, der Finanzierungsstruktur und der Feinjustierung des Risikomanagements geben.

Pluralismus fördert Ideen und Leistungen

Last but not least: Neue Ideen und herausragende Leistung gedeihen besonders gut in einem Arbeitsumfeld, in

dem Führungskräfte ihre Teammitglieder als Individuen begreifen und Pluralismus fördern. Jede Person bringt spezifische Bedürfnisse mit. Oft liegen die Gründe für bestimmte Verhaltensweisen und Triggerpunkte tief in der Vergangenheit. Man muss kein ausgebildeter Psychologe sein, um Menschen führen zu können, aber eine gewisse Methodenkompetenz kann hilfreich sein. Wer sich traut, sich eingehender mit einem Persönlichkeitsprofil auseinanderzusetzen, wird die Erfahrung machen, dass eine solche Arbeitsbeziehung von großer Loyalität geprägt ist.

Teams, in denen eine solche Offenheit herrscht, sind nachgewiesenermaßen motivierter, produktiver und innovativer als andere. Dies bedeutet dann auch Resilienz im Unternehmen auf der Ebene der Mitarbeitenden, falls es um wichtige Entscheidungen oder auch die Lösung von Herausforderungen geht. Und wer über Motivation Innovation fördert, steigert damit seine Wettbewerbsfähigkeit und Widerstandsfähigkeit in volatilen Zeiten.



Dr. Patrick Trutwein
verantwortet seit 2021 als Chief Risk & Operating Officer der IKB Deutsche Industriebank die Breite der Risikothemen sowie der Operations und IT.

Get your shift together.

DEUTSCHLAND, ANDERS DENKEN.



4 WOCHEN FÜR 1€
TESTEN UNTER
[HANDELSBLATT.COM/SHIFT](https://handelsblatt.com/shift)

Handelsblatt

Substanz entscheidet.

Entspannung auf Südtirolerisch

Allein der Sonnenuntergang ist eine Reise wert – auch im Winter: Das Charmehotel Friedrich in Welschnofen verbindet Kulinarik und Wellness mit bemerkenswerter Kulisse.

Das Licht strahlt in schimmerndem Rot auf die imposanten Felsen der Dolomiten, während der Gast durchs warme Wasser des Infinitypools schwimmt, dessen Horizont sich mitten in die vorliegende Bergwelt zu ergießen scheint. Laut einer Sage soll Zwergenkönig Laurin seinen Rosengarten hoch oben auf dem Berg mit einem Fluch belegt haben, so dass der wunderschöne Garten für niemanden sichtbar war. Er vergaß jedoch die Dämmerung, die bei schönem Wetter ein Naturphänomen von leuchtend roten Farbtönen darstellt. Das abendliche Farbspektakel lässt sich im Charmehotel Friedrich in Südtirol bewundern.

Das Wellnessresort im italienischen Welschnofen liegt mitten im UNESCO-Weltkulturerbe mit Blick auf den Rosengarten und den Latemar. Bergliebhaber erleben die beeindruckende Landschaft der Dolomiten, weitläufige Wälder und romantische Wiesenflächen. Zu Fuß vom Hotel aus erreicht man die Kabinenbahn, die in die Wandergebiete und das nahegelegene Skigebiet führt, Bozen ist etwa 20 Minuten mit dem Auto entfernt.

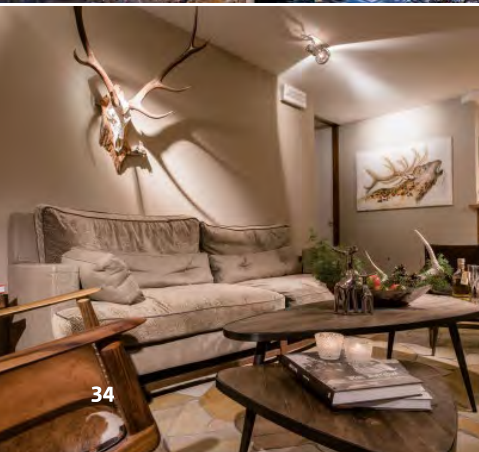
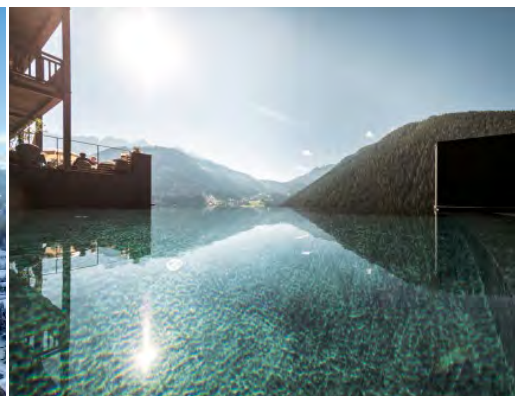
Christof Fäckl hat das Charmehotel vor rund 20 Jahren in zweiter Generation von seinen Eltern Friedrich und Rita übernommen. Seit 2006 führt er das Haus mit seiner Frau Katja und beide unternehmen gemeinsam den ersten großen Umbau und erweiterten auf 13 Gästezimmer. Die Hotelzimmer im Friedrich strahlen Herzlichkeit und Wohlfühlambiente aus. Das Interior lebt von stilvollen Farben und Stoffen, modernen Möbeln mit gemütlichen Holzelementen und typisch alpinem Flair. Die sechs Suiten und sieben Doppelzimmer verfügen über einen eigenen Balkon mit Blick auf die Dolomiten und das Dorf.

Die Rezeptur des guten Geschmacks gilt auch in der Küche. Unter der Ägide von Christof Fäckl – der Inhaber ist zugleich Küchenchef – setzt das Haus auf frische Zutaten aus der Region, persönlich ausgewählte Qualität sowie Leidenschaft. Und von Zeit zu Zeit auf einen beherzten Blick über den Südtiroler Kochtopf hinaus, denn lokale Traditionsküche wird hier international verfeinert. Feines kommt auf den Teller, Bestes in das Glas. So gilt die Weinkollektion des

Hotels als Geheimtipp. Unter regionalen Spitzenweinen finden sich echte Raritäten, außerdem Naturweine aus biodynamischem Anbau von kleinen Weingütern wie auch beliebte Klassiker und vielversprechende Newcomer.

Der Wellness- und Spabereich bietet zwei Ebenen. Durch eine große Fensterfront, die sich im unteren Geschoss zum Pool und Garten hin komplett öffnen lässt, blickt man auf den beheizten Salzwasser-Infinitypool, in dem man den Bergen buchstäblich entgegenschwimmt. Panoramasauna, Dampfbad, Infrarotkabine, Ruhebereiche, Tee- und Getränkebar mit Snacks sowie Spa-Behandlungen mit Silberquarzit ergänzen das Angebot. Das Transformationsritual mit Silberquarzit soll das Nervensystem beruhigen, zur vollkommenen Entspannung führen und die Kräfte für die Herausforderungen des Alltags stärken. Genauso wie das abendliche Farbspektakel vom Infinitypool aus.

Weitere Informationen unter:
www.friedrich.it



Dieses Refugium ist ein Hoteltipp aus der Kollektion von www.charmingplaces.de exklusiv für den WirtschaftsKurier. Anja Fischer und ihr Team haben ein glückliches Händchen für besondere Orte.





Building a better
working world

Wie wird Vertrauen in KI zum Motor Ihres Fortschritts?

ey.ai Transformation
ermöglichen



The better the question.
The better the answer.
The better the world works.



www.de.ey.com/ai

Zukunft ist, was wir heute anpacken.

Versicherer sind Treiber bei der nachhaltigen Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft. Die GDV-Reihe #insurersfortomorrow erzählt Geschichten von Menschen aus der Versicherungswirtschaft, die mit Ideen, Ehrgeiz und ganz konkreten Projekten die Zukunft gestalten. Wir zeigen, wie Versicherer den nachhaltigen Wandel vorantreiben, wer an welchen Stellschrauben dreht und wo Potentiale für positive Veränderungen liegen.

Mehr Infos:
www.gdv.de/gdv/ift



#INSURERS FOR
TOMORROW

