

Ausgabe 07 | September 2025

7,00 € CHF 9,50

## AUFWÄRTS

Welche Wirtschaftsregionen  
am stärksten wachsen

## ABWÄRTS

Warum Chefs so  
unbeliebt sind wie noch nie

## RÜCKWÄRTS

Wie Betriebe ihre Abhängigkeit  
bei IT verringern

# EINFACH MAL WAS ABGEBEN

Kritik an Stiftungen nimmt zu. Was Ise Bosch anders macht  
und warum sie zum großen Vorbild für Erben wurde



# Große Pläne brauchen starke Zahlen. Wir liefern die Software dazu.

Verwandeln Sie wiederkehrende Finanz- und Buchhaltungsaufgaben in smarte Routinen – mit KI-gestützten Prozessen und Automatisierung. Skalieren Sie Ihr Business mit Sage.

**Sage Business-Software mit KI**

✓ E-RECHNUNG  
READY



[www.sage.com](https://www.sage.com)





*Liebe Leserinnen, liebe Leser,*

diese Ausgabe durchzieht eine Leitfrage: Inwiefern können Unternehmen für eine bessere Gesellschaft sorgen? Nennenswerte Teile der Politik geben den Menschen das Gefühl, dass Arbeitgeber und Ausbeuter nicht zufällig mit demselben Buchstaben beginnen. Im „Tatort“ ist niemand häufiger der Mörder als machtgierige Manager. Und immer wieder schallt die Forderung durchs Land, Erben von Betrieben viel stärker zu besteuern.

Exemplarisch für das Ansehen – und auch die Widersprüchlichkeit – der Eigentümer von Unternehmen steht das Thema Stiftungen. In dieser Ausgabe widmen wir uns dieser Dialektik: mal pragmatisch mit Rechtlichem und Steuertipps, mal emotional-grundsätzlich. Ise Bosch, Enkelin von Robert Bosch, steht dabei für eine neue Form des Gebens. Menschen wie sie und Sozialunternehmer Felix Oldenburg halten all denen den Spiegel vor, die sagen, dass Stiftungen per se eine bessere Welt schaffen. Es gibt gute Systeme, aber auch fatale, die Milliarden verschlingen, die Deutschland so dringend für Investitionen braucht.

Zudem besprechen wir in dieser Ausgabe, warum hierzulande Beschäftigte ihre Führungskräfte so negativ wie nie beurteilen. Haben Mitarbeitende vielleicht auch zu hohe Erwartungen an Chefs und generell den Arbeitgeber? Kann Führung voller Empathie und praktisch ohne Hierarchien funktionieren? Wollen die Beschäftigten das überhaupt? Einige Antworten dürften Sie überraschen.

Für viele Regionen ist überlebenswichtig, Unternehmen und Fachkräfte anzulocken. Welche Landkreise prosperieren und welche nicht, untersucht Prognos seit vielen Jahren im „Zukunftsatlas“. Wir zeigen als ein Partner des Instituts, wo es boomt und wo mehr zu tun ist. So mancher Stadt hätten Sie vor 20 Jahren nicht getraut, wie sie sich entwickelt – wetten?

Ich wünsche Ihnen eine gewinnbringende Lektüre,

Ihr

*Thorsten Giersch*

Chefredakteur  
giersch@weimermedia.de

## Das E in E-Rechnung?



**Endlich einfache  
Rechnungsprozesse.**

Egal ob ZUGFeRD, XRechnung, PDF oder gescannter Papierbeleg – zukünftig haben Sie alles an einem Ort. Mit dem Agenda InvoiceHub empfangen und prüfen Sie alle Belege. Und geben sie bequem an Ihre Buchhaltung oder Ihren Steuerberater weiter. Dank des GoBD-konformen Belegarchivs sind alle Belege sicher archiviert und jederzeit abrufbar!

Überzeugen Sie sich selbst:  
[www.agenda-invoicehub.de](http://www.agenda-invoicehub.de)



# Agenda:



8-17



44



54-63



70

macher

- 5

In Zahlen  
Die Finanzlage der Kommunen
- 6

Macher  
Wie ein Landgasthof im Sauerland Tradition und Moderne verbindet.
- 8

Zukunft durch Netzwerke  
Hier liegen die aufstrebenden Wachstumsregionen der Zukunft.
- 10

Waren Sie schon mal im Allgäu?  
In Süddeutschland sind die Landkreise wirtschaftlich erfolgreich wie nie.
- 14

Viel Platz für Investoren  
Wirtschaftsförderer locken im Osten mit großem Angebot an Gewerbeflächen.

die top 50 mittelständler

- 20

Die Besten ihres Landes  
Wir zeigen die 50 Top-Unternehmen in jedem Bundesland, ausgewählt aus 10.000 Firmen.

strategie & personal

- 38

Eingebucht und aufgeschlagen  
Wirtschaftsbücher im Check
- 40

Schlecht geführt  
Viele Beschäftigte hadern mit ihren Vorgesetzten. Wir zeigen Lösungen.
- 44

Zu leichtfertig in wichtigen Positionen  
Lunia Hara über empathische Führung und mangelnde Sensibilität.

kunden & märkte

- 46

Wissenstransfer  
US-Zölle und was sie wirklich bedeuten.
- 48

Ein Zeichen der Hoffnung  
In der Pharmabranche zeigt sich, was sich mit der neuen Regierung ändert.

Ganz großes Kino

UCI sichert seine Zukunft mit innovativen Technologien: Deutschlands größte Kinokette setzt auf digitale Vernetzung mit Vodafone Business – für mehr Sicherheit, mehr Kundennähe und maximale Flexibilität. Die ganze Geschichte auf Seite 18.



finanzen

- 52

Geld und Recht  
Vermögensübertragung zum Nießbrauch

titelthema: stiftungen

- 54

Die große Verantwortung  
Beim Stiften und Spenden läuft vieles schlecht, aber es gibt Vorbilder.
- 58

Wir brauchen Neobroker fürs Gute  
Felix Oldenburg über Erben, illiquide Anlagen und Fesseln für Vermögen.
- 60

Stiften gehen  
Welche Vor- und Nachteile die gern gewählte Rechtsform hat.
- 64

Elektrisch fahren, Steuern sparen  
Der Staat fördert wieder E-Autos für Firmen und Selbstständige.

produktion & technologie

- 68

Aus Forschung und Praxis  
Roboter lernen mit KI, flexibel auf Aufgaben zu reagieren.
- 70

Eine Frage der Freiheit  
Wo Betriebe ihre Daten in der Cloud lagern können.
- 74

Wir erleben Trägheit  
Julien Cléro über KI-Agenten und Lösungen für den Mittelstand.

perspektiven & meinungen

- 76

Gastbeiträge  
Astrid Hamker über zunehmend agile Unternehmensführung.  
Bertram Brossardt über die schwierige Suche nach Auszubildenden.
- 80

Kommentare  
Lebenseinstellung: Zwang zum Wandel  
Digitalisierung: Mehr Tempo
- 81

Impressum
- 82

Nippon  
Der Puffer

letzte dinge

Leere Gemeindekassen

Deutschlands Kommunen schreiben rote Zahlen. Dabei müssten sie dringend investieren. Größte Geldgeber sind Bund und Länder. Thüringen schafft ein Plus.

MARODE SCHULEN UND STRASSEN

Wahrgenommener Investitionsrückstand in den Gemeinden 2024

|                    | in Milliarden Euro | in Prozent |
|--------------------|--------------------|------------|
| Schulen            | 67,84              | 31,4       |
| Straßen            | 53,35              | 24,7       |
| Bevölkerungsschutz | 19,93              | 9,2        |
| Verwaltungsgebäude | 19,5               | 9,0        |
| Sport              | 15,58              | 7,2        |
| Kitas              | 11,16              | 5,2        |
| Wasser             | 9,7                | 4,5        |
| Kultur             | 6,61               | 3,1        |
| Sonstiges          | 11,83              | 5,7        |

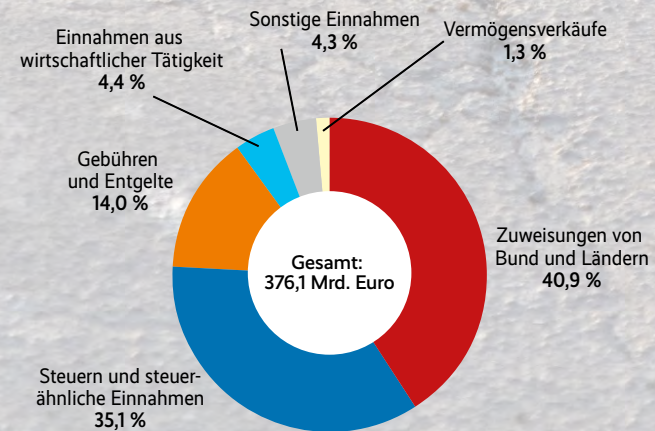
Quelle: Finanzreport 2025 Bertelsmann Stiftung

Die Schuldenquote im Saarland sank von 2014 zu 2024 von

168 auf 75 Prozent.

STEUERN UND ZUWEISUNGEN

Einnahmen der Kommunen in 2024



Quelle: Finanzreport 2025 Bertelsmann Stiftung

\* in Milliarden Euro

Mit

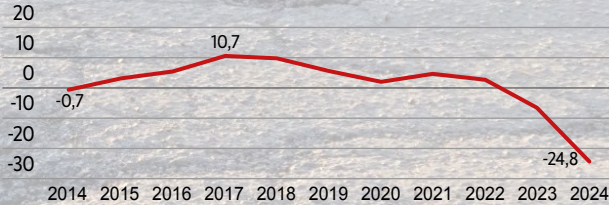
12

Prozent

ist Brandenburg das Bundesland mit der geringsten Schuldenquote.

TIEF IM MINUS

Entwicklung des Finanzierungssaldos der Gemeinden \*



Quelle: Finanzreport 2025 Bertelsmann Stiftung

\* in Milliarden Euro

HANDELN AUF PUMP

Saldo der Einnahmen und Ausgaben je Einwohner in Euro 2024

| Bundesland             | Einnahmen | Ausgaben | Saldo |
|------------------------|-----------|----------|-------|
| Thüringen              | 4292      | 4161     | 131   |
| Sachsen-Anhalt         | 4204      | 4265     | -61   |
| Rheinland-Pfalz        | 4408      | 4528     | -120  |
| Brandenburg            | 4868      | 5007     | -139  |
| Saarland               | 3715      | 3861     | -146  |
| Mecklenburg-Vorpommern | 4876      | 5073     | -197  |
| Sachsen                | 4630      | 4837     | -207  |
| Baden-Württemberg      | 5177      | 5434     | -257  |
| Schleswig-Holstein     | 4760      | 5086     | -326  |
| Nordrhein-Westfalen    | 5422      | 5802     | -380  |
| Bayern                 | 4502      | 4899     | -397  |
| Niedersachsen          | 4463      | 4931     | -468  |
| Hessen                 | 5141      | 5640     | -499  |

Quelle: Finanzreport 2025 Bertelsmann Stiftung

# Heimatglück geht in die Welt

Tradition und Moderne lassen sich erfolgreich verbinden. Zwei Schwestern zeigen in einem Landgasthof im Sauerland beispielhaft, wie das geht.



Gute Laune: Julia Seemer (l.) und Alexandra Weißenfels-Seemer am Fenster ihres Gasthof-Ladens.

Eduard Seemer hat im Gasthof noch Briefe und Pakete angenommen, wie seine Vorfahren. Lange vorbei. Heute erinnert noch ein Postzimmer an die Zeit. Denn Tradition ist Seemers Töchtern Alexandra und Julia wichtig, hier in Wenholthausen, mitten in den Hügeln des Sauerlands. Aber nicht nur. Die beiden haben das Familienunternehmen 2014 übernommen und zeigen beispielhaft, wie ein Generationenwechsel gelingt und welche Kraft sich entfaltet, wenn Altes mit Neuem verbunden wird.

Der Wandel zeigt sich schon im Namen. Aus „Seemers Gasthof zur Post“ wurde erst der „Gasthof zur Post“ und dann der „Landgasthof Seemer“. „Das war eine große Umstellung für die Menschen im Dorf“, erinnert sich die 42-jährige Alexandra

Von Midia Nuri

Weißenfels-Seemer, ältere der beiden Schwestern. Einige Gäste fragten, ob der Vater gestorben sei. Nein. Die Jäger mit ihrem Stammtisch einmal wöchentlich wollten wissen, ob sie noch kommen dürften. Natürlich. „Unsere Gäste wollen wir gern behalten – und neue Gäste hinzugewinnen.“ Offenbar erfolgreich: „Wir begleiten die Menschen von der Wiege bis zur Bahre, das ist so geblieben“, sagt die Co-Chefin. „Taufen, Kommunion, den 90. Geburtstag und auch Beerdigungen feiern die Menschen aus der Umgebung hier.“ Und dann sind da Urlauber und Geschäftsleute, die eines der Unternehmen der Region, viele Hidden Champions, besuchen. „Gäste schreiben uns ins Gästebuch, sie fühlten sich wie zu Hause“, freut

© Seemer

sich Weißenfels-Seemer. „Wir kennen viele seit Jahren, wissen, was die Frau beruflich macht und auf welche Schule die Kinder gehen.“

Der Biergarten liegt im Schatten jahrhundertelanger Apfelbäume. Bio-Apfelsaft sowie Bier aus dem benachbarten Grevenstein fließen hier. Vom Fass und aus dem Pülleken, auch Weizenbier aus Bad Laasphe sowie alkohol- und glutenfreies Bier aus Oberpfalz und Münsterland. Die Teller und manches Rezept, etwa für die Johannisbeer-Baiser-Torte, stammen von der Oma. Neben Bratwurst gibt es Burrata und Bolognese aus heimischen Zutaten und Wildfleisch aus der Region sowie fangfrischen Lachs und Forellen aus dem 20 Minuten entfernten Oberelspe, auch gebratene Pfirsiche. Essbare Blüten garnieren das Essen. „Nur das Beste am Platz“, ist Seemers Devise.

Inzwischen lässt sich das auch online bestellen. Am Anfang hätten Gäste nachgefragt: „Das ist lecker, dürfen wir davon etwas mitnehmen?“ Seemers entwickelten die Marke Heimatglück, auch um auf Märkten zu verkaufen. Inzwischen sind selbstgemachte Produkte wie Apfel-Zwiebel-Schmalz, Wilde Bolognese und Alexandras Kräutersirup in Hofläden und dem Kölner Unverpackt-Geschäft erhältlich. „Wir lieben unsere Heimat seit 1536“ ist im Internetshop [heimatglueck-togo.com](https://heimatglueck-togo.com) zu lesen. Die Pandemie gab dann dem Onlinegeschäft Auftrieb. Heute bestellen Gäste fast bundesweit. Nur nach Bayern verschicken die Schwestern nicht. „Die Heimat zur Marke zu machen, das haben die Bayern schon selbst sehr gut drauf“, stellt Weißenfels-Seemer fest. Dort sieht sie keinen Bedarf. Dafür Inspiration. „Das wollen wir für das Sauerland auch gern etablieren.“

### Erfahrungen aus aller Welt

Weißenfels-Seemer kümmert sich um den kreativen Part. Die gelernte Köchin und Hotelfachfrau arbeitete in verantwortlichen Positionen von Sternerestaurants und Hotels in England, Schottland und Deutschland, und reiste einige Monate durch Afrika, Asien und Australien. Julia Seemer ist für das Kaufmännische zuständig. Auch sie ist Hotelfachfrau, besitzt einen Bachelor in Hotelmanagement der Hotelfachschule des niederländischen Den Haag und arbeitete in Schottland, der Schweiz und Deutschland, zuletzt im Geschäftskundenbereich des Bewertungsportals HolidayCheck, bevor es sie zurück in die Heimat und den Familienbetrieb zog.

Regionalität ist den beiden wichtig, ebenso Saisonalität. „Wenn das Wild Schonzeit hat, gibt es eben Spargel und Pfifferlinge“, sagt Weißenfels-Seemer. „Früher war das normal, heute ist das hip – hab ich vorgestern noch zu meinem Papa gesagt.“ So halten es auch die langjährigen Partner. Die

Beziehungen zu Bäcker, Metzger, Fischlieferant, Käserei oder Pächtern wie der „Walddesignerin“ wachsen. „Die passen gut zu uns in jeder Hinsicht.“ Auch sie sind familiengeführt – von Kindern und Enkeln mittlerweile, die die Schwestern seit Kindesbeinen kennen. „In unserer Bäckerei habe ich damals noch bei dem Opa in den Sommerferien gearbeitet“, erinnert sich die Co-Chefin. „Da weiß man, man kann sich auf die Qualität und auch das Wort verlassen.“

### Mitarbeiter als Mitunternehmer

Für den Erhalt der Heimat achten die Schwestern auch auf Nachhaltigkeit. Strom liefern Solarpaneele. „Wir bieten heute auch kein Frühstücksbuffet mehr an.“ Stattdessen bekommen Gäste vorab die Karte zum Bestellen und das Frühstück wird auf Etageren serviert. „Heute werfen wir wenig weg, das freut auch die Gäste.“ Die finden – aktuelleren Urlaubstrends folgend – zum Landgasthof, beispielsweise zum neben der Pferdekoppel liegenden Campingplatz, über Portale wie [alpakacamping.de](https://alpakacamping.de).

Heimat ist für die Schwestern zwar urwüchsig und regional, aber ausdrücklich nicht ausgrenzend. Dem syrischen Koch halfen sie, eine Wohnung zu finden. Auch ein persischer Teilzeitmitarbeiter ist unter den derzeit 20 Beschäftigten. „Unsere Mitarbeiter sollen sich nicht nur an ihrem Arbeitsplatz wohlfühlen, sondern auch in Vereinen ankommen, Sport machen können“, sagt Weißenfels-Seemer. „Für uns gehört auch zum Heimatglück, dass die Mitarbeiter hier integriert sind.“ Viele der Servicekräfte sind 16-, 17-Jährige aus der Region. „Die machen dann irgendwann Abi und gehen in die Welt“, sagt sie, „auch das ist schön zu sehen.“

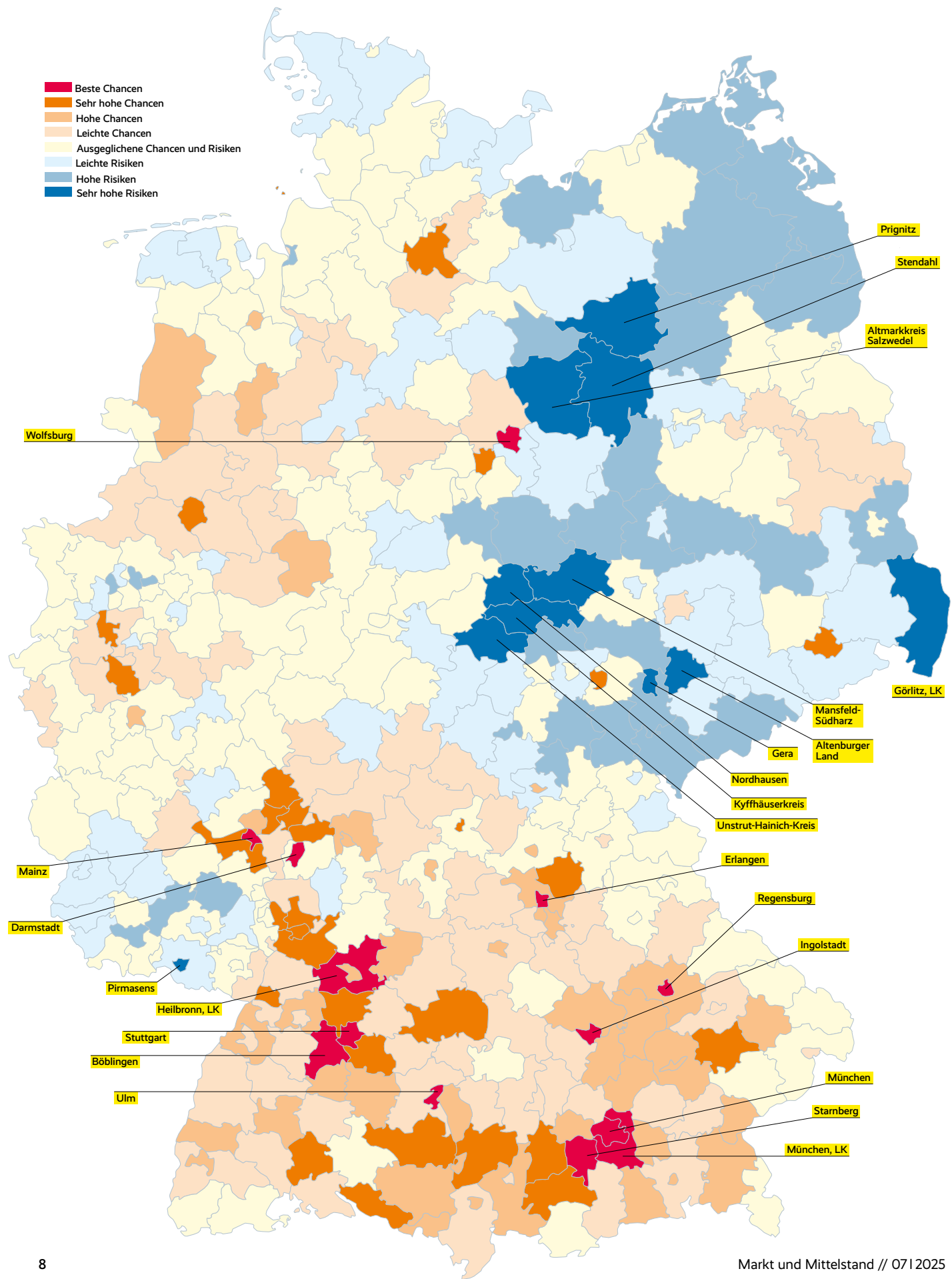
Dem Vorbild ihres Ex-Chefs Klaus Kobjoll vom mehrfach ausgezeichneten Schindlerhof in Nürnberg folgend, sieht sie ihre Mitarbeiter als Mitunternehmer. Im alle paar Wochen anstehenden Teammeeting geht es daher nicht nur um anstehende Aufgaben und Verantwortlichkeiten. „Schon unsere Eltern waren mitarbeiterorientiert“, sagt Weißenfels-Seemer, „wir beziehen sie noch mehr ein und pflegen Transparenz auch über Zahlen.“ Die Mitarbeiter sollen den Sinn ihrer Arbeit erkennen.

Heimat und Tradition sind kein Selbstzweck. „Der Ausblick nach vorn ist wichtig“, ist die Co-Chefin überzeugt. „Dass man nicht denkt, das geht noch jahrhundertlang so weiter, denn die Leute verändern sich.“ Der Landgasthof geht daher mit Ernährungstrends. „Vegetarier und Veganer haben bei uns eine große Auswahl.“ Neben Kräuterwanderungen und Fliegenfischen wird Yoga angeboten. Und Allergiker sind mit passendem Essen und Bettwäsche gut versorgt. <<

“

**Die Heimat zur Marke zu machen, haben die Bayern schon selbst sehr gut drauf. Das wollen wir für das Sauerland auch gern etablieren.**

Alexandra Weißenfels-Seemer, Gastronomin



© Prognos AG/Handelsblatt

# Zukunft durch Netzwerke

Die Wirtschaftsforscher von Prognos haben untersucht, wie es den 400 deutschen Städten und Landkreisen geht und was Gewinner von Verlierern unterscheidet.

Der Süden wird noch stärker, der Osten legt zum Teil gewaltig zu – und weite Teile des Westens leiden. So lässt sich das renommierte Standort-ranking „Der Zukunftsatlas“ von Prognos zusammenfassen. Alle drei Jahre messen die Forscherinnen und Forscher des Instituts, wie es Deutschland geht – und zwar nicht als Ganzes, sondern seinen 400 Landkreise und kreisfreien Städten. Gemessen werden 31 Indikatoren in den vier Feldern Arbeitsmarkt, Demografie, Wettbewerb und Innovation sowie Wohlstand und soziale Lage. Die Vergleiche mit dem Zukunftsatlas 2022 sind schon erhellend. Aber noch klarer wird die Entwicklung im Vergleich mit den Daten von 2004.

Zu den größten Aufsteigern des Rankings in diesem Jahr gehört Mainz. Viele denken da instinktiv an das Biotechunternehmen Biontech, das dort seinen Sitz hat und der Stadt dank der Einnahmen durch ihren Corona-Impfstoff Milliarden brachte. Aber der Aufstieg der Rheinland-Pfälzer begann schon früher. Hier kommt vieles zusammen, allen voran zieht die Universität mit ihrer Top-Forschung innovative Geister und Unternehmen an. Eine gute Hochschule ist nicht alles für eine Region, aber ohne eine solche ist fast alles nichts. Dieser Trend zeigt sich praktisch überall in Deutschland: Wenn es vor Ort gelingt, Wissenschaft und Wirtschaft zu vernetzen, ist viel gewonnen.

Kommunalpolitiker haben bei weitem nicht alle Erfolgsfaktoren selbst in der Hand. Wo sich Hochschulen ansiedeln und wie sie ausgebaut werden, ist Ländersache. Aber auffällig ist, dass die Bürgermeister von aufstrebenden Regionen hervorragende Netzwerker sind. Und sie pilgern in die jeweilige Landeshauptstadt, ermuntern Unternehmer, sich zusammenzutun.

Wie es laufen kann, wenn sich eine Metropole auf Erfolgen ausruht, zeigt sich in Dortmund. Hier wurde nach dem Ende der Kohleförderung vieles richtig gemacht, doch irgendwann stockte der Strukturwandel. Da halfen auch eine gute TU und die Fußball-Bundesliga-Meisterschaften von 2011 und 2012 nicht viel: Im Vergleich zu 2004 sackte Dortmund im Ranking um 134 Plätze ab. Frankfurt verlor 17 Plätze, aber auf deutlich höherem Niveau. Die anderen der zehn größten Städte Deutschlands blieben konstant oder legten zum Teil deutlich zu.

Von Thorsten Giersch

Das gilt beim Langfristvergleich vor allem für Berlin und Leipzig. Der positive Trend für den Osten zeigt sich aber nicht nur in den Metropolen, sondern auch in der Fläche. Man kann zwar nicht flächendeckend von „blühenden Landschaften“ sprechen, die Bundeskanzler Helmut Kohl (CDU) nach der Wende versprach. Aber allem Anschein nach können die Deutschen stolz sein, dass sie mit der Wiedervereinigung mehr geschafft haben, als die meisten ihnen zugetraut hatten.

Wo Gewinner sind, gibt es auch Verlierer. Proportional viele davon liegen im Vergleich 2025 zu 2004 im Westen: Teile der Pfalz, Kleve, Düren, Dortmund, Essen, Krefeld und Rhein-Sieg. <<

## MÜNCHEN OBEN, GELSENKIRCHEN UNTEN

Die 25 größten Städte im Chancenvergleich

|                   | Platz 2025 | Veränderung zu 2004 in Plätzen | Rang nach Größe | Bundesland          |
|-------------------|------------|--------------------------------|-----------------|---------------------|
| München           | 3          | -1                             | 3               | Bayern              |
| Stuttgart         | 9          | -1                             | 7               | Baden-Württemberg   |
| Karlsruhe         | 18         | 11                             | 21              | Baden-Württemberg   |
| Düsseldorf        | 21         | -3                             | 6               | Nordrhein-Westfalen |
| Hamburg           | 23         | -3                             | 2               | Hamburg             |
| Frankfurt am Main | 28         | -17                            | 5               | Hessen              |
| Mannheim          | 31         | 26                             | 20              | Baden-Württemberg   |
| Münster           | 32         | 6                              | 22              | Nordrhein-Westfalen |
| Dresden           | 38         | 72                             | 12              | Sachsen             |
| Köln              | 41         | 0                              | 4               | Nordrhein-Westfalen |
| Wiesbaden         | 48         | -14                            | 24              | Hessen              |
| Bonn              | 50         | -14                            | 19              | Nordrhein-Westfalen |
| Nürnberg          | 72         | -12                            | 13              | Bayern              |
| Augsburg          | 90         | 0                              | 23              | Bayern              |
| Berlin            | 111        | 151                            | 1               | Berlin              |
| Hannover          | 127        | -10                            | 14              | Niedersachsen       |
| Bremen            | 140        | 50                             | 10              | Bremen              |
| Leipzig           | 152        | 182                            | 8               | Sachsen             |
| Bielefeld         | 160        | -24                            | 18              | Nordrhein-Westfalen |
| Bochum            | 257        | -42                            | 16              | Nordrhein-Westfalen |
| Wuppertal         | 261        | -5                             | 17              | Nordrhein-Westfalen |
| Essen             | 286        | -165                           | 11              | Nordrhein-Westfalen |
| Dortmund          | 288        | -134                           | 9               | Nordrhein-Westfalen |
| Duisburg          | 339        | -79                            | 15              | Nordrhein-Westfalen |
| Gelsenkirchen     | 385        | -64                            | 25              | Nordrhein-Westfalen |

Quelle: Prognos, eigene Recherche

# Nett hier. Aber waren Sie schon mal im Allgäu?

Viele Landkreise kämpfen mit dem Strukturwandel. In Süddeutschland waren sie besonders erfolgreich und sind zukunftsicher wie nie. Wie haben sie das geschafft?

Es sei seit jeher der perfekte Ort, um unternehmerische Visionen in die Tat umzusetzen. So selbstbewusst preist das Ostallgäu seinen Wirtschaftsstandort auf der eigenen Webseite an. Gleich nebenan erzählt das Unterallgäu in einem Imagefilm ein modernes Märchen: Ein Müller flieht aus der bösen Großstadt und findet sein Glück im Allgäu. Die Zahlen scheinen den beiden Landkreisen recht zu geben. Es herrscht nahezu Vollbeschäftigung, Unternehmen investieren, es wird gebaut und gegründet. Und das, obwohl die Wirtschaft in Deutschland gerade stagniert. „Es gibt einige Top-Regionen, die Resilienz durch Innovationsfähig-

Von Carolin Jackermeier

keit geschaffen haben“, sagt Olaf Arndt, vom Wirtschaftsforschungsunternehmen Prognos.

35 der 50 Städte und Landkreise mit den besten Zukunftschancen befinden sich dem aktuellen Prognos Zukunftsatlas zufolge in Bayern oder Baden-Württemberg. Der Landkreis München führt die Liste seit Jahren fast unangefochten an. Gleichzeitig holen viele andere Regionen auf. So hat sich das Ostallgäu seit dem ersten Ranking 2004 stetig verbessert – von Platz 155 auf Rang 52. Das Unterallgäu gehört heute mit Rang 26 zu den Regionen mit den besten Zukunftschancen, vor 20 Jahren lag es noch im Mittelfeld auf Platz 194. Und

auch Städte wie Mannheim haben einen bemerkenswerten Aufstieg hingelegt: 2007 beinahe aus den Top 100 gefallen, liegt die Stadt heute auf Platz 31. Wie haben die Regionen das geschafft?

## Die Struktur: Ein starker, familiengeführter Mittelstand

„Was wir vor allem sehen, ist der starke Mittelstand im ländlichen Raum“, sagt Prognos-Experte Arndt. Das Allgäu ist neben dem Tourismus und der Landwirtschaft vor allem für Maschinen- und Fahrzeugbau bekannt. Viele der Unternehmen sind bis heute familiengeführt. Peter Däubler ist seit 15 Jahren Wirtschaftsreferent im Ostallgäu und kennt viele der Unternehmer persönlich. „Die Menschen sind einfach wahnsinnig motiviert, das, was ihre Familien aufgebaut haben, weiterzuentwickeln“, sagt Däubler. Echte „Mächler“ nennt er sie. Die vielen mittelständischen Betriebe seien das Rückgrat der Region.

Ähnlich sieht es im Unterallgäu aus: „Wir sind nicht abhängig von großen Konzernen, das macht uns in Krisen widerstandsfähig“, sagt Michael Stöber, Leiter des Sachgebiets Wirtschaftsförde-

„  
Es gibt einige Top-Regionen, die Resilienz durch Innovationsfähigkeit geschaffen haben.“

Olaf Arndt, Prognos

rung, Regionalentwicklung und Tourismus beim Landratsamt Unterallgäu. Mehr als 50 Prozent der Betriebe sind im produzierenden Gewerbe aktiv. Im Allgäu sitzen knapp 30 Hidden Champions und Weltmarktführer aus unterschiedlichsten Branchen, darunter der Fertighaushersteller Bau-Fritz, Endress+Hauser, weltweit führend in der Mess- und Automatisierungstechnik, oder Rapunzel Naturkost, die Bio-Lebensmittel vertreibt.

„Die Hidden Champions bieten jungen Menschen eine tolle Jobperspektive vor Ort“, sagt Arndt. Einer Prognose des Bundesinstituts für Bau-, Stadt- und Raumforschung zufolge soll die Bevölkerung im Allgäu bis zum Jahr 2045 um rund zehn Prozent wachsen. „Früher sind die Leute weggezogen, jetzt kommen auch immer mehr junge Menschen nach dem Studium wieder zurück“, sagt Wirtschaftsreferent Däubler.

## Die Lage: Zwischen Bergen und Metropolen

Das Allgäu profitiert von der guten Anbindung an die Ballungsräume Stuttgart, Ulm und München. Während Regionen, wo dies fehlt, immer >>



weiter abgehängt werden, ist die Gegend attraktiv für Pendler. „Ländliche Räume ohne Anbindung sind als Arbeits- und Wohnorte auf Dauer häufig unattraktiv“, sagt Prognos-Experte Arndt. Memmingen, die drittgrößte Stadt im Allgäu, hat einen eigenen Flughafen, es gibt ICE-Verbindungen in viele Orte und mit der A96 und der A7 gute Autobahnanbindungen. Zugleich ist man in einer halben Stunde in den Bergen und an Seen. Viele würden den hohen Freizeitwert und die Nähe zur Natur schätzen und trotzdem nicht auf die Großstädte verzichten wollen, sagt Arndt.

Doch nicht nur Landkreise wie die im Allgäu zehren von ihrer geografischen Lage, auch für die wirtschaftliche Entwicklung von Städten wie Mannheim ist sie wichtig. Die Stadt liegt mit dem Rhein und dem Neckar an zwei Flüssen und hat sowohl einen Hafen als auch einen großen Rangierbahnhof. Der Frankfurter Flughafen ist binnen 30 Minuten erreichbar. Konzerne wie Bilfinger (Bau), Phoenix (Pharmahandel) und die deutsche Tochter von Roche, des größten Pharmaherstellers der Welt, haben hier ihren Sitz.

Wichtig seien für den Wirtschaftsstandort Mannheim auch Faktoren, an die man zunächst nicht denke, sagt Christiane Ram, Leiterin der Wirtschafts- und Strukturförderung. Mannheim ist eine Musikstadt, hier sitzt die Popakademie, es gibt ein Nationaltheater, Festivals, Straßenkunst. „Es geht um die Mischung. Menschen kommen nicht nur wegen der Jobs, sondern auch, weil die Stadt kulturell so lebendig ist“, sagt Ram. Mannheim sei klein genug, um miteinander in Austausch zu kommen, aber wirtschaftlich breit genug aufgestellt, um Krisen abzufangen.

Die Marke: Wirtschaft ganzheitlich denken

„Man muss Wirtschaft ganzheitlich sehen und nicht in klassischen Schubladen denken“, sagt Peter Däubler. Als Wirtschaftsreferent ist er im Ostallgäu mit verantwortlich für die Kreisentwicklung. Dazu gehören neben der Wirtschaftsförderung auch ein Tourismuskonzept, Klimaschutzmaßnahmen und die Nahverkehrsanbindung.

Im Unterallgäu schlossen sich 29 Gemeinden zusammen, um regional regenerative Energien auszubauen und die Energiewende voranzutreiben. Und auch in den Breitbandausbau und die Digitalisierung investierte die Region frühzeitig. „Wo viele jetzt erst richtig anfangen, haben wir schon einen vernünftigen Stand“, sagt Wirtschaftsförderer Stoiber aus dem Unterallgäu.

Die beiden Landkreise profitieren dabei auch von „Allgäu“ als international bekannter Marke. Für Touristen hat sich die Region schon lange als nach-

“

Es geht um die Mischung. Menschen kommen nicht nur wegen der Jobs, sondern auch, weil die Stadt kulturell so lebendig ist.

Christiane Ram,  
Wirtschaftsförderung  
Mannheim

”

haltig positioniert und wirbt als „Wohlfühl- und Gesundheitsdestination“. Dieses Image soll andere Wirtschaftszweige befruchten. Die Allgäu GmbH betreibt Marketing, um Fachkräfte und junge Menschen in die Region zu holen und zu vernetzen. Sie hat zum Beispiel Kampagnen wie die „Job-WG“ initiiert, bei der drei Frauen 30 Jobs in 30 unterschiedlichen Allgäuer Unternehmen testeten und darüber in einem Podcast und auf Social Media berichteten. Außerdem gibt es eine regionale Strategie zu künstlicher Intelligenz (KI), um Unternehmen in diesem Bereich fit zu machen. Die Hochschule Kempten hat ein Institut für angewandte künstliche Intelligenz und Robotik ausgegründet, das erforscht, wie Unternehmen von KI profitieren können. Als Innovation Hub entwickelt das Institut gemeinsam Projekte mit Allgäuer Unternehmen. „Die verschiedenen Kreise sehen sich nicht als Konkurrenz, sondern versuchen die Region gemeinsam stärker zu machen“, sagt Stoiber.

Das Timing: Innovation frühzeitig fördern

Viele Initiativen kommen dabei aus dem Mittelstand selbst. Am Flughafen Memmingen zum Beispiel haben vor wenigen Monaten vier Unternehmen ein Green Tech Hub eingeweiht, um mittelständische Firmen und Tech-Start-ups zu vernetzen. „Ländliche Regionen sollten sich nicht als verlängerte Werkbank sehen, sondern selbst Innovation schaffen und den Strukturwandel vorantreiben“, sagt Prognos-Experte Arndt. „Die Region hatte zwar gute Ausgangsbedingungen, aber sie hat auch etwas daraus gemacht.“

Etwas daraus machen, gilt auch für Mannheim. Die Stadt hatte Jahrzehnte mit dem Strukturwandel zu kämpfen, die Arbeitslosigkeit war hoch und die Dienstleistungsbranche konnte die wegbrechenden Jobs in der Industrie nicht ersetzen. Mannheim begann jedoch bereits in den 90er-Jahren, Gründerinnen und Gründer zu fördern. 1985 wurde das Technologiezentrum Mafinex aufgebaut, heute ist es ein modernes Start-up-Zentrum und eine Brücke zwischen Industrieunternehmen und der IT- und Tech-Branche. Inzwischen gibt es acht solcher Gründungszentren. Mannheim ist nicht mehr nur althergebrachte Industrie-, sondern auch Gründungsstadt. Mit insgesamt 230 Existenzgründungen und Jungunternehmen wurden im vergangenen Jahr so viele Start-ups wie nie zuvor betreut.

Die Stadt fördert außerdem den Austausch zwischen Hochschulen und Unternehmen. Über die Jahre hinweg sind vier Cluster in den Bereichen Medizintechnik, Smart Industries, Green Industry und Social Economy entstanden. Es gibt regelmäßige Netzwerktreffen und Initiativen, um

UNGLEICHE CHANCEN

Welche Regionen sehr gut und welche schlecht dastehen

| Rang 2025 von 400 | Name                  | Rangdifferenz zu 2022 | Bundesland        |
|-------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------|
| 1                 | München, Landkreis    | 0                     | Bayern            |
| 2                 | Erlangen              | 0                     | Bayern            |
| 3                 | München, Stadt        | 0                     | Bayern            |
| 4                 | Ingolstadt            | 0                     | Bayern            |
| 5                 | Böblingen             | 1                     | Baden-Württemberg |
| 6                 | Wolfsburg             | -1                    | Niedersachsen     |
| 7                 | Mainz                 | 38                    | Rheinland-Pfalz   |
| 8                 | Regensburg            | 9                     | Bayern            |
| 9                 | Stuttgart             | -1                    | Baden-Württemberg |
| 10                | Starnberg             | -1                    | Bayern            |
| ...               |                       |                       |                   |
| 26                | Unterallgäu           | 11                    | Bayern            |
| ...               |                       |                       |                   |
| 31                | Mannheim              | 41                    | Baden-Württemberg |
| ...               |                       |                       |                   |
| 52                | Ostallgäu             | 45                    | Bayern            |
| ...               |                       |                       |                   |
| 250               | Ludwigshafen          | -21                   | Rheinland-Pfalz   |
| ...               |                       |                       |                   |
| 391               | Unstrut-Hainich-Kreis | -35                   | Thüringen         |
| 392               | Kyffhäuserkreis       | -5                    | Thüringen         |
| 393               | Mansfeld-Südharz      | 7                     | Sachsen-Anhalt    |
| 394               | Prignitz              | 4                     | Brandenburg       |
| 395               | Pirmasens             | 2                     | Rheinland-Pfalz   |
| 396               | Nordhausen            | 0                     | Thüringen         |
| 397               | Altmarkkreis          | -2                    | Sachsen-Anhalt    |
| 398               | Stendal               | 1                     | Sachsen-Anhalt    |
| 399               | Altenburger Land      | -28                   | Thüringen         |
| 400               | Görlitz               | -10                   | Sachsen           |

Quelle: Prognos Zukunftsatlas

Traditionsbetriebe, Start-ups und Forschende zusammenzubringen. „Das macht den Standort sowohl für Fachkräfte als auch für Unternehmen attraktiv und schafft international Sichtbarkeit“, sagt Wirtschaftsförderin Ram. Daimler Truck etwa begann im vergangenen Jahr mit der Pilotproduktion von Batteriezellen in Mannheim. Der Landmaschinenhersteller John Deere eröffnete eine robotergesteuerte Lackieranlage.

Dort, wo der Strukturwandel gelingt, ziehen Menschen hin, Unternehmen investieren und Gewerbesteuern steigen. Stadt oder Landkreis werden wieder handlungsfähiger. „Das ist der Grund, warum sich manche Regionen freischwimmen und andere nach hinten abdriften“, sagt Arndt von Prognos. In Ludwigshafen etwa – einmal von Mannheim aus über den Rhein – sei die Ausgangslage als Standort des Chemiekonzerns BASF ähnlich gewesen, man habe jedoch den Anschluss verpasst.

Die Herausforderung: Fachkräfte anziehen

„Ich gehe davon aus, dass der Vorsprung des Südens insgesamt eher größer als kleiner wird“, sagt Arndt. Ein Großteil der Regionen in Baden-Württemberg und Bayern sei strukturell gut aufgestellt, biete langfristig gute Beschäftigungsperspektiven und sei durch die mittelständischen Strukturen resilient. Während viele andere Regionen sich eher damit befassen würden, wie sie den Rückbau alter Industrien begleiten könnten, ginge es im Süden stärker darum, die Zukunft zu gestalten.

Im Unterallgäu haben zuletzt einige Unternehmen trotz stagnierender Wirtschaft investiert. Die Multivac-Gruppe, führend in der Verpackungsindustrie, baute für rund 60 Millionen Euro ein zweites Werk am Hauptsitz Wolfertschwenden. Rapunzel hat 2024 ein neues Logistikzentrum eröffnet und die Unternehmensgruppe Theo Müller möchte bis 2026 eine neue Produktionsstätte in Aretsried bauen, wo auch die zum Konzern gehörende Molkerei sitzt.

Allerdings stößt das Wachstum an Grenzen. Es mangelt an bezahlbarem Wohnraum und neuen Gewerbeflächen. Die Arbeitslosenquote im Ost- und Unterallgäu lag 2024 mit 2,6 und 2,4 Prozent weit unter dem Bundesdurchschnitt und damit nahe an der Vollbeschäftigung. Anfang des Jahres hat der Landkreis Unterallgäu mehr als 1000 Betriebe in der Region zu aktuellen Herausforderungen befragt. Am häufigsten nannten die teilnehmenden Firmen den Fachkräftemangel.

„Die Zuwanderung aus dem Ausland wird immer wichtiger werden“, sagt Prognos-Experte Arndt. Diese zu organisieren, werde eine der größten Aufgaben der kommenden Jahre sein. Der baden-württembergische Landkreis Tuttlingen etwa zählt mit Platz 19 im Zukunftsatlas zu den wirtschaftlich zukunftssichersten, gleichzeitig hat die in Teilen rechtsradikale AfD dort bei den Bundestagswahlen das höchste Ergebnis in Baden-Württemberg erzielt. Auch im Ost- und Unterallgäu war die Partei mit mehr als 20 Prozent der Zweitstimmen zweitstärkste Kraft. Das kann Fachkräfte aus dem Ausland abschrecken. In Mannheim gewannen die Grünen den Wahlkreis, die AfD liegt hinter CDU und SPD auf Platz vier. „Wir waren schon immer eine internationale Stadt und sehen das als große Chance“, sagt Wirtschaftsförderin Ram. So hilft das Rhein-Neckar-Welcome-Center Firmen, internationale Fachkräfte zu integrieren.

Wenn auch nicht ganz so perfekt wie im Märchen, locken Landkreise wie die im Allgäu noch mit einem Vorzug: Vielleicht ist es ein bisschen schöner als anderswo. <<



Hand anlegen: Das BMW-Werk Leipzig gewann den Industrial Excellence Award für die Fertigung von Kunststoffkomponenten.

# Viel Platz für Investoren

Großansiedlungen sind für Städte und Landkreise in Ostdeutschland zentral. Wirtschaftsförderer locken mit einem großen Angebot an Gewerbeflächen.

Es war ein Schritt von der westdeutschen Metropole in die ostdeutsche Provinz. 2004 verlagerte die B2B-Beschaffungsplattform Mercateo ihr operatives Geschäft nach Köthen in Sachsen-Anhalt. Ein Lohnsubventionsmodell habe auf den Standort aufmerksam gemacht, berichtet Geschäftsführer Peter Ledermann, der das Unternehmen 2003 durch einen Management-buy-out gemeinsam mit Gründer Sebastian Wieser von Eon übernommen hatte. „Wir haben zum Start fünf Arbeitsplätze versprochen.“ Inzwischen hat das Unternehmen 300 Beschäftigte in Köthen – zehnmal

Von Thomas Mersch

mehr als am Gründungsort München, wo man sich auf Software und Entwicklung konzentriert. Rasch geriet die Expansion an Grenzen. „Ab 2011 haben wir in Köthen nicht mehr schnell genug die passenden Leute gefunden“, sagt Ledermann. Also eröffnete das Unternehmen einen weiteren Standort im rund eine Autostunde entfernten Leipzig. „Berlin wäre für uns ein Kulturbruch gewesen“, sagt Ledermann, der im Januar vom Wirtschaftsverband Die Familienunternehmer als „Familienunternehmer des Jahres“ in Mitteldeutschland ausgezeichnet worden ist. Als „bodenständig, ehr-

© BMW AG

lich und bürgerlich“ nehme er Leipzig wahr. „Nicht hip, aber nach vorne gewandt.“ Auch hier arbeiten heute rund 300 Menschen für das inzwischen europaweit tätige Unternehmen. Etwa 250 Millionen Artikel hat es im Programm: vom Pferdesattel für das britische Verteidigungsministerium bis hin zum Radialsägeblatt. Der Umsatz lag 2024 bei knapp 450 Millionen Euro.

Seit 2019 ist Leipzig Hauptsitz des Unternehmens, das sich in Unite – auf Deutsch „verbinden“ – umbenannt hat. Ein Statement in Zeiten einer politisch auseinanderdriftenden Gesellschaft. An Ostdeutschland schätze er die Offenheit der Menschen und „die Veränderungsbereitschaft, die ich im Westen so nicht erlebt habe“, sagt Ledermann. Nach der Wende sei den Menschen viel abverlangt worden. „Ein ganzes Wirtschaftssystem musste von heute auf morgen anders funktionieren.“ Wo der Wandel gelungen ist, dokumentiert der Zukunftsatlas des Wirtschaftsforschungsunternehmens Prognos.

Aufstrebend zeigt sich der Standort Leipzig insgesamt. Die Stadt belegt Rang 152 – im Vergleich zu 2004 bedeutet das ein Aufrücken um 182 Plätze von Rang 334. „Hier wird das Berliner Modell wiederholt“, sagt Olaf Arndt, Wirtschaftsgeograf bei Prognos. „Arm, aber sexy, so lautete das Motto zunächst. Dann folgte der wirtschaftliche Aufschwung.“

Ein wahrer Kraftakt stand den Verantwortlichen nach der Wende bevor. Es seien 110.000 Stellen in der Industrie weggefallen, berichtet Anja Hähle-Posselt, Leiterin des Amts für Wirtschaftsförderung in Leipzig. 2000 habe die Arbeitslosigkeit in der Stadt noch bei 25 Prozent gelegen. Ein Zehntel der Einwohner hatte Leipzig den Rücken gekehrt – 480.000 Personen waren noch gemeldet. Das hat sich gewandelt. „Die Menschen kommen nicht allein nach Leipzig, weil es hier schön ist“, sagt Hähle-Posselt. „Sie kommen vor allem, weil sie Arbeitsplätze mit einem guten Einkommen finden.“

1999 Porsche, 2001 BMW, 2004 DHL – es waren die großen Investitionen, die die Initialzündung brachten – begleitet von einem stetigen Wachstum der kleinen und mittelständischen Bestandsunternehmen. „Mit den Ansiedlungen ist auch Bevölkerungswachstum entstanden“, sagt Hähle-Posselt. 630.000 Einwohner zählte Leipzig im vergangenen Jahr – 700.000 lautet die Prognose für 2040. Als stärkstes Lockmittel für Investoren sieht die Wirtschaftsförderungs-Chefin die Vielzahl von Industrie- und Gewerbeflächen. „Damit heben wir uns gegenüber vielen Standorten in Westdeutschland ab“, sagt Hähle-Posselt. „Das ist ein genereller Vorteil von Städten und Landkreisen in Ostdeutschland.“ Besonders attraktiv sei die 130 Hektar große Industriefläche Radefeld Allee – in direkter Nähe zu Autobahn und Flughafen.

„  
**Die Menschen kommen nicht allein nach Leipzig, weil es hier schön ist. Sie kommen vor allem, weil sie Arbeitsplätze mit einem guten Einkommen finden.**

Anja Hähle-Posselt,  
Amt für Wirtschaftsförderung  
in Leipzig

Die Strategie in Sachsen sei, dass sich einzelne Städte nicht gegenseitig Konkurrenz machten, sondern Cluster bildeten, erklärt Hähle-Posselt. Dresden konzentrierte sich früh auf Halbleiter, Chemnitz auf Maschinenbau und Robotik, Leipzig auf Biotech und Life Sciences, Logistik sowie den Autobau. „Der Schulterschluss mit anderen Städten ist elementar“, sagt Hähle-Posselt. Die Wirtschaftsförderungen tauschten sich stetig aus. Wenn in Leipzig ein Unternehmen anklopfe, das besser nach Chemnitz oder Dresden passte, gebe man eine entsprechende Empfehlung ab.

Dresden zeigt sich in Sachsen besonders kraftvoll. Die sächsische Landeshauptstadt ist die Nummer zwei in Ostdeutschland auf Rang 38 der Prognos-Übersicht – nach Thüringens Musterstadt Jena (Rang 25). Den Weg Dresdens ebnete Arndt zufolge der VEB Robotron – unter anderem der größte Computerhersteller der DDR. „Es gab IT-Kompetenz, das war die Basis für die Halbleiterindustrie“, sagt der Prognos-Experte. „In den folgenden Jahrzehnten wurde das perfekt weiterentwickelt.“ Im sogenannten Silicon Saxony siedelten sich unter anderem die Chip-Hersteller Infineon und Bosch an. Derzeit baut der taiwanische Halbleiterkonzern TSMC in Dresden eine neue Fabrik. „Dresden hat seine Strategie 35 Jahre lang konsequent verfolgt und weiterentwickelt“, sagt Arndt. „Es sind Großinvestitionen, die Strukturen aufbauen.“

**Gezielt fördern**

Auch Leipzig profitiert weiter: 2023 kamen der Konsumgüterkonzern Beiersdorf und der Autozulieferer Dräxlmaier. Die Leipziger Wirtschaftsförderung hat im vergangenen Jahr das eigene Vorgehen noch einmal geschärft und drei Innovationscluster definiert: Life Sciences, Digitalwirtschaft und Greentech. „Hierhin fließen die meisten unserer Ressourcen – personell wie finanziell“, sagt Wirtschaftsforscherin Hähle-Posselt. Die Automobilwirtschaft dagegen benötige keine spezielle Innovationsförderung, seitdem die Produktion laufe. „Die Unternehmen forschen hier nicht, sondern am Hauptsitz. Da müssen wir kein Technologiezentrum eröffnen. Dies würden wir erst gründen, wenn die Werke eigene F&E-Abteilungen vor Ort hätten und ein Technologiezentrum in Leipzig unterstützen würden.“

Ziel sei es nun, „Ansiedlungen zu generieren, die ins Cluster passen und die Wertschöpfungsketten vervollständigen“, sagt Hähle-Posselt. Allerdings wird nicht um jeden Preis angesiedelt. „Wir hatten vor einigen Jahren die Anfrage eines chinesischen Autobauers“, sagt die Chefin der Wirtschaftsförderung. „Aber wir wollten BMW und Porsche keinen Konkurrenten vor die Nase >>

setzen.“ Auch im Mittelstand biete sich viel Potenzial. „Wir können nicht in 30 Jahren das erreichen, was in Baden-Württemberg oder Bayern über viel längere Zeiträume entstanden ist“, sagt Hähle-Posselt. Aber um aufzuholen, unterstützt Leipzig mit einem eigenen Mittelstands-Förderungsprogramm. Rund eine Million Euro stellt die Stadt pro Jahr bereit, um kleinere Firmen bei Projekten oder Investitionen zu unterstützen. „So kommen wir mit den Unternehmen ins Gespräch.“

Für die Stadt bietet ein florierender Mittelstand laut Hähle-Posselt viele Vorteile: „Die Unternehmen haben eine stärkere Bindung zum Standort, eine höhere Loyalität. Und sie investieren hier auch in die Entwicklung.“ Unterstützt werden sie auch über die Leipziger Gewerbehofgesellschaft, die für 13 Wirtschaftsflächen zuständig ist. „Wir wollen damit sicherstellen, dass kleinere Unternehmen bezahlbare Flächen finden“, sagt Hähle-Posselt. Dieses Modell habe man sich in München abgeschaut. „Wir waren früher häufig dort. Inzwischen kommen die Kolleginnen und Kollegen aus München oder Stuttgart, um sich zu informieren, wie wir bei der Wirtschaftsförderung vorgehen.“

Während die sächsischen Metropolen aufblühen, stehen viele Landkreise unter Druck. „In der Fläche sind die Zukunftswerte in Sachsen eher gefallen“, erläutert Prognos-Experte Arndt. Ins-

Rund  
**1**  
Million Euro  
stellt die Stadt  
Leipzig pro Jahr  
bereit, um kleinere  
Firmen bei Projekten  
oder Investitionen  
zu unterstützen.

## LEIPZIG PUNKTET

Die größten Aufsteiger der 400 Städte und Landkreise

|     |                   | Veränderung<br>seit 2004 | Platz im<br>Zukunftsranking | Bundesland        |
|-----|-------------------|--------------------------|-----------------------------|-------------------|
| 1   | Leipzig           | + 182                    | 152                         | Sachsen           |
| 2   | Dahme-Spreewald   | + 182                    | 165                         | Brandenburg       |
| 3   | Oder-Spree        | + 179                    | 156                         | Brandenburg       |
| 4   | Dingolfing-Landau | + 172                    | 29                          | Bayern            |
| 5   | Zollernalbkreis   | + 169                    | 126                         | Baden-Württemberg |
| 6   | Unterallgäu       | + 168                    | 26                          | Bayern            |
| 7   | Rhön-Grabfeld     | + 161                    | 125                         | Bayern            |
| 8   | Berlin            | + 151                    | 111                         | Berlin            |
| 9   | Deggendorf        | + 147                    | 61                          | Bayern            |
| 10  | Donau-Ries        | + 147                    | 87                          | Bayern            |
| ... |                   |                          |                             |                   |
| 50  | Cottbus           | + 74                     | 272                         | Brandenburg       |
| ... |                   |                          |                             |                   |
| 53  | Dresden           | + 72                     | 38                          | Sachsen           |
| ... |                   |                          |                             |                   |
| 122 | Magdeburg         | + 28                     | 324                         | Sachsen-Anhalt    |
| ... |                   |                          |                             |                   |
| 132 | Chemnitz          | + 23                     | 319                         | Sachsen           |
| ... |                   |                          |                             |                   |
| 203 | Jena              | - 1                      | 25                          | Thüringen         |

Quelle: Prognos Zukunftsatlas

gesamt tun sich viele Regionen in Ostdeutschland schwer. 54 der 75 Kreise in Brandenburg, Mecklenburg-Vorpommern, Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen befinden sich „in den Zukunftsrisiken“. „Das große Problem ist der Mangel an Fachkräften“, sagt Arndt. Die politische Lage erschwert das Anwerben von Personal.

Der Rechtsruck in vielen ostdeutschen Wahlbezirken werde „auch in der Wirtschaftsförderung diskutiert“, sagt die Leipziger Amtsleiterin Hähle-Posselt. Deutlich über 40 Prozent der Stimmen erreichte die AfD bei der vergangenen Bundestagswahl in manchen Regionen. 25 Prozent waren es in Leipzig. Hähle-Posselt unterstützt die Demokratieprojekte des Leipziger Oberbürgermeisters und politische Aufklärung an Schulen. Denn Leipzig will nicht nur für Investoren attraktiv bleiben, sondern auch für ausländische Arbeitskräfte.

Um den Fachkräftemangel zu überwinden, spiele die Infrastruktur eine zentrale Rolle, sagt Arndt. „Es schreckt ab, wenn das nächste Krankenhaus eineinhalb Stunden entfernt ist.“ Hier sieht er Bund und Länder in der Pflicht, zu unterstützen. „Kommunen müssen in die Lage versetzt werden, den Strukturwandel zu finanzieren. Sie müssen sich entwickeln können.“

## „Chanceninsel Brandenburg“

Wie wichtig dies ist, zeigt das Beispiel Dahme-Spreewald in Brandenburg. Seit 2004 konnte sich der Landkreis von Rang 347 auf Rang 165 verbessern. „Den Aufschwung verdanken wir neben einer verlässlichen Zusammenarbeit mit den Kommunen auch einer funktionierenden Infrastruktur. Dazu zählen Straßen, ÖPNV, Hochschulen und auch Forschungseinrichtungen“, sagt Marion Schirmer, Geschäftsführerin der Wirtschaftsförderungsgesellschaft Dahme-Spreewald. „Zudem gibt es vier Technologiezentren, die wir selbst betreiben.“ Vor allem profitiert Dahme-Spreewald vom Flughafen Berlin-Brandenburg (BER), der 2020 den Betrieb aufnahm.

„Brandenburg ist eine Chanceninsel in Ostdeutschland“, sagt Arndt von Prognos. Auch der Landkreis Oder-Spree hat sich mit Rang 156 über die Jahre deutlich verbessert (2004: Rang 335) – vor allem dank der 2022 eröffneten Gigafactory des US-Elektroautobauers Tesla in Grünheide. „Eine solche Großinvestition ist so fundamental, dass ganze Wertschöpfungsketten neu aufgebaut werden“, sagt Arndt. Das nahe Cottbus sieht er ebenfalls im Aufschwung, dank der Strukturförderung, die die Transformation des Braunkohlereviere unterstützen soll. „Cottbus entwickelt sich zum neuen Wirtschaftszentrum.“ Ein anderer Trend: Das Berliner Umland lockt erfolgreich

Menschen an, die sich die hohen Miet- oder Kaufpreise für Immobilien in der Hauptstadt nicht leisten können oder wollen.

Besonders mit Blick auf rare Fachkräfte sei die Lage für Tesla günstig. „Das Unternehmen kann aus drei Potenzialräumen saugen“, sagt Arndt. „In Berlin gibt es Top-IT-Fachleute, in Polen ein großes Reservoir an Industriearbeitern – und dazu kommen noch die Fachkräfte vor Ort.“ Generell sieht er den Trend, dass die großen Städte beim Strukturwandel „den Fokus auf neue Technologien und Innovationen“ gelegt haben. „Viele Fachkräfte streben deshalb in die Zentren.“ Die Folgen sind für manche Region dramatisch: „Thüringen hat seit der Wende ein Fünftel der Bevölkerung verloren – und es droht die Abwanderung von bis zu weiteren 15 Prozent.“

Schirmer, Leiter der Wirtschaftsförderung von Dahme-Spreewald, ist zuversichtlich, dass der BER noch mehr Impulse bringt. „Der Flughafen wird sich weiterentwickeln und attraktiv werden für innovationsgetriebene Unternehmen“, sagt sie. „Er ist ein entscheidender Wirtschaftsmotor für den Norden des Landkreises – aber nicht der alleinige Treiber.“ Ein Beispiel für die breite industrielle Basis sei die Wildauer Schmiede- und Kurbelwellentechnik, deren Wurzeln bis 1897 zurückgingen. „Hier wird heute grüner Stahl produziert.“ Ebenso der Elektronik-Spezialist SE Services mit 130 Mitarbeitenden in Schulzendorf. Mit rund 16.900 kleinen und mittelständischen Unternehmen über alle Branchen hinweg – von Metallverarbeitung, erneuerbaren Energien, Handwerk bis hin zu Nahrungsmitteln – sei „die Vielfalt groß“.

Eine „wichtige Aufgabe“ für die Wirtschaftsförderung in Dahme-Spreewald ist es der Chefin zufolge, Unternehmen zu helfen, Fachkräfte zu finden. „Über Netzwerkaktivitäten geben wir Unternehmen die Möglichkeit, sich bekannt zu machen“, sagt Schirmer. „Wir initiieren und unterstützen beispielsweise Projekte, bei denen die Unternehmen an Schulen gehen, um mit möglichen Auszubildenden in Kontakt zu kommen.“ Jedes Jahr gibt es eine Ausbildungsmesse. Auch die Lange Nacht der Wirtschaft und die Innovationsmeile, die jeweils im Zwei-Jahres-Takt stattfinden, bieten Unternehmen die Chance, sich der Öffentlichkeit zu zeigen. Darüber hinaus unterstützt die Wirtschaftsförderung beim Aufbau von Wissen. „Für die Unternehmen bieten wir Veranstaltungen zu Themen wie Digitalisierung, KI-Implementierung oder Nachfolge – auch gemeinsam mit Nachbar-Landkreisen“, sagt Schirmer. „Wirtschaft kann man nicht in administrativen Grenzen fassen.“

Auf den Wachstumseffekt einer großen Neuansiedelung hoffte man in Magdeburg, Sachsen-Anhalt, dagegen vergebens. 2022 gab der US-Konzern Intel bekannt, dort zwei Chipfabriken für 30

“

Der Flughafen  
wird sich weiter-  
entwickeln und  
attraktiv werden  
für innovations-  
getriebene  
Unternehmen.

Marion Schirmer,  
Wirtschaftsförderungs-  
gesellschaft  
Dahme-Spreewald.

Milliarden Euro bauen zu wollen. Die größte ausländische Direktinvestition in Deutschland versprach 3000 Arbeitsplätze bei Intel selbst sowie weitere bei Zulieferern. Doch im vergangenen Herbst verfolgte Intel den Bau zunächst nicht weiter: Im Juli kam dann das Aus für das Magdeburg-Projekt.

Die Flächen im Industriegebiet Eulenberg hätten für die Intel-Ansiedlung genutzt werden sollen. Auch nach der Intel-Absage ist Sandra Yvonne Stieger, Beigeordnete Wirtschaft, Tourismus und regionale Zusammenarbeit der Stadt Magdeburg, „zuversichtlich, dass dort etwas passiert. Die Fläche ist einfach zu gut“, sagt sie. „Wenn an dieser Stelle mit einer größeren Ansiedlung ein Nukleus entsteht und damit ein technologischer Schwerpunkt gesetzt wird, dann bildet sich auch ein umgebendes Ökosystem.“ Interesse zeigte jüngst der Dresdener Chiphersteller FMC.

## Magdeburg nimmt es sportlich

Auch ohne Großinvestor sieht Stieger die Wirtschaft am ehemaligen Standort für Schwermaschinenbau auf gutem Weg. „Diese Industrie war nach der Wende nicht mehr wettbewerbsfähig und ist zusammengebrochen“, sagt sie. „Seitdem haben wir Schritt für Schritt eine solide Basis im Bereich kleine und mittlere Unternehmen aufgebaut. Diese Struktur hat sich als sehr resilient erwiesen.“ Ein Standbein ist die Medizintechnik mit Familienunternehmen wie Strehlow und Hasomed.

Im Zukunftsatlas von Prognos findet sich Magdeburg auf Rang 324. „Wir nehmen das sportlich“, sagt Stieger. „Es gibt hier jede Menge Potenzial, um weiter aufzuholen. Die Chancen werden nicht schlechter.“ Ein Standortvorteil sei die vielfältige Forschungslandschaft – mit Universität und Hochschule sowie Einrichtungen wie Max-Planck-Institut, Helmholtz-Zentrum für Umweltforschung sowie Fraunhofer-Institut für Fabrikbetrieb und -automatisierung. „Doch wir müssen uns stärker um den Transfer von Forschungsergebnissen in die Unternehmen kümmern“, sagt Stieger. Viele mittelständische Unternehmen hätten keine eigene Forschung und Entwicklung. „Für sie ist der Wissenstransfer wichtiger als für Großunternehmen. Das Potenzial ist hoch. Hier wollen wir künftig stärker aktiv werden.“

Geringere Kosten sind neben den vorhandenen Flächen ein wichtiges Argument für ostdeutsche Bundesländer. Wäre Mercateo in München geblieben, „hätten wir ganz andere Löhne zahlen müssen, allein wegen der hohen Wohnungsmieten. Und auch ganz andere Büromieten“, sagt Geschäftsführer Ledermann. „Wahrscheinlich hätten wir viel mehr outgesourct an externe Dienstleister. Unite wäre heute ein ganz anderes Unternehmen.“ <<

# Ganz großes Kino

Neue Angebote für Privat- und Geschäftskunden, mehr Flexibilität, innovative Services:  
Wie UCI mit digitaler Infrastruktur neue Maßstäbe im Kinobetrieb setzt.



Kino lebt von Emotionen – und von reibungsloser Technik. Früher war ein Filmriss der Albtraum – heute ist es der Ausfall der Internetverbindung. Denn das Kinoerlebnis beginnt längst vor dem Einlass. Die Kinobranche hat sich durch die Digitalisierung grundlegend verändert: Zwar erwirtschafteten deutsche Kinos 2024 mit 870 Millionen Euro immer noch deutlich mehr als während der Corona-Pandemie, konnten aber nicht an das Niveau der Jahre vor der Krise anknüpfen. Streaming-Giganten wie Netflix und Amazon wühlen das Geschäft auf, Zuschauer erwarten Flexibilität und personalisierte Angebote.

## Digitalisierung im Kinogeschäft

Für Kinobetreiber bedeutet das: Sie müssen ihr Profil schärfen, um im Wettbewerb mit digitalen Plattformen zu bestehen. Hochwertige Eventformate, flexiblere Angebote und digitale Services gehören inzwischen zum Standardrepertoire. Mobile Tickets, Onlinebuchung mit Platzwahl, Kundenkarten-Flatrate,



„Wir sehen, dass sich das Geschäftsmodell Kino verändert.“

Manel Nuñez, IT Director Southern Europe bei der Odeon Group

Vorbestellung von Snacks: Die Innovationen von heute sind der Standard von morgen.

Branchengrößen wie United Cinemas International (UCI) haben das erkannt und setzen auf eine konsequente Digitalisierung ihrer Infrastruktur. UCI ist Teil der Odeon-Gruppe, die seit 2016 zur AMC Entertainment Holding gehört, der mit rund 1.000 Kinos und über 11.000 Leinwänden größten Kinokette der Welt.

Hier weiß man: Für den erfolgreichen Betrieb moderner Kinos sind stabile Datenleitungen kein Beiwerk, sondern Voraussetzung. Filme werden digital angeliefert, Marketing und Ticketing laufen in Echtzeit, Eventkunden erwarten störungsfreie Präsentationen – und Mitarbeitende arbeiten zunehmend hybrid. Das alte, zentralisierte Netz reichte dafür nicht mehr aus.

## Mehr als ein IT-Projekt

Die Netzmodernisierung war für UCI kein reines IT-Projekt, sondern ein strategischer Meilenstein für die Zukunft des Kinobetriebs. „Wir sehen, dass sich das Geschäftsmodell Kino verändert. Eine leistungsfähige Infrastruktur ist die Basis, um darauf zu reagieren“, sagt Manel Nuñez, IT Director Southern Europe bei der Odeon Group.

Das vorherige Netz basierte auf einer reinen MPLS-Lösung, die an einigen Standorten durch einzelne DSL- oder Kabelanschlüsse ergänzt wurde. Für den Alltagsbetrieb genügte das – für die wachsende Zahl digitaler Dienste jedoch nicht. Engpässe führten zu Verzögerungen, in der Zentrale wie in den Kinos. „Die Erwartungen unserer Gäste und Geschäftskunden steigen, gleichzeitig müssen interne Prozesse schneller werden“, erklärt Manel Nuñez weiter.

Die Geschäftsführung entschied, die Netzinfrastruktur grundlegend zu modernisieren. Ziel: mehr Bandbreite, höhere Ausfallsicherheit und Flexibilität für künftige Geschäftsmodelle. Als Partner wählte man Vodafone Business. Zusammen mit dem Düsseldorfer Technologiepartner wurde eine integrierte SD-WAN-Lösung umgesetzt.

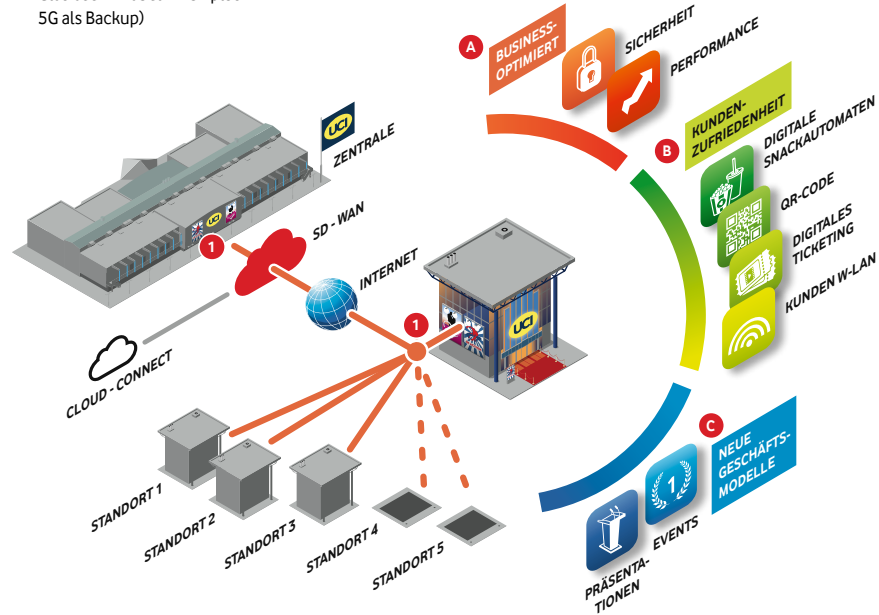
## SD-WAN als Infrastruktur-Upgrade

Mit SD-WAN kombiniert UCI verschiedene Internetzugänge – darunter Glasfaser, Kabel, DSL und Mobilfunk – und steuert den Datenverkehr standortübergreifend intelligent.

### Auf einem Bild:

Verbesserte Prozesse, optimales Kinoerlebnis und neue Geschäftsmodelle

1 Der Netzwerkverkehr wird über mehrere WAN-Anbindungen optimiert (drei Leitungen: Glasfaser – Kabel – DSL plus 5G als Backup)



Quelle: Vodafone

### Die Vorteile:

- A Deutliche Optimierung der internen Arbeitsprozesse** durch hohe Ausfallsicherheit und Performance.  
➔ Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit
- B Angebot digitaler Services** dank hoher Performance sorgt für optimales Kinoerlebnis.  
➔ Steigerung der Kundenzufriedenheit
- C Erweiterung der Zielgruppe** um B2B Kunden – z. B. Nutzung der Kinosäle für Events.  
➔ Neue Geschäftsmodelle werden ermöglicht

Das sorgt für maximale Stabilität, Ausfallsicherheit und Performance. Die Technik ermöglicht, Dienste wie Onlinebuchung, Gutscheinverwaltung oder App-Services auch in Spitzenzeiten stabil zu halten.

Für die Mitarbeiter heißt das: Zugriff auf Unternehmensanwendungen ohne Wartezeiten – egal ob im Büro, im Kino oder im Homeoffice. Für Geschäftskunden: verlässliche Netzwerke bei Konferenzen, Produktpräsentationen oder Premieren.

Das Unternehmen prüft bereits weitere digitale Angebote: Bestell- und Abholservices für Snacks, personalisierte Kundenkommunikation, hybride Eventformate. All

das setzt voraus, dass Netzwerke nicht nur funktionieren, sondern sich flexibel an neue Anforderungen anpassen.

## Fazit

Der Umstieg auf eine neue Netzarchitektur hat UCI Spielraum verschafft – technisch und strategisch. In einer Branche, in der Margen knapp und Kundenloyalität umkämpft sind, kann diese Flexibilität entscheidend sein. Digitalisierung im Kinogeschäft heißt: stabile Netze, smarte Services und neue Geschäftsmodelle. UCI zeigt, wie moderne Infrastruktur zum Erfolgsfaktor wird. ◀

### Interview

## Erwartungen übertroffen

Manel Nuñez, IT Director Southern Europe bei der Odeon Cinemas Group, spricht über die Digitalisierung der Kinobranche.

### Welche Rolle spielt Digitalisierung im Kinobetrieb?

Das geht schon mit der eigentlichen Filmvorführung los. Die Zelluloid-Rolle, die sich da mancher vielleicht noch vorstellt, ist längst Geschichte. Heute ist die Projektion digital, die Filme werden über das Internet verteilt und auf Festplatten abgelegt. Verschlüsselung und Wiedergabe-Software sorgen dafür, dass jede digitale Kopie nur so oft und in dem Zeitraum vorgeführt werden kann, wie lizenziert. Mindestens genauso wichtig ist aber alles, was um die Filmvorführung herum passiert.

### Können Sie Beispiele nennen?

Unsere Mobile Tickets, Gutscheine und die „UCI Unlimited Card“ – unsere Flatrate-Tickets – laufen per App. Diese Services und das kostenlose Gäste-WLAN brauchen eine performante und zuverlässige Internet-Anbindung. Ebenso wichtig ist dies für unsere B2B-Zielgruppe. Organisation, Logistik und Marketing brauchen auch ein zuverlässiges Firmennetz.

### Warum haben Sie auf SD-WAN umgestellt?

Die Firmenzentrale und einige Standorte waren per MPLS angebunden. An einigen Kinos gab es nur einen DSL- oder Kabelanschluss. Das SD-WAN-Konzept, das die Bandbreite auf mehrere parallel genutzte Internetverbindungen aufteilt, ist ein echter Gamechanger. Mit dieser Technologie haben wir einen großen Schritt in Richtung Zukunft gemacht. ◀



**MEHR INFORMATIONEN** zu dieser und weiteren spannenden Erfolgsgeschichten finden Sie unter: [vodafone.de/referenzen](https://vodafone.de/referenzen)





Bunte Vielfalt: Aus Rostock kommen zahlreiche erfolgreiche Unternehmen in Mecklenburg-Vorpommern.

# Die Besten ihres Landes

Markt und Mittelstand und Die Deutsche Wirtschaft zeigen die Top-Mittelständler, von Schleswig-Holstein bis Bayern, von Rheinland-Pfalz bis Sachsen.

Der Mittelstand ist sehr vielfältig. Aber egal, ob die Unternehmen global tätig sind oder als Handwerksbetrieb in einem Radius von 50 Kilometern ihr Geld verdienen: Fast alle Betriebe denken im Kern lokal. Sie sind in ihrer Region verwurzelt, engagieren sich vor Ort bei Kultur, Sport und sozialen Einrichtungen. Sie prägen als Arbeitgeber ihre Heimatorte. All dies begann vielleicht nach dem Zweiten Weltkrieg. In den späten 1940er- und 1950er-Jahren entstand die dezentrale Struktur, wie wir sie heute haben und um die uns viele in

Von Thorsten Giersch

der Welt beneiden – vor allem in Westdeutschland. In den Trümmern des Krieges mussten Probleme lokal angegangen werden, mit hohem Engagement und Zusammenhalt der „Player“ in der Region. Dazu gehört ein genossenschaftlicher Gedanke, wie er sich zum Teil auch im Bankensystem wiederfindet. Im Osten verfolgte die DDR einen eher zentralistischen Ansatz. Doch seit der Wende setzt sich auch hier der Mittelstand durch – mit Erfolg. In dieser Ausgabe zeigen wir – passend zu unserem großen Spezial über Deutschlands Wachs-

© Dennis MacDonald/shutterstock.com

tumsregionen – die Top-Mittelständler, aufgeteilt nach Bundesländern. Treue Leserinnen und Leser kennen unser jährliches Ranking der „100 wichtigsten Mittelständler“, das wir zuletzt im März veröffentlichten. Diese Liste haben wir erweitert. Wir glauben, wie auch unser Kooperationspartner Die Deutsche Wirtschaft (DDW), dass man an der Liste der Top-Mittelständler erkennt, wie sich die Unternehmenslandschaft wandelt. Umfragen zufolge gehen 42 Prozent der Chefinnen und Chefs derzeit davon aus, dass ihre Geschäftsmodelle in zehn Jahren nicht mehr funktionieren werden. Das mag dramatisch klingen, aber was haben deutsche Familienunternehmen nicht schon alles erlebt?

Die Gründung vieler Mittelständler geht auf die Zeit vor der Industrialisierung zurück, als es noch keine Schinderei in den Fabrikhallen gab, keine Fließbandproduktion, vom Shareholder Value ganz zu schweigen. Mitarbeiter waren noch Menschen und nicht kostenrelevante Produktionsfaktoren. Schon allein wegen dieser langen Historie verbinden Millionen in aller Welt den deutschen Mittelstand bis heute mit einer besonderen Mentalität. Die Betriebe heben sich – zumindest ist ihr Image so – durch wertebasierte Verhaltensweisen ab.

Ob das immer noch so ist oder ein Klischee, haben Wissenschaftler untersucht. Und ihre Antwort ist vielschichtig, schließlich ist der Mittelstand sehr heterogen, die Vielfalt der unternehmerischen Entscheidungen enorm. Das Institut für Mittelstand (IfM) in Bonn hat ermittelt, inwiefern sich die unternehmerischen Ziele mittelständischer Betriebe von denen anderer unterscheiden. Eine der Fragen lautete, was den Familienunternehmen wichtig sei. Kundenzufriedenheit steht da an erster Stelle – die kurzfristige Gewinnmaximierung ganz unten. Das sieht bei börsennotierten Unternehmen ähnlich aus, das Ergebnis ist aber bei Weitem nicht so klar.

**Markt**  
UND MITTELSTAND

**TOP**  
MITTELSTÄNDISCHES  
UNTERNEHMEN  
Bundesland

Unternehmensname

**2025/2026**

**TOP 50**

★★★★★

Markt und Mittelstand 07/2025  
gültig bis XX/2026

Ermittelt von  
DIE DEUTSCHE WIRTSCHAFT

Kontakt: siegel@marktundmittelstand.de

## Unabhängigkeit wichtig

Die Ziele mittelständischer Unternehmen unterscheiden sich tatsächlich von denen großer Konzerne. Mittelständler werten die eigene Unabhängigkeit, Arbeitnehmerzufriedenheit, Erhalt und Schaffung von Arbeitsplätzen sowie Umwelt höher. Ziele das eine, aber handeln Mittelständler auch wertebewusster? Es kommt dem IfM zufolge darauf an, ob der Betrieb formell ein Familienunternehmen ist oder ob er sich dem Mittelstand wirklich zugehörig fühlt. Die nicht finanziellen Ziele sind solchen Betrieben wichtiger. Der Mythos Mittelstand definiert sich also bei weitem nicht nur über die Eigentümerstruktur, sondern auch durch dieses besondere Selbstverständnis, durch mittelständisches Unternehmertum geprägt zu sein.

Im Vergleich zu Chefs börsennotierter Firmen haben mittelständische Eigentümer häufig eine deutlich stärkere emotionale und persönliche Beziehung zu ihrem Unternehmen, den Beschäftigten und Produkten – eben, weil sie sich in der Produktionshalle sehen lassen und Neuentwicklungen selbst mitgestalten. <<

## WIE DER INDEX BERECHNET WIRD

Seit vielen Jahren ist die Liste „Mittelstand 10.000“ von Die Deutsche Wirtschaft eine wesentliche Referenz in der Ermittlung der wichtigsten Unternehmen des Mittelstands in Deutschland. Hunderte von Medienberichten sowie viele Forschungsarbeiten beziehen sich auf dieses Ranking. Es bewertet Unternehmen anhand von insgesamt 39 Kriterien, die in unterschiedlicher Gewichtung in einen Scoringindex einfließen. Er soll die Bedeutung und das Potenzial eines Unternehmens erfassen.

Der Grundgedanke: Unternehmen sind mehr als reine Umsatzzahlen. Berücksichtigt werden deshalb neben quantitativen Daten wie Umsatz und Mitarbeiterzahl auch qualitative Indikatoren wie Patentstärke, gesellschaftliches Engagement

oder Nachhaltigkeitsaspekte. Ein hochkarätiger wissenschaftlicher Beirat überprüft turnusmäßig, wie die Kriterien zusammengestellt und gewichtet sind und passt an.

Ermittelt werden die wichtigsten Firmen aus der Masse der rund 3,5 Millionen Gewerbebetriebe in Deutschland. DDW arbeitet dabei mit Deutsche Exzellenzprüfung aus Düsseldorf zusammen.

Erhoben werden die Daten durch die laufenden Recherchen und Erhebungen der DDW-Research-Redaktion aus allen öffentlich zugänglichen Quellen. Berücksichtigt werden auch andere verfügbare qualitätsführende Datenanbieter. Die DDW-Rankings sind quasi die Firmendatenbank der Firmendatenbanken. Es fließen weitere, exklusive Daten ein wie

der Patent Asset Index des Unternehmens Patentsight, der Online-Sichtbarkeitsindex des Unternehmens Sistrix, ein Branchen-nachhaltigkeitsindex, der M&A-Branchendienst „Wer kauft wen“ oder die Kundenbewertungen auf DDW. Zudem stimmt die Research-Redaktion die Unternehmensprofile turnusmäßig mit den Unternehmen selbst ab. Ein Betrieb kann sich auch jederzeit selbst melden.

Aufgenommen werden Unternehmen und deren Töchter in mehrheitlich deutschem Unternehmerbesitz, die einen Umsatz unterhalb von einer Milliarde Euro erzielen. Das Ranking fußt damit auf einer rein neutralen Datengrundlage. Man kann sich nicht „einkaufen“. Die Prüfung und Nennung sind kostenfrei.

gie

die top 50 baden-württemberg

| Rang | Unternehmen<br>Branche                            | Ort                       | Anzahl<br>Mitarbeitende |
|------|---------------------------------------------------|---------------------------|-------------------------|
| 1    | Pepperl+Fuchs<br>Elektrotechnik                   | Mannheim                  | 6300                    |
| 2    | Ziehl-Abegg<br>Maschinenbau                       | Künzelsau                 | 5300                    |
| 3    | Christian Bürkert<br>Mess-/Regeltechnik           | Ingelfingen               | 3700                    |
| 4    | Roto Frank Holding<br>Fenster- und Türenindustrie | Leinfelden-Echterdingen   | 4900                    |
| 5    | RKW<br>Verpackungsindustrie                       | Mannheim                  | 2800                    |
| 6    | Bizerba<br>Industriezulieferer                    | Balingen                  | 4500                    |
| 7    | Hugo Kern und Liebers<br>Automobilzulieferer      | Schramberg                | 6980                    |
| 8    | Pfennig-Gruppe<br>Logistik                        | Heddesheim                | 7000                    |
| 9    | Drees & Sommer<br>Ingenieurdienstleistungen       | Stuttgart                 | 6500                    |
| 10   | TTS Tooltechnic Systems<br>Elektrotechnik         | Wendlingen am Neckar      | 2419                    |
| 11   | Arburg<br>Maschinenbau                            | Loßburg                   | 3700                    |
| 12   | Erbe Elektromedizin<br>Medizintechnik             | Tübingen                  | 1800                    |
| 13   | Vega Grieshaber<br>Mess-/Regeltechnik             | Schiltach                 | 2100                    |
| 14   | Groz-Beckert<br>Maschinenbau                      | Albstadt                  | 9419                    |
| 15   | IMS Gear<br>Getriebetechnik                       | Donaueschingen            | 3200                    |
| 16   | Prominent<br>Maschinenbau                         | Heidelberg                | 2700                    |
| 17   | Pfeiffer & May<br>Großhandel                      | Karlsruhe                 | 2266                    |
| 18   | Wilhelm Layher<br>Gerüstbau                       | Güglingen                 | 2700                    |
| 19   | Balluff<br>Elektrotechnik                         | Neuhausen auf den Fildern | 3900                    |
| 20   | Gretsch-Unitas<br>Baustoffindustrie               | Ditzingen                 | 3588                    |
| 21   | GFT Technologies<br>IT-Dienstleistungen           | Stuttgart                 | 11506                   |
| 22   | Witzenmann<br>Automobilzulieferer                 | Pforzheim                 | 4400                    |
| 23   | Fischer Gruppe<br>Stahlverarbeitung               | Achern                    | 2700                    |
| 24   | Schunk<br>Maschinenbau/Automatisierung            | Lauffen am Neckar         | 3700                    |
| 25   | Heinrich Schmid Systemhaus<br>Bau                 | Reutlingen                | 6951                    |

die top 50 bayern

| Rang | Unternehmen<br>Branche                            | Ort                  | Anzahl<br>Mitarbeitende |
|------|---------------------------------------------------|----------------------|-------------------------|
| 1    | Nemetschek<br>Softwarehersteller                  | München              | 3074                    |
| 2    | Iwis<br>Automobilzulieferer                       | München              | 1900                    |
| 3    | Mondi Group<br>Verpackungsindustrie               | Ebersdorf bei Coburg | 4111                    |
| 4    | Schattdecor<br>Holzwerkstoffindustrie             | Rohrdorf             | 3000                    |
| 5    | Eagle Burgmann Germany<br>Maschinenbau            | Wolfratshausen       | 5650                    |
| 6    | Dr. Johannes Heidenhain<br>Messtechnik            | Traunreut            | 8200                    |
| 7    | Semikron Danfoss International<br>Elektrotechnik  | Nürnberg             | 2747                    |
| 8    | Wanzl<br>Metallverarbeitung                       | Leipheim             | 4459                    |
| 9    | Conrad Electronic<br>Einzelhandel                 | Hirschau             | 1429                    |
| 10   | Dehner Holding<br>Gartenmarkt                     | Rain                 | 5500                    |
| 11   | Scherdel<br>Maschinenbau                          | Marktrechwitz        | 6900                    |
| 12   | Leonhard Kurz<br>Maschinenbau                     | Fürth                | 5800                    |
| 13   | Erich Netzsch<br>Maschinenbau                     | Selb                 | 3418                    |
| 14   | BHS Corrugated<br>Maschinen- und Anlagenbau       | Weierhammer          | 3400                    |
| 15   | Georg Jos. Kaes<br>Einzelhandel,<br>Großhandel    | Mauerstetten         | 4500                    |
| 16   | Huber<br>Maschinenbau                             | Berching             | 1600                    |
| 17   | Wiegand-Glas Holding<br>Verpackungsindustrie      | Steinbach am Wald    | 2000                    |
| 18   | Schwanhäußer Industrie Holding<br>Büroartikel     | Heroldsberg          | 5271                    |
| 19   | Surteco Group<br>Möbelindustrie                   | Buttenwiesen         | 3800                    |
| 20   | Hans Segmüller<br>Polstermöbelfabrik              | Friedberg            | 4000                    |
| 21   | Klüber Lubrication München<br>Automobilzulieferer | München              | 2500                    |
| 22   | Eder Familien Holding<br>Nutzfahrzeuge            | Tuntenhausen         | 1827                    |
| 23   | Hawe Hydraulik<br>Maschinenbau                    | Aschheim             | 2830                    |
| 24   | Refratechnik Holding<br>Industriezulieferer       | München              | 1482                    |
| 25   | Faber-Castell<br>Schreib- und Zeichengeräte       | Stein                | 8000                    |

| Rang | Unternehmen<br>Branche                                      | Ort                       | Anzahl<br>Mitarbeitende |
|------|-------------------------------------------------------------|---------------------------|-------------------------|
| 26   | Nagarro<br>IT-Dienstleistungen                              | München                   | 17.500                  |
| 27   | Pöschl Tabak<br>Genussmittel                                | Geisenhausen              | 930                     |
| 28   | Serviceplan Group<br>Werbeagentur                           | München                   | 4000                    |
| 29   | Senata Gruppe<br>Industriebeteiligungen                     | Freising                  | 3000                    |
| 30   | Ireks<br>Lebensmittelindustrie                              | Kulmbach                  | 2878                    |
| 31   | Wilhelm Geiger<br>Baustoffindustrie                         | Oberstdorf                | 4000                    |
| 32   | Fränkische Rohrwerke<br>Gebr. Kirchner<br>Baustoffindustrie | Königsberg in Bayern      | 5800                    |
| 33   | Roland Berger Holding<br>Unternehmensberater                | München                   | 3000                    |
| 34   | Paulaner Brauerei Gruppe<br>Brauereien                      | München                   | 2439                    |
| 35   | Grenzebach Maschinenbau<br>Maschinenbau                     | Asbach-Bäumenheim         | 1600                    |
| 36   | Rödl & Partner<br>Kanzleien                                 | Nürnberg                  | 6000                    |
| 37   | Schüller Möbelwerk<br>Küchenhersteller                      | Herrieden                 | 2200                    |
| 38   | Aenova Holding<br>Pharmaindustrie                           | Starnberg                 | 4000                    |
| 39   | I. K. Hofmann Gruppe<br>Personaldienstleistungen            | Nürnberg                  | 9410                    |
| 40   | Karl Bachl<br>Baustoffindustrie                             | Röhrnbach                 | 2600                    |
| 41   | Hörmann Holding<br>Elektrotechnik                           | Kirchseeon                | 2921                    |
| 42   | Arri<br>Filmtechnik                                         | München                   | 1600                    |
| 43   | Mühlbauer Holding<br>Elektrotechnik                         | Roding                    | 4230                    |
| 44   | Develey Senf & Feinkostfabrik<br>Lebensmittel               | Unterhaching              | 2712                    |
| 45   | Heinz-Glas<br>Verpackungsindustrie                          | Tettau                    | 4000                    |
| 46   | Berger Holding<br>Bau                                       | Passau                    | 3000                    |
| 47   | Martin Bauer Group<br>Lebensmittel                          | Vestenbergsreuth          | 2300                    |
| 48   | Gummiwerk Kraiburg<br>Gummiverarbeitung                     | Waldkraiburg              | 2500                    |
| 49   | Bionorica<br>Pharmaindustrie                                | Neumarkt in der Oberpfalz | 2200                    |
| 50   | Schörghuber<br>Immobilien, Hotellerie, Getränke             | München                   | 4800                    |

die top 50 berlin

| Rang | Unternehmen<br>Branche                                            | Ort    | Anzahl<br>Mitarbeitende |
|------|-------------------------------------------------------------------|--------|-------------------------|
| 1    | Biotronik<br>Medizintechnik                                       | Berlin | 6000                    |
| 2    | Autohaus Gotthard König<br>Autohandel                             | Berlin | 140                     |
| 3    | Home24<br>Versandhandel                                           | Berlin | 1100                    |
| 4    | Victor's Bau + Wert<br>Hotellerie                                 | Berlin | 12.000                  |
| 5    | ASML Berlin<br>Maschinenbau                                       | Berlin | 1800                    |
| 6    | Cosmo Consult<br>IT-Dienstleistungen                              | Berlin | 1400                    |
| 7    | Oskar Böttcher<br>Elektrogroßhandel                               | Berlin | 1000                    |
| 8    | Kieback&Peter<br>Gebäudetechnik                                   | Berlin | 1400                    |
| 9    | Cura Kurkliniken Senioren<br>wohn- und Pflegeheime<br>Pflegeheime | Berlin | 5208                    |
| 10   | Renanfan<br>Pflegeheime                                           | Berlin | 5173                    |
| 11   | Cornelsen Verlag<br>Verlagswesen                                  | Berlin | 1300                    |
| 12   | Bio Company<br>Biomärkte                                          | Berlin | 1000                    |
| 13   | Berlin Brands Group (Chal-Tec)<br>Onlinehandel                    | Berlin | 750                     |
| 14   | Advita Pflegedienst<br>Pflegedienste                              | Berlin | 3000                    |
| 15   | Babbel<br>Softwarehersteller                                      | Berlin | 697                     |
| 16   | Unternehmensgruppe Dr. Eckert<br>Zeitschriften-/Buchhandel        | Berlin | 1477                    |
| 17   | Bär & Ollenroth<br>Sanitärgrößhandel                              | Berlin | 1200                    |
| 18   | GRG Services Berlin<br>Gebäudeservice                             | Berlin | 3900                    |
| 19   | Procurand Care<br>Pflegeheime                                     | Berlin | 1600                    |
| 20   | Aristo Pharma<br>Pharmaindustrie                                  | Berlin | 230                     |
| 21   | Pflegewerk<br>Managementgesellschaft<br>Pflegeheime               | Berlin | 2000                    |
| 22   | Maternus-Kliniken-<br>Reha-Kliniken                               | Berlin | 2140                    |
| 23   | Sprint Tank<br>Tankstellen                                        | Berlin | 24                      |
| 24   | 3B Dienstleistung Deutschland<br>Gebäudeservice                   | Berlin | 3500                    |
| 25   | index Internet und<br>Mediaforschung<br>Personal                  | Berlin | 180                     |

die top 50 brandenburg

| Rang | Unternehmen<br>Branche                                                    | Ort                 | Anzahl<br>Mitarbeitende |
|------|---------------------------------------------------------------------------|---------------------|-------------------------|
| 1    | Orafol Europe<br>Kunststoffverarbeitende Industrie                        | Oranienburg         | 2600                    |
| 2    | Spitzke<br>Bau                                                            | Großbeeren          | 2500                    |
| 3    | Leipa Group<br>Papier                                                     | Schwedt/Oder        | 1700                    |
| 4    | Getränke Hoffmann<br>Getränkhandel                                        | Blankenfelde-Mahlow | 2100                    |
| 5    | KMG Kliniken<br>Gesundheitswesen                                          | Bad Wilsnack        | 4900                    |
| 6    | Autohaus Dinnebier<br>Autohandel                                          | Wittenberge         | 875                     |
| 7    | Rieck Holding<br>Logistik                                                 | Großbeeren          | 790                     |
| 8    | Uesa<br>Elektrotechnik                                                    | Uebigau-Wahrenbrück | 1089                    |
| 9    | Recura Kliniken<br>Gesundheitswesen                                       | Beelitz             | 2500                    |
| 10   | Accurat Gesellschaft<br>für Personaldienstleistungen<br>Zeitarbeitsfirmen | Bernau bei Berlin   | 2500                    |
| 11   | Enertrag<br>Versorger                                                     | Schenkenberg        | 1200                    |
| 12   | Energiequelle<br>Energie                                                  | Zossen              | 600                     |
| 13   | Otto Rüdiger Schulze<br>Holz- und Baustoffrecycling<br>Recycling          | Löwenberger Land    | 250                     |
| 14   | EWG Eberswalder Wurst<br>Lebensmittel                                     | Britz               | 550                     |
| 15   | Coolback<br>Lebensmittel                                                  | Nuthe-Urstromtal    | 600                     |
| 16   | Clinton Großhandels-Gesellschaft<br>Großhandel                            | Hoppegarten         | 500                     |
| 17   | Caleg Schrank und Gehäusebau<br>Industriezulieferer                       | Calau               | 240                     |
| 18   | Meyenburger Möbel<br>Möbelindustrie                                       | Meyenburg           | 500                     |
| 19   | Frucht Express<br>Lebensmittel                                            | Groß Kreutz (Havel) | 500                     |
| 20   | VG Schoepe Berlin<br>Druckereien                                          | Blankenfelde-Mahlow | 185                     |
| 21   | Bäckerei Dreißig<br>Bäckereien                                            | Guben               | 850                     |
| 22   | Maxikraft Kran- und<br>Schwerlastlogistik<br>Logistik                     | Herzberg (Elster)   | 500                     |
| 23   | Kliniken Beelitz<br>Gesundheitswesen                                      | Beelitz             | 811                     |
| 24   | Airkom Druckluft<br>Anlagenbau                                            | Wildau              | 50                      |
| 25   | Pas Deutschland<br>Elektrotechnik                                         | Neuruppin           | 180                     |

die top 50 **bremen**

| Rang | Unternehmen<br>Branche                                  | Ort         | Anzahl<br>Mitarbeitende |
|------|---------------------------------------------------------|-------------|-------------------------|
| 1    | Hansa-Flex<br>Hydraulik                                 | Bremen      | 5000                    |
| 2    | Lexzau, Scharbau<br>Logistik                            | Bremen      | 2500                    |
| 3    | Frosta<br>Lebensmittel                                  | Bremerhaven | 1760                    |
| 4    | Vitakraft Pet Care<br>Tierfutter                        | Bremen      | 1167                    |
| 5    | Eurogate<br>Logistik                                    | Bremen      | 7930                    |
| 6    | Saturn Petcare<br>Tierfutter                            | Bremen      | 1000                    |
| 7    | Nehlsen<br>Entsorgung                                   | Bremen      | 2610                    |
| 8    | Dettmer Group<br>Logistik                               | Bremen      | 1300                    |
| 9    | WPD Onshore<br>Energie                                  | Bremen      | 1212                    |
| 10   | Hegemann-Reiners<br>Industriedienstleistungen           | Bremen      | 680                     |
| 11   | F.A. Vinnen & Co.<br>Reedereien                         | Bremen      | 300                     |
| 12   | Cordes<br>Holzindustrie                                 | Bremerhaven | 950                     |
| 13   | Buhlmann<br>Rohr-Fittings-Stahlhandel<br>Baustoffhandel | Bremen      | 725                     |
| 14   | C. Melchers<br>Großhandel                               | Bremen      | 1023                    |
| 15   | Topp Holdings<br>Prüfdienstleistung                     | Bremen      | 3000                    |
| 16   | Saacke<br>Anlagenbau                                    | Bremen      | 1100                    |
| 17   | Roland Mills United<br>Mühlenbetriebe                   | Bremen      | 487                     |
| 18   | Enno Roggemann<br>Holzindustrie                         | Bremen      | 745                     |
| 19   | Ospig<br>Textilindustrie                                | Bremen      | 4759                    |
| 20   | Team Neusta<br>Internet                                 | Bremen      | 1000                    |
| 21   | Kloska Group<br>Grosshandel/Technik                     | Bremen      | 800                     |
| 22   | German Tanker Shipping<br>Reedereien                    | Bremen      | 350                     |
| 23   | ZPDC<br>Modehandel                                      | Bremen      | 550                     |
| 24   | Hofmeister & Meincke<br>Grosshandel-Technik             | Bremen      | 350                     |
| 25   | Aktiv Gebäudedienste<br>Gebäudeservice                  | Bremen      | 1116                    |

die top 50 **hamburg**

| Rang | Unternehmen<br>Branche                               | Ort     | Anzahl<br>Mitarbeitende |
|------|------------------------------------------------------|---------|-------------------------|
| 1    | Ernst Dello<br>Autohandel                            | Hamburg | 1550                    |
| 2    | Eos Holding<br>Inkasso                               | Hamburg | 6000                    |
| 3    | Offen Group<br>Reedereien                            | Hamburg | 4500                    |
| 4    | HPM Service und Verwaltung<br>Handwerk               | Hamburg | 4046                    |
| 5    | Stern-Wywiol-Gruppe<br>Lebensmittel                  | Hamburg | 1974                    |
| 6    | Eugen Block Holding<br>Systemgastronomie, Hotellerie | Hamburg | 2700                    |
| 7    | Blohm+Voss<br>Werften                                | Hamburg | 1439                    |
| 8    | Fr. Meyer's Sohn<br>Logistik                         | Hamburg | 725                     |
| 9    | Georg Nordmann Holding<br>Chemie, Chemiehandel       | Hamburg | 887                     |
| 10   | Funk Gruppe<br>Versicherungsmakler                   | Hamburg | 1740                    |
| 11   | Hawesko Holding<br>Lebensmittelhandel                | Hamburg | 1300                    |
| 12   | Cafea<br>Lebensmittel                                | Hamburg | 1518                    |
| 13   | Ter Hell & Co.<br>Chemie                             | Hamburg | 1000                    |
| 14   | A. Hartrodt<br>Logistik                              | Hamburg | 1943                    |
| 15   | HKL Baumaschinen<br>Dienstleistungen und Handel      | Hamburg | 1408                    |
| 16   | Wünsche Handelsgesellschaft<br>Textilindustrie       | Hamburg | 1160                    |
| 17   | Iwan Budnikowsky<br>Drogerien                        | Hamburg | 2692                    |
| 18   | Delta-Sport Handelskontor<br>Großhandel              | Hamburg | 281                     |
| 19   | Novum Hospitality<br>Hotellerie                      | Hamburg | 2022                    |
| 20   | TimePartner<br>Personalmanagement<br>Zeitarbeit      | Hamburg | 13.000                  |
| 21   | Gun Holding<br>Immobilien                            | Hamburg | 444                     |
| 22   | Leonhardt & Blumberg Holding<br>Reedereien           | Hamburg | 550                     |
| 23   | Max Automation<br>Maschinenbau                       | Hamburg | 2136                    |
| 24   | Carl Kühne<br>Lebensmittel                           | Hamburg | 1369                    |
| 25   | Mankiewicz Gebr. & Co.<br>Farbenhersteller           | Hamburg | 1400                    |

die top 50 hessen

| Rang | Unternehmen<br>Branche                                              | Ort                 | Anzahl<br>Mitarbeitende |
|------|---------------------------------------------------------------------|---------------------|-------------------------|
| 1    | Mewa Textil-Service<br>Textilien                                    | Wiesbaden           | 5693                    |
| 2    | Samson<br>Mess-/Regeltechnik                                        | Frankfurt am Main   | 4500                    |
| 3    | Fritz Winter Eisengießerei<br>Automobilzulieferer                   | Stadtallendorf      | 3500                    |
| 4    | Pfeiffer Vacuum Technology<br>Maschinenbau                          | Aßlar               | 3717                    |
| 5    | Brita<br>Haushaltswaren                                             | Taunusstein         | 2314                    |
| 6    | Glinicke Automobil Holding<br>Autohandel                            | Kassel              | 1432                    |
| 7    | Uni Elektro Fachgroßhandel<br>Elektrogroßhandel                     | Eschborn            | 1400                    |
| 8    | Roth Industries<br>Gebäude-/Industrietechnik                        | Dautphetal          | 1274                    |
| 9    | Shift IT Management Holding<br>Computerhandel                       | Linden              | 1092                    |
| 10   | Jumo<br>Automatisierungstechnik                                     | Fulda               | 2500                    |
| 11   | The Lorenz Bahlsen<br>Snack-World-Gruppe<br>Süßwarenindustrie       | Neu-Isenburg        | 1861                    |
| 12   | Hübner<br>Verkehrstechnik                                           | Kassel              | 3500                    |
| 13   | Linde + Wiemann<br>Automobilzulieferer                              | Dillenburg          | 1919                    |
| 14   | Jarltch Europe<br>Elektrotechnik                                    | Usingen             | 450                     |
| 15   | Weber Food Technology<br>Maschinenbau                               | Breidenbach         | 2100                    |
| 16   | Poly-clip System<br>Verpackungsindustrie                            | Hattersheim am Main | 1278                    |
| 17   | Küster-Gruppe<br>Automobilzulieferer                                | Ehringshausen       | 3200                    |
| 18   | Carl Schenck<br>Mess-/Regeltechnik                                  | Darmstadt           | 3000                    |
| 19   | Adolf Lupp<br>Bau                                                   | Nidda               | 520                     |
| 20   | Rothenberger<br>Maschinenbau                                        | Kelkheim (Taunus)   | 1656                    |
| 21   | Tim<br>IT-Dienstleistungen                                          | Wiesbaden           | 227                     |
| 22   | Karl Meyer Holding<br>Maschinenbau                                  | Obertshausen        | 2577                    |
| 23   | Knettenbrech + Gurdulic Service<br>Abfallentsorgung                 | Wiesbaden           | 2000                    |
| 24   | LY-Holding<br>Industriedienstleistungen                             | Michelstadt         | 1687                    |
| 25   | Vitronic Dr.-Ing. Stein<br>Bildverarbeitungssysteme<br>Maschinenbau | Wiesbaden           | 1400                    |

die top 50 mecklenburg-vorpommern

| Rang | Unternehmen<br>Branche                                                | Ort                     | Anzahl<br>Mitarbeitende |
|------|-----------------------------------------------------------------------|-------------------------|-------------------------|
| 1    | Dockweiler<br>Industriezulieferer                                     | Neustadt-Glewe          | 780                     |
| 2    | Seetel Hotel Betriebsgesellschaft<br>Hotellerie                       | Seebad Ahlbeck          | 560                     |
| 3    | Nordkurier Mediengruppe<br>Verlagswesen                               | Neubrandenburg          | 2063                    |
| 4    | Palmberg<br>Büroeinrichtungen + Service<br>Möbelindustrie             | Schönberg (Mecklenburg) | 620                     |
| 5    | Nordmann Unternehmensgruppe<br>Getränkhandel/Gastronomie              | Stralsund               | 400                     |
| 6    | Karls Markt<br>Freizeitparks                                          | Rövershagen             | 700                     |
| 7    | ML&S Manufacturing,<br>Logistics and Services<br>Elektrotechnik       | Greifswald              | 425                     |
| 8    | Brinkmann<br>Autohandel                                               | Güstrow                 | 395                     |
| 9    | Getränkeland Heidebrecht<br>Getränkhandel                             | Elmenhorst-Lichtenhagen | 633                     |
| 10   | EMH Metering<br>Mess-/Regeltechnik                                    | Gallin                  | 300                     |
| 11   | Sweet Tec<br>Süßwarenindustrie                                        | Boizenburg/Elbe         | 165                     |
| 12   | R. Kossow & Levermann<br>Fertighäuser                                 | Marlow                  | 460                     |
| 13   | Wach- und Sicherungsdienst<br>in Mecklenburg<br>Sicherheitsdienste    | Rostock                 | 900                     |
| 14   | Dot<br>Medizintechnik                                                 | Rostock                 | 421                     |
| 15   | SIV - Service für<br>Informationsverarbeitung<br>Softwarehersteller   | Roggentin               | 310                     |
| 16   | Block Menü<br>Lebensmittel                                            | Zarrentin am Schaalsee  | 160                     |
| 17   | Ferdinand Schultz Nachfolger<br>Verwaltungsgesellschaft<br>Autohandel | Rostock                 | 130                     |
| 18   | C.D. Büttner Sicherheitstechnik<br>Elektrotechnik                     | Schwerin                | 200                     |
| 19   | Störtebeker Braumanufaktur<br>Brauereien                              | Stralsund               | 189                     |
| 20   | HTG Hoch- und<br>Tiefbau Gadebusch<br>Bau                             | Gadebusch               | 200                     |
| 21   | Data Experts<br>IT-Dienstleistungen                                   | Neubrandenburg          | 275                     |
| 22   | WSN-Sicherheit und Service<br>Sicherheitsdienste                      | Neubrandenburg          | 620                     |
| 23   | Spedition Heinrich Gustke<br>Logistik                                 | Rostock                 | 239                     |
| 24   | Gebr. Ahnefeld<br>Autohandel                                          | Schwerin                | 110                     |
| 25   | LTA Anlagentechnik<br>Landtechnik                                     | Brüsewitz               | 176                     |

| Rang | Unternehmen<br>Branche                                                          | Ort                     | Anzahl<br>Mitarbeitende |
|------|---------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|-------------------------|
| 26   | Mecklenburger Landpute<br>Lebensmittel                                          | Domsühl                 | 249                     |
| 27   | Rowemed - Medical 4 Life<br>Medizintechnik                                      | Parchim                 | 161                     |
| 28   | Neu Kaliß Spezialpapier<br>Papierfabriken                                       | Neu Kaliß               | 129                     |
| 29   | Auto Eggert<br>Autohandel                                                       | Bergen auf Rügen        | 100                     |
| 30   | Eno Energy Gruppe<br>Energie                                                    | Ostseebad Rerik         | 181                     |
| 31   | PCO Group<br>Großverbraucher                                                    | Dassow                  | 66                      |
| 32   | Mecklenburger Backstuben<br>Bäckereien                                          | Waren (Müritzt)         | 402                     |
| 33   | Autohaus Neu<br>Autohandel                                                      | Barth                   | 72                      |
| 34   | Food-Industrie-Service Reinigung,<br>Hygiene & Dienstleistung<br>Gebäudeservice | Schönberg (Mecklenburg) | 414                     |
| 35   | Liebau Orthopädietechnik<br>Medizintechnik                                      | Rostock                 | 80                      |
| 36   | Bildungszentrum Nordost<br>Schulungen                                           | Neubrandenburg          | 328                     |
| 37   | R. Kossow & Levermann<br>Hotelbetriebsgesellschaft<br>Hotellerie                | Marlow                  | 290                     |
| 38   | Hotel Arkona Dr. Hutter<br>Hotellerie                                           | Binz                    | 291                     |
| 39   | IBR - Industrie- und Büro-<br>reinigungsgesellschaft<br>Gebäudeservice          | Sassnitz                | 365                     |
| 40   | Gusti Leder<br>Lederwaren                                                       | Rostock                 | 66                      |
| 41   | LFW Ludwigsluster Fleisch- und<br>Wurstspezialitäten<br>Lebensmittel            | Ludwigslust             | 194                     |
| 42   | Auto Birne<br>Autohandel                                                        | Bad Doberan             | 50                      |
| 43   | Der Pommeraner Loitz<br>Fleischwaren                                            | Loitz                   | 154                     |
| 44   | Ragolds<br>Süßwarenindustrie                                                    | Boizenburg/Elbe         | 300                     |
| 45   | Bäckerei und Konditorei Boldt<br>Bäckereien                                     | Gallin                  | 300                     |
| 46   | Hair-Cosmetic-Team<br>Friseur                                                   | Schwerin                | 272                     |
| 47   | Fahrttec Systeme<br>Nutzfahrzeuge                                               | Neubrandenburg          | 196                     |
| 48   | Cortronik<br>Medizintechnik                                                     | Rostock                 | 228                     |
| 49   | Sear<br>Anlagenbau                                                              | Rostock                 | 142                     |
| 50   | Autohaus Wigger<br>Autohandel                                                   | Rostock                 | 91                      |

die top 50 niedersachsen

| Rang | Unternehmen<br>Branche                                    | Ort                           | Anzahl<br>Mitarbeitende | Rang | Unternehmen<br>Branche                                   | Ort                   | Anzahl<br>Mitarbeitende |
|------|-----------------------------------------------------------|-------------------------------|-------------------------|------|----------------------------------------------------------|-----------------------|-------------------------|
| 1    | Abeking & Rasmussen<br>Schiffs- und Yachtwerft<br>Werften | Lemwerder                     | 486                     | 26   | Johann Bunte Bauunternehmung<br>Bau                      | Papenburg             | 1974                    |
| 2    | Piepenbrock Service<br>Gebäudeservice                     | Osnabrück                     | 26.800                  | 27   | Kayser Filtertech Group<br>Automobilzulieferer           | Einbeck               | 3390                    |
| 3    | Mast-Jägermeister<br>Lebensmittel                         | Wolfenbüttel                  | 1000                    | 28   | Heidemark<br>Geflügelzucht                               | Großenkneten          | 2000                    |
| 4    | Lenze<br>Automatisierungstechnik                          | Aerzen                        | 3600                    | 29   | Frischli Milchwerke<br>Lebensmittel                      | Rehburg-Loccum        | 948                     |
| 5    | Fuchs<br>Lebensmittel                                     | Dissen am<br>Teutoburger Wald | 3231                    | 30   | Faun Umwelttechnik<br>Nutzfahrzeugbau                    | Osterholz-Scharmbeck  | 1500                    |
| 6    | Grimme Landmaschinenfabrik<br>Landtechnik                 | Damme                         | 3300                    | 31   | Hubert Stüken<br>Automobilzulieferer                     | Rinteln               | 1250                    |
| 7    | GP Günter Papenburg<br>Bau                                | Hannover                      | 3500                    | 32   | Nordfrost<br>Lebensmittel                                | Schortens             | 2600                    |
| 8    | L.I.T.<br>Logistik                                        | Brake (Unterweser)            | 4000                    | 33   | Focke & Co. Gruppe<br>Maschinenbau                       | Verden (Aller)        | 1596                    |
| 9    | Felix Schoeller Holding<br>Papierfabriken                 | Osnabrück                     | 3713                    | 34   | Tedox<br>Einzelhandel                                    | Bovenden              | 3000                    |
| 10   | Butting Gruppe<br>Stahlverarbeitung                       | Wittingen                     | 1980                    | 35   | HBB Beteiligungsgesellschaft<br>Industriebeteiligungen   | Georgsmarienhütte     | 1900                    |
| 11   | Amazonen-Werke H. Dreyer<br>Landtechnik                   | Hasbergen                     | 2500                    | 36   | Getränke Ahlers<br>Getränkefachgroßhandel                | Achim                 | 1600                    |
| 12   | Sprehe Unternehmensgruppe<br>Lebensmittel                 | Lorup                         | 3467                    | 37   | Zufall Logistics Group<br>Logistik                       | Göttingen             | 1990                    |
| 13   | Thimm Group<br>Verpackungsindustrie                       | Northeim                      | 2448                    | 38   | Conditorei Coppenrath & Wiese<br>Lebensmittel            | Osnabrück             | 2600                    |
| 14   | JCK Holding Textil<br>Mode                                | Quakenbrück                   | 900                     | 39   | Richard Kehr<br>Pharmagroßhändler                        | Braunschweig          | 376                     |
| 15   | Polipol-Gruppe<br>Möbelindustrie                          | Diepenau                      | 7930                    | 40   | Dodenhof Posthausen<br>Einzelhandel                      | Ottersberg            | 2500                    |
| 16   | Aerzener Maschinenfabrik<br>Mess-/Regeltechnik            | Aerzen                        | 2600                    | 41   | Notebooksbilliger.de<br>Versandhandel                    | Sarstedt              | 420                     |
| 17   | Kesseböhmer Holding<br>Möbelindustrie                     | Bad Essen                     | 3500                    | 42   | ZAG Zeitarbeits-Gesellschaft<br>Personaldienstleistungen | Hannover              | 8000                    |
| 18   | Sennheiser Electronic<br>Akustik                          | Wedemark                      | 2180                    | 43   | Sievert<br>Baustoffindustrie                             | Osnabrück             | 1800                    |
| 19   | Laurens Spethmann Holding<br>Lebensmittel                 | Seevetal                      | 1670                    | 44   | Landguth Heimtiernahrung<br>Tierfutter                   | Ihlow                 | 1100                    |
| 20   | Neuenhauser Gruppe<br>Maschinenbau                        | Neuenhaus                     | 2800                    | 45   | Ludwig Freytag<br>Bau                                    | Oldenburg (Oldenburg) | 1863                    |
| 21   | Thomas Philipps<br>Einzelhandel                           | Bissendorf                    | 800                     | 46   | Waskönig+Walter Kabel-Werk<br>Elektrotechnik             | Saterland             | 500                     |
| 22   | Bahlsen<br>Süßwarenindustrie                              | Hannover                      | 2634                    | 47   | Wiebe Holding<br>Bau                                     | Achim                 | 1250                    |
| 23   | Cewe<br>Fotomärkte                                        | Oldenburg (Oldenburg)         | 4000                    | 48   | Autohaus Wolfsburg<br>Hotz und Heitmann<br>Autohandel    | Wolfsburg             | 1973                    |
| 24   | Q1 Energie<br>Tankstellen                                 | Osnabrück                     | 420                     | 49   | Voets Automobilholding<br>Autohandel                     | Braunschweig          | 1300                    |
| 25   | Ela Container<br>Containerbau                             | Haren (Ems)                   | 1400                    | 50   | Riha Wesergold Getränke<br>Lebensmittel                  | Rinteln               | 1923                    |

die top 50 nordrhein-westfalen

| Rang | Unternehmen<br>Branche                                               | Ort                 | Anzahl<br>Mitarbeitende | Rang | Unternehmen<br>Branche                            | Ort                  | Anzahl<br>Mitarbeitende |
|------|----------------------------------------------------------------------|---------------------|-------------------------|------|---------------------------------------------------|----------------------|-------------------------|
| 1    | Hengst<br>Automobilzulieferer,<br>Industriezulieferer                | Münster             | 3500                    | 26   | Brüder Schlaw<br>Raumausstattung                  | Porta Westfalica     | 6000                    |
| 2    | Fev Group<br>Automobilzulieferer                                     | Aachen              | 6156                    | 27   | Woolworth<br>Einzelhandel                         | Unna                 | 7814                    |
| 3    | Obo Bettermann Holding<br>Elektrotechnik                             | Menden (Sauerland)  | 4200                    | 28   | Trilux<br>Elektrotechnik                          | Arnsberg             | 3984                    |
| 4    | Turck Gruppe<br>Elektrotechnik                                       | Mülheim an der Ruhr | 5000                    | 29   | Dalli-Werke<br>Haushaltschemie/Kosmetik           | Stolberg (Rheinland) | 1819                    |
| 5    | Witte Automotive<br>Automobilzulieferer                              | Velbert             | 4719                    | 30   | Infamily Foods Holding<br>Lebensmittel            | Versmold             | 2606                    |
| 6    | Kötter Unternehmensgruppe<br>Security, Cleaning,<br>Personal Service | Essen               | 16.000                  | 31   | Vorwerk & Sohn<br>Automobilzulieferer             | Wuppertal            | 4500                    |
| 7    | Materna Information &<br>Communications<br>IT-Dienstleistungen       | Dortmund            | 4500                    | 32   | Fleischhauer-Franz Autogruppe<br>Autohandel       | Köln                 | 1300                    |
| 8    | Coroplast Fritz Müller<br>Automobilzulieferer                        | Wuppertal           | 7100                    | 33   | Rheinische Post Mediengruppe<br>Verlagswesen      | Düsseldorf           | 3000                    |
| 9    | Ludwig Krohne<br>Mess-/Regeltechnik                                  | Duisburg            | 4200                    | 34   | Winkelmann Group<br>Automobilzulieferer           | Ahlen                | 4033                    |
| 10   | Emons Spedition<br>Logistik                                          | Köln                | 3750                    | 35   | Jürgens Gruppe<br>Autohandel                      | Hagen                | 1100                    |
| 11   | Ejot<br>Verbindungstechnik                                           | Bad Berleburg       | 4100                    | 36   | Grillo-Werke<br>Stahlverarbeitung                 | Duisburg             | 1400                    |
| 12   | Heinrich Schmidt<br>Großhandel                                       | Mönchengladbach     | 2950                    | 37   | Abus August Bremicker Söhne<br>Sicherheitstechnik | Wetter (Ruhr)        | 4000                    |
| 13   | G. Siempelkamp<br>Anlagenbau                                         | Krefeld             | 2652                    | 38   | Hoberg & Driesch<br>Rohrhandel                    | Düsseldorf           | 2181                    |
| 14   | Trox<br>Gebäudetechnik                                               | Neukirchen-Vluyn    | 4950                    | 39   | Tempton Group<br>Zeitarbeitsfirmen                | Essen                | 9500                    |
| 15   | Krombacher Gruppe<br>Lebensmittel                                    | Kreuztal            | 2000                    | 40   | Haver & Boecker<br>Maschinenbau                   | Oelde                | 3000                    |
| 16   | Reifenhäuser Maschinenfabrik<br>Maschinenbau                         | Troisdorf           | 1750                    | 41   | Elmos Semiconductor<br>Automobilzulieferer        | Dortmund             | 1282                    |
| 17   | Zwilling J.A. Henckels<br>Haushaltswaren                             | Solingen            | 4300                    | 42   | Bischof+Klein<br>Verpackungsindustrie             | Lengerich            | 2.800                   |
| 18   | Wilhelm Böllhoff<br>Verbindungstechnik                               | Bielefeld           | 3300                    | 43   | Lukad Holding<br>Komponenten                      | Werdohl              | 2750                    |
| 19   | Hüttenes-Albertus<br>Chemische Werke<br>Chemie                       | Düsseldorf          | 1730                    | 44   | Stroetmann Gruppe<br>Großhandel                   | Münster              | 1800                    |
| 20   | Depenbrock Holding<br>Bau                                            | Stemwede            | 1400                    | 45   | Polifilm-Gruppe<br>Kunststoffverarbeitung         | Köln                 | 1600                    |
| 21   | Trützschler Group<br>Maschinenbau                                    | Mönchengladbach     | 3000                    | 46   | Häcker Küchen<br>Küchenhersteller                 | Rödinghausen         | 1761                    |
| 22   | Ferchau<br>Ingenieursdienstleistungen,<br>Beratung                   | Gummersbach         | 9000                    | 47   | Bilstein Group<br>Stahlverarbeitung               | Hagen                | 1400                    |
| 23   | Gedia Gebrüder Dingerkus<br>Automobilzulieferer                      | Attendorf           | 4700                    | 48   | Hellweg Die Profi-Baumärkte<br>Handel             | Dortmund             | 4000                    |
| 24   | Zentis Fruchtwelt<br>Lebensmittel                                    | Aachen              | 2034                    | 49   | Sarstedt<br>Medizintechnik                        | Nümbrecht            | 2954                    |
| 25   | Miltenyi Biotec<br>Biotechnologie                                    | Bergisch Gladbach   | 2418                    | 50   | Herbert Kannegiesser<br>Maschinenbau              | Vlotho               | 1680                    |

die top 50 rheinland-pfalz

| Rang | Unternehmen<br>Branche                          | Ort              | Anzahl<br>Mitarbeitende |
|------|-------------------------------------------------|------------------|-------------------------|
| 1    | Lohmann<br>Klebstoffe                           | Neuwied          | 1700                    |
| 2    | Niedax Group<br>Elektrotechnik                  | Linz am Rhein    | 2700                    |
| 3    | Eckes-Granini Group<br>Lebensmittel             | Nieder-Olm       | 1703                    |
| 4    | Lohmann & Rauscher<br>Pharmaindustrie           | Neuwied          | 5400                    |
| 5    | DFH Deutsche Fertighaus Holding<br>Fertighäuser | Simmern          | 1504                    |
| 6    | Bitburger Braugruppe<br>Brauerei                | Bitburg          | 1700                    |
| 7    | Steuler Holding<br>Industrielle Auskleidungen   | Höhr-Grenzhausen | 2400                    |
| 8    | Simona<br>Kunststoffverarbeitung                | Kirn             | 1430                    |
| 9    | Griesson - de Beukelaer<br>Lebensmittel         | Polch            | 1800                    |
| 10   | Thomas Beteiligungen<br>Zementindustrie         | Simmern          | 2031                    |
| 11   | Zschimmer & Schwarz Chemie<br>Chemie            | Lahnstein        | 1540                    |
| 12   | Cederwald Holding<br>Verpackungsindustrie       | Mayen            | 1500                    |
| 13   | W. Classen<br>Raumausstattung                   | Kaisersesch      | 1190                    |
| 14   | LTS Lohmann Therapie-Systeme<br>Pharmaindustrie | Andernach        | 1100                    |
| 15   | Jakob Becker<br>Entsorgung                      | Mehlingen        | 1397                    |
| 16   | Schottel Industries<br>Marinetechnik            | Spay             | 1800                    |
| 17   | Schloss Wachenheim<br>Lebensmittel              | Trier            | 1700                    |
| 18   | Bito Lagertechnik Bittmann<br>Lagerausstattung  | Meisenheim       | 1300                    |
| 19   | Schäfer Shop Group<br>Versandhandel             | Betzdorf         | 1000                    |
| 20   | TST<br>Logistik                                 | Worms            | 2500                    |
| 21   | Thomas Magnete<br>Automobilzulieferer           | Herdorf          | 768                     |
| 22   | Karl Otto Braun<br>Pharmaindustrie              | Wolfstein        | 1240                    |
| 23   | Heberger<br>Bau                                 | Schifferstadt    | 1450                    |
| 24   | Kleusberg<br>Gebäudeservice                     | Wissen           | 1150                    |
| 25   | Chemische Fabrik Budenheim<br>Chemie            | Budenheim        | 1200                    |

| Rang | Unternehmen<br>Branche                                              | Ort                    | Anzahl<br>Mitarbeitende |
|------|---------------------------------------------------------------------|------------------------|-------------------------|
| 26   | Azurit Rohr<br>Natürlich leben im Alter<br>Pflegeheime              | Eisenberg (Pfalz)      | 8000                    |
| 27   | Meffert Farbwerte<br>Chemie                                         | Bad Kreuznach          | 1447                    |
| 28   | Landmetzgerei Sutter<br>Lebensmittel                                | Gau-Bickelheim         | 950                     |
| 29   | Elsen Holding<br>Logistik                                           | Wittlich               | 1500                    |
| 30   | TechniSat Digital<br>Elektronikerhersteller                         | Daun                   | 1200                    |
| 31   | Heuft Systemtechnik<br>Maschinenbau                                 | Burgbrohl              | 1300                    |
| 32   | Rofu Kinderland<br>Spielwarenhandels-gesellschaft<br>Spielzeugläden | Hoppstädten-Weiersbach | 2200                    |
| 33   | Arwa Personaldienstleistungen<br>Zeitarbeitsfirmen                  | Nieder-Olm             | 4000                    |
| 34   | Framas Kunststofftechnik<br>Schuhindustrie                          | Pirmasens              | 3166                    |
| 35   | Wipotec<br>Mess-/Regeltechnik                                       | Kaiserslautern         | 1200                    |
| 36   | Heuft Thermo-Oel<br>Anlagenbau                                      | Bell                   | 305                     |
| 37   | Papier Mettler<br>Verpackungsindustrie                              | Morbach                | 3600                    |
| 38   | Türelemente Borne<br>Handels-gesellschaft<br>Möbelindustrie         | Trierweiler            | 1200                    |
| 39   | Bäcker Görtz<br>Bäckereien                                          | Ludwigshafen am Rhein  | 1931                    |
| 40   | Simon Fleisch<br>Lebensmittel                                       | Wittlich               | 620                     |
| 41   | Gerolsteiner Brunnen<br>Lebensmittel                                | Gerolstein             | 865                     |
| 42   | Kissel<br>Einzelhandel                                              | Landau in der Pfalz    | 1100                    |
| 43   | Werner & Mertz<br>Haushaltschemie                                   | Mainz                  | 1000                    |
| 44   | Dradura Group<br>Komponenten                                        | Altleiningen           | 1100                    |
| 45   | Moccamedia<br>Werbeagentur                                          | Trier                  | 200                     |
| 46   | Stabila Messgeräte Gustav Ullrich<br>Mess-/Regeltechnik             | Annweiler am Trifels   | 550                     |
| 47   | Alho Systembau<br>Bau                                               | Friesenhagen           | 1300                    |
| 48   | Sander Holding<br>Caterer                                           | Wiebelsheim            | 1200                    |
| 49   | Pieroth Wein<br>Weinhandel                                          | Burg Layen             | 1000                    |
| 50   | Vecoplan<br>Maschinenbau                                            | Bad Marienberg         | 526                     |

die top 50 saarland

| Rang | Unternehmen<br>Branche                                                            | Ort            | Anzahl<br>Mitarbeitende |
|------|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------|-------------------------|
| 1    | Peter Gross Bau Holding<br>Bau                                                    | St. Ingbert    | 3000                    |
| 2    | Hydac Gruppe<br>Hydrauliksysteme                                                  | Sulzbach/Saar  | 9500                    |
| 3    | Gebrüder Meiser<br>Stahlverarbeitung                                              | Schmelz        | 2700                    |
| 4    | Pro Seniore Consulting + Con-<br>ception für Senioreneinrichtungen<br>Pflegeheime | Saarbrücken    | 9000                    |
| 5    | Ursapharm Arzneimittel<br>Pharmaindustrie                                         | Saarbrücken    | 750                     |
| 6    | Dr. Theiss Naturwaren<br>Pharmaindustrie                                          | Homburg        | 1578                    |
| 7    | Avie<br>Apotheken                                                                 | Merzig         | 1000                    |
| 8    | OBG Gruppe<br>Bau                                                                 | Ottweiler      | 700                     |
| 9    | Möbel Martin<br>Möbelhandel                                                       | Saarbrücken    | 2000                    |
| 10   | Becker Mining Systems<br>Anlagenbau                                               | Saarbrücken    | 1160                    |
| 11   | Zenner International<br>Mess-/Regeltechnik                                        | Saarbrücken    | 1500                    |
| 12   | Klaus Faber<br>Kabel-/Leitungshandel                                              | Saarbrücken    | 300                     |
| 13   | Schmidt Küchen<br>Küchenhersteller                                                | Nohfelden      | 140                     |
| 14   | Herweck<br>IT-Großhandel                                                          | St. Ingbert    | 320                     |
| 15   | SMS Medipool<br>Medizintechnik                                                    | Friedrichsthal | 300                     |
| 16   | Stahl- und Apparatebau<br>Hans Leffer<br>Maschinenbau                             | Saarbrücken    | 500                     |
| 17   | Karlsberg Brauerei Weber<br>Brauerei                                              | Homburg        | 258                     |
| 18   | Consistec Engineering & Consulting<br>IT-Dienstleistungen                         | Saarbrücken    | 38                      |
| 19   | Nikolaus Rein<br>Logistik                                                         | Saarlouis      | 400                     |
| 20   | Kunzler Fleischwarenfabrik<br>Lebensmittel                                        | Überherrn      | 500                     |
| 21   | Funk<br>Einzelhandel                                                              | Merzig         | 70                      |
| 22   | Martin Eckert<br>Möbelhandel                                                      | Sulzbach/Saar  | 322                     |
| 23   | Elektro R. Meyer<br>Einzelhandel                                                  | Heusweiler     | 232                     |
| 24   | Saarbrücker Zeitung<br>Verlag und Druckerei<br>Verlagswesen                       | Saarbrücken    | 309                     |
| 25   | Standard Gebäudereinigung<br>Jacobs<br>Gebäudeservice                             | Saarbrücken    | 1000                    |

| Rang | Unternehmen<br>Branche                                                              | Ort                | Anzahl<br>Mitarbeitende |
|------|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-------------------------|
| 26   | Backes<br>Bau                                                                       | Tholey             | 323                     |
| 27   | Dillinger Fabrik Gelochter Bleche<br>Stahlverarbeitung                              | Dillingen          | 400                     |
| 28   | Theodor Rietmann<br>Mühlenbetriebe                                                  | Saarlouis          | 270                     |
| 29   | Pieper Kaufhaus<br>Einzelhandel                                                     | Saarlouis          | 320                     |
| 30   | Autohaus Heisel<br>Autohandel                                                       | Merzig             | 140                     |
| 31   | Klos Automobile<br>Autohandel                                                       | Marpingen          | 147                     |
| 32   | Robert Müller<br>Logistik                                                           | Saarlouis          | 233                     |
| 33   | Fixemer Logistics<br>Logistik                                                       | Perl               | 100                     |
| 34   | Celesta Gebäudereinigung<br>Gebäudeservice                                          | Homburg            | 700                     |
| 35   | Lambert-Reisen<br>Reiseveranstalter                                                 | Saarwellingen      | 70                      |
| 36   | Juchem<br>Süßwarenindustrie                                                         | Eppelborn          | 140                     |
| 37   | BFD Buchholz-<br>Fachinformationsdienst<br>Verlagswesen                             | Bexbach            | 160                     |
| 38   | Bäckerei Gillen<br>Bäckereien                                                       | St. Wendel         | 600                     |
| 39   | Seg Umwelt-Service<br>Recycling                                                     | Mettlach           | 80                      |
| 40   | Amapharm<br>Pharmaindustrie                                                         | Neunkirchen (Saar) | 175                     |
| 41   | Woll Maschinenbau<br>Maschinenbau                                                   | Saarbrücken        | 370                     |
| 42   | Parfümerie CB<br>Parfümerien                                                        | Homburg            | 240                     |
| 43   | ZWF Digitale Informations-<br>Technologie<br>IT-Dienstleistungen                    | Saarbrücken        | 150                     |
| 44   | Alois Omlor<br>Baustoffindustrie                                                    | Homburg            | 350                     |
| 45   | Gross + Klein Getränke<br>Getränkegroßhandel                                        | Neunkirchen (Saar) | 114                     |
| 46   | Saarotec Saarländische Ober-<br>flächenbearbeitung + Technik<br>Automobilzulieferer | St. Ingbert        | 219                     |
| 47   | Dialogica - Gesellschaft<br>für angewandte Informatik<br>Softwarehersteller         | Saarbrücken        | 65                      |
| 48   | Terrag<br>Recycling                                                                 | Homburg            | 100                     |
| 49   | Gebr. Arweiler<br>Zementindustrie                                                   | Dillingen          | 120                     |
| 50   | Vario Pack<br>Industriedienstleistung                                               | Homburg            | 300                     |

die top 50 sachsen-anhalt

| Rang | Unternehmen<br>Branche                                                | Ort                    | Anzahl<br>Mitarbeitende |
|------|-----------------------------------------------------------------------|------------------------|-------------------------|
| 1    | Ifa Holding<br>Automobilzulieferer                                    | Haldensleben           | 2200                    |
| 2    | Autoland Deutschland<br>Inhaber Wilfried Wilhelm Anclam<br>Autohandel | Sandersdorf-Brehna     | 1500                    |
| 3    | Kehr Holdermann<br>Pharmagroßhändler                                  | Dessau-Roßlau          | 400                     |
| 4    | Regiocom<br>Energie                                                   | Magdeburg              | 6390                    |
| 5    | Bindewald und Gutting<br>Verwaltungsgesellschaft<br>Mühlenbetriebe    | Alsleben (Saale)       | 456                     |
| 6    | Diepa<br>Zeitarbeitsfirmen                                            | Magdeburg              | 2240                    |
| 7    | Mäc Geiz Handelsgesellschaft<br>Einzelhandel                          | Landsberg              | 1800                    |
| 8    | Humanas Pflege<br>Pflegeheime                                         | Colbitz                | 520                     |
| 9    | Umwelttechnik & Wasserbau<br>Bau                                      | Blankenburg            | 800                     |
| 10   | Polymer-Technik Elbe<br>Automobilzulieferer                           | Lutherstadt Wittenberg | 630                     |
| 11   | Ost Bau; Osterburger Straßen-,<br>Tief- und Hochbau<br>Bau            | Osterburg (Altmark)    | 512                     |
| 12   | Doppstadt Calbe<br>Maschinenbau                                       | Calbe (Saale)          | 388                     |
| 13   | Pfennigpfeiffer<br>Handelsgesellschaft<br>Einzelhandel                | Landsberg              | 1000                    |
| 14   | Serumwerk Bernburg<br>Pharmaindustrie                                 | Bernburg (Saale)       | 460                     |
| 15   | Laempe Mössner Sinto<br>Maschinenbau                                  | Barleben               | 300                     |
| 16   | Tonfunk Elektronik Systeme<br>Elektrotechnik                          | Falkenstein/Harz       | 460                     |
| 17   | Mediengruppe<br>Mitteldeutsche Zeitung<br>Verlagswesen                | Halle (Saale)          | 700                     |
| 18   | Relaxdays<br>Versandhandel                                            | Halle (Saale)          | 370                     |
| 19   | Autohaus Konrad<br>Autohandel                                         | Halberstadt            | 100                     |
| 20   | Ambulanz Mobile<br>Fahrzeugbau                                        | Schönebeck (Elbe)      | 323                     |
| 21   | City Schutz<br>Sicherheitsdienste                                     | Schönburg              | 1000                    |
| 22   | Armaturenwerk Hötensleben<br>Mess-/Regeltechnik                       | Hötensleben            | 400                     |
| 23   | Schubert Motors<br>Autohandel                                         | Oschersleben           | 300                     |
| 24   | Füngers Feinkost<br>Lebensmittel                                      | Oranienbaum-Wörlitz    | 334                     |
| 25   | Škoda Autohaus Liebe<br>Otto Liebe<br>Autohandel                      | Sangerhausen           | 300                     |

| Rang | Unternehmen<br>Branche                                             | Ort              | Anzahl<br>Mitarbeitende |
|------|--------------------------------------------------------------------|------------------|-------------------------|
| 26   | Primed Halberstadt<br>Medizintechnik<br>Medizintechnik             | Halberstadt      | 197                     |
| 27   | Jütro Tiefkühlkost<br>Lebensmittel                                 | Jessen (Elster)  | 320                     |
| 28   | Leuna-Harze<br>Chemie                                              | Leuna            | 215                     |
| 29   | Stork Umweltdienste<br>Recycling                                   | Magdeburg        | 460                     |
| 30   | Autohaus Wernigerode<br>Autohandel                                 | Wernigerode      | 200                     |
| 31   | Sket<br>Anlagenbau                                                 | Magdeburg        | 250                     |
| 32   | PS Union Holding<br>Autohandel                                     | Halle (Saale)    | 250                     |
| 33   | Emag Zerst Maschinenfabrik<br>Komponenten                          | Zerbst/Anhalt    | 510                     |
| 34   | Sonotec<br>Elektrotechnik                                          | Halle (Saale)    | 200                     |
| 35   | LVA Landtechnik<br>Landtechnik                                     | Sülzetal         | 310                     |
| 36   | Connex Steuer- und<br>Wirtschaftsberatung<br>Steuerberater         | Halle (Saale)    | 250                     |
| 37   | Altmärker Fleisch- und<br>Wurstwaren<br>Lebensmittel               | Stendal          | 266                     |
| 38   | HMT Höfer Metall Technik<br>Aluminiumwerke                         | Hettstedt        | 338                     |
| 39   | Mol Katalysatortechnik<br>Filtertechnik                            | Merseburg        | 21                      |
| 40   | Keunecke Feinkost<br>Lebensmittel                                  | Ballenstedt      | 67                      |
| 41   | Nickel & Goeldner Spedition<br>Logistik                            | Schwanebeck      | 574                     |
| 42   | Weidemann-Gruppe<br>Gebäudeservice                                 | Magdeburg        | 700                     |
| 43   | HT Service<br>Gebäudeservice                                       | Halle (Saale)    | 720                     |
| 44   | Addinol Lube Oil<br>Chemie                                         | Leuna            | 123                     |
| 45   | Sam Stahlurm- & Apparate-<br>bau Magdeburg<br>Stahlbauer           | Magdeburg        | 350                     |
| 46   | Schraubenwerk Zerbst<br>Eisenbahntechnik                           | Zerbst/Anhalt    | 328                     |
| 47   | Ihr Bäcker<br>Bäckereien                                           | Bernburg (Saale) | 497                     |
| 48   | Kranbau Köthen<br>Maschinenbau                                     | Köthen (Anhalt)  | 230                     |
| 49   | AEM - Anhaltische Elektro-<br>motorenwerk Dessau<br>Elektrotechnik | Dessau-Roßlau    | 150                     |
| 50   | Stendaler Landbäckerei<br>Bäckereien                               | Stendal          | 550                     |

die top 50 sachsen

| Rang | Unternehmen<br>Branche                                                       | Ort              | Anzahl<br>Mitarbeitende |
|------|------------------------------------------------------------------------------|------------------|-------------------------|
| 1    | BGH Edelfstahlwerke<br>Stahlwerke                                            | Freital          | 1799                    |
| 2    | Goldschmidt Holding<br>Eisenbahntechnik                                      | Leipzig          | 1300                    |
| 3    | Cyberport<br>Versandhandel                                                   | Dresden          | 640                     |
| 4    | Niles-Simmons-Hegenscheidt<br>Gruppe<br>Maschinenbau                         | Chemnitz         | 1400                    |
| 5    | Hentschke Bau<br>Bauunternehmen                                              | Bautzen          | 700                     |
| 6    | Von Ardenne<br>Maschinenbau                                                  | Dresden          | 968                     |
| 7    | P-D Management Industries-<br>Technologies<br>Baustoffindustrie              | Wilsdruff        | 4000                    |
| 8    | DDV Mediengruppe<br>Verlagswesen                                             | Dresden          | 1500                    |
| 9    | Simmel<br>Supermärkte                                                        | Chemnitz         | 1000                    |
| 10   | RWS Gebäudeservice<br>Gebäudeservice                                         | Leipzig          | 3500                    |
| 11   | GDS Gastronomische-<br>Dienstleistung und Service<br>Gebäudeservice          | Radeberg         | 2200                    |
| 12   | Fuchs Bau Ost<br>Bau                                                         | Hainichen        | 1500                    |
| 13   | Leonhardt Group<br>Autohandel                                                | Aue-Bad Schlema  | 1200                    |
| 14   | Die Schneider Gruppe<br>Autohandel                                           | Chemnitz         | 500                     |
| 15   | WP Holding<br>Logistik                                                       | Zwickau          | 1108                    |
| 16   | Nea Netzentgelt und Energie-<br>abrechnungsgesellschaft<br>Zahlungsabwickler | Chemnitz         | 400                     |
| 17   | Sprd.net<br>Onlinehandel                                                     | Leipzig          | 362                     |
| 18   | Gevekom<br>Call-Center                                                       | Dresden          | 1018                    |
| 19   | Tas<br>Kundenservice                                                         | Leipzig          | 550                     |
| 20   | Tip-top Dienstleistungen<br>Gebäudeservice                                   | Zwickau          | 1100                    |
| 21   | Willy Dany Restaurant-<br>betriebsgesellschaft<br>Gastronomie                | Dresden          | 890                     |
| 22   | Richter Fleischwaren<br>Metzger                                              | Oederan          | 800                     |
| 23   | Medicke<br>Bau                                                               | Glauchau         | 350                     |
| 24   | Reinert Logistic<br>Logistik                                                 | Schleife         | 806                     |
| 25   | Koki Technik<br>Transmission Systems<br>Automobilzulieferer                  | Niederwürschnitz | 850                     |

| Rang | Unternehmen<br>Branche                                                         | Ort             | Anzahl<br>Mitarbeitende |
|------|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------------|
| 26   | Sportspare<br>Einzelhandel                                                     | Eilenburg       | 100                     |
| 27   | KSG<br>Elektrotechnik                                                          | Gornsdorf       | 700                     |
| 28   | Theegarten-Pactec<br>Maschinenbau                                              | Dresden         | 348                     |
| 29   | Apogepha Arzneimittel<br>Pharmaindustrie                                       | Dresden         | 142                     |
| 30   | Multipolster<br>Möbelhandel                                                    | Burgstädt       | 249                     |
| 31   | Molkerei Hainichen-Freiberg<br>Lebensmittel                                    | Freiberg        | 295                     |
| 32   | Ellerhold<br>Papierfabriken                                                    | Radebeul        | 629                     |
| 33   | Carunion Autotag<br>Autohandel                                                 | Leipzig         | 99                      |
| 34   | Arts Holding<br>Personaldienstleistungen                                       | Dresden         | 297                     |
| 35   | Nickelhütte Aue<br>Grundstoffchemie                                            | Aue-Bad Schlema | 468                     |
| 36   | Servat Gebäudemanagement<br>und Industrietechnik<br>Gebäudeservice             | Zwickau         | 1173                    |
| 37   | Rudolf Presl Klinik Bavaria<br>Rehabilitationsgesellschaft<br>Gesundheitswesen | Kreischa        | 300                     |
| 38   | Bader Kara Personalservice<br>Zeitarbeitsfirmen                                | Oschatz         | 690                     |
| 39   | Chemieanlagenbau Chemnitz<br>Anlagenbau                                        | Chemnitz        | 392                     |
| 40   | Härterei und Qualitäts-<br>management<br>Automobilzulieferer                   | Leipzig         | 650                     |
| 41   | Schloz Wöllenstein<br>Autohandel                                               | Chemnitz        | 311                     |
| 42   | Partzsch Elektromotoren<br>Elektrotechnik                                      | Döbeln          | 600                     |
| 43   | Robotron Datenbank-Software<br>IT-Dienstleistungen                             | Dresden         | 453                     |
| 44   | Heckert Solar<br>Solarenergie                                                  | Chemnitz        | 198                     |
| 45   | Dr. Gühring<br>Werkzeughersteller                                              | Chemnitz        | 400                     |
| 46   | 3D-Micromac<br>Lasertechnologien                                               | Chemnitz        | 168                     |
| 47   | Jelenia Plast<br>Konsumgüter                                                   | Görlitz         | 700                     |
| 48   | Techne Kirow<br>Maschinenbau                                                   | Leipzig         | 140                     |
| 49   | Siag Industrie<br>Stahlverarbeitung                                            | Leipzig         | 124                     |
| 50   | Selectrona<br>Industriezulieferer                                              | Dippoldiswalde  | 417                     |

die top 50 schleswig-holstein

| Rang | Unternehmen<br>Branche                                                          | Ort                  | Anzahl<br>Mitarbeitende |
|------|---------------------------------------------------------------------------------|----------------------|-------------------------|
| 1    | Kemna Bau Andreae<br>Bau                                                        | Pinneberg            | 2113                    |
| 2    | Hako<br>Reinigungstechnik                                                       | Bad Oldesloe         | 2200                    |
| 3    | Das Futterhaus Franchise<br>Zoomarkt                                            | Elmshorn             | 4000                    |
| 4    | Medac Gesellschaft<br>für klinische Spezialpräparate<br>Pharmaindustrie         | Wedel                | 2000                    |
| 5    | Citti Märkte<br>Einzelhandel                                                    | Kiel                 | 2500                    |
| 6    | KWS Kieler Wach- und<br>Sicherheitsgesellschaft<br>Sicherheitsdienste           | Kiel                 | 11750                   |
| 7    | LMT<br>Maschinenbau                                                             | Schwarzenbek         | 1800                    |
| 8    | Baader Global<br>Maschinenbau                                                   | Lübeck               | 1600                    |
| 9    | Nord-Schrott<br>Recycling                                                       | Flensburg            | 317                     |
| 10   | Panther Packaging<br>Verpackungsindustrie                                       | Tornesch             | 1171                    |
| 11   | Bruss Sealing Systems<br>Automobilzulieferer                                    | Hoisdorf             | 2367                    |
| 12   | H. & J. Brügggen<br>Mühlenbetriebe                                              | Lübeck               | 1900                    |
| 13   | Konditorei Junge<br>Lebensmittelhandel                                          | Lübeck               | 4200                    |
| 14   | Basler<br>Mess-/Regeltechnik                                                    | Ahrensburg           | 1000                    |
| 15   | Birgroup Holding<br>Reinigungsdienstleistungen                                  | Lübeck               | 5000                    |
| 16   | M. Meesenburg<br>Baustoffhandel                                                 | Flensburg            | 1200                    |
| 17   | Popp Feinkost<br>Lebensmittel                                                   | Kaltenkirchen        | 600                     |
| 18   | Hobby-Gruppe<br>Freizeitartikel                                                 | Fockbek              | 1000                    |
| 19   | Richter Baustoffe<br>Baustoffhandel                                             | Lübeck               | 1000                    |
| 20   | Buhck Gruppe<br>Entsorgung                                                      | Wiershop             | 1200                    |
| 21   | Böklunder Fleischwarenfabrik<br>Lebensmittel                                    | Böklund              | 1600                    |
| 22   | Rosenhof-Ahrensburg Senioren-<br>wohnanlage Betriebsgesellschaft<br>Pflegeheime | Ahrensburg           | 1500                    |
| 23   | Schröder Bauzentrum<br>Baustoffhandel                                           | Heide                | 1000                    |
| 24   | Gollan Bau<br>Recycling                                                         | Neustadt in Holstein | 1100                    |
| 25   | Blume2000<br>Einzelhandel                                                       | Norderstedt          | 1945                    |

die top 50 thüringen

| Rang | Unternehmen<br>Branche                                      | Ort                   | Anzahl<br>Mitarbeitende |
|------|-------------------------------------------------------------|-----------------------|-------------------------|
| 1    | Böttcher<br>Versandhandel                                   | Jena                  | 700                     |
| 2    | Bauerfeind<br>Pharmaindustrie                               | Zeulenroda-Triebes    | 2400                    |
| 3    | Zeitfracht Medien<br>Logistik                               | Erfurt                | 2000                    |
| 4    | Feuer Powertrain<br>Automobilzulieferer                     | Nordhausen            | 850                     |
| 5    | Autohaus Peter<br>Autohandel                                | Nordhausen            | 800                     |
| 6    | Tabacon Tabakwaren<br>Tabakwaren                            | Ronneburg             | 100                     |
| 7    | Bluechip Computer<br>Informationstechnologie                | Meuschwitz            | 300                     |
| 8    | Funke Medien Thüringen<br>Verlagswesen                      | Erfurt                | 2000                    |
| 9    | Ehrhardt<br>Autohandel                                      | Hildburghausen        | 500                     |
| 10   | Piko Spielwaren<br>Spielzeughersteller                      | Sonneberg             | 650                     |
| 11   | Schade<br>Autohandel                                        | Eisenach              | 670                     |
| 12   | Pollmeier Massivholz<br>Holzindustrie                       | Amt Creuzburg         | 351                     |
| 13   | QSIL<br>Chemie                                              | Erfurt                | 1000                    |
| 14   | Docter Optics<br>Automobilzulieferer                        | Neustadt an der Orla  | 700                     |
| 15   | Impuls Direktwerbung<br>Werbeagenturen                      | Untermaßfeld          | 1010                    |
| 16   | Krieger + Schramm<br>Bau                                    | Dingelstädt           | 140                     |
| 17   | EPC Engineering & Technologies<br>Anlagenbau                | Arnstadt              | 180                     |
| 18   | DMS Daten Management Service<br>Unternehmensberater         | Gera                  | 1020                    |
| 19   | Thermik Gerätebau<br>Elektrotechnik                         | Sondershausen         | 900                     |
| 20   | Thor Industriemontagen<br>Zeitarbeitsfirmen                 | Heilbad Heiligenstadt | 800                     |
| 21   | Dotsource<br>IT-Dienstleistungen                            | Jena                  | 85                      |
| 22   | Jahn Umform- und<br>Zerspanungstechnik<br>Stahlverarbeitung | Tambach-Dietharz      | 800                     |
| 23   | Maximator<br>Maschinenbau                                   | Nordhausen            | 687                     |
| 24   | Funkwerk<br>Elektrotechnik                                  | Kölleda               | 585                     |
| 25   | AHG<br>Autohandel                                           | Gotha                 | 168                     |

| Rang | Unternehmen<br>Branche                                                                   | Ort                        | Anzahl<br>Mitarbeitende |
|------|------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|-------------------------|
| 26   | Petkus Technologie<br>Landtechnik                                                        | Wutha-Farnroda             | 420                     |
| 27   | Reschwitzer Saugbagger<br>Produktionsgesellschaft<br>Maschinenbau                        | Saalfeld/Saale             | 450                     |
| 28   | Lindig Fördertechnik<br>Spezialfahrzeugverleih                                           | Krauthausen                | 400                     |
| 29   | ITT Industrie- und Transportschutz<br>Thüringen Sicherheitsdienste<br>Sicherheitsdienste | Erfurt                     | 620                     |
| 30   | Göpel Electronic<br>Elektrotechnik                                                       | Jena                       | 240                     |
| 31   | Electronicon Kondensatoren<br>Elektrotechnik                                             | Gera                       | 480                     |
| 32   | Asphericon<br>Optoelektronik, Optik                                                      | Jena                       | 170                     |
| 33   | Nestro Lufttechnik<br>Filtertechnik                                                      | Schkölen                   | 163                     |
| 34   | Viba Sweets<br>Süßwarenindustrie                                                         | Floh-Seligenthal           | 503                     |
| 35   | BHK Holz- und Kunststoff<br>Möbelindustrie                                               | Saalebürg-Ebersdorf        | 450                     |
| 36   | Autohaus Fischer<br>Autohandel                                                           | Jena                       | 350                     |
| 37   | Berkemann<br>Schuhindustrie                                                              | Zeulenroda-Triebes         | 669                     |
| 38   | Rennsteig Werkzeuge<br>Werkzeugbau                                                       | Steinbach-Hallenberg       | 400                     |
| 39   | Epsa-Elektronik & Präzisionsbau<br>Saalfeld<br>Elektrotechnik                            | Saalfeld/Saale             | 200                     |
| 40   | Mack Holding<br>Beteiligungen                                                            | Gerstungen                 | 500                     |
| 41   | RSG Elotech<br>Elektronische Baugruppen<br>Automobilzulieferer                           | Bad Lobenstein             | 344                     |
| 42   | Meggles Bakery<br>TK-Hersteller                                                          | Gebesee                    | 350                     |
| 43   | Grafe Polymer Solutions<br>Chemie                                                        | Blankenhain                | 405                     |
| 44   | Kyffhäuser Maschinenfabrik Artern<br>Maschinenbau                                        | Artern/Unstrut             | 250                     |
| 45   | Town & Country Haus Lizenzgeber<br>Fertighäuser                                          | Hörselberg-Hainich         | 74                      |
| 46   | Eichsfelder Schraubenwerk<br>Verbindungstechnik                                          | Heilbad Heiligenstadt      | 330                     |
| 47   | Josef Saller Services<br>Immobilien                                                      | Weimar                     | 40                      |
| 48   | Sponeta<br>Möbelindustrie                                                                | Notttartal-Heilingen Höhen | 200                     |
| 49   | Roland Mills Ost<br>Mühlenbetriebe                                                       | Bad Langensalza            | 140                     |
| 50   | Gothaplast Verbandpflasterfabrik<br>Pharmaindustrie                                      | Gotha                      | 180                     |

## Ende der Kapitalknappheit

Die Geschichte der Menschheit ist eine der Knappheiten. Vor rund 10.000 Jahren entdeckten unsere Vorfahren den Ackerbau, siedelten sich an. Dann wurde es eng, was die Jäger und Sammler nicht kannten. Nach dem Übergang ins Industriezeitalter mangelte es an Kapital. Diese Ära gehe allmählich zu Ende, sagt Albert Wenger in seinem Buch „Die Welt nach dem Kapital“ (Piper Verlag). Der Deutschamerikaner ist ein weltweit aktiver und bekannter Wagniskapitalgeber. Grundsätzlich sei genug Geld da, damit alle Menschen vernünftig leben könnten. Durch digitale Technologien werde Aufmerksamkeit knapp, so seine zentrale These – spannend für Entscheidungsträger. Denn Wenger geht es um die Frage, warum Politiker und Firmenlenker ihre Aufmerksamkeit nur bedingt auf die wichtigsten Bereiche richten (können). Katzenvideos sind leichter konsumierbar als Artikel über Quantencomputer, die Ablenkung schadet auf allen Ebenen. Was man dagegen tun kann, erklärt Wenger über weite Strecken gekonnt. << gie



## Ende der Missverständnisse

Es gibt seit Jahren gute Bücher über China, Stefan Barons „Die Chinesen“ etwa oder Frank Sierens „Zukunft? China!“. Die Sinologin Martina Rudyak ist mit „Dialog mit dem Drachen“ (Campus Verlag) aktueller. Und sie hat geschafft, was für lesende Führungskräfte wichtig ist: umfangreiches Wissen auf weniger als 200 Seiten zu bringen. Ihre Kernthese überrascht kaum, kann aber nicht oft genug wiederholt werden: Das Gros der Deutschen hat ein unpräzises Bild von China und wir müssen uns mehr Komplexität zumuten. Vieles wird unterschiedlich verstanden. Ein Beispiel ist der Drache: hierzulande ein feuerspeiendes Wesen mit Flügeln. In China eine geschmeidige Kreatur, die kein Feuer speit, sondern Wasser bringt. Das nachlassende Interesse am Reich der Mitte, schreibt Rudyak, führe auch dazu, dass der Wandel dort unbemerkt bleibe: bei grüner Politik, Zivilprozessrecht, modernem Arbeitsrecht. << gie



## Ende der Dominanz

Brigitte Witzer betrachtet die Diskussion, wie viel Hierarchie in Unternehmen gut ist, seit Jahren aus der ersten Reihe. Sie war Verlagsleiterin, Managerin im Großkonzern, Professorin und betreut nun Führungskräfte als Coach. Schon vor 20 Jahren beerdigte sie in „Die Zeit der Helden ist vorbei“ einen veralteten Autoritätsbegriff. In „Das Ende der Dominanz“ (Ariston Verlag) erklärt sie differenzierter als der Titel vermuten lässt, wie Führung auf Augenhöhe funktioniert, ohne das aufgesetzte Harmonie wie ein Duftspray durch den Raum wabert. Ihre These: Beschäftigte erwarten mehr Augenhöhe, weil sie sich seit Jahrzehnten auch im Privaten durchgesetzt hat: in der Ehe etwa, in der Kindererziehung. In Unternehmen haben die alten Konzepte in vielen Top-Etagen überlebt. Aber unten ist der Druck groß, agil und kollaborativ zu arbeiten. Das ist für Mittelmanager belastend. Für sie ist es nicht leicht, auf dominantes Verhalten zu verzichten, wenn sie selbst dominant geführt werden. << gie



## Ende der Selbstvorwürfe

Sisyphos hat sein Schicksal der Sinnlosigkeit akzeptiert und gewann dadurch Freiheit und Glück. Der Stein, den die Menschen seit rund 250 Jahren den Berg hochrollen, ist die perfekte Zusammenarbeit zwischen Mensch und Maschine. Darüber hat die Historikerin Martina Hefler mit „Sisyphos im Maschinenraum“ (C.H. Beck Verlag) ein großartiges Buch geschrieben, dass nicht nur angenehm zu lesen und spannend, sondern auch nutzbringend für Geschäftsentscheidungen ist. Die Professorin für Technikgeschichte an der TU Darmstadt wirft auf 250 Seiten einen Blick zurück und erklärt, wie wir Menschen mit Maschinen umgegangen sind – vor allem im Hinblick auf Fehlbarkeit. Mal fühlten wir uns anfällig und waren froh, als die Maschinen uns halfen. Mal stand deren Unzulänglichkeiten im Fokus wie auch jetzt bei künstlicher Intelligenz. Eine Lehre: Der ständige Selbstvorwurf der Menschen, ein Mängelwesen zu sein, das durch Maschinen optimiert werden muss, greift genauso zu kurz wie die Hoffnung, dass uns ein Computerchip perfektioniert. << gie



Eine Übersicht unserer Buchtipps finden Sie auf [www.marktundmittelstand.de/epaper/2025/MuM-WiBuecher-2025-01/](http://www.marktundmittelstand.de/epaper/2025/MuM-WiBuecher-2025-01/)



© Buchverlage

22. & 23. OKTOBER 2025  
FRANKFURT AM MAIN

FRANKFURT  
**FINANCE & FUTURE SUMMIT**

# Der Zukunftsgipfel der deutschen Finanz- und Realwirtschaft

Unter der Schirmherrschaft des Hessischen Ministerpräsidenten Boris Rhein erleben Sie **fünf Events** der Extraklasse an zwei Tagen. In der Main-Metropole werden **Top-Entscheider** in den drei spektakulären Locations **Städel Museum, Kap Europa** und **Gibson Club** erwartet:

**FRANKFURT FINANCE & FUTURE CONVENTION**

**IPO NIGHT** (Persönliche Einladung erforderlich)

**MITTELSTANDSPREIS DER MEDIEN**

powered by **COMMERZBANK**

**MARKEN GALA 2.0 & KRYPTO-PARTY**

\* So gewinnen Sie eines von 50 kostenfreien Tickets: Bitte im Feld „Promotion Code“ folgenden Code eingeben:

**3F\_MUM\_SPEZIAL**

Wird Ihnen ein kostenfreies Ticket angezeigt, wählen Sie 1 Ticket für den **FRANKFURT FINANCE & FUTURE SUMMIT** inklusive **MITTELSTANDSPREIS DER MEDIEN** am 22. & 23. Oktober 2025 aus, geben Sie Ihre Buchungsdaten ein und Sie erhalten per E-Mail Ihr kostenfreies Ticket für beide Konferenztage. Die Aktion ist auf 50 Tickets limitiert. Der Rechtsweg ist ausgeschlossen.

[www.frankfurtfinanceandfuturesummit.com](http://www.frankfurtfinanceandfuturesummit.com)

**50 Tickets\* zu gewinnen >>**



Unsere Partner 2025 (Auszug)



# Schlecht geführt

Viele Beschäftigte hadern mit ihren Vorgesetzten. Die können oft nichts dafür. Lehrbuchsätze sind keine Lösung, ebenso wenig der Ruf nach mehr Empathie.

Im deutschen Mittelstand entscheiden ziemlich viele Menschen: Wenn sich die rund zwei Millionen Führungskräfte nebeneinanderstellten, reichte die Kette von Hamburg nach Nürnberg und zurück. Wie sie arbeiten, ist nicht ganz so beeindruckend. Wenn es nach den Beschäftigten – auch Direct Reports genannt – geht, dürfte nur

Von Thorsten Giersch

jede und jeder sechste so weitermachen wie bisher. 16 Prozent der Führungskräfte bekamen hierzulande in der größten Umfrage, die es dazu gibt, das Prädikat „ausnahmslos zufrieden“. Die Quote ist so niedrig wie noch nie und im internationalen Vergleich ein Desaster für den Standort. Die Forscher des Gallup Instituts messen die Zufrieden-

heit der Beschäftigten jährlich. 2022 waren noch fast 50 Prozent der Deutschen richtig glücklich mit Chef oder Chefin.

Die Lage ist ernst. Der Standort D hat Probleme von außen, wie Zölle, Kriege, hohe Energiepreise, und von innen, etwa die marode Infrastruktur und ein bestenfalls durchschnittliches Bildungssystem. Aber das größte Problem, mit dem sich die Eigentümer von Unternehmen beschäftigen müssen, ist der Riss durch ihre Belegschaften. Die Unzufriedenheit mit den Führungskräften hat stetig zugenommen und übersteigt die Quoten im internationalen Vergleich fast immer. Die Zahl derer, die innerlich gekündigt haben, ist auf einem Höchstwert: 78 Prozent sagen von sich, dem Arbeitgeber nur gering verbunden zu sein. 13 Prozent sind es gar nicht. Gallup schätzt die volkswirtschaftli-

chen Kosten durch innere Kündigung für 2024 auf 113 bis 135 Milliarden Euro. Deutschland war hier schon immer schlecht, aber so schlecht wie im vergangenen Jahr noch nie.

Auch die alle zwei Jahre durchgeführte Jobstudie der Berater von EY sieht historisch schlechte Werte bei Arbeitsmotivation und Zufriedenheit unter den Beschäftigten. „Eine niedrige Motivation wirkt sich direkt auf die Produktivität der Unternehmen aus“, sagt Jan-Rainer Hinz, Mitglied der Geschäftsführung bei EY. „Durch das nicht genutzte Potenzial verlieren Unternehmen kurz- und mittelfristig Milliarden Euro an Umsatz.“ Auch ein anderes Ergebnis der Jobstudie sollte dem Mittelstand zu denken geben. Angestellte aus dem öffentlichen Dienst sind deutlich motivierter als die in Unternehmen. Ja, die Menschen schätzen in sehr bewegten >>

**Allein gelassen: Viele Mitarbeitende haben innerlich gekündigt, weil sie mit Chefinnen und Chefs nicht zufrieden sind. Die Führungskräfte ihrerseits vermissen Schulung, Hilfen und Vertrauen.**



© Sergey Nivens/shutterstock.com

Zeiten den besseren Ausgleich zwischen Arbeit und Freizeit sowie Jobsicherheit, für die der Staat als Arbeitgeber steht. Der wichtigste Faktor für die Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist ein gutes Arbeitsklima – und das erzeugt in erster Linie die direkte Führungskraft. Nach mehreren Studien sind Führungskräfte zwar tendenziell motivierter als ihre Beschäftigten, aber auch bei Chefinnen und Chefs sinkt die Stimmung. Druck und Komplexität steigen und emotionale Distanz hilft, um mit all dem klarzukommen – das hat aber auch Folgen. Das Erschreckende: Vergleichsweise wenige sehen Chancen, gegenzusteuern. Oft mangelt es an Vertrauen – etwas, das man nicht über Nacht verbessern kann.

Aber es wird nicht anders gehen, als es zu versuchen. Wer nach mehr Kindergärten ruft, damit Eltern statt in Teil- in Vollzeit im Betrieb arbeiten können, hat nicht Unrecht, sollte aber erst einmal schauen, wie sehr die eigenen Leistungsträger die Lust auf Arbeit beim Personal mindern. „Deutsche Führungskultur ist oft ein Trauerspiel. Wir führen immer noch wie in den Neunzigern, während sich die Arbeitswelt revolutioniert“, sagt Robert Jacobi, Geschäftsführer der Nunatak Group. Schuld daran sei in der Regel nicht der Mittelmanager, sondern die Unternehmensstrukturen, die „zum Verwalten einladen, nicht zum innovativen Führen“, auch, weil Veränderung nicht belohnt werde. „In den Unternehmenszentralen herrscht oft mehr Bürokratie als in einem Jobcenter“, sagt der Experte für Unternehmenstransformation. Er rät: „Investiert in echte Führungsentwicklung – nicht in Powerpoint-Seminare, sondern in Programme, die Resilienz und emotionale Intelligenz fördern.“

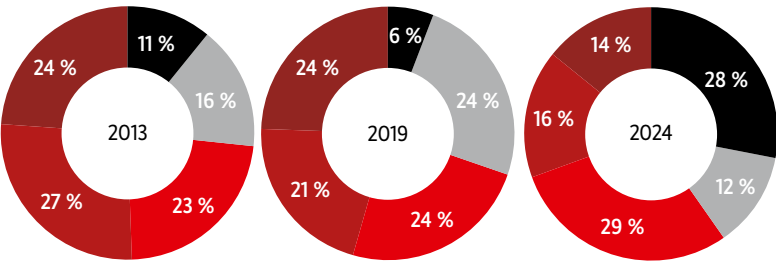
Mit „Führungskraft“ sind die gut drei Millionen Menschen in Deutschland gemeint, die Direct

Nur  
**16**  
Prozent  
der Führungskräfte  
bekamen  
in einer Umfrage  
das Prädikat  
„ausnahmslos  
zufrieden“.  
Die Quote ist  
so niedrig  
wie noch nie.

Quelle: Gallup Institut

## STARKER PERSONALMANGEL

**Aussage:**  
„Wir haben in unserer Abteilung eine ausreichende Zahl an Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, um uns immer bestens um unsere Kunden kümmern zu können.“



■ 1 Stimme überhaupt nicht zu ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5 Stimme vollständig zu

Quelle: Gallup Engagement Index Deutschland 2024

Reports haben – rund zwei Drittel davon arbeiten im Mittelstand. „Führung ist“, sagt Fabiola H. Gerpott, Professorin für Personalführung an der WHU – Otto Beisheim School of Management, „wenn mir andere freiwillig folgen und das nicht nur tun, weil ich Strafe oder Belohnung androhe.“ Management dagegen definiert sich auch darüber, dass man Menschen kündigen kann – umgangssprachlich auch Personalverantwortung genannt.

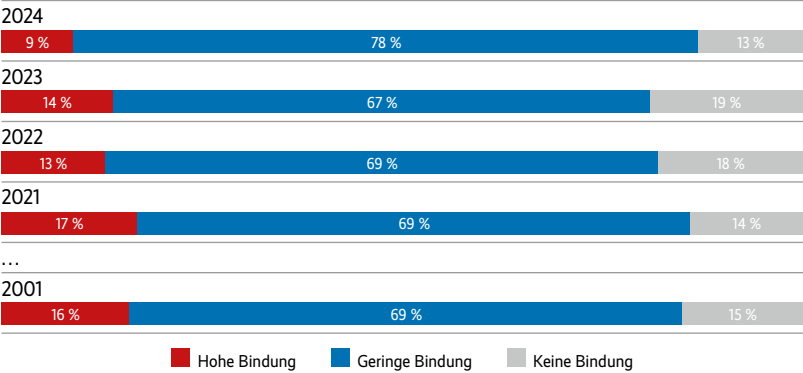
Die Forscherin sieht viele Gründe für die Unzufriedenheit der meisten Beschäftigten mit ihren Vorgesetzten. Es gebe Manager, die sich danebenbenähmen. „Dann gibt es aber auch fordernde und fördernde Führungskräfte, die auf Mitarbeitende treffen, die sich in der Komfortzone eingerichtet haben“, erklärt Gerpott. „Hier kann man schon mal kritisch nachfragen, ob Unzufriedenheit der Mitarbeitenden dann der beste Indikator für eine Bewertung der Führungskraft ist.“ Die Ergebnisse der Gallup-Umfrage sind also gefährlich, wenn man sie interpretiert, als läge es nur an einer Seite. Denn je härter man auf die eindrischt, die Führungsverantwortung übernehmen, desto weniger haben Lust auf diese Jobs haben – dabei werden sie gebraucht. „Wir müssen also nicht nur Führungskräfte besser, sondern den Job auch wieder attraktiver machen“, sagt Gerpott.

Zur ehrlichen Analyse gehöre auch, dass in so manchem Unternehmen „Nichts tun“ oder „Keine Entscheidungen treffen“ verkauft werde als Weg, Mitarbeiter zu stärken. Das sei aber falsch, denn Führung bedeute, Rahmenbedingungen vorzugeben. Auch funktioniere „nach oben buckeln, nach unten treten“ in vielen Firmen immer noch als Karriere-Booster. „Wir nennen das Kiss-Up-Kick-Down-Phänomen und haben in unserer Forschung gezeigt, dass viele Mittelmanager genau damit durchkommen“, erklärt die Professorin. Schließlich leiden Chefinnen und Chefs selbst oft unter Überlastung wegen zu vieler Aufgaben und bräuchten einfach mehr Zeit für Führung. Denn „gute Führung kann man durchaus lernen. Es gibt zwar auch eine gewisse genetische Komponente, aber die ist nicht alles“, sagt die Expertin. Es reiche allerdings nicht aus, einfach nur lange in einer Führungsrolle tätig zu sein. „Ohne Reflektion, Feedback und gezielte Entwicklungsmaßnahmen sehen wir nur geringe Fortschritte.“

Und was ist gute Führung? „Es gibt immer nur die gute Führung in einer bestimmten Situation“, sagt Gerpott. Als Erstes muss der Chef oder die Chefin helfen, dass die eigenen Leute ihren Job gut machen können. Bei noch nicht so erfahrenen Mitarbeitenden kann das zum Beispiel heißen, relativ viel da zu sein. Erfahrene dagegen interpretieren solches Verhalten schnell als Mikromanagement und sind genervt. Zweitens sollte

## LAND DER LUSTLOSEN

Motivation und Bindung nehmen derzeit stark ab



Quelle: Gallup Engagement Index Deutschland 2024

eine Führungskraft in der Lage sein, Beziehungen gestalten zu können, wozu gehört, anzuerkennen, wie unterschiedlich die Beschäftigten sind. Drittens: „Ich muss auch diesen Spaß an dem, woran wir zusammenarbeiten, rüberbringen. Eine Energie ausstrahlen, andere mitreißen können“, sagt Gerpott.

Doch genau hier scheitern viele. Umfragen zufolge nimmt das Gefühl bei den Beschäftigten zu, dass man sowieso nichts ändern könne. Gerade in Phasen mit viel Wandel ist das spürbar. Der Anspruch, mitverändern zu dürfen, hat bei den Beschäftigten insgesamt zugenommen. Andererseits erwartet die Geschäftsführung von Mittelmanagern eine gewisse Durchsetzungsstärke. Zudem belasten Anfragen der Buchhaltung rund um die Finanzen, die IT-Abteilung und die engen Kapazitäten dort, und dann muss alles regelkonform sein. Nachhaltigkeitsberichte sind auch noch fällig.

Diese Herausforderungen wären leichter handhabbar, wenn Führungskräfte die Kunst des Mitarbeitergesprächs beherrschten. Doch da hapert es, teils, weil sie sich keine Mühe geben, teils, weil man es ihnen nie beigebracht hat. Statt sie im soliden Handwerk zu schulen, malträtiert man Führungskräfte oft mit plakativen Worten. Wenn im Zuge von New Work alle Welt von Führung auf Augenhöhe und empathischen Chefs spricht, dann klingt das in den Ohren vieler Beschäftigter nach Gleichheit – ist damit aber gar nicht gemeint.

Vermutlich sind die Bewertungen von Führungskräften hierzulande auch deshalb so mies, weil die Deutschen ein merkwürdiges Verhältnis zu Autorität und Macht haben. Der Berater und Bestsellerautor Peter Modler, bekannt für zugespitzte Thesen, findet, dass es heutzutage zum guten Ton gehöre, nicht mit Macht zu tun haben

zu wollen. Für ihn ein „fataler Irrtum“. Wo Menschen zusammenkommen, geht es immer auch um Macht. Soll der Fahrer eines Schulbusses auf jegliche Machtausübung verzichten? „Ein Bus mit unkontrolliertem Chaos ist eine Gefahr. Das kann er nicht zulassen“, schreibt Modler. Der Alltag werde bestimmt von Formen der Machtanwendung, „die uns guttun, denen wir laufend zustimmen, die wir sogar einfordern“.

Doch im Unternehmen sieht das oft anders aus: In der Gruppe will man gern entscheiden, am liebsten mit Konsens im Team. Aber etwas durchsetzen gegen Widerstand? Das zeige sich auch im Politischen, sagt Modler. „Von anderen Ländern aus gesehen, wirkt auch der Umgang der Deutschen mit politischen Machtfragen etwas bizarr. Die Eigenart, etwas lieber nicht direkt zu entscheiden, wirkt oft befremdend.“ Man könnte ja Fehler machen. „Verantwortung“ bedeutet eben, auf entgegengebrachtes Vertrauen zu antworten. Doch wer antwortet, muss begründen, sich rechtfertigen, eine Haltung einnehmen. Das ist anstrengend.

## Scharfes Messer statt Gefühle

Pflicht, also die Relativierung der eigenen Bedürfnisse, habe derzeit keine große Konjunktur, sagt Modler. Entsprechend beliebt sind Bücher und Artikel über die smarte Art des Führens. Managementberatungen kommen in Umfragen zu dem Ergebnis, dass Empathie inzwischen die zweitwichtigste Eigenschaft ist – nach Achtsamkeit. „Menschen, die Macht anwenden, wird regelmäßig vorgeworfen, sie seien nicht empathisch, wenn sie das tun“, erklärt Modler und vergleicht mit Ärzten. In der Vorbesprechung sei jede Form empathischer Zuwendung angebracht. Aber in der Operation ist eben ein scharfes Messer nötig statt vieler Gefühle. Alles andere wäre verantwortungslos.

Modler bürstet damit gegen den Strich. Wer das Gros der Management-Literatur liest, bekommt den Eindruck, dass Hierarchien Teufelszeug sind. Vom Ende der Dominanz, der hierarchischen Führung, wird oft gesprochen und geschrieben. Das Ende von „Command and Control“ wird seit den 1990er-Jahren ausgerufen, was viele Chefinnen und Chefs zusätzlich verunsichert. „Das wäre schön, wenn es so wäre. Wenn man in die Welt guckt, sieht es irgendwie anders aus“, sagt WHU-Professorin Gerpott. Wahrscheinlicher sei, dass es auch in Zukunft Wellenbewegungen geben werde. Also stark konfliktbehaftete Zeiten, in denen die Menschen autoritäre Führung vermehrt in Anspruch nehmen. „Und dann, wenn alles wieder friedlicher aussieht, wird der Ruf nach Empathie plötzlich wieder laut.“ <<



Hören Sie hier zwei nutzwertige Gespräche über Selbstfürsorge von Führungskräften mit Health-Coach Kara Pientka. Und wie Sie Vier-Augen-Gespräche optimal führen mit Alexander Kerkow-Nugent [www.marktundmittelstand.de/personal](http://www.marktundmittelstand.de/personal)

# „Wir bringen Menschen zu leichtfertig in wichtige Positionen“

Lunia Hara berät Manager in empathischer Führung. Sie erklärt, warum mangelnde Sensibilität uneffektiv macht und was große Offenheit im Team bewirkt.

**Was ist empathische Führung?**

Ein holistischer Führungsstil, der Menschen im Unternehmen erfolgreich macht, damit das Unternehmen erfolgreich ist. Die Idee dahinter lautet: Wenn wir Beschäftigte ernst nehmen und begleiten, sind sie zufriedener und loyaler.

**Was ist der Unterschied zwischen Empathie und Mitgefühl?**

Das wird im Umgangssprachlichen oft verwechselt. Empathie ist die Fähigkeit, sich in die andere Person zu versetzen, zu erkennen, wie es dieser Person geht. Das ist passiv, aber die wichtige Brücke zum Mitgefühl.

**Inwiefern geht das darüber hinaus?**

Mitgefühl ist, wenn man erkennt, dass eine andere Person leidet. Und in einem der Wunsch entsteht, dieses Leid zu verhindern oder zumindest zu lindern. Wer Mitgefühl zeigt, wird aktiv. Wenn ich über empathische Führung spreche, möchte ich Menschen zum Mitgefühl führen. Jeder Vorgesetzte sollte sich fragen: Was habe ich aktiv dafür getan, etwa meine Mitarbeitenden bei ihrer Weiterentwicklung zu unterstützen?

**Das tun offenbar nicht viele. Einer Gallup-Umfrage zufolge sind nur rund zehn Prozent der arbeitenden Menschen als Führungskraft geeignet.** Ich war schockiert, als ich das gelesen habe. Es zeigt, wie leichtfertig oder unüberlegt wir Menschen in diese wichtige Position bringen und dann allein lassen. In sozialen Netzwerken ist sehr viel vom Frust der Beschäftigten und Sandwich-Führungskräfte zu lesen.

**Ist empathische Führung zeitaufwendiger als Drill and Order?**

Das ist ein Vorurteil von denen, die sich nicht genug Zeit für ihre Führungsaufgaben nehmen oder ihren Leuten dafür nicht genug Zeit geben. Wer nebenbei führen soll, empfindet jedes Gespräch als zusätzlich belastend. Empathisch zu führen ist in der Anfangsphase etwas zeitin-

**DIE  
GEFÜHLVOLLE**

In Sambia geboren, zog Lunia Hara im Alter von zehn Jahren ohne Eltern nach Deutschland – ohne die Sprache zu können. Sie machte eine akademische Karriere, arbeitete selbstständig und als Managerin in Konzernen wie VW. Inzwischen hilft sie Führungskräften auch als Beraterin.

tensiver, weil Vertrauen aufgebaut werden muss. Wenn das da ist, braucht man viel weniger Zeit, weil die Führungskraft nicht mehr so viel erklären und kontrollieren muss. Die Leute wissen: Wenn er oder sie das so sagt, vertraue ich darauf, dass es einen guten Grund hat und dass sie nicht über-vorteilt werden.

**Sie haben vier Säulen der empathischen Führung definiert. Welche sind das?**

Menschlichkeit, Selbstreflexion, Offenheit und Feedback als Ausdruck von Fürsorge.

**Fangen wir mit der Menschlichkeit an.**

Der Mensch steht im Zentrum des unternehmerischen Erfolgs, weil Menschen jegliche Leistung oder Produkte des Unternehmens erzeugen. Mitarbeitende kommen noch vor Kunden. Denn sie sind es, die für die Kunden arbeiten und dafür sorgen, dass diese zufrieden sind.

**So weit, so einfach.**

Menschlichkeit als Führungsfundament geht für mich noch einen Schritt weiter. Sie gilt nicht nur für die Mitarbeitenden im Unternehmen, sondern alle anderen, die entlang der Wertschöpfungskette mit dem Unternehmen in Berührung kommen. Führungskräfte tragen viel mehr Verantwortung, als sie gemeinhin annehmen, in einer globalisierten Welt, wo es viele geben kann, die von Verhalten als Einkäufer oder von den Produkten negativ betroffen sein können.

**Deshalb die Selbstreflexion?**

Es ist leicht zu sagen: Mensch, das Team liefert nicht. Das Problem wird dann beim Mitarbeitenden gesucht oder beim Team oder beim Kunden. Aber man könnte auch innehalten und sich fragen: Wo habe ich meine Erwartungen nicht klar formuliert?

**Inwiefern?**

Zum Beispiel, wenn jemand Feedback gibt, aber nicht vollständig. Die für die Person verantwortliche Führungskraft sollte sich fragen, warum die

© Amanda Dahms



unbequeme Wahrheit ungesagt blieb. Und ob die Schuld daran allein der oder die Mitarbeitende trug. Was macht der Person Angst? Oft liegt das Problem nicht nur im Fachlichen, sondern im Persönlichen.

**Wie ist das mit Lob und Wertschätzung?**

Wir sollten mit Lob und Wertschätzung viel großzügiger sein, als wir es bisher sind. Viele Menschen sind verunsichert oder haben kein starkes Selbstbewusstsein. Die halten eine Präsentation und denken, das habe ich komplett versemelt. Und dann kommt eine andere Person und sagt: Was du gesagt hast, als der Kunde das fragte, war eine gute Antwort und sehr souverän.

**Was darf eine Führungskraft auch mal selbst von sich preisgeben?**

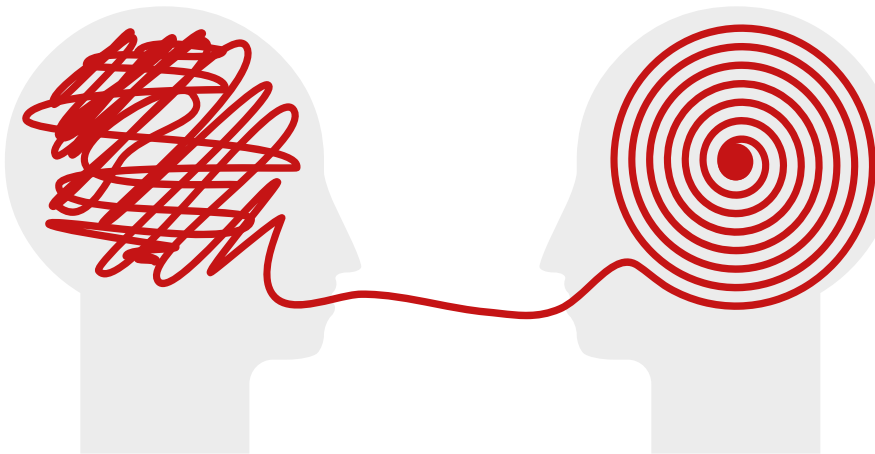
Ich empfehle große Offenheit. So kann man schnell Vertrauen aufbauen. Das kennen wir auch aus dem Privatleben. Wenn das Gleichgewicht

Das Gespräch führte  
Thorsten Giersch.

fehlt und nichts zurückkommt, erzählt man selbst auch weniger. Umgekehrt entsteht eine richtig gute Verbindung. Man muss nicht immer über Probleme reden, es können auch andere Sachen sein. Hauptsache, die Mitarbeitenden merken, dass sich die Führungskraft mit ihnen beschäftigt und ähnliche Sorgen hat. Viel geschieht auch über das Nonverbale.

**Inwiefern?**

Wir können nicht nicht kommunizieren. Und wir erkennen auch diese Sprache, selbst wenn wir die Interpretation dessen inzwischen ein wenig verlernen. Wenn das, was ich erzähle, nicht zu meiner Körpersprache und Mimik passt, stört das die Kommunikation, was wir unbewusst wahrnehmen. Oft hat die negative Mimik mit dem Gesprächspartner nichts zu tun, aber unsichere Mitarbeiter beziehen das auf sich und denken: Was habe ich jetzt wieder getan, dass meine Führungskraft jetzt so schlecht gelaunt oder fahrig war? <<



## Zölle made in USA und was sie für uns bedeuten sollten

Immer, wenn US-Präsident Donald Trump in Wahlkampfstimmung kommt, sind Strafzölle nicht weit. Damit zu drohen, gehört bei ihm fast schon zur außenpolitischen Grundausrüstung. Sie ist einfach, plakativ und trifft oft einen Nerv in Teilen der US-Wählerschaft. Müssen deutsche Unternehmen und politische Entscheidungsträger darauf reagieren? Und wenn ja, wie?

Zölle sind kein neues Instrument. Sie gehören seit Jahrhunderten zum Werkzeugkasten nationalstaatlicher Wirtschaftspolitik. Sie sollen heimische Industrien schützen, gegen ausländische Konkurrenz abschotten oder sind schlicht politisches Druckmittel. In der Geschichte haben sie allerdings häufig auch Kollateralschäden erzeugt – wirtschaftlich und diplomatisch. Besonders für exportorientierte Länder wie Deutschland, die einen Großteil ihres Wohlstands aus offenen Märkten ziehen, sind die Folgen erheblich. Dennoch sollten wir nicht vorschnell in Panik oder Aktionismus verfallen.

Die entscheidende Frage: Wie wahrscheinlich ist es, dass die angedrohte Zollpolitik tatsächlich in vollem Umfang umgesetzt wird und mit welcher Konsequenz? Trump kündigt häufig maximale Forderungen an. Doch oft begrenzen innenpolitische, rechtliche oder wirtschaftliche Realität die Umsetzung. Zudem sind US-Unternehmen auf europäische Vorprodukte angewiesen. Pauschale Zölle belasten auch die USA, was wiederum Widerstand bei der US-Wirtschaftslobby provoziert.

Doch selbst wenn Vieles heiße Luft ist – allein die Ankündigung kann Märkte verunsichern und Investitionen verzögern. Für Unternehmen geht es nicht nur um ökonomische Substanz, sondern auch psychologische Wirkung. Was passiert mit

dem Vertrauen internationaler Partner? Welche Signale sendet eine Bundesregierung, wenn sie auf Trumps Rhetorik mit unmittelbaren Gegenmaßnahmen reagiert? Und wie weit darf man überhaupt wirtschaftliche Resilienz mit politischer Souveränität verwechseln?

Viel wichtiger ist daher, wie wir unsere eigene strategische Position gestalten – unabhängig von kurzfristiger Rhetorik aus Übersee. Reagieren wir panisch, stellen Lieferketten überhastet um, verlagern Standorte oder investieren zu viel, um Handelshemmnisse zu umgehen, lassen wir uns treiben. Handeln wir hingegen reflektiert, faktenbasiert und langfristig, stellen wir uns robuster auf. Das ist ohnehin notwendig, angesichts einer globalen Wirtschaft, die multipolarer wird.

Gerade der Mittelstand kann pragmatisch handeln: Welche Märkte sind relevanter geworden – etwa in Asien, Osteuropa oder Afrika? Wie diversifiziert sind meine Kundenbeziehungen – geografisch, politisch und technologisch? Gibt es Fabriken, die bereits näher an neuen Zielmärkten liegen und nur besser genutzt werden müssten? Welche Innovationspotenziale lassen sich heben, wenn ich mich weniger auf volumengetriebene Märkte wie die USA fokussiere? Es geht um mehr als nur Zölle. Es geht um Widerstandsfähigkeit, um Unabhängigkeit – nicht im Sinne nationaler Autarkie, sondern strategischer Souveränität. Wer heute seine Exportstrategie, seine Partnernetzwerke und seine Innovationsfähigkeit überprüft, tut das nicht wegen Trump, sondern, weil es ohnehin an der Zeit ist.

Zölle sind ein Risiko, aber nur eines von vielen. Die größere Gefahr besteht darin, dass wir in alten Handelsmustern verharren, unsere strategischen Entscheidungen auf politische Lautstärke stützen und auf Rhetorik reagieren, statt aktiv und zukunftsorientiert unsere Position im globalen Wettbewerb zu gestalten. Deshalb: Beobachten, aber nicht reflexartig handeln. Strategische Robustheit schlägt kurzfristige Empörung. <<

### 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.

© Igor Kiselev/Shutterstock.com; Privat

FRANKFURT  
**FINANCE &  
FUTURE  
SUMMIT**

MITTELSTANDSPREIS  
DER MEDIEN

powered by



COMMERZBANK

22. & 23. Oktober 2025, Kap Europa, Frankfurt am Main

**Markt**  
UND MITTELSTAND

zeichnet die TOP Mittelständler 2025 aus

Gewinnen Sie eines von 50 kostenfreien Tickets  
für den **FRANKFURT FINANCE & FUTURE SUMMIT**  
und feiern Sie mit uns den  
**MITTELSTANDSPREIS DER MEDIEN**

**50 Tickets  
zu gewinnen >>**

**Hier geht's zu Ihrem kostenfreien Ticket\***



\* So gewinnen Sie eines von 50 kostenfreien Tickets: Geben Sie im Feld „Promotion Code“ den Code **3F\_2025\_MUM** ein. Wird Ihnen ein kostenfreies Ticket angezeigt, wählen Sie 1 Ticket für den **FRANKFURT FINANCE & FUTURE SUMMIT** inklusive **MITTELSTANDSPREIS DER MEDIEN** am 22. & 23. Oktober 2025 aus, geben Sie Ihre Buchungsdaten ein und Sie erhalten per E-Mail Ihr kostenfreies Ticket für beide Konferenztage. Die Aktion ist auf 50 Tickets limitiert. Der Rechtsweg ist ausgeschlossen.  
[www.frankfurtfinanceandfuturesummit.com](http://www.frankfurtfinanceandfuturesummit.com)



# Ein Zeichen der Hoffnung

Zuletzt taten sich Verbände schwer, in der Politik gehört zu werden. Wie sich die Stimmung mit dem Antritt der neuen Bundesregierung gerade ändert, zeigt sich in der Pharmabranche.

Von Thorsten Giersch

Ein lauer Frühsommerabend in Berlin, die Oberen der Pharmaindustrie treffen sich im Allianz-Forum, direkt neben dem Brandenburger Tor. Moderator Frank Plasberg führt durch einen erstaunlich kurzweiligen Abend. Die gereichten Häppchen sind von ausgezeichneter Qualität, der Wein ist glänzend. Es gibt Schlimmeres an einem Montagabend. Gastgeber Oliver Kirst begrüßt die 350 Unternehmerinnen und Unternehmer sowie die anwesende Politik mit guter Laune. Der Vorsitzende des Bundesverbandes der Pharmazeutischen Industrie (BPI) darf Historisches berichten: Die neue Bundesregierung hat seine Branche im Koalitionsvertrag erstmals als „Leitindustrie“ bezeichnet, äußerst nützlich.

Die Unternehmen seien ein Innovationsmotor und wichtig, um die Wirtschaftsleistung im Land zu fördern, sagt Kirst. „Auf der anderen Seite ist die pharmazeutische Industrie aber auch frustriert.“ Die Versorgungssicherheit sei gefährdet, weil die Produktion am Standort wegen der „überbordenden Regulatorik und Bürokratie nicht so läuft, wie wir uns das vorstellen“. Die pharmazeutische Industrie habe rund 35 Absatz- und Mengeneinschränkungen. Immer wieder betont Kirst, dass er aber zuversichtlich in die Zukunft schaut und hofft, „dass das, was wir im Koalitionsvertrag lesen, auch konkret umgesetzt wird“. Dass die Pharmaindustrie zur Leitindustrie deklariert wurde, sei „eine Anerkennung unserer Leistung als Innovationsmotor und Wirtschaftsfaktor“. In Zahlen bedeutet das zum Beispiel: Die mittelständisch geprägte Pharmabranche gibt 16 Prozent des Umsatzes für Forschung und Entwicklung aus. Platz eins unter allen Branchen und rund doppelt so hoch wie für die Branche auf Rang 2.

Dass die Pharmafirmen in anderen Ländern wie Dänemark, Belgien oder Spanien dennoch kräftig wachsen und verdienen, ist aus Kirsts Sicht ein Thema der Industriepolitik, die in ande- >>

**Gelöste Stimmung:** Vertreter der Pharmabranche und Politiker trafen sich in diesem Jahr im Allianz-Forum am Brandenburger Tor zum Austausch.

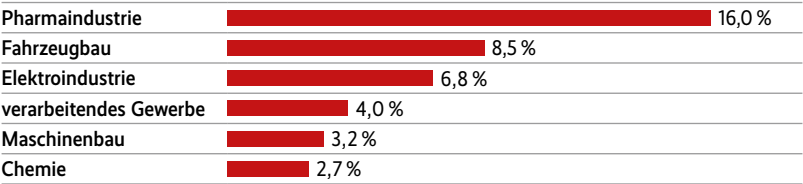
ren Ländern eben ganz anders gemacht werde. „Natürlich sehe ich, dass wir über die letzten Jahre hier in Deutschland stark verloren haben“, sagt der Verbandschef. „In der klinischen Forschung dauern die Prozesse viel zu lange, weil es in den Genehmigungsverfahren einen zu intensiven Datenschutz gibt.“ Das föderalistische System sei da hinderlich. Die Folge: Wichtige Arzneimittel für Patientinnen und Patienten stünden später zur Verfügung. Deutschland war vor gar nicht langer Zeit Nummer 2 bei klinischer Forschung, heute ist es Nummer 7 – hinter Spanien.

Woran das liegt, erklärt Richard Mark Engelhardt. „Es gibt zunehmende Anforderungen, die gerade für ein mittelständisches Unternehmen anspruchsvoll zu bewerkstelligen sind“, sagt der CEO von Engelhard Arzneimittel. Der Nachhaltigkeitsbericht etwa, die Sicherheitsbeauftragten, die Anforderungen an Zulassung, Veränderungen in Rezepturen. Und dass vieles davon eben auch unerwartet komme. „Ich würde mir auch mehr Freiheit bei der Preisgestaltung wünschen“, sagt der Familienunternehmer. Es gebe jetzt schon zu lange preisdämpfende Regelungen und Zwangsrabatte. „Wir zahlen für das Beitragssatz-Sicherungsgesetz mittlerweile im dreizehnten Jahr Geld, das uns bei Investitionen fehlen. Und zum Teil fehlt da auch die Rechtfertigung.“ Hier fordern praktisch alle Unternehmerinnen und Unternehmer eine Reform. „Wir wollen keine Subventionen, aber wir wollen keine Zwangsabgaben zahlen müssen, sondern an einem normalen Wettbewerb teilnehmen“, fasst Engelhard die Stimmung zusammen.

BPI-Hauptgeschäftsführer Kai Joachimsen wird beim Thema Versorgungssicherheit konkret. „Es

HOHE FORSCHUNGS-AUSGABEN

Welcher Anteil des Umsatzes einer Branche in F&E fließt



Quellen: BPI, VCI, Statistisches Bundesamt 2022, Deutschland

gibt tagtäglich bis zu 500 Arzneimittel, die einfach nicht verfügbar sind. Warum? Weil die nicht mehr produziert werden können. Weil das preislich hierzulande nicht mehr auskömmlich ist.“ Die gegenwärtigen Ausschreibungspraktiken der Krankenkassen würden seit Jahren nicht funktionieren. „Wenn man immer nur das günstigste Arzneimittel in der Ausschreibung akzeptiert, dann wird man natürlich eine Preisspirale nach unten erzielen.“ Die gebe es inzwischen seit mehr als zehn Jahren. Der durchschnittliche Erstattungspreis für ein generisches Arzneimittel liege in Deutschland pro Tag bei sechs Cent. „Für das Geld bekommen Sie keinen Kaugummi.“ Zu solchen Preisen könne man in Deutschland nicht mehr produzieren. Mit der Folge, dass die Unternehmen dann abwandern: „Wir produzieren zu wenig in Deutschland, weil wir uns das nicht leisten können, weil die Erstattungs- und Ausschreibungsmodalitäten nicht passend sind“, erklärt Joachimsen.

Klaus Holetschek, Vorsitzender der CSU-Fraktion im Bayerischen Landtag und langjäh-



Große Politik: Oliver Kirst, Vorsitzender des Bundesverbandes der Pharmazeutischen Industrie (BPI) und Chef von Servier Deutschland (v. l.), Gitta Connemann (CDU), Mittelstandsbeauftragte der Bundesregierung, Klaus Holetschek, CSU-Fraktionsvorsitzender im bayerischen Landtag, und BPI-Hauptgeschäftsführer Kai Joachimsen.

© ©BPI/Refalzyk

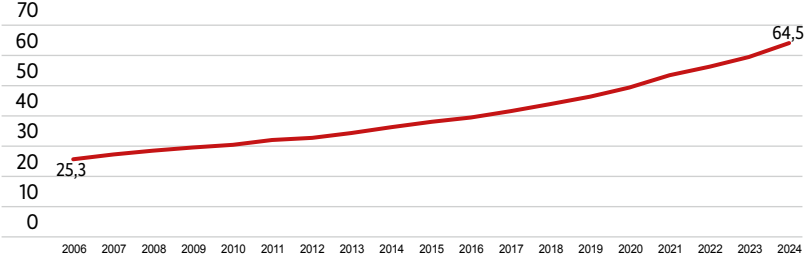
riger Staatsminister für Gesundheit und Pflege in Bayern, sieht diese Herausforderungen auch. „Der Wunsch, wieder mehr Produktion hierher zu holen, ist ein frommer Wunsch. Wir müssen froh sein, wenn wir die, die hier sind, erst mal pflegen und ihnen die richtigen Rahmenbedingungen geben, damit sie am Standort bleiben.“ Es brauche Gesetze, „die vernünftig funktionieren.“ Damit meint Holetschek unter anderem das Arzneimittel-Marktneuordnungsgesetz (Amnog), das 2011 in Kraft trat und die Preisgestaltung für neue patentgeschützte Medikamente in der gesetzlichen Krankenversicherung regelt. Das Amnog müsse mit der Industrie zusammen weiterentwickelt werden statt „im Hinterzimmer vollendete Tatsachen zu schaffen“, sagt der Politiker. Umweltpolitik sei zwar richtig und wichtig, „aber was nützt mir die beste Umweltpolitik, wenn wir dann Medikamente für die Menschen fehlen?“

Blümerant oder bedroht

Diese Themen kennt Gitta Connemann genau. Die CDU-Politikerin ist parlamentarische Staatssekretärin im Bundeswirtschaftsministerium von Katherina Reiche (CDU). Dass die Pharmabranche nun als Leitindustrie gilt, sei ein mutiges Bekenntnis der neuen Regierung, „aber am Ende muss aus einem Sonntagswort auch ein politisches Alltags-handeln werden.“ Daran habe es in den vergangenen Jahren zu lange gehapert, womit Connemann explizit auch die Jahre unter CDU-Regierungsverantwortung einbezieht. In den letzten dreieinhalb Jahren sei ein großes Misstrauen gegenüber der Branche hinzugekommen und eine Politik, „die sich ein Stück anhand von Ideologie organisierte und nicht auf der Grundlage von Zahlen, Daten und Fakten.“ Ihr Eindruck als Mittelstandsbeauftragte der Bundesregierung sei, dass viele Verant-

KRÄFTIGES PLUS

Umsatz im deutschen Pharmamarkt in Milliarden Euro



Quelle: Iqvia

wortliche in den Betrieben inzwischen „blümerant oder manchmal auch existenziell bedroht“ zumute sei. „Wir wissen, dass wir die Standortfaktoren verbessern müssen. Wir wollen sie in Deutschland behalten. Bitte bleiben Sie!“ ruft Connemann den Unternehmern im Saal zu, die da an diesem Abend im Allianz-Forum stehen.

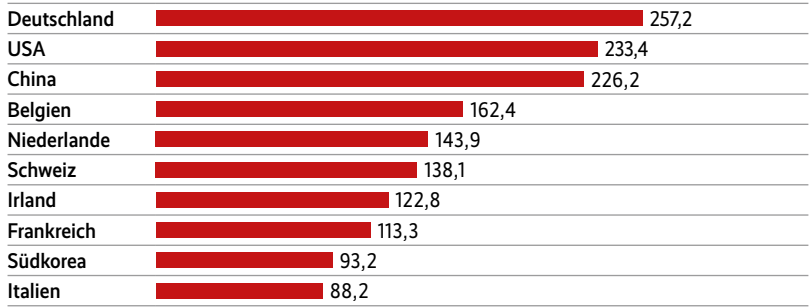
Natürlich schauen die Manager der Pharmabranche auch ins Ausland: nach Brüssel, wo viele der unbeliebten Verordnungen ursprünglich herkommen, und in die USA. Die US-Regierung droht den Arzneimittelherstellern mit Zöllen. Connemann nimmt das Thema an diesem Abend auf und spricht von einem „Damoklesschwert, das über der Branche hängt. Deshalb berücksichtigen die EU und Deutschland die Belange des Pharmasektors auch bei der Überlegung zu möglichen Gegenmaßnahmen der EU.“ Da sind die Hersteller bei Wein und Häppchen noch zuversichtlich.

Inzwischen ist klar, wie es die Branche trifft, zumindest für den Augenblick. Der US-Präsident ist bekannt dafür, Entscheidungen im letzten Moment zu ändern, Ausnahmen zu verkünden oder alles anders gemeint zu haben. Ende Juli jedenfalls kündigte die US-Regierung Importzölle von 15 Prozent auf Medikamente an. Ausgenommen werden nur Generika. Bislang wurden auf pharmazeutische Produkte keine Zölle erhoben. Zur Einordnung: Kein Wirtschaftszweig der EU liefert mehr Waren in die USA als die Pharmabranche. Die Regel trifft auch US-Unternehmen, die in Europa fertigen.

Am Ende des parlamentarischen Abends des BPI klärt sich auch auf, warum eine Karte mit roter und grüner Seite unter den Stühlen im Saal liegt: Jeder und jede möge bitte sagen, ob man angesichts der Haltung der neuen Regierung zur Branche investieren wolle. Der Moderator sieht fast nur grün. Na bitte, das hätte es vor einem Jahr nicht gegeben. Aber noch ist es lediglich ein Zeichen der Hoffnung. Nicht mehr und nicht weniger. <<

DEUTSCHLAND ÜBERTRUMPFT DIE USA

Größte Exportländer chemisch-pharmazeutischer Produkte 2023 \*



Quellen: Cefic, Eurostat, VCI \*Wert in Milliarden Euro



Timo Veeneman ist Handlungsbevollmächtigter und Vermögensbetreuer bei Spiekermann.

## Vermögensübertragung mit Augenmaß

Wer Vermögen frühzeitig übertragen möchte, ohne auf finanzielle Unabhängigkeit zu verzichten, findet im Nießbrauchdepot ein wirkungsvolles Instrument. Es erlaubt, Wertpapiere an Kinder oder andere Begünstigte zu schenken, während Erträge wie Dividenden oder Zinsen an den Schenkenden gehen. Gerade für Unternehmerfamilien im Mittelstand kann das steuerlich wie strategisch attraktiv sein.

### 1. Nachfolgewünsche und Finanzsituation klären

Der erste Schritt ist eine ehrliche Bestandsaufnahme: Welche Mittel werden für den eigenen Lebensstandard benötigt und was lässt sich guten Gewissens übertragen? Rentenansprüche, Rücklagen, Immobilien und Versicherungen sollten ebenso berücksichtigt werden wie die Bedürfnisse der künftigen Eigentümer. Wer frühzeitig plant, sichert sich Gestaltungsspielraum.

### 2. Fachberatung einholen

Unabhängige Vermögensverwalter und spezialisierte Steuerberater einzubinden, ist essenziell. Gemeinsam lässt sich klären, ob das Modell zum Gesamtvermögen passt und ob die Freibeträge ausgeschöpft sind. Vor allem bei Schenkungen außerhalb der Familie, etwa an Lebensgefährten oder Freunde, kann der Nießbrauch schon bei vergleichsweise kleineren Beträgen erhebliche Steuervorteile schaffen.

### 3. Geeignetes Depot einrichten

Nur spezialisierte Anbieter können die Trennung zwischen Eigentum und Erträgen sauber abbilden. Häufig muss ein separates Depot eröffnet werden, das technische und rechtliche Anforderungen erfüllt. Die Erträge fließen weiterhin dem

Schenkenden zu – ein Vorteil, der auch zur Ruhestandsplanung beitragen kann.

### 4. Vertraglich absichern

Ein rechtlich belastbarer Schenkungsvertrag schafft Klarheit. Darin sollten etwa Rückfallklauseln, Regelungen zu Notfällen oder Mitspracherechte bei der Anlagestrategie definiert sein. Wichtig ist, dass die vertragliche Gestaltung nicht die steuerliche Anerkennung gefährdet. Ein Notar ist – anders als bei Immobilienübertragungen – nicht zwingend notwendig, kann aber hilfreich sein.

### 5. Übertragung vollziehen und melden

Schenkungen sind binnen drei Monaten beim Finanzamt anzuzeigen – von beiden Parteien. Um den steuerlichen Vorteil des Nießbrauchs zu sichern, wird meist eine nachvollziehbare Ertragsprognose gefordert. Der Abschlag auf den zu versteuernden Betrag richtet sich nach der statistischen Lebenserwartung der Schenkenden. Je früher die Übertragung erfolgt, desto höher ist der Effekt.

### 6. Regelmäßige Überprüfung

Ein Nießbrauchdepot sollte regelmäßig angepasst werden. Änderungen in Lebenssituationen oder Marktbedingungen erfordern eine dynamische Verwaltung. Gleichzeitig bietet die strukturierte Vermögensübergabe die Möglichkeit, die nächste Generation frühzeitig an strategische Finanzentscheidungen heranzuführen – ein nicht zu unterschätzender pädagogischer Mehrwert.

Das Nießbrauchdepot verbindet steuerliche Effizienz mit generationsübergreifender Planung und finanzieller Souveränität. Wer rechtzeitig handelt, kann gezielt Vermögen übergeben und gleichzeitig die Kontrolle behalten. << **MuM**

## STEUERRECHT

### Schriftform bei Betriebsausgabenabzug nicht zwingend

Der Betriebsausgabenabzug darf nicht verwehrt werden, nur weil schriftliche Verträge fehlen. Das Bundesverfassungsgericht urteilte, es müssten alle Umstände betrachtet werden. Die Schriftform als Voraussetzung sei verfassungswidrig. (Az. 2 BvR 172/24)

### Reinvestitionsrücklage: Gewinnzuschlag verfassungsgemäß

Wer eine Reinvestitionsrücklage bildet und nach vier oder sechs Jahren kein neues Wirtschaftsgut anschafft, muss die Rücklage auflösen. Dabei muss ein pauschaler Gewinnzuschlag von sechs Prozent des Rücklagebetrags angesetzt werden. Das ist auch in einem strukturellen Niedrigzinsumfeld verfassungsgemäß, wie der Bundesfinanzhof entschied. (Az. VI R 20/23)

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

© Spiekermann

25

# Die Familie, das Unternehmen und wir. Seit 25 Jahren.



Mehr unter:





# Die große Verantwortung

In deutschen Unternehmerfamilien wird mehr vererbt denn je. Beim Stiften und Spenden läuft aber vieles schlecht. Immerhin gibt es erfolgreiche Vorbilder.

Es ist eine denkwürdige Gala des Bundesverbands Deutscher Stiftungen: 2018 in Nürnberg wird Ise Bosch für ihr Engagement ausgezeichnet und hält eine Dankesrede, die das Gros der Anwesenden zu frenetischem Applaus hinreißt. Aber einige verlassen empört den Saal, weil die Enkelin von Robert Bosch weit mehr als nette Floskeln liefert. Felix Oldenburg, damals Generalsekretär des Bundesverbandes, erinnert sich an den legendären

Von Thorsten Giersch

Abend. „Man konnte fast eine Stecknadel fallen hören, als sie beginnt, den fast 1000 zuhörtenden Stiftungsmanagern die Leviten zu lesen.“ Erst wundert sich Bosch, warum ihr bei ihrer internationalen Arbeit für LGBTQ-Menschen noch nie eine deutsche Stiftung begegnet sei. Und dann wird es grundsätzlich.

Sie vergleicht Stiftungen mit Schildkröten: langsam, dickhäutig und nur in ihrem kleinen

© David Ausserhofer

Umfeld aktiv. „Stiftungen schöpfen ihr Selbstbewusstsein eher aus dem großen Beharrungsvermögen, statt sich neuen Aufgaben zuzuwenden.“ Und: „Die Zeiten sind dabei, sich wesentlich zu ändern. Es gibt guten Grund, das eigene Profil zu schärfen.“ Damit prangert Bosch auch den Umgang vieler Stiftungen mit Geld an – das Missverhältnis zwischen dem aktuellen Nutzen und dem möglichen Nutzen der rund 80 Milliarden Euro, die in den Büchern der Stiftungen schlummern.

Seit Jahren wird der Wohlstand des deutschen Wirtschaftswunders vererbt. Da liegt die Frage nah, wofür all das Geld verwendet wird. „Der prodemokratische Konsens, der uns ja auch Steuerprivilegien sichert, erodiert. Wir brauchen einen sehr steilen Anstieg an prodemokratischer Wirksamkeit“, sagt die Preisträgerin. Man sei als Funktionär oder Funktionärin einer philanthropischen Orga-

nisation nicht dauerhafte Eigentümerin von Geld, sondern eine Art Zwischenstation. Oldenburg, der sich als Unternehmer für soziale Belange einsetzt, sagt heute: „Die stolzen deutschen Stiftungen feiern an diesem Abend nicht eine der ihren, sondern eine, die fast alles anders macht als sie.“ Diese Episode aus 2018 ist heute sogar noch aktueller – und es ist wichtig, die Vorgeschichte zu kennen.

Ise Bosch setzt auf ihre Art die Familientradition fort. Ihr Großvater führte für seine Beschäftigten den Acht-Stunden-Tag ein sowie betriebliche Sozialleistungen. Und er brachte 92 Prozent seines Unternehmens in eine gemeinnützige Stiftung ein. Sie ist bis heute eine der größten der gut 25.000 hierzulande. Die älteste ist sie nicht: Das St.-Katharinen- und Weißfrauenstift in Frankfurt am Main startete 1228 und pflegt bis heute Senioren. Auch die Stiftung Bürgerspital von 1316 in Würzburg ist im Seniorendienst tätig. Beide sind Ausnahmen. Nur rund 250 Stiftungen haben jahrhundertlang Kriege und wechselnde Rechtssysteme überstanden. 90 Prozent der rund 100.000 Stiftungen, die es vor Gründung der Bundesrepublik gab, sind verschwunden. Viele wurden verboten. Andere wirtschafteten sich selbst ins Aus. Michael Borgolte hat sich in „Weltgeschichte als Stiftungsgeschichte“ damit beschäftigt. Der Mittelalterhistoriker betont, wie eng früher die Nähe zum Christentum war. Mönche und Nonnen schützten Kulturgüter und kümmerten sich um Bedürftige. Im Laufe der Zeit wurde die Idee zur Institution: ein Vermögen einem guten Zweck widmen, an dem die nachfolgenden Generationen nicht rütteln können. Damals entstanden vor allem Gebäude, die heute noch stehen. In der Neuzeit gegründete Stiftungen finanzieren eher Dinge, die kaum anfassbar sind.

Die wohl weltweit bekannteste Stiftungsgeschichte beginnt 1521 in Augsburg. Kaufmann und Bankier Jakob Fugger ist auf dem Höhepunkt seiner Macht, als er eine Handvoll Gebäude zur Sozialsiedlung erklärt, die auf ewig bestehen soll. Gut 500 Jahre später ist Alexander Graf Fugger, Jahrgang 1981, immer noch stark engagiert. In 19. Generation verwaltet er Forstbetriebe, Immobilien und neun Stiftungen. „Ich fühle mich nicht als jemand, der in einem anderen Jahrhundert stecken geblieben ist“, sagt er 2019 im Interview mit dem Spiegel. Zu Fuggers wichtigsten Projekten gehört derzeit der Bau von Kindergärten. „Wir versuchen, das Erbe von Jakob und Anton Fugger in die Zukunft zu tragen, unter anderem, indem wir das Mäzenatentum in der heutigen Zeit beleben.“ Dabei seien Stiftungs- und Privatvermögen strikt getrennt. Die Fuggerei gibt es noch. Touristen finanzieren sie nur zu einem kleinen Teil, das Gros der Einnahmen stammt aus der Forstwirtschaft. >>

Legendärer Auftritt: 2018 erhält Ise Bosch (2. v. r.) den Deutschen Stifterpreis. Ihre Rede mischt die sonst eher gediegene Szene auf. Mit auf der Bühne an jenem Abend: Schauspieler Gudrun Landgrebe, Felix Oldenburg, damals Generalsekretär Bundesverbands Deutscher Stiftungen (l.) und Michael Göring, damaliger Vorsitzender des Verbands.

Auch heute noch gibt es für Eigentümer und Eigentümerinnen von Unternehmen gute Gründe für eine Stiftung: langfristig die Unternehmensnachfolge, das Lebenswerk oder das Vermögen zu sichern. Die Modelle haben, richtig angewandt, steuerliche Vorteile und sind gut fürs Image. Es gibt auch hehre Ziele wie gesellschaftliche Verantwortung. Oder es können Werte, Leitprinzipien und die Unternehmenskultur dauerhaft weitergegeben werden.

Ins Gerede kommen Stiftungen, wenn finanzielle Unregelmäßigkeiten bekannt werden. Intransparenz macht sich nicht gut, auch nicht, Geld ungerechtfertigt zu verwenden. Solche Verfehlungen sind selten. Sie gefährden das Prinzip Stiftung nicht im Kern. Aber es gibt strukturelle Kritik am System, die in Zeiten gesellschaftlicher Unwucht lauter wird. Acht Billionen Euro beträgt inzwischen das Geldvermögen der Deutschen, mehr denn je. Rund zwei Drittel davon gehören den reichsten zehn Prozent. Menschen mit hohem Einkommen spenden prozentual halb so viel wie Personen mit niedrigem oder mittlerem Einkommen. Soll heißen: Hierzulande gäbe es genug Geld für Schulen und anderes, was der Allgemeinheit helfen könnte. Doch es fließt nicht dorthin.

### Vermögen einsperren

Menschen wie Fugger, Bosch und Oldenburg wollen daran etwas ändern. Der Sozialunternehmer, der bei McKinsey anfang und neben seiner Tätigkeit für den Bundesverband Deutscher Stiftungen die internationale Organisation Ashoka in Deutschland und Europa leitete, bemängelt den Sinn vieler junger Stiftungen. „Die meisten handeln abstrakt mit Geldvermögen und werden wahrgenommen als Organisationen mit Geld, durch die ein Stifter steuerbegünstigt seine wechselnden Interessen verfolgt.“ Das sei das Gegenteil des Idealbilds von einem Vermögen, das nur noch sich selbst gehört. „Von den drei Merkmalen einer Stiftung werden alle drei anders gedeutet“, sagt Oldenburg. Der Zweck wird verstanden als persönliches Interesse, das Vermögen als Geld und die Organisation als Eigentum des Gründers. Stiftungen seien „die konsequenteste Form, Vermögen einzusperren“.

Mutieren Stiftungen also zum großen gesellschaftlichen Missverständnis? Zweifellos gibt es gute und schlechte Stiftungen. Im Kern hängt viel daran, ob das Vermögen, das gestiftet wird, zum Zweck passt. Eine Sozialsiedlung oder Altenheime zu betreiben, ist etwas anderes, als Geldvermögen zu verwalten. Zudem leben wir nicht mehr im Mittelalter. Das Heute wird geprägt von Problemen, die schlimmer und teurer werden, wenn man sie nicht angeht: der Klimawandel, ungerechte Bil-

dungschancen, bröckelnde Infrastruktur. Oder mangelnde Gerechtigkeit beim Geschlecht, was Ise Bosch umtrieb und zur Philanthropin neuen Stils machte. Marita Haibach, Expertin für Fundraising, nennt sie „einen Meilenstein auf dem Weg zum mündigen und selbstbewussten Spenden“.

2007 veröffentlichte Bosch ihr erstes Buch dazu. „Besser spenden!“ gilt als der erste deutschsprachige Ratgeber für Philanthropen. Sie hatte das große Glück, dass sie ihr Erbe auch nutzen konnte. Denn dass man aus einer Unternehmerfamilie kommt, bedeutet oft nicht, flüssiges Geld zur eigenen Verwendung zu haben. „Geld hat, je nachdem, für was es gebraucht wird, sehr unterschiedliche Qualitäten“, sagt Bosch. „Mein Hintergrund ist geerbtes Geld. Hätte ich das nicht, würde ich etwas ganz anderes machen.“ Mithilfe dieses geerbten Geldes konnte sie in den USA studieren. „In den USA hat man viel weniger Angst vor dem Geld. Und so habe ich mich auch daran gemacht, mich auszubilden darin, wie ich das Geld, was ich frei zur Verfügung hatte, für gemeinnützige Zwecke einsetze.“

Sie war tief eingearbeitet in das Thema Menschenrechte und auch aus persönlichen Gründen stark engagiert für die Rechte von schwulen und lesbischen Personen, wie man es damals nannte – heute LGBTQIA+, die Anerkennung der Vielfalt der Geschlechtsidentitäten und sexuellen Orientierungen. Im Laufe der Jahre hat Bosch das Erbinnen-Netzwerk Pecunia sowie Filia – Die Frauenstiftung mitgegründet und ist Geschäftsführerin von Dreilinden, einer Gesellschaft für gemeinnütziges Privatkapital. Heute betont sie, wie wichtig es war, Kapital zu haben und es so anlegen zu können, wie es ihr richtig erschien.

In ihrem Buch „Geben mit Vertrauen“ beschreibt Bosch, wie wichtig es ist, beim Spenden nicht auf Sicherheit zu hoffen, sondern Vertrauen zu suchen. „Ich mache das normalerweise im Team und nicht allein, und ich suche mir Leute, die andere Lebenserfahrungen haben oder die wiederum sehr tief verwurzelt sind und entsprechende Netzwerke haben.“ Bosch setzt dem Ewigkeitsvermögen das Ausgeben oder Weitergeben von Geld entgegen. Sie vertraut auf kollektive Entscheidungen und verzichtet auf strikte Verwendungsvorschriften. Um zu verstehen, was Bosch anders macht als viele Stifter und Stifterinnen, muss man verstehen, was die meisten anderen in ihrer Situation als Erbin vermutlich getan hätten: das Geld auf ewig in einer Stiftung festzulegen und nur aus den Kapitalerträgen zu fördern. Durch ihre Erfahrungen in den USA ging Bosch nicht den Weg der klassischen Philanthropie und versuchte, flexibel zu fördern und Systeme widerstandsfähig aufzubauen. „Für Resilienz brauchst du Reserven. Aber so wie Stiftungen normalerweise fördern, können keine Reserven gebil-

det werden.“ Da widerspreche sich sehr häufig das, was objektiv gebraucht werde, und wie die philanthropische Praxis sei.

### Vorbild Gates

In Deutschland ist das, was Bosch „selbstverständliche Philanthropie“ nennt, bei weitem nicht so verbreitet wie in Großbritannien oder den USA. Dort liegt das Volumen der Spenden von Einzelpersonen gut dreißig Mal höher als hierzulande, obwohl die Bevölkerungszahl nur dreimal so hoch ist. Exemplarisch dafür steht die Stiftung von Microsoft-Gründer Bill Gates und seiner Ex-Frau Melinda, die mit ihrem Anteil inzwischen einen ähnlichen Weg geht wie Bosch. In englischsprachigen Ländern steht für die neue Form der Begriff „The Giving Pledge“, das Versprechen zu geben. Gates und der Investor Warren Buffett gründeten die philanthropische Kampagne im Jahr 2010. Milliardäre sollen mehr als die Hälfte ihres Vermögens für wohltätige Zwecke bereitstellen, sei es zu Lebzeiten oder nach ihrem Tod. Hunderte sind dabei, auch Elon Musk, der reichste Mensch der Welt. In Europa sind es um die 20, aus Deutschland nur

„Geld hat, je nachdem, für was es gebraucht wird, sehr unterschiedliche Qualitäten.“  
Ise Bosch, Philanthropin

SAP-Co-Gründer Hasso Plattner. Zuletzt hatten Gates und Buffet die Lebensdauer der Gates-Stiftung verkürzt. Ursprünglich sollte die Stiftung 20 Jahre nach Gates' Tod aufgelöst werden. Jetzt müssen bis 2045 rund 200 Milliarden Dollar real investiert werden. Gates ist 69. Die Maßnahme ist eine Reaktion auf Kritik an Philanthropen, dass sie mehr ankündigen als halten, und nur das eigene Image im Blick haben. In den USA wird diskutiert, inwiefern Stiftungen undemokratisch sind oder dem System helfen. In Deutschland spricht man, wenn überhaupt, über die Höhe der Erbschaftssteuer.

Das Grundgesetz ist schwammig. Artikel 14 Absatz 2 verpflichtet Eigentümer, ihren Besitz so zu nutzen, dass dies nicht nur ihren eigenen Interessen dient, sondern auch der Gesellschaft als Ganzes. Vor allem für linke Vertreter ist klar, was nötig ist: Mehr Steuern für die Reichen, damit der Staat genug Geld hat, um alle Probleme zu lösen. Pragmatisch machbar ist das wohl nicht. Es wird angesichts der Fülle an Problemen die Mittel der Vermögenden an sich brauchen. „Die Gerechtigkeitsfrage geht nicht weg“, sagt Ise Bosch. „Ich erwarte die interessantesten philanthropischen Lösungen von den Leuten, die sagen: Das ist nicht gerecht, dass ich das habe.“ <<

ANZEIGE

Better decisions.  
For a better future.

Proalpha Group

Flip the Switch

Ready to Use AI - Sofort startklar. Für Jahre voraus.

Mit AI-Apps für alle deine Businessprozesse blitzschnell auf Zukunft umschalten: Keine lange Implementierung, keine Blackbox – sondern nachvollziehbare künstliche Intelligenz, die dein Unternehmen direkt voranbringt. Mach das Beste aus deinen Daten und deinem Wissen!

# „Wir brauchen Neobroker fürs Gute“

Felix Oldenburg fordert neue Wege, um Investitionen zu fördern.  
Ein Gespräch über Erben, illiquide Anlagen und Stiftungen als Fessel für Vermögen.

**Sie sind Sozialunternehmer. Wie werden Sie wahrgenommen?**

Ich sitze auf eine gewisse Art zwischen den Stühlen. Für die Linken und Progressiven, die den Staat für den einzigen Problemlöser halten, bin ich ganz klar rechts. Für die Rechten bin ich zu links, weil ich glaube, dass wir vielfältige Themen auch vielfältig fördern sollten. Die meisten Rückmeldungen, die ich bekomme, lauten: Endlich hat jemand mal die Realität des Lebens mit Vermögen verstanden. Nämlich, dass man nicht morgens im vollen Geldspeicher aufwacht und sich jeden Tag entscheidet, geizig zu sein.

**Sondern?**

Es gibt konkrete Hürden, mit Geld das zu tun, was man für richtig hält. Das muss und kann einfacher gehen. Weil die Politik das nicht erkennt, ist es eben ein Projekt für alle Bürgerinnen und Bürger und besonders für Unternehmerinnen und Unternehmer.

**Nimmt der Zeitdruck in Deutschland, jetzt zu handeln, zu?**

Enorm. Wir sind eines der reichsten Länder der Welt und haben mehr liquiden privaten Wohlstand als jemals zuvor in der Geschichte. Und trotzdem wird uns erzählt, es gäbe für vieles nicht genug Geld. Zum Beispiel, um dem Klimawandel vorzubeugen, chancengerechte Bildung zu finanzieren. Aber das ist falsch. Wir haben dieses Geld und wir haben auch reichlich Menschen, die umdenken und sagen: Wir müssen das Geld heute ausgeben statt in 50 Jahren.

**Und warum passiert das nicht?**

Aus drei Gründen, ich nenne sie die drei Fesselungen. Erstens die Familienkonstellationen, in denen geerbt wird. Erben wird mitgegeben, sie müssten das Geld für die nächste Generation erhalten, am besten mit Zinsen. So bekommen junge Menschen das Gefühl, es sei gar nicht das eigene Geld. Deshalb folgen sie dem Ratschlag ihrer Finanzberater und legen es über komplizierte Vertragswerke an, zumeist in illiquiden Anlagen, sodass es nur von außen so aussieht, als sei man reich. Das ist die zweite Fesselung.



Das Gespräch führte  
Thorsten Giersch.

**Und Nummer drei?**

Das ist die Perfideste, die habe ich persönlich kennengelernt, als ich den Bundesverband Deutscher Stiftungen geleitet habe. Ausgerechnet das Instrument, mit dem wir die Großzügigkeit der Gesellschaft organisieren, die Stiftung, kann die stärkste Fessel für Vermögen werden. Da ist Geld für einen Zweck auf ewig festgelegt unter doppelter Aufsicht und darf noch nicht mal aufgebraucht werden, sodass aus Stiftungen kaum etwas herauskommt. Und dann hemmen Stiftungen oft auch noch das Engagement der Nachfolgeneration.

**Inwiefern?**

Wenn man eine Stiftung in der Familie oder im Unternehmen hat, dann engagiert man sich seltener außerhalb davon – selbst, wenn man eigentlich etwas ganz anderes gestalten möchte. Und so erklärt sich, dass wir eine so reiche Gesellschaft sind, so viele Menschen haben, die mit Geld etwas bewegen wollen und doch so wenig bewegen. Und das erzeugt Unverständnis und auch sozialen Unfrieden im Hinblick auf die Vermögensverteilung.

© Theresa Vormbaum

**Ließe sich das ändern?**

Hinterher leider nicht mehr. Wer eine Stiftung mit einer bestimmten Satzung gegründet hat, kann das hinterher nicht mehr ändern, und die nachfolgenden Generationen haben Pech gehabt. Bestenfalls kann man Geld, das in Stiftungen gebunden ist, mit einem Ausschüttungsgebot bewirtschaften.

**Bei der Struktur einer Stiftung, die neu gegründet wird, sollte man also weit in die Zukunft denken.**

Man sollte sich überhaupt überlegen, ob man noch eine neue Stiftung gründen möchte. Wir haben in Deutschland mehr als 25.000 Stiftungen. Sie sind alle eigenständig und müssen ihren Zweck erfüllen, dürfen sich nicht verändern. Wir brauchen nicht noch mehr, sondern sollten im 21. Jahrhundert die Kraft von Plattformen nutzen. Neue Stiftungen zu gründen, hilft in der Regel den Steuerberatern, Stiftungsanwälten und Privatbankern am meisten, weil das ein ewiges Gebühren-Abo ist.

**Deshalb haben sie Bcause gegründet, wo schon einige namhafte Familien mitmachen.**

Dort kann man sehr günstig ein eigenes Stiftungskonto errichten. Es ist aus meiner Sicht völlig offensichtlich, dass wir das kluge Ausgeben von Geld genauso einfach machen müssen wie das Investieren von Geld. Wir brauchen eine Art Neobroker fürs Gute. Und wenn etwas einfach ist, dann machen es Leute auch.

**Die dann etwas bezahlen, für das der Staat kein Geld hat oder ausgeben will.**

Es ist kein Entweder-oder. Natürlich brauchen wir ein Steuersystem, das als gerecht empfunden wird. Und die wenigsten finden es gerecht, dass zum Beispiel Einkommen auf Erwerbsarbeit so viel höher besteuert werden als große Erbschaften. Aber nur zu fordern, der Staat soll das über höhere Steuern richten, finde ich nicht ausreichend. Der Staat ist dafür da, über Steuern eine Grundversorgung zu organisieren. Der Staat kann und soll aber nicht in Nischen große Risiken eingehen.

**Haben Sie ein Beispiel?**

Nehmen Sie Ise Bosch, die sich für LGBTQ-Communities vor 20 Jahren stifterisch engagiert hat. Das hätte doch kein Haushalt in Deutschland demokratisch beschlossen. Ich glaube, viele Unternehmen möchten Gesellschaft mitgestalten. Das kann man auch mit Geld. Deshalb müssen wir das Stiften so einfach und vielfältig wie möglich machen, dann ist es auch demokratisch. Wir sehen gerade in den USA, wohin es führt, wenn wir unsere gesellschaftliche Infrastruktur vom Staat abhängig machen.

**Sie plädieren für Stiften auf Zeit?**

## DER SOZIAL- UNTERNEHMER

Felix Oldenburg, Jahrgang 1976, ist Gründer von bcause, einer Plattform für kostenlose Stiftungskonten, Spenden und Impact Investing. Er leitete den Bundesverband Deutscher Stiftungen und die Organisation Ashoka, das weltweit größte Netzwerk für Sozialunternehmer. Kürzlich ist sein Buch „Der gefesselte Wohlstand“ erschienen.

Ich mache eine ganze Reihe von konkreten Reformvorschlägen – sowohl für das Geld, das schon in Stiftungen gebunden ist, als auch für das Geld, das noch nicht gestiftet wurde. Eine Option ist, einen Vermögensgegenstand in eine gemeinnützige Organisation einzubringen – zum Beispiel eine Mietimmobilie für fünf oder zehn Jahre. Die Erträge gehen an die gemeinnützige Organisation und sind steuerfrei. Und man kann sich später entscheiden, ob man den Vermögensgegenstand behält oder ihn ganz an die gemeinnützige Organisation überträgt. Wir müssen es viel kreativer und flexibler machen, Geld für gute Zwecke arbeiten zu lassen.

**Eine andere Idee ist der Bürgerfonds.**

Es ist ähnlich wie beim Wagniskapital, für das der Staat damals den Hightech-Gründerfonds anschob. Es zeigte sich, dass man Venture Capital investieren kann, ohne sein ganzes Geld zu verlieren. Und mit jeder Fondsgeneration nahm das private Geld zu. Inzwischen ist kein staatliches Geld mehr nötig. Venture Capital ist etabliert. So schwebt mir das auch mit einem Fonds vor, in den Bürgerinnen und Bürger freiwillig zusätzlich zu Steuern einzahlen könnten, um besonders wichtige innovative Vorhaben für die Gesellschaft zu finanzieren.

**Wie es Norwegen mit den Einnahmen aus fossilen Brennstoffen macht.**

Genau. Warum legen wir unser Geld nicht auch so an, dass es gesellschaftlichen Folgekosten mit einer hohen Rendite vorbeugt? Dann werden sich immer mehr Bürgerinnen und Bürger auch entscheiden, freiwillig in einen solchen Fonds einzuzahlen.

**Warum macht das die Politik nicht?**

Sie hat kein Verständnis dafür, dass Privatleute und Unternehmen bereit sind, mit Geld auch gesellschaftliche Probleme zu lösen. Dass es auch einen anderen Weg gibt als alles über Steuern zu machen. Im Koalitionsvertrag kommt das Wort Stiftungen nicht vor. Es ist die größte verpasste Gelegenheit unserer Zeit, nicht darauf zu achten, was wir aus dieser enormen Welle von Erbinnen und Erben machen.

**In unsicherer Zeit hält man sein Geld zusammen.**

Wer heute Geld erbt, kann sich nicht mehr darauf verlassen, dass es eine gute Idee ist, sein Geld verzinst in die nächste Generation weiterzugeben. Frische Luft, friedliche Nachbarn und freie Rede kann man sich nicht kaufen. Wir müssen Geld heute in Umlauf bringen, damit Wohlstand für die nachfolgende Generation überhaupt noch möglich ist. Und dazu wären viele Menschen bereit, wenn es ein glaubwürdiges, einfaches Sinnangebot gebe, das über Steuern hinausgeht. <<

# Stiften gehen

Die Rechtsform ist auf ewig angelegt. Wer sich dafür entscheidet, sollte ausgiebig Vor- und Nachteile abwägen. Als Steuersparmodell taugt die Konstruktion nur bedingt.

Mittelständische Unternehmer denken in der Regel nicht in Jahren, sondern Jahrzehnten – wenn nicht gar Generationen. Doch die Welt ist in Bewegung, und Wirtschaftskrisen und technologische Umbrüche, auch Konflikte in der Familie oder unter den Gesellschaftern können Unter-

Von Midia Nuri

nehmen in ihrer Stabilität bedrohen. Und dann ist da noch immer wieder neu die Nachfolgefrage. Das Vermögen kann so mit der Zeit zersplittern. Warum also nicht auf eine Rechtsform setzen, die manche auch als Finanzierungsform „auf ewig“ betrachten?



Schützende Hände: Auf dem Schlossberg im sachsen-anhaltinischen Quedlinburg erinnert eine Bronzeskulptur an Gottfried Kiesow, den Gründer der Deutschen Stiftung Denkmalschutz. Quedlinburg gehört zum Unesco-Weltkulturerbe.

© picture alliance / imageBROKER | Stefan Ziese

Stiftungen nutzen das ihnen gehörende Vermögen nach dem Stiftungsgesetz, um dauerhaft einen bestimmten Zweck zu verfolgen. Das kann einer der 27 gemeinnützigen Zwecke sein, die nach der Abgabenordnung möglich sind, oder auch beispielsweise der Erhalt eines Unternehmens, also eine Form von Nachfolgelösung – und damit ein Privatzweck. Rund 89 Prozent der bundesweit 26.349 Stiftungen sind dem Bundesverband Deutscher Stiftungen nach als gemeinnützig anerkannt und damit von Erbschaft-, Schenkung- und Körperschaftsteuer befreit und berechtigt, Spendenbescheinigungen auszustellen. Dass eine Stiftung in erster Linie ein Steuersparinstrument ist, stimmt so nicht. Auch dass sie vorrangig Vermögen sichern, ist nur eingeschränkt richtig. Und leicht zu gründen ist sie ebenfalls nicht. Nötig ist einiges an Beratung – auch schon darüber, für wen sich diese Rechtsform überhaupt lohnt und eignet.

Das Stiftungsrecht fußt auf mehreren Gesetzen. Neben den Stiftungsgesetzen des Bundes sowie der Bundesländer regeln auch das Bürgerliche Gesetzbuch (BGB) sowie die Abgabenordnung Aspekte. Das BGB unterscheidet zwischen der Errichtung einer Stiftung unter Lebenden und der Errichtung einer Stiftung von Todes wegen. Beide können etwa im Familienunternehmen helfen, den Nachlass zu regeln, und kombiniert werden. Für die Stiftung von Todes wegen braucht es Testament oder Erbvertrag. Für die Stiftung zu Lebzeiten gründet der Stifter ein sogenanntes Stiftungsgeschäft mit Satzung – die notariell beglaubigt werden müssen. Dann muss die staatliche Aufsicht sie anerkennen. Die zuständige Behörde sitzt im jeweiligen Landesinnenministerium und teils zusätzlich in Regierungspräsidien.

Nach dem Willen des Gesetzgebers geht es bei einer Stiftung immer darum, Vermögen auf Dauer sicher und ertragreich anzulegen und den Stiftungszweck aus Erträgen zu erfüllen, also aus Spenden, Miet-, Zins- und Kapitaleinnahmen oder Zuwendungen gemeinnütziger Institutionen. Dabei muss die Stiftung beispielsweise ihr Grundvermögen ungeschmälert erhalten. Seit der Stiftungsreform 2023 kann die Satzung auch vorübergehend zulassen, dass das Vermögen in Teilen verbraucht wird, es muss aber wieder aufgestockt werden. Einen Sonderfall bilden Verbrauchsstiftungen, die teils nur für einen bestimmten Zeitraum oder bis zur Erfüllung des Stiftungszwecks errichtet werden.

Die Rechtsgrundlagen sind komplex, die Stiftungslandschaft bunt. Förderstiftungen unterstützen andere finanziell, beispielsweise in Sport oder Bildung. Operative Stiftungen organisieren selbst Projekte wie etwa Museen, soziale Einrichtungen, wissenschaftliche oder Klimaschutzpro-

## HAMBURG FÜHRT

Stifter sind in der Hansestadt besonders rege

| Bundesland             | je 100.000 Einwohner | insgesamt |
|------------------------|----------------------|-----------|
| Hamburg                | 82,1                 | 1521      |
| Bremen                 | 49,8                 | 350       |
| Hessen                 | 45,8                 | 2671      |
| Rheinland-Pfalz        | 36,2                 | 1495      |
| Bayern                 | 34,3                 | 4522      |
| Baden-Württemberg      | 33,8                 | 3800      |
| Niedersachsen          | 32,8                 | 2623      |
| Berlin                 | 30,1                 | 1102      |
| Nordrhein-Westfalen    | 28,8                 | 5106      |
| Schleswig-Holstein     | 27,5                 | 813       |
| Thüringen              | 21,7                 | 459       |
| Saarland               | 18,5                 | 188       |
| Sachsen                | 16,5                 | 668       |
| Sachsen-Anhalt         | 16                   | 343       |
| Mecklenburg-Vorpommern | 12,1                 | 191       |
| Brandenburg            | 11,6                 | 297       |

Quelle: Bundesverband Deutscher Stiftungen

Rund  
**89**  
Prozent

der bundesweit  
**26.349 Stiftungen**  
sind als gemeinnützig anerkannt  
und damit von Erbschaft-, Schenkung- und Körperschaftsteuer befreit.

Quelle: Bundesverband  
Deutscher Stiftungen

jekte. Auch manche Unternehmen oder Verbände sowie Genossenschaften engagieren sich über Stiftungen gemeinnützig. So fördert die Robert-Bosch-Stiftung Projekte in Bildung, Wissenschaft, Gesellschaft und Gesundheit. Die Klaus-Tschira-Stiftung des SAP-Mitgründers fördert Naturwissenschaften, Mathematik und Informatik sowie den wissenschaftlichen Austausch. Das Rettungs- und Notfallsystem verdanken wir der Björn-Steiger-Stiftung des Mediziners Siegfried Steiger und seiner Frau Ute. Rechtsfähige stehen neben nicht rechtsfähigen Stiftungen, selbstständige neben unselbstständigen, die das Vermögen treuhänderisch übertragen und im Sinne des Stiftungszwecks verwenden. So bietet beispielsweise die SOS-Kinderdorf-Stiftung an, Stiftungsvermögen mit Treuhandstiftungen zu erhöhen – anders als bei einer Spende werden gestiftete Beträge nicht unmittelbar verbraucht.

Bis in die 80er-Jahre hinein waren Stiftungen stets gemeinnützig. Erst seither erlaubt das Stiftungsgesetz privatrechtliche Ausnahmen. Während gemeinnützige Stiftungen in den Genuss verschiedener Steuervorteile kommen, gilt das für die privatrechtliche Stiftung eines Familienunternehmens nicht. Hier fällt regulär Steuer an, je nach Rechtsform also beispielsweise Körperschaftsteuer auf die Ausschüttungen. Gewerbesteuer entfällt, wenn die Familienstiftung nur als Vermögensverwalter tätig ist. „Allerdings gibt es auch Fallstricke, wie die Wegzugsbesteuerung“, sagt Michael Demuth, Fachanwalt für Handels- und Gesellschafts- >>

recht bei der Kanzlei Rose & Partner. Diese zu vermeiden, ist seiner Erfahrung nach oft der Anlass, eine Familienstiftung zu gründen. Sie „muss aber wirksam sichergestellt werden“, sagt er.

Familienstiftungen lösen alle 30 Jahre sogenannte Erb-Ersatzsteuer aus. „Eine Stiftung ist zwar auf ewig angelegt, aber es bleibt privates Vermögen“, erinnert Demuth. Und so wird es bei privatnützigen Stiftungen auch behandelt. „Natürlich können Unternehmerfamilien auch bei der Gründung einer Familienstiftung die Erbschaftsteuerrechtlichen Verschonungsregeln für Betriebsvermögen nutzen, wenn die Voraussetzungen dafür vorliegen“, sagt der Anwalt. Im Übrigen richtet sich der Freibetrag bei einer Stiftung nach dem am weitesten vom Stifter entfernten Begünstigten. „Der niedrigste Freibetrag und der ungünstigste Erbschaftsteuerliche Satz gilt“, sagt Demuth. „Das ist also je nach Familienkonstellation schlechter, als wenn man normal weitervererbt.“ Bedenkenswert auch: „Erben können einen Gesellschaftsvertrag bei Gesellschaften ändern“, sagt Demuth, „aber nicht eine Satzung bei einer Stiftung.“

Gründen kann jede geschäftsfähige Person eine Stiftung, auch juristische Personen. Weder für Treuhandstiftungen noch für Stiftungen bürgerlichen Rechts ist Mindestkapital vorgeschrieben. Allerdings muss das Stiftungsvermögen für den Stiftungszweck reichen. Das Stiftungs-gesetz zwingt Stiftungen auch dazu, ihr Vermögen

ausschließlich in sichere Anlageformen wie etwa Staatsanleihen oder Immobilien zu investieren – und das nach Kriterien, die dem Stiftungszweck und der damit festgelegten Verwendung nicht zuwiderlaufen.

Unabhängig von ihrer möglichen Rechtsform – Stiftungsverein, Stiftungs-GmbH oder auch etwa Stiftungs-AG – gehört eine Stiftung nach der Stiftungsgründung nicht mehr dem Stifter, also dem Familienunternehmen oder der Unternehmerfamilie. „Die Stiftung gehört sich selbst und es gibt daran keine Anteile und Anteilsinhaber“, erklärt Rechtsanwalt Demuth. Unternehmer und ihre Erben können kein Vermögen mehr aus einer Stiftung entnehmen. Sie erhalten als Begünstigte lediglich Ausschüttungen aus den Erträgen. „Die Stiftung sichert also auch nicht das Vermögen – vielmehr trennt sie den Eigentümer vom Vermögen und regelt dessen Verwendung auf ewig neu“, erläutert Demuth. „Dass eine Stiftung die günstigste Lösung für eine Unternehmensnachfolge ist, ist der Ausnahmefall.“

### Stiftung als Quasi-Hausbank

Ein gutes Motiv für eine Stiftung ist Demuths Erfahrung nach, wenn Unternehmer einen Verkauf des Unternehmens unbedingt verhindern und so Mitarbeiter absichern wollen. Das funktioniert in der Regel über eine Stiftungsholding. Das Unternehmen bleibt GmbH oder AG, die Stiftung hält bei einer solchen Lösung die Anteile. Der Verkauf ist praktisch unmöglich. „Dies sichert die Stabilität und Handlungsfähigkeit des Unternehmens über Generationen hinweg“, sagt Demuth.

Eine andere Möglichkeit ist, die Familienstiftung als vor Gläubigern geschütztes Finanzierungsvehikel zu nutzen, als Quasi-Hausbank. „Die dort thesaurierten Gewinne können im Rahmen der Vermögensverwaltung als Darlehen an das Unternehmen gegeben oder, wenn sie nicht (mehr) gebraucht werden, an die begünstigten Familienmitglieder ausgeschüttet werden“, sagt Rechtsanwalt Demuth. So schützt die Stiftung das Unternehmen vor dem Einfluss von Investoren oder Gläubigern und schafft langfristige Unabhängigkeit. Der Experte hält eine Stiftung ab einem Firmenwert von 20 Millionen Euro für interessant.

Es geht auch noch komplizierter. Manches steuerliche Problem können Unternehmen auch mit einer Doppelstiftung lösen. Dabei wird neben der Familienstiftung eine gemeinnützige Stiftung gegründet, die den Hauptteil der Erträge erhält, während die Familienstiftung das Unternehmen kontrolliert. „Das ist aber nur für sehr große Unternehmen interessant“, schränkt Demuth ein, „also ab 50 Millionen Euro Unternehmenswert“.

### STARKE FINANZIERUNG

#### Größte Stiftungen privaten Rechts in Deutschland 2023

|                                                        | Eigenkapital in Mio Euro | Zweckausgaben in Mio Euro |
|--------------------------------------------------------|--------------------------|---------------------------|
| Robert-Bosch-Stiftung GmbH                             | 5382,1                   | 127,1                     |
| Volkswagenstiftung                                     | 3022,3                   | 603,6                     |
| Deutsche Bundesstiftung Umwelt                         | 2476,1                   | 57,1                      |
| Baden-Württemberg Stiftung                             | 2247,6                   | 40,1                      |
| Joachim-Herz-Stiftung*                                 | 2072,4                   | 16,7                      |
| Bertelsmann Stiftung                                   | 1306,1                   | 60,8                      |
| Else-Kröner-Fresenius-Stiftung*                        | 1200,0                   | 71,9                      |
| Software-AG-Stiftung                                   | 1108,8                   | 43,1                      |
| Carl-Zeiss-Stiftung                                    | 983,4                    | 132,1                     |
| Alfried-Krupp-von-Bohlen-und-Halbach-Stiftung          | 843,0                    | 8,5                       |
| Gemeinnützige Hertie-Stiftung                          | 820,3                    | 30,0                      |
| Zeit-Stiftung Ebelin und Gerd Bucerius*                | 814,8                    | 18,1                      |
| Max-Planck-Förderstiftung*                             | 650,0                    | 7,0                       |
| Körber-Stiftung*                                       | 556,0                    | 22,3                      |
| Stiftung Liebenau                                      | 539,0                    | 491,0                     |
| Fritz-Thyssen-Stiftung                                 | 534,0                    | 12,5                      |
| Stiftung Polytechnische Gesellschaft Frankfurt am Main | 464,8                    | 7,8                       |
| Deutsche Stiftung Denkmalschutz                        | 392,8                    | 42,2                      |
| Siemens-Stiftung                                       | 390,0                    | 11,3                      |
| Wilhelm-Sander-Stiftung*                               | 276,0                    | --                        |

Quelle: Stiftungen.org

\* nur bedingt vergleichbar, weil nicht standardisiert berechenbar

Wegen der Komplexität sind solche Lösungen meist Ausnahmen.

Auch wer Streitigkeiten in der Unternehmerfamilie vorbeugen will, kann eine Stiftung nutzen. Damit sie den ihr zugedachten Zweck erfüllt, bedarf es glasklarer Regelungen in der Satzung – besonders, wenn mehrere Generationen oder Familienzweige beteiligt sind. „Die Satzung muss passende Regelungen zu den Destinatären, der Vermögensverwaltung und zur Governance durch Vorstand und Stiftungsrat – auch Kuratorium, Familienrat oder anders genannt – enthalten“, erklärt Rechtsanwalt Demuth. „Eine Verzahnung mit dem Gesellschaftsvertrag des Unternehmens ist unerlässlich.“ Wegen der Besonderheiten einer Stiftung ist außerdem wichtig, vorab zu klären, wie die Familie über die Familienstiftung Einfluss auf die Unternehmensleitung nehmen kann, wer für die Besetzung der Organe zuständig ist und wie die Ausschüttungspolitik geregelt werden soll.

„Passieren hier allerdings Fehler, hat sich am Ende womöglich nicht nur die Unternehmerfamilie mit der Stiftungsgründung von ihrem Vermögen getrennt, sondern verliert auch ihren Einfluss auf das Unternehmen“, warnt Demuth. Der Stiftungsanwalt sieht sogar die Gefahr, dass Manager und ihre Berater die Gründung einer Stiftung nutzen könnten, um die Familienmitglieder quasi

zu enteignen und das Unternehmen zu plündern. „Das ist kein theoretisches Risiko, sondern immer mal wieder in der Praxis zu beobachten“, warnt der Fachanwalt.

Die Falle hierbei: Begünstigte haben nicht automatisch Mitsprache in der Stiftung, denn sie besitzen keine Gesellschafterstellung und -rechte. „Nur wenn die Familienmitglieder in den Stiftungsorganen entsprechende Rollen besetzen, behalten sie maßgeblichen Einfluss – auch, nachdem der Stifter verstorben ist“, sagt Demuth. Daher sollten Unternehmer bei der Gründung ihrer Stiftung sehr sorgfältig abwägen, wie sie die operative Führung des Unternehmens und die Kontrolle durch die Familie gestalten. Solche Fehler mit ungewollten Folgen passieren Unternehmern rasch unter Zeitdruck und weil die Rechtsform einer selbstständigen Stiftung für sie meist exotisch ist.

### Ändern oder nicht?

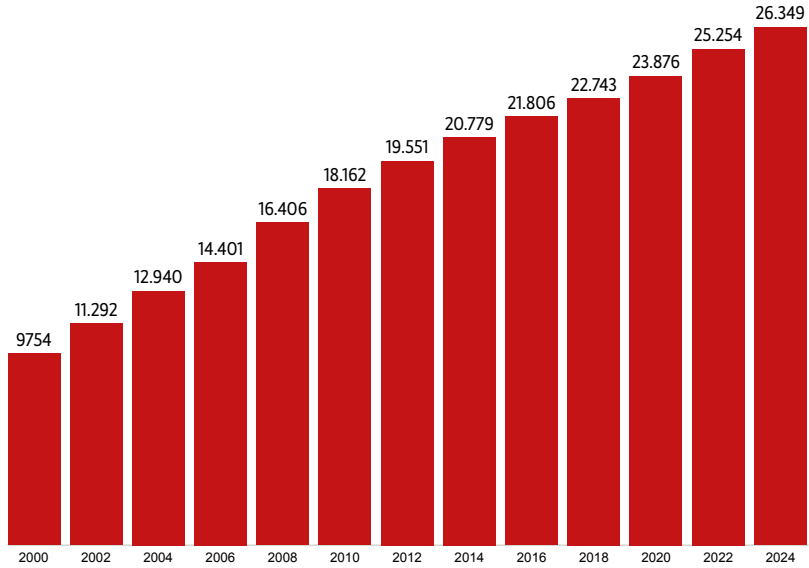
Stifter sollten auch bedenken, wie sich die Satzung ändern lässt. Das geht in engen Grenzen, beispielsweise bei einer notleidenden Stiftung, wenn sich die Verhältnisse wesentlich geändert haben oder die Satzungsänderung dem Stiftungszweck zuträglich ist. Die Anforderungen sind seit 2023 bundeseinheitlich geregelt. Maßgeblich ist der notfalls mutmaßliche Stifterwillen. Und die Aufsichtsbehörde muss zustimmen. „Je stärker die Satzungsänderung in die Stiftungsverfassung eingreift, desto höher sind entsprechend dem Verhältnismäßigkeitsprinzip die Voraussetzungen für eine nachträgliche Änderung der Satzung“, sagt Bettina Weinaug, Rechtsanwältin im Bereich Nachfolge, Vermögen und Stiftungen in der Kanzlei Rödl & Partner. Sind die gesetzlich festgelegten Voraussetzungen nicht gegeben, bleibt im Fall einer wesentlichen Änderung nur, die Stiftung aufzuheben oder aufzulösen. Oder sie mit einer anderen Stiftung zusammenzulegen.

Ob die Satzung nachträglich geändert werden kann, entscheidet der Stifter selbst. Er kann das ausschließen oder an strengere Vorgaben als die gesetzlichen knüpfen. „Umgekehrt kann der Stifter auch Satzungsänderungen durch das zuständige Stiftungsorgan zulassen oder erleichtern“, sagt Weinaug. „Eine Blanko- oder Pauschalmächtigung ist aber nicht zulässig. Stifter müssen sich daher bereits bei der Errichtung der Stiftung im Klaren sein, ob und wie sie ihren Gestaltungsspielraum ausnutzen wollen.“

Moral für potenzielle Stifter: Für Dinge, die auf ewig angelegt sind, sollten Unternehmer sich entsprechend mehr Zeit bei der Vorbereitung geben. Es muss ja nicht ewig sein. <<

### FÜR DIE NACHWELT

#### Die Zahl der Stiftungen in Deutschland steigt



Quelle: Bundesverband Deutscher Stiftungen

# Elektrisch fahren, Steuern sparen

Seit Juli fördert der Staat wieder Elektro-Dienstwagen für Unternehmen und Selbstständige. Was großzügig aussieht, hat einige Tücken, die beachtet werden sollten.

2024 hätte besser laufen können für diejenigen, die mehr Elektroautos auf deutschen Straßen sehen wollen. Weil die Förderung Ende 2023 auslief, verkauften sich die Stromer danach deutlich schlechter. Kurz vor der Sommerpause 2025 haben Bundestag und Bundesrat deshalb im Rahmen des sogenannten Investitionsboosters eine neue steuerliche Förderung für Elektroautos beschlossen. Man mag es ironisch finden, dass die schwarz-rote Regierung unter Kanzler Friedrich Merz (CDU) nun nachhaltige Mobilität fördert, was die Ampelkoalition mit dem Grünen-Wirtschaftsminister Robert Habeck nicht mehr unterstützte – Unternehmen und Selbstständige

Von Thorsten Giersch

Glänzend elektrisch: Der ID.7 von VW gehört zu den großen neuen E-Autos.



## VW FÄHRT VORAN

Beliebteste Automarken in Deutschland

|          | Juni 2025 | Juni 2024 |
|----------|-----------|-----------|
| VW       | 1 🏆       | 1         |
| Mercedes | 2 🏆       | 2         |
| BMW      | 3 🏆       | 3         |
| Skoda*   | 4 🏆       | 5         |
| Audi*    | 5 🏆       | 4         |
| Ford     | 6 🏆       | 7         |
| Opel     | 7 🏆       | 6         |
| Cupra*   | 8 🏆       | 10        |
| Hyundai  | 9 🏆       | 8         |
| Toyota   | 10 🏆      | 9         |
| Peugeot  | 11 🏆      | 14        |
| Dacia    | 12 🏆      | 13        |
| Renault  | 13 🏆      | 15        |
| Fiat     | 14 🏆      | 11        |
| Volvo    | 15 🏆      | 18        |

Quelle: Dataforce

\* VW Konzern

haben bei der Dienstwagenwahl jetzt mehr interessante Möglichkeiten.

Rein elektrische Fahrzeuge, die zwischen dem 1. Juli 2025 und Ende 2027 angeschafft werden oder wurden, können im Kaufjahr zu 75 Prozent abgeschrieben werden. Das fehlende Viertel folgt dann gestaffelt: zehn Prozent im ersten Jahr, je fünf Prozent im zweiten und dritten, drei Prozent im vierten und zwei Prozent im fünften Jahr. Die Sätze werden jeweils auf die Anschaffungskosten angewandt, eine zeitanteilige Kürzung im Anschaffungsjahr gibt es nicht. Wer also nennenswerte Erlöse vorweisen kann, kann mit diesem neuen Modell erheblich Steuern sparen.

Fahrer von E-Dienstwagen müssen weiterhin nur 0,25 Prozent des Kaufpreises zusätzlich zum Gehalt versteuern. Bei Verbrennern sind es ein Prozent, bei Plug-in-Hybriden 0,5 Prozent. Die Fördergrenze von Elektro-Dienstwagen, bei denen diese Regelung greift, wurde von 70.000 Euro auf 100.000 Euro angehoben. Die private Nutzung von höherpreisigen E-Dienstwagen wird somit steuerlich attraktiver. Eine Beispielrechnung: Wer brutto 4500 Euro pro Monat verdient, einen durchschnittlich langen Weg zur Arbeitsstelle hat und zum Beispiel einen BMW fahren möchte, bekommt mit einem elektrischen >>

© Patryk Kosmider/shutterstock.com

# Führerscheine im Griff mit ATU

Führerscheinkontrollen im Fuhrpark sind Pflicht. Warum Versäumnisse teuer werden können – und wie ATU Flottenlösungen den Aufwand auf ein Minimum reduziert.



Wer als Arbeitgeber Dienstwagen zur Verfügung stellt, übernimmt Verantwortung – rechtlich wie operativ. Ein zentrales Thema: die regelmäßige Führerscheinkontrolle. Denn laut Halterhaftung ist der Fuhrparkbetreiber verpflichtet, sicherzustellen, dass alle Fahrer im Besitz einer gültigen Fahrerlaubnis sind. Ebenso müssen regelmäßige Unterweisungen zur Unfallverhütung (UVV) durchgeführt werden. Diese Sorgfaltspflicht schützt nicht nur die Verkehrssicherheit, sondern auch die Geschäftsleitung vor rechtlichen Konsequenzen.

## Was droht bei Nachlässigkeit?

Wird die Führerscheinkontrolle vernachlässigt, kann es richtig teuer werden: Neben Bußgeldern drohen auch Freiheitsstrafen von bis zu einem Jahr. Geschäftsführer oder Vorstände, die dulden, dass Mitarbeitende ohne gültige Fahrerlaubnis ein Firmenfahrzeug nutzen, machen sich strafbar. Die Halterpflicht kann an Fuhrparkmanager delegiert werden – aber auch sie haften im Ernstfall. Besonders brisant: Kommt es zu einem Unfall mit einem nicht berechtigten Fahrer, entfällt nach § 28 VVG in der Regel auch der Versicherungsschutz.

## Wie oft muss geprüft werden?

Vor jeder erstmaligen Fahrzeugübernahme ist eine Kontrolle Pflicht. Gesetzlich definierte Kon-

trollintervalle gibt es zwar nicht, ein 6-Monats-Rhythmus hat sich aber in der Praxis etabliert, um auf der sicheren Seite zu sein. Bei konkretem Verdacht – etwa auf Entzug der Fahrerlaubnis – empfiehlt sich eine außerplanmäßige Prüfung.

## Manuell oder digital?

In kleinen Flotten ist die Sichtprüfung durch autorisierte Personen noch machbar. Doch je größer der Fuhrpark, desto aufwendiger wird das Prozedere: Terminabstimmung, Dokumentation, Archivierung – all das kostet Zeit, bindet Ressourcen und ist fehleranfällig. Wer das vermeiden will, setzt auf digitale Lösungen.

## Die smarte Lösung von ATU Flottenlösungen

Mit der digitalen Führerscheinkontrolle von ATU wird die Pflicht zur Kür: Unternehmen registrieren sich online und können den Service sofort nutzen – unkompliziert, mobil, sicher. Fahrer senden ihre Führerscheininfos einfach via Smartphone, eine Vor-Ort-Prüfung entfällt.

„So können Fahrer ihre Führerscheininformationen zum Beispiel einfach unterwegs per Smartphone übermitteln. Alle Daten sind dann automatisch im System hinterlegt.“ – Georg Thoma, Director Fleet & B2B Partnerships bei ATU Flottenlösungen

## Die Vorteile auf einen Blick:

- ♦ **Intuitives Dashboard** – jederzeit im Browser abrufbar
- ♦ **Keine App** oder persönliche Login-Daten für Fahrer notwendig
- ♦ **Prüfung per Link** via E-Mail oder SMS
- ♦ **KI-gestützte Analyse** der Sicherheitsmerkmale
- ♦ **Flexible Planung** der Kontrollintervalle
- ♦ **Automatische Erinnerungsfunktion**
- ♦ **Volle Transparenz** über durchgeführte und ausstehende Checks
- ♦ **DSGVO-konforme**, sichere Dokumentation
- ♦ **Digitale UVV-Unterweisung** optional hinzubuchbar

**Fazit:** Die digitale Führerscheinkontrolle von ATU Flottenlösungen vereinfacht die Prozesse, senkt Risiken und entlastet Fuhrparkverantwortliche spürbar – eine smarte Investition in Sicherheit und Effizienz.

Weitere Informationen zur digitalen ATU Führerscheinkontrolle gibt es hier:

[www.atu-flottenloesungen.de/de/content/Fuehrerscheinkontrolle-.html](http://www.atu-flottenloesungen.de/de/content/Fuehrerscheinkontrolle-.html)

i4 40 eDrive im Vergleich zum 320i mit Verbrenner-Motor 17 Prozent mehr Netto-Arbeitslohn heraus. So viel machen die geldwerten Vorteile bei Anschaffung und Arbeitsweg dieses Modells aus. Beim VW ID.3 Pure liegt der Vorteil im Vergleich zum Verbrenner Golf 1,5 TSI bei sechs Prozent.

Von diesen Regelungen profitieren nur Unternehmen, Selbstständige und Freiberufler. Privatpersonen berücksichtigt die Bundesregierung etwa über eine Kaufprämie bisher nicht. Wer privat ein E-Auto fährt, kann dieses aber weiterhin kostenlos beim Arbeitgeber aufladen, wenn dieser das anbietet. Es ist keine Zusatzleistung, die man extra versteuern muss. Oft bieten Unternehmen kostenlosen Strom zur Mitarbeiterbindung. Die nachhaltige Maßnahme macht sich auch gut im ESG-Bericht.

Mehr Tempo

Ob die neue Regelung zum Boom beim elektrischen Fahren führt, ist unsicher. Der staatlichen Förderbank KfW zufolge fährt derzeit jeder fünfte Firmenwagen elektrisch, 44 Prozent der deutschen Unternehmen setzen E-Autos ein. Verbände begrüßen die steuerlichen Maßnahmen, fordern auch mehr Planungssicherheit, damit sich die E-Auto-Quote weiter erhöht. Das Ende der Umweltbonus 2023 habe viel Vertrauen gekostet. Und die Genehmigungsverfahren beim Aufbau einer eigenen Ladeinfrastruktur könnten schneller sein. Mehr Tempo bewegt Firmen genauso wie private Fahrerinnen und Fahrer, nur dass die Lage für E-Transporter und E-Lkw noch schwieriger ist.

Als größtes Manko gilt, dass Leasing von der Förderung ausgeschlossen ist. Dabei kaufen die meisten Betriebe Fahrzeuge in der Regel nicht selbst. 80 Prozent der Dienstwagen sind geleast. Gerade bei Elektrofahrzeugen gibt es viel

TOP 10 DER E-DIENSTWAGEN

Beliebteste Fahrzeuge in Deutschland im ersten Halbjahr 2025

|    |                |        |
|----|----------------|--------|
| 1  | VW ID.7        | 11.763 |
| 2  | Skoda Enyaq    | 8234   |
| 3  | VW ID.3        | 7701   |
| 4  | VW ID.4        | 5397   |
| 5  | BMW iX1        | 3949   |
| 6  | Audi Q6 e-tron | 3269   |
| 7  | BMW i4         | 3157   |
| 8  | Audi A6 e-tron | 2610   |
| 9  | Skoda Elroq    | 2601   |
| 10 | BMW i5         | 2586   |

Quelle: Dataforce

ABGESCHRIEBEN NACH SECHS JAHREN

So wirkt sich die neue Regel beim Kauf eines E-Autos für 60.000 Euro aus

|      | Abschreibungssatz auf Kaufpreis | Abschreibung | Verbleibender Betrag |
|------|---------------------------------|--------------|----------------------|
| 2025 | 75 %                            | 45000        | 15000                |
| 2026 | 10 %                            | 6000         | 9000                 |
| 2027 | 5 %                             | 3000         | 6000                 |
| 2028 | 5 %                             | 3000         | 3000                 |
| 2029 | 3 %                             | 1800         | 1200                 |
| 2030 | 2 %                             | 1200         | 0                    |

Quelle: Finanzministerium, eigene Berechnung

Unsicherheit, etwa beim Restwert. Unternehmer irritiert, dass die Bundesregierung diesen Faktor ignoriert hat. Die Politik habe mal wieder das Richtige gewollt und es weltfremd umgesetzt, so ein oft gehörter Vorwurf. Es kann also sein, dass die neue Abschreibungsregel doch keinen E-Auto-Schub bringt. Und nicht zuletzt fehlt vor allem kleinen und mittleren Unternehmen Beratung.

Achtung, Datenschutz

Denn was beim Diesel mit einer Tankkarte relativ leicht zu organisieren ist, führt bei E-Autos und Betrieben mit mehreren Standorten zu deutlich höherem Organisationsaufwand beim Flottenmanagement. Wie steht es um das Lastmanagement? Sprich: Reicht die Stromversorgung, wenn die E-Flotte wächst? Wie verrechnen sich Kosten intern gerade über mehrere Standorte hinweg? Und was geschieht, wenn der Dienstwagenfahrer zu Hause Strom tankt? Wie wird das verrechnet? Es gibt Technologien und Abrechnungssysteme, die das abbilden. Doch damit muss man sich beschäftigen und das Richtige finden. Zudem sollten die Datenschutzverantwortlichen nicht außen vor bleiben. Sind sie nicht eingebunden, kann das schöne neue System aus Datenschutzgründen stillgelegt werden, wenn es nicht rechtskonform ist.

Der Markt für gebrauchte Elektroautos wird wichtiger. Tests zeigen, dass die meisten Stromer nach fünf Jahren noch über 90 Prozent ihrer ursprünglichen Batteriekapazität verfügen. Gebrauchte E-Autos gelten vor allem als Poolfahrzeuge oder für den Einsatz im Service als sinnvolle Alternative zu Verbrennern. Auch wenn der technische Fortschritt Batterien und E-Fahrzeuge immer leistungsfähiger und reichweitenstärker macht, lohnen sich gebrauchte E-Autos.

Bei allen Risiken gibt es einen großen Vorteil: Wer eine überwiegend elektrische Flotte unterhalten kann, ohne sich finanziell zu arg unter Druck zu setzen, hat einen Imagevorteil bei Kunden. <<

MAZDA  
TECHNOLOGIE WOCHEN  
VOM 15. BIS 27.09.2025



ELEKTRISIEREN SIE IHR BUSINESS MIT DEM NEUEN MAZDA6e.

- 0,25 % Dienstwagenbesteuerung für Gewerbekunden
- Offenes Raumgefühl für 37.731 € netto\*

ODER ERHALTEN SIE EINE AUSSTATTUNGSOPTION IM WERT VON BIS ZU 2.436 € NETTO GRATIS\*\* FÜR ALLE WEITEREN MAZDA MODELLE.

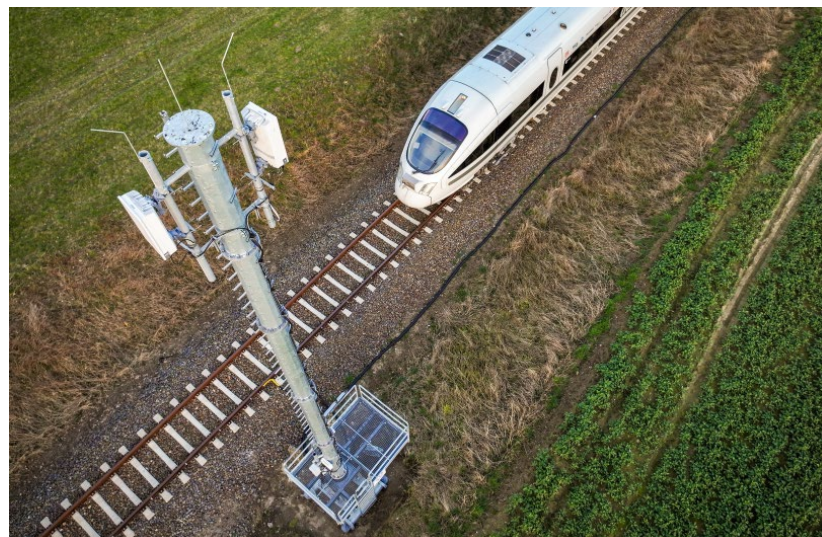
Energieverbrauch kombiniert für den Mazda6e EV: 16,6kWh/100km.  
CO<sub>2</sub>-Emissionen kombiniert im Fahrbetrieb: 0 g/km. CO<sub>2</sub>-Klasse: A.

Weitere Informationen zur elektrischen Reichweite, Energiekosten, KFZ-Steuer und CO<sub>2</sub>-Kosten finden Sie unter [www.mazda.de/Energieverbrauch](http://www.mazda.de/Energieverbrauch).

\* Für den Mazda6e EV Takumi: Alle Preise sind unverbindliche Preisempfehlungen der Mazda Motors (Deutschland) GmbH inklusive 19% Mehrwertsteuer zzgl. Überführungs- und Zulassungskosten - sofern nicht ausdrücklich anders aufgeführt. \*\* Gültig beim Kauf eines neuen Mazda (außer Mazda6e) vom 15. bis zum 27.09.2025. Verfügbarkeit der Optionen abhängig vom gewählten Modell und von der gewählten Ausstattungsvariante. Maximaler Preisvorteil beim Kauf eines Mazda CX-60 mit Comfort-Paket und Lederausstattung (Sitzmittelbahn und -wangen in Leder). Angebot gültig bei Erstzulassung auf Privatkunden und auf Gewerbekunden ohne Rahmenabkommen.



## Endlich schnelles Internet in der Bahn



Autos und Flugzeugen hat die Deutsche Bahn eines voraus: Während der Fahrt im Fernverkehr lässt sich recht bequem arbeiten. Leider hakt es oft mit dem Mobilfunk und immer wieder fehlt stabiles Internet über Wlan, was nicht nur diejenigen leidvoll erfahren haben, die schon einmal durch die Weiten Brandenburgs gerauscht sind oder die zahlreichen Tunnel zwischen Hannover und Würzburg passiert haben. Bahn, Technologiefirmen und Mobilfunkunternehmen wollen das Problem jetzt gemeinsam lösen.

**Auf Sendung: Der Test-ICE der Deutschen Bahn steht neben einem Funkmast an der Strecke Malcho – Karow in Mecklenburg-Vorpommern.**

Künftig sollen Fahrgästen Datenraten bis zu einem Gigabit zur Verfügung stehen – für Telefon oder Laptop. Die fotolastige Powerpoint-Präsentation sollte damit leicht herunterzuladen sein. Bisher dauert es teilweise Minuten, über das Wlan im Zug überhaupt den Mailordner zu aktualisieren. Die Strecke zwischen Hamburg und Berlin könnte als erste mit der neuen Technik ausgestattet werden. Sie wird bis 4. April generalsaniert und ist dafür gesperrt. Die Bahn lässt entlang der Strecke Sendemasten aufstellen, die sie für eigene Kommunikation im Standard FRMCS nutzen will. Er ersetzt bis 2035 europaweit den Bahnfunk GSM-R. Die Masten sind auch offen für Telekommunikationsanbieter.

Derzeit wird ausprobiert, was am besten funktioniert. Auf einer Strecke zwischen Karow und Malchin im Süden Mecklenburg-Vorpommerns setzt die Bahn einen Testzug ein. Ein umgebauter alter ICE mit dieselelektrischem Antrieb ist auf der eingleisigen Strecke unterwegs, auf der üblicherweise im Sommer alle zwei Stunden eine Regionalbahn Plau am See mit Waren an der Müritz verbindet. Der Zug ist vollgestopft mit Messtechnik, es gibt unterschiedliche Scheibenarten, die Mobilfunksignale mehr oder weniger durchlassen. Entlang der etwa zwölf Kilometer langen Strecke stehen 13 Sendemasten. Getestet wird derzeit eine Kombination verschiedener Frequenzen im Standard 5G bei Geschwindigkeiten bis 140 Kilometern pro Stunde.

Die Telekommunikationsanbieter 1&1, Deutsche Telekom, Telefonica und Vodafone haben sich mit dem Netzwerkausrüster Ericsson und dem Sendemastbetreiber Vantage Towers zusammengetan. Beteiligt ist auch das Deutsche Zentrum für Luft- und Raumfahrt (DLR), Gigabit Innovation Track XT (Gint XT), wie das Projekt heißt, läuft zunächst bis Ende des Jahres. << art

## Wenn die Maschine selbst entscheidet

Wichtiger Schritt zu Industrie 5.0: Roboter lernen, flexibel auf Aufgaben zu reagieren.

Roboter nehmen den Menschen in der Produktion bereits viel Arbeit ab, vor allem bei gleichbleibenden Aufgaben. Ändert sich das Umfeld häufig und sind die Aufgaben unstrukturiert, scheitern die Helfer. Am Fraunhofer-Institut für Fabrikbetrieb und -automatisierung IFF in Magdeburg ist es gelungen, Robotern die wesentlichen kognitiven Fähigkeiten beizubringen, die nötig sind, um flexibel zu reagieren. Künstliche Intelligenz

hilft dabei. „Kognitive Roboter können aus Erfahrungen lernen, selbstständig entscheiden und sich an verschiedene Szenarien anpassen“, sagt Magnus Hanes, Leiter der Gruppe Kognitive Robotik des IFF.

Der Roboter kann dem Menschen also auch in komplizierten Situationen helfen, nur ist wegen der KI nicht recht absehbar, wie er sich bewegt – ein Sicherheitsrisiko. Die Experten entwickelten deshalb Paru. Das System nutzt zwei Kameras und

einen Projektor. Sie zieht sichtbare Warn- und Schutzfelder direkt um einen Roboter herum. Bewegt sich dann etwa der Ellbogen eines Menschen in ein solches Feld, stoppt der Roboter oder wird langsamer.

Die Technik ist Teil von Industrie 5.0. Hat Industrie 4.0 noch Maschinen vernetzt, Daten analysiert und die Produktion optimiert, geht es jetzt um die bessere Zusammenarbeit von Mensch und Maschine ohne Sicherheitskäfig. << art

© Deutsche Bahn AG / Oliver Lang



# Bereit für eine nachhaltige Veränderung.

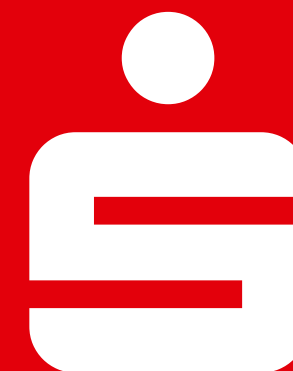
**Durch gezielte Investitionen gut aufgestellt in die Zukunft.**

Mit der Sparkasse und Deutschen Leasing finden Sie die passenden Finanzierungsmöglichkeiten für die Transformation Ihres Unternehmens.

In Partnerschaft mit:

**Deutsche Leasing** |

**Weil's um mehr als Geld geht.**



# Eine Frage der Freiheit

Viele Betriebe sind verunsichert, wo sie ihre IT und Daten in der Cloud lagern sollen. Darf man den US-Riesen noch trauen? Und was können deutsche Alternativen?

Manchmal hilft man sich selbst am besten. Diese Erfahrung machte zumindest Possehl, ein erstaunlich unbekannter Mittelständler angesichts der sieben Milliarden Euro Umsatz, den die Gruppe macht. Knapp 200 Jahre alt ist das Stiftungsunternehmen. Die Familie lebt nicht mehr, Gewinne gehen in die Stiftung als alleinige Gesellschafterin, um damit Bildung, Kunst, Kultur und Soziales zu fördern. Eine schlanke Holding mit nicht einmal drei Dutzend Personen regelt das Grundsätzliche. Darunter gibt es zehn Geschäftsbereiche. Viele kennen die Reinigungsmaschinen von Hako oder Druckmaschinen von Manroland Goss. „Ich wollte genau in diesen Mittelstand rein, wo die Herausforderungen sind, vor allen Dingen, wenn wir von Digitalisierung sprechen“, sagt Christoph Haß, der seit drei Jahren bei Possehl arbeitet und nun den jüngsten Geschäftsbereich – Possehl Digital – mitverantwortet. Denn bei aller Dezentralität der Einheiten war es sinnvoll, eine übergreifende für Innovationen zu schaffen.

Inzwischen hilft Possehl Digital nicht mehr nur den Schwesterfirmen innerhalb der Gruppe, sondern auch anderen Unternehmen: „Was uns auszeichnet, ist diese Mittelstandstauglichkeit“, sagt Haß, vorher Berater bei PWC. „Ich habe da viel erlebt. Ich will gar nichts gegen irgendwelche großen Tech-Unternehmen sagen, aber es gibt ganz viele Leistungen da draußen, die nicht mittelstandstauglich sind.“ Lösungen mit Lizenzkosten ab 100.000 Euro können sich kleine und mittelgroße Betriebe oft nicht leisten. Und viele Digital-Dienstleister verstehen unter „Mittelstand“ Firmen mit einem Umsatz jenseits einer Milliarde Euro statt mit 50 bis 500 Millionen Euro.

Um der „mittelstandstauglichen digitalen Transformation“ gerecht zu werden, hat sich Possehl Digital an derzeit neun Tech-Unternehmen beteiligt. Die Digitalisierung im Mittelstand ist in der Breite nur bedingt skalierbar, deswegen lassen die Großen hier auch Lücken. Keinen Finanzinvestor als Eigner zu haben, sondern eine Stiftung, helfe bei dieser Herangehensweise entscheidend, sagt Haß. „Wir müssen damit Geld verdienen, aber wir brauchen keine Wachstumsraten von 80 bis 100 Prozent.“

Besonders viel Luft nach oben gebe es in den Betrieben bei der Frage, wie in ein paar Jahren

**Autokratische Züge: Weil der US-Präsident unberechenbar ist und im Zweifel auch große amerikanische Digitalkonzerne einknicken, wenn er droht, setzen deutsche Unternehmen lieber auf europäische Lösungen. Deshalb investieren auch US-Konzerne wie Google und Microsoft in Europa.**

die digitale Kundeninteraktion aussehe und wie hauptsächlich kommuniziert werde. „Der typische Vertriebler, wie es ihn im industriellen Mittelstand gibt, ist langfristig nicht mehr gefragt“, glaubt Haß. „Wir werden viel innovativer kommunizieren, online bestellen und sollten uns überlegen, wie CRM-Systeme in Zukunft aussehen sollten.“

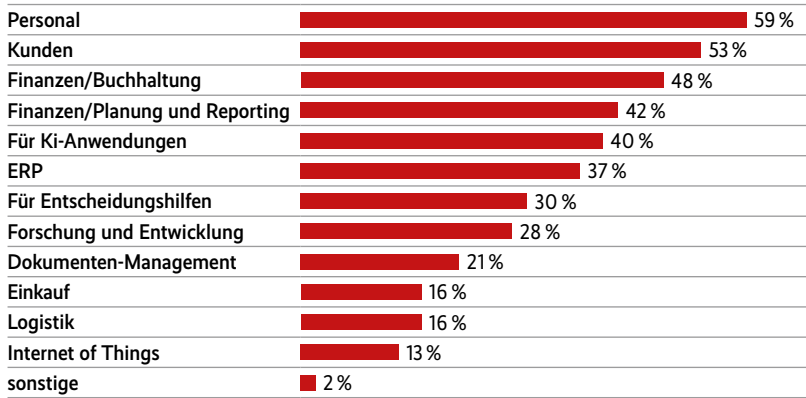
Von Thorsten Giersch

Alles selbst machen, will Possehl Digital auch nicht. „Wir würden nicht anfangen, eigene KI-Modelle oder eigene große Automatisierungsplattformen zu bauen“, sagt der Manager. Es gehe eher darum, etablierte Lösungen am Markt mittelstandstauglich in den Unternehmen der Gruppe einzusetzen. Neben lockeren Partnerschaften >>



## BESONDERS SENSIBEL

### Bei welchen Daten Unternehmen über Souveränität nachdenken



Quelle: Barc/Exasol AG Mehrfachnennungen möglich

mit Microsoft und anderen rät Haß den Betrieben, sich zusammenzutun, Dinge gemeinschaftlich mit verschiedenen Tech-Anbietern zu entwickeln. So mache man sich auch nicht abhängig – nicht von Amerika und nicht von einzelnen Anbietern. Er rät auch den kleinsten Betrieben, sich bei der Cloud-Strategie nicht an ein oder zwei Anbieter zu ketten.

Der Manager findet gut, dass deutsche Unternehmen wie Schwarz Digits oder Ionos eine europäische, souveräne Cloud aufbauen. Allein schon, damit der Wettbewerb zunimmt. Kaum ein anderes Unternehmen wirbt derzeit so intensiv für digitale Souveränität wie Schwarz Digits. Das Unternehmen gehört zur Schwarz-Gruppe (Lidl, Kaufland). „Das Thema Souveränität ist elementarer Bestandteil der DNA von Schwartz Digits“, sagt Bernd Wagner, CEO von Stackit, dem Cloud-Anbieter der Firma. Die Unternehmen der Schwarz-Gruppe haben eigene Kapazitäten aufgebaut und bieten ihr Wissen nun auch anderen an.

Stackit profitiert gerade vor allem von den Änderungen, die mit der zweiten Amtszeit von US-Präsident Donald Trump einhergehen. Er verteidigt im Zweifel die Interessen der US-Tech-Riesen. Und die können sich gegen Forderungen nach Dateneinsicht wohl nicht wehren.

Aus Wagners Sicht ist digitale Souveränität für Mittelständler tendenziell sogar noch wichtiger als für Konzerne. „Die Kleineren sind genau den gleichen Angriffen und denselben Herausforderungen ausgesetzt wie Großunternehmen.“ Sie müssten das aber mit viel weniger Kapitaleinsatz meistern als die Konzerne. „Deswegen ist es so wichtig, dass man Cloud-Technologie einsetzt wie unsere. Wir bilden sozusagen eine Genossenschaft.“ Mit einem deutschen Partner gebe es zudem keine

„Wir diskutieren gar nicht mit den Kunden, ob wir deutsches Recht und den deutschen Gerichtsstand akzeptieren. Das ist selbstverständlich für uns.“

Bernd Wagner, Stackit

Diskussion, ob Lösungen konform mit deutschem Datenschutz seien, erklärt Wagner. „Liegen meine Daten tatsächlich in Deutschland oder in Europa? Kümmeren sich nur deutsche oder europäische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter um mich? Das sind Dinge, die können wir von vornherein mit Ja beantworten.“ Ein weiterer Punkt sei bei Vertragsabschluss die juristische Implikation. „Wir diskutieren gar nicht mit den Kunden, ob wir deutsches Recht und den deutschen Gerichtsstand akzeptieren. Das ist selbstverständlich für uns.“

Wagner verweist darauf, dass künstliche Intelligenz (KI) derzeit in deutschen Unternehmen täglich etwa 500 Millionen Mal entscheide, am Ende des Jahres rund eine Milliarde. „Diese Zunahme und die geopolitische Veränderung lassen den Drang zu Souveränität größer werden“, erklärt Wagner.

Dem „Cloud Report 2025“ des Digitalverbands Bitkom zufolge wächst in der deutschen Wirtschaft die Sorge vor einer zu hohen Abhängigkeit von Cloud-Diensten aus dem Ausland. Vier von fünf Unternehmen halten Deutschland für zu abhängig von US-Anbietern und wünschen sich Großanbieter aus Europa, die dasselbe können wie US-Konkurrenten. Jedes zweite Unternehmen, das Cloud-Computing nutzt, sieht sich wegen der Politik der US-Regierung gezwungen, die eigene Strategie zu überdenken. Alle befragten Unternehmen würden einen Anbieter aus Deutschland bevorzugen, 61 Prozent einen Anbieter aus der EU.

## US-Konzerne investieren

Allerdings muss ein Cloud-Dienst, der Daten ausschließlich in Deutschland und vor ausländischem Zugriff geschützt verarbeitet, konkurrenzfähig sein. Nur zwölf Prozent der Unternehmen würden ein solches Angebot nutzen, wenn sie länger als bei internationalen Wettbewerbern auf neue Funktionen warten müssten. Für acht Prozent wäre akzeptabel, wenn nicht alle Funktionen von internationalen Anbietern vorhanden sind, sieben Prozent wären bereit, etwa zehn bis 20 Prozent mehr zu bezahlen und sechs Prozent würden Abstriche bei der Bedienbarkeit oder dem Service hinnehmen. Zwei Drittel (65 Prozent) würden allerdings keine dieser Nachteile akzeptieren. „Eine deutsche Cloud muss genauso gut und genauso günstig sein, wie die Angebote anderer Anbieter“, sagt Bitkom-Präsident Ralf Wintergerst. „Ist sie das nicht, bleibt sie ein Nischenprodukt.“

Die US-Riesen investieren kräftig in Europa, weil sie wissen, dass es den hiesigen Firmen nicht egal ist, wo die Daten liegen. Google steckt zum Beispiel bis 2030 eine Milliarde Euro in digitale Infrastruktur und grüne Energie. Neue Cloud-

Regionen in Berlin-Brandenburg und Hanau sind bereits in Betrieb. Der Konzern hat eine strategische Partnerschaft mit dem Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik. Gemeinsam werden sichere und gesetzeskonforme Cloud-Dienste für den öffentlichen Sektor entwickelt, wovon auch die Privatwirtschaft profitieren soll.

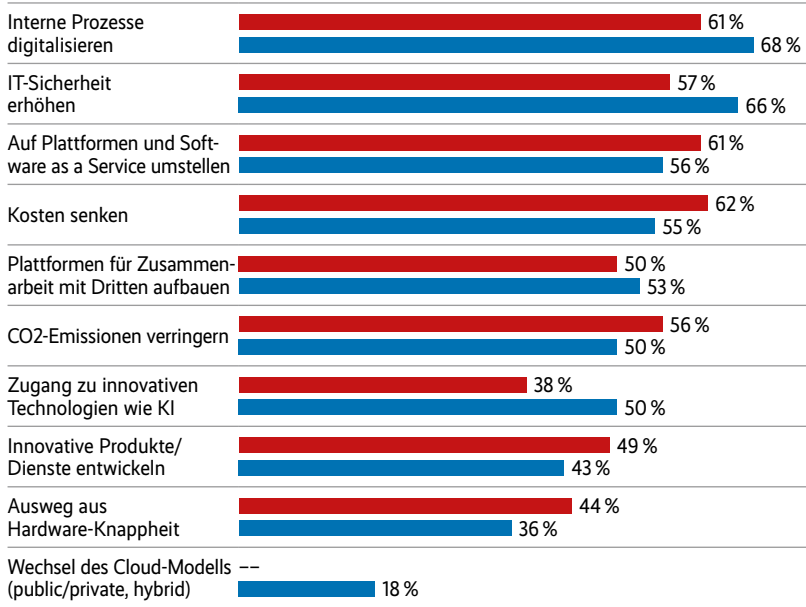
„Für Google Cloud gilt das Prinzip: ‚Vertrauen Sie uns, weil Sie uns nicht vertrauen müssen‘“, sagt Marianne Janik, Vizepräsidentin EMEA North bei Google Cloud. Damit meint sie technisch nachweisbare Kontrolle. Für den jeweiligen Schutzbedarf gibt es drei Angebote: Die Basis-Version soll Kunden Kontrolle darüber geben, wo ihre Daten gespeichert und verarbeitet werden – beispielsweise ausschließlich innerhalb der EU. „Entscheidend ist dabei die Möglichkeit, die Verschlüsselungsschlüssel selbst zu verwalten, auf Wunsch auch komplett außerhalb der Google-Infrastruktur“, sagt Jannik. Der Kunde könne jeden Zugriff auf seine Daten kontrollieren und aus beliebigem Grund verweigern. Das gilt nicht für Anbieter, deren Server in den USA oder China stehen, weil die Staaten dort das Recht haben, unter gewissen Umständen Zugriff zu erzwingen. Für Organisationen mit noch höheren Anforderungen an die betriebliche und personelle Unabhängigkeit gibt es bei Google eine Cloud, deren Infrastruktur ein unabhängiger, lokaler Partner betreibt. In Frank-



Hören Sie die Interviews mit Christoph Haß von Possehl und Bernd Wagner von Stackit im Podcast: [www.marktundmittelstand.de/podcast](https://www.marktundmittelstand.de/podcast)

## FÜR DIGITALISIERUNG NÖTIG

### Warum Unternehmen in die Cloud gehen



Quelle: Bitkom Research Mehrfachnennungen möglich

reich gibt es diese Option bereits, hierzulande ist es geplant. Für höchste Sicherheitsanforderungen, wie sie im Verteidigungs- oder Nachrichtendienstsektor bestehen, sieht Google eine vollständig vom Internet getrennte Cloud vor. Die Daten sind isoliert, der Kunde oder ein Partner betreibt die Cloud selbst.

Auch Microsoft hat erkannt, dass Betriebe auf der einen Seite IT-Dienste bestmöglich nutzen, dabei aber unabhängig bleiben wollen. „Wir machen dafür alle unsere Datacenter souverän, sodass unsere Partner beispielsweise in der Lage sind, die Zugangsschlüssel für unsere Kunden zu verwalten“, sagt Oliver Gürtler, Leiter des Mittelstandsgeschäfts bei Microsoft Deutschland und Mitglied der Geschäftsleitung. Das bedeute, dass Microsoft keinen Zugriff auf solche Daten habe, und es gehe bis hin zur Source-Code-Hinterlegung in der Schweiz. Selbst wenn eine andere Regierung an diese Daten heranwolle, könne Microsoft sie also gar nicht herausgeben.

## Ohne USA geht es nicht

„Wir wollen sicherstellen, dass diese Technologie nicht nur Großunternehmen bereitsteht, sondern auch dem Mittelstand, besonders KMU“, sagt Gürtler. Er gibt zu, dass früher fast alle Software-Anbieter die großen Unternehmen wegen ihres Marktpotenzials priorisierten, aber mit KI ändere sich das gerade. „Mittelständler müssen nicht für Hunderte von Millionen Euro eigene Rechenzentren aufbauen. Sie haben heute dieselben Möglichkeiten wie Großkonzerne, um mit KI zu starten.“

Aus Sicht von SAP-Chef Christian Klein greift die Diskussion um digitale Souveränität in Europa häufig zu kurz. Der Bau von europäischen Rechenzentren und digitaler Infrastruktur sei kein Allheilmittel. „Wer glaubt, dass Server und Prozessoren allein unsere Unabhängigkeit sichern, verkennt globale technologische Abhängigkeiten und Europas eigentliche digitale Stärken“, schreibt er in einem Gastbeitrag für das Handelsblatt. Denn selbst wenn europäische Anbieter Rechenzentren und deren Dienste betrieben, stammten wesentliche Teile – etwa Prozessoren oder Netzwerktechnik – weiter aus den USA oder China. Analog dazu nutzen viele europäische Unternehmen Software aus Übersee, die tief in Geschäftsprozesse eingebunden ist und Zugriff auf entsprechende Daten hat. „Wer vollständige Autarkie fordert, müsste konsequenterweise sämtliche ausländische Hardware, aber eben auch Software verbannen“, schreibt Klein. „Eine Abschottung gegenüber Technologien aus dem Ausland ist nicht praktikabel. Sie würde Europa ins digitale Abseits führen und wäre wirtschaftlich fatal.“ <<

# „Wir erleben Trägheit“

Julien Cléro, Experte für künstliche Intelligenz bei der Deutschen Telekom, über die passendsten Lösungen für den Mittelstand und wie wichtig KI-Agenten sind.



**Wann ist künstliche Intelligenz ein nützlicher Helfer?**  
Für alles, was sich in Zahlen fassen lässt. Also überall dort, wo sich Muster erkennen lassen, sie Daten sammeln oder Abläufe beschreiben kann, automatisiert KI die Vorgänge und optimiert sie. Wenn man möchte, kann KI eben automatisiert entscheiden. Andererseits muss man da aber auch

Das Gespräch führte  
Thorsten Giersch.

aufpassen: Nicht alles, was möglich ist, sollte auch die KI machen.

**Wie groß ist das Potenzial von KI in mittelständischen Betrieben – jetzt und in naher Zukunft?**  
Das Potenzial ist riesig, aber es wird noch zu wenig genutzt. Wir erleben auch diese Trägheit. Nach einer Statistik nutzen 27 Prozent der mittelständischen Unternehmen im Moment KI. Wer sie einsetzt, gewinnt nicht automatisch. Wer sie aber nicht nutzt, hat automatisch einen Wettbewerbsnachteil. Und dann stellt sich auch die Frage, wie aktiv die Breite der Belegschaft die Tools nutzt.

**Wie helfen Sie mittelständischen Betrieben bei solchen Fragen im Alltag?**  
Wir geben Orientierung im KI-Dschungel und zeigen zum Beispiel, was künstliche Intelligenz ganz praktisch kann. Viele wissen nicht, wo sie anfangen sollen. Wie kann ich Potenziale überhaupt erkennen, die KI mit sich bringt? Die passende Technologie auszuwählen, ist schon unübersichtlich, denn es kommt gefühlt täglich auch ein neues Modell auf den Markt. Aber daraus umsetzbare Projekte zu machen, ist noch einmal komplexer. Das wollen wir an Mehrwert mitliefern. Es soll sicher, aber auch effizient sein und auch noch mittelstandsgerecht.

**Wann braucht ein Betrieb eine maßgeschneiderte Lösung, wann reicht etwas von der Stange?**  
KI ist kein Selbstzweck, sondern muss Mehrwert für das Unternehmen liefern. Am Ende entscheidet immer der Use Case. Der Einstieg in die künstliche Intelligenz beginnt nach unserer Erfahrung nicht mit der Technologie, sondern vielmehr mit der einfachen Frage: Wo hab ich eine Herausforderung?

**Das heißt?**  
Wo hat ein Betrieb Aufgaben, die monoton sind, die Zeit kosten? Wo habe ich Prozesse, die anstrengend sind? Viele Beschäftigte kämpfen zum Beispiel mit einer Informationsflut von E-Mails, müssen Powerpoint-Dateien erstellen, haben viele Konferenzen und müssen die protokollieren. All das kostet Zeit. Da gibt es Lösungen von der Stange, zum Beispiel Copilot.

**Was können solche Produkte?**  
Die Maschine priorisiert Mails und sagt mir, wenn gewünscht: Hey, da sind noch offene Aufgaben, die du jetzt dringend bearbeiten sollst. Oder sie protokolliert meine Konferenz oder macht aus meinen Notizen einen Podcast, den ich mir unterwegs anhören kann. Das sind Mehrwerte schon über die Standardschiene.

© Telekom

**Und dann?**  
Dann gibt es individuelle, komplexere Herausforderungen. Etwa wenn ein Unternehmen sehr konkret etwas vorhersagen will, um Geld zu sparen. Der Gastronom würde gern wissen, wie viele Essen morgen am Standort München verkauft werden. Da geht es um allgemeine Daten wie Wetter oder darum, welche anderen Events stattfinden. Und die müssen mit den individuellen Daten verknüpft werden. Das spart richtig Geld.

**Wie tragen Sie den Nutzen solcher Technologien in die Unternehmen?**  
Der Schlüssel ist oft, einfach anzufangen mit echten Aufgaben, also einen Use-Case zu finden. Der einfache Fall: Mach mir aus meinen Stichpunkten eine Powerpoint-Präsentation und formuliere sie so, dass sie management-gerecht wird. Erstelle mir einen Matchplan für meine Termine und meine wichtigen Aufgaben, damit ich meinen Tag optimal nutzen kann. Da kann mir die KI sehr schnell helfen, ohne dass ich umfangreiches Know-how brauche.

**Nun ja, einfach mal machen, ist auch nicht alles.**  
Der Betrieb muss sich immer Gedanken machen um Datenschutz und IT-Sicherheit und seine Beschäftigten auch sensibilisieren. Auch dafür, dass alles, was da rauskommt, nicht immer stimmen muss oder abhängig von der Quelle in eine gewisse Richtung gehen kann. KI macht Fehler oder formuliert Dinge, die ich so vielleicht gar nicht für mein Unternehmen haben will.

**Die Deutsche Telekom arbeitet unter anderem mit Tech-Riesen wie Microsoft zusammen. Wie sieht das aus und was bringt es Mittelständlern?**  
Microsoft ist ein strategischer Schlüsselpartner der Telekom. Von denen kommen die technologischen Grundlagen für eine KI-Lösung. Und wir sorgen dann dafür, dass das mittelstandsgerecht wird mit praxisnaher Beratung, mit Erfahrung in den Branchen und als Europas größter Cloud-Solution-Provider auch mit Wissen drumherum.

**So mancher warnt vor US-Anbietern.**  
Die IT-Sicherheit im klassischen Sinne mit Microsoft zu gewährleisten, da können wir einen Haken dran machen. Datenschutz können wir mit verschiedenen Tools in gewisser Form auch gewährleisten. Worüber ich mir schon Gedanken machen muss, ist der politische Einfluss. Wenn plötzlich die USA sagen „Die Daten gehören alle uns“ oder „Wir verschaffen uns Zugang“, da braucht Microsoft eine Antwort. Es gibt verschiedene Szenarien hin zu einer europäischen Cloud, die abgesichert wird mit einem Schlüssel in der



Weiterführende Informationen von Microsofts Firmenkundenchef Oliver Gürtler hören Sie im Podcast: <https://audio.podigee-cdn.net/2011289-m-3d78551b8d61326aa70c-38ce554166af.mp3?source=feed>

## DER KI-ERKLÄRER

Julien Cléro arbeitet seit 22 Jahren bei der Deutschen Telekom. Der Cloud Partner Sales Manager ist Spezialist für KI und was sich damit in Unternehmen anstellen lässt.

neutralen Schweiz, um diesen politischen Faktoren gerecht zu werden.

**Was erwarten Sie von den derzeit so oft genannten KI-Agenten an Hilfe für ein mittelständisches Unternehmen?**  
KI-Agent ist ein riesiges Buzzword und der nächste große Hype nach der generativen KI im klassischen Sinne. Ich würde es so sagen: KI-Agenten sind virtuelle Kollegen, die eigenständig Aufgaben übernehmen. Besonders innovative Agenten sind am Ende in der Lage, selbstständig zu lernen, Probleme völlig autark zu lösen und sich selbstständig, eigenständig weiterzuentwickeln.

**Sind die Agenten schon so weit oder lohnt es sich, noch zu warten, bis sie perfektionierter sind?**  
Heute ist bereits enorm viel möglich – und das praxistauglich. Besonders spannend sind die spezialisierten Copilot-Agenten, die in Microsoft 365 integriert sind und konkrete Aufgaben automatisieren. Statt der ursprünglich geplanten ‚Actions‘ setzt Microsoft inzwischen auf Funktionen, die sich nahtlos in den Arbeitsalltag einfügen. Damit lassen sich wiederkehrende Aufgaben – vom täglichen E-Mail-Update bis hin zu Projektstatusberichten – automatisiert ausführen.

**Erwarten Sie, dass Teams umgebaut werden, wenn diese KI-Agenten mitmischen?**  
Ja, aber wie genau, weiß noch niemand. Zukunftsforscher sagen, dass sich die Strukturen im Unternehmen nachhaltig verändern werden. Die Phase 1 ist das, wo wir jetzt schon sind. Wir werden uns wahrscheinlich daran gewöhnen, dass ich virtuelle Kollegen habe, die Jobs in meinem Team durchführen. In Phase 3 werden autonome Agenten ein eigenes Team bilden und im Zweifel nur noch an eine menschliche Führungskraft berichten.

**Ist man dann auch Chefin oder Chef von zehn Agenten und fünf Menschen?**  
Genau. Und das ändert natürlich die Art, wie die Kultur im Unternehmen ist, auch im Organigramm.

**Inwiefern? Was bedeuten KI-Agenten für die menschliche Führungskraft?**  
Das wird das eine Herausforderung sein. So genau weiß heute noch niemand, wie die Menschen damit umgehen werden. Es fehlt Erfahrung. Führungskräfte müssen nicht mehr alles wissen, weil sie ja im Grunde genommen sehr schlaue Kollegen haben, die Zugang zu sämtlichen Wissensquellen haben. Auf der anderen Seite muss ich die Lernbereitschaft und die Offenheit in meinem Team fördern. Die klassische menschliche Führung wird wichtiger. <<



Astrid Hamker ist Gesellschafterin der Piepenbrock Gruppe und Präsidentin des Wirtschaftsrats der CDU.

## Firmen sollten ihr Handeln anders ausrichten

Unternehmerisches Handeln ist seit Jahren durch Krisenmodus geprägt. Zunächst war es die Corona-Pandemie mit der Unterbrechung von Wertschöpfungsketten und der Notwendigkeit zur Diversifizierung. Jetzt nimmt Protektionismus zu mit Risiken aus Abschottung und Zöllen. Vor allem in Deutschland kommen erschwerend strukturelle Standortnachteile dazu: hohe Energiepreise, hohe Steuern und Abgaben, Wachstumsbremse Demografie und eine überbordende Bürokratie. Die Dekarbonisierung muss bewältigt werden mit einem Korsett an regulatorischen Vorschriften. Geschäftsmodelle, die sich bewährt haben, werden infrage gestellt. Der vom Nationalökonom Joseph Schumpeter geprägte Begriff der schöpferischen Zerstörung ist im Alltag vieler Unternehmen präsent.

Nimmt man diese Lage, könnte man ernüchternd die Frage stellen: Ist unternehmerisches Handeln überhaupt noch wünschenswert? Gibt es doch eine Vielzahl an Risikofaktoren, die nicht beeinflusst werden können und denen man regelrecht „ausgeliefert“ ist. Aber unternehmerisches Handeln ist davon geprägt, Visionen zu haben, Verantwortung zu übernehmen und Gestaltungsspielräume zu nutzen. Das Handeln muss in diesem Kontext jedoch anders ausgerichtet sein. Es braucht eine agile Unternehmensführung mit sensiblen Antennen für Entwicklungen und Trends sowie einer schnellen und flexiblen Anpassungsfähigkeit.



*„Es braucht eine agile Unternehmensführung mit sensiblen Antennen.“*

ziale erschlossen werden können? Eine differenzierte Bestandsaufnahme ist erforderlich, denn es geht darum, Ressourcen zielgerichtet und strategisch zu steuern, um die Grundlage für eine zukunftsgerichtete Positionierung zu schaffen. Echte Innovationen benötigen Zeit von der Entwicklung zur Marktreife und die Bereitschaft des „Trial and Error“, denn nicht jede generierte Idee nimmt der Markt an. Entscheidend ist eine Innovations-Pipeline, aus der hervorgeht, in welchem Stadium sich ein neues Produkt befindet und wann der „Time-to-market“-Zeitpunkt zu erwarten ist, denn Markteinführung und Vertrieb benötigen Vorlaufzeiten.

Agilität und Resilienz sind die Maxime auf der Grundlage einer kritischen Risikobewertung. <<

Die Globalisierung hat eine internationale Vernetzung der Unternehmen mit sich gebracht: Wertschöpfungsketten über Kontinente spannen einen breiten Bogen, weil Rohstoffe nicht überall vorhanden sind und Absatzmärkte Potenziale bieten, die es zu nutzen gilt. Die globalen Krisen und Spannungen bedingen, dass die geopolitische Lage sehr aufmerksam zu beobachten ist, um für eine mögliche Beeinträchtigung der Gestaltungsspielräume gewappnet zu sein. Eine geopolitische Risikobewertung sollte ein fester Bestandteil für Unternehmensführung und Aufsichtsgremien sein, um frühzeitig und präventiv eine Diversifizierung von Absatz- und Beschaffungsmärkten einzuleiten.

Eine Vielzahl an Unternehmen war lange damit zufrieden, wenn es insgesamt „gut läuft“, und hat eine differenzierte Betrachtung außer Acht gelassen: Entspricht die Rentabilität der einzelnen Geschäftsbereiche oder Regionen für sich genommen den Zielgrößen des Unternehmens oder subventionieren gut laufende Segmente die sogenannten Low-performer? Wie viel Anteil des Umsatzes wird in den jeweiligen Regionen oder Segmenten erwirtschaftet und welche Wachstums- und Renditepotenziale sind zu erwarten? Was nutzt es dem Unternehmen mittelfristig, wenn der Fokus auf Absatzmärkte in Regionen mit niedrigen Wachstumserwartungen oder zu erwartenden Risiken gerichtet ist?

Die Erfahrung zeigt auch: Vielfach gibt es ein unterschiedliches Verständnis von Innovation. Handelt es sich um eine Anpassung oder um eine echte Innovation, mit der neue Wachstumspoten-

© vic dd/Shutterstock.com; Nell Killius; picture alliance/dpa | Sven Hoppe

## Schwierige Suche nach Auszubildenden

Die aktuelle Konjunktur- und Strukturkrise wirkt sich dämpfend auf den Ausbildungsmarkt aus. Zugleich haben Unternehmen Schwierigkeiten, ausreichend passende Bewerber für offene Ausbildungsstellen zu finden. Das sind die zentralen Ergebnisse unserer aktuellen Umfrage unter den Bayme VBM Mitgliedsunternehmen.

Die Chancen für junge Menschen, einen Ausbildungsplatz zu finden, waren selten so gut wie heute. So stehen jedem Suchenden in Bayern 1,5 offene Ausbildungsstellen gegenüber. Für die Unternehmen gestaltet sich die Besetzung ihrer Ausbildungsstellen jedoch immer schwieriger. Häufig mangelt es nicht nur an der Anzahl der Bewerber, sondern auch an passender Qualifikation. Es besteht ein Mismatch – es fehlt an geeigneten Bewerbern für den jeweiligen Ausbildungsplatz. Dies beklagen fast 60 Prozent der befragten Unternehmen.

2025 verzeichnet die bayerische Metall- und Elektroindustrie bei der Zahl der abgeschlossenen Ausbildungsverträge den zweiten Rückgang in Folge: Nach einem Minus von zwei Prozent im vergangenen Jahr sank die Zahl der Ausbildungsverträge um 3,8 Prozent auf knapp 14.500.

Neben dem Bewerbermangel belastet auch die aktuelle wirtschaftliche Lage den Ausbildungsmarkt. Ein knappes Drittel der Betriebe nennt die konjunkturelle Unsicherheit als Hauptgrund für die Zurückhaltung bei den Ausbildungsplätzen. Alarmierend ist: Dieser Wert hat sich seit dem vergangenen Jahr vervierfacht.

Die neue schwarz-rote Bundesregierung hat gezeigt, dass sie es ernst meint mit der Wirtschaftswende. Jetzt darf sie nicht nachlassen. Dann wird sich die bessere Stimmung auch in den Zahlen auf dem Ausbildungsmarkt niederschlagen.

Dessen ungeachtet bemühen sich die Unternehmen der bayerischen Metall- und Elektroindustrie intensiv um Nachwuchs. Für sie bleibt es herausfordernd, dass den Jugendlichen auch andere Wege offenstehen, beispielsweise ein Studium. Das Ausbildungsniveau bleibt dennoch hoch und rund drei Viertel der Unternehmen bilden weiter nach Bedarf aus. Das zeigt: Die bayerische Metall- und Elektroindustrie bietet jungen Menschen unabhängig von der aktuell angespannten Lage starke und stabile Perspektiven – so auch mit



Bertram Brossardt ist Hauptgeschäftsführer der bayerischen Metall- und Elektroarbeitgeberverbände Bayme VBM sowie der VBW – Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e. V.

einer attraktiven tariflichen Ausbildungsvergütung von durchschnittlich 1347 Euro über die Ausbildungszeit hinweg. Die gute Perspektive offenbart auch die konstant hohe Übernahmequote: Mehr als 90 Prozent der Auszubildenden werden befristet oder unbefristet übernommen.

Der hohe Übernahmewille zeigt das große Interesse der Unternehmen, ihre Auszubildenden an sich zu binden. Denn die Nachwuchsgewinnung bleibt für die Unternehmen mittel- und langfristig eine der größten Herausforderungen. Wir als Verbände unterstützen die Unternehmen mit zahlreichen Projekten zur Berufs- und Studienorientierung. Wir wollen die Jugendlichen früh auf ihre vielfältigen beruflichen Möglichkeiten aufmerksam machen und ein Matching zwischen Betrieb und Auszubildendem erleichtern.

*„Für Firmen bleibt es herausfordernd, dass den Jugendlichen auch andere Wege offenstehen, beispielsweise ein Studium.“*

Klar ist: Die berufliche Bildung leistet einen elementaren Beitrag zum Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit der bayerischen Wirtschaft. Die duale Ausbildung bleibt für Jugendliche ein bewährter Weg in eine gute Zukunft mit hervorragenden Perspektiven. <<



# MUSIK ZUM ENTSPANNEN & GENIESSSEN



Klassik Hits  
Filmmusik  
New Classics

klassik  
radio



# Zwang zum Wandel

Die Bundesbürger verlangen zu viel vom Staat und zu wenig von sich selbst. Das muss sich ändern. Mit Vollkaskomentalität wie bisher wird Deutschland scheitern.



Nach der Regierungsübernahme von Schwarz-Rot mag sich die Stimmung im Land gebessert haben. Sie ist immer noch schlechter als die wirtschaftliche Realität, ermittelten Gesellschaftsforscher und Ökonomen. Und dummerweise ist Wirtschaft „zu 80 Prozent Psychologie“, wie schon Ludwig Erhard, legendärer CDU-Wirtschaftsminister, wusste. Der Privatmensch spart zu viel, die Unternehmen investieren zu wenig und wenn, dann im Ausland. So bleiben wir nicht wettbewerbsfähig. Viele Unternehmerinnen und Unternehmen sind heute Opfer ihres eigenen Erfolgs. Viele lieben Konsens, Beständigkeit und Stabilität, erkennen neue Realität ungern an und scheuen sich, Dinge auszuprobieren. Risiko gilt in der Bundesrepublik tendenziell als etwas Schlechtes. Aus dem Sport kennen wir es: Auf Trägheit folgt oft Depression, dazwischen gibt es nicht viel, außer überraschenden Niederlagen. Plötzlich sind die

nicht, dass sie die Transformationen bereitwillig mitmachen. Zu viele Unternehmer geraten in Schockstarre. Und zu viele Politiker gehen mit den Sorgen der Menschen falsch um: Sie wollen das Wahlvolk im Sinne einer Vollkaskomentalität vor allen Veränderungen beschützen. Die Studien mögen sich im Detail unterscheiden, aber im Schnitt erwartet eine überwiegende Mehrheit der Deutschen, dass es ihren Kindern schlechter gehen wird. Solche Umfragen setzen einige gleich mit der These: „Das Wohlstandsversprechen gilt nicht mehr.“ Selbst wenn es so wäre – in den meisten Ländern sind die Menschen zurecht sehr optimistisch, dass KI und anderes ihre Lebensqualität erhöhen wird. Weder gibt es in diesen Ländern bessere Regierungen noch besser Systeme, dafür eine bessere Einstellung. Kein Politiker der Welt kann den Deutschen 2025 garantieren, dass es aufwärts geht. Vielleicht auch, weil wir es im internationalen Vergleich nicht verdient haben. Denn wir werden weniger, wir werden älter, wir werden fauler. Und wir rufen nach anderen, statt etwas anzugehen. Das schließt Politiker ein, die sich trotz offensichtlicher Probleme nicht an große Reformen trauen. Es ist kompliziert. Einerseits ist Deutschland besser, als es viele wahrhaben wollen. Wir haben einen exzellenten Rechtsstaat und hervorragende staatliche Institutionen, in denen es praktisch keine Korruption gibt. Unsere mittelständisch geprägte Wirtschaftsstruktur ist recht resilient und langfristig orientiert. Und die deutsche Gesellschaft ist im Kern sehr solidarisch organisiert. Bewiesenermaßen kehrt da, wo die Verletzlichen geschützt sind, mehr Erfolg ein. Andererseits verlangt ein zu großer Teil der Gesellschaft zu viel vom Staat und von den Arbeitgebern, aber zu wenig von sich selbst. Ein Beispiel: Wenn eine Generation nur 1,4 statt 2,1 Kinder bekommt, kann sie nicht verlangen, dass die Rentenhöhe konstant bleibt. Sich hinzusetzen und nach dem Staat zu rufen, wenn es mal schwierig wird, ist jedenfalls der falsche Weg. Für das deutsche Wohlstandsversprechen ist nicht nur Bundeskanzler Friedrich Merz (CDU) verantwortlich, sondern jeder und jede einzelne. „Wir sind das Volk“, riefen einst die, für die demokratische Rechte nicht selbstverständlich war. Heute sollten die, die Verantwortung tragen, rufen dürfen: „Ihr habt viele Rechte, aber auch Pflichten!“ <<



Wir werden weniger, wir werden kranker, und wir werden fauler, fürchtet Thorsten Giersch.

Zukunftssorgen riesig. Da fällt es leicht, statt Eigenverantwortung zu zeigen, die Politik anzurufen. Doch weder ist die an allem Schuld noch kann sie alles lösen. Gesellschaft und Unternehmen müssen derzeit zu viel gleichzeitig verkraften: den vergleichsweise hastigen Umstieg auf nachhaltige Produktion und die geopolitischen Risiken – beides Auslöser für sehr hohe Energiepreise. Dazu kommt eine technologische Revolution, derzeit mit künstlicher Intelligenz, bald durch Quantencomputer. Dann schlägt in Deutschland der demografische Wandel besonders zu: In den kommenden Jahren gehen fünf Millionen ältere Menschen mehr in Rente als junge Leute auf den Arbeitsmarkt kommen. Viele Unternehmen werden nicht überleben, weil es an Personal mangelt. Da ist es doch nur logisch, dass sich Menschen und Manager Sorgen machen. Alle spüren, dass sich ihr Leben gerade tiefgreifend verändert. Das bedeutet aber

# Mehr Tempo

Mit dem neuen Digitalministerium scheint sich endlich etwas zu bewegen.

Karsten Wildberger beweist sich als Top-Manager und macht Tempo in der schwarz-roten Bundesregierung. Sein Ministerium für Digitalisierung und Staatsmodernisierung steht als jüngstes Ressort besonders unter Beobachtung. Kritiker halten es für unnötig, weil Digitalisierung ohnehin alles durchdringe und es viel zu lange dauere, bis das Ministerium arbeitsfähig sei. Und da sind jene, die seit Jahren eines fordern, damit endlich einmal etwas vorangeht bei der Digitalisierung der Behörden. Der Minister schlägt sich bisher recht gut, obwohl oder gerade, weil er ein Quereinsteiger aus der Wirtschaft ist und den Politikbetrieb nur am Rand verfolgt hat. Und möglicherweise, weil er anders als viele, die nur von Digitalisierung reden, Ahnung davon hat. Bisher gab es keine nennenswerten Pannen. Der Minister trifft den richtigen Ton bei Unternehmen und Politik. Richtig arbeitsfähig ist sein Haus, das aus mehreren Abteilungen anderer Ministerien zusammengebaut wird, noch nicht. Wildberger nennt es „Ministerium mit Start-up-Mentalität“. Gut so, dynamische Ideengeber sind gefragt. Das erste Gesetz war rasch verabschiedet und kam in Kommentaren gut an: Der Bundestag hat den Glasfaserausbau zum überragenden öffentlichen Interesse erklärt, was Verfahren abkürzen und entsprechend beschleunigen soll. Schnelles



Internet und Mobilfunk für alle in Deutschland ist das Ziel. Es scheint, dass es diesmal funktioniert. Zugegeben: Wildberger profitiert hier von Vorhandenem, denn das Gesetz fußt auf einem der Ampel, die es wegen der Neuwahlen nicht mehr durch den Bundestag bekam. Auch die digitale Brieftasche (Eudi-Wallet), die spätestens Anfang 2027 kommen soll, wird bereits seit 2024 entwickelt. Und das erfolgreich, weil sich die Ampel traute, über die Bundesagentur für Sprunginnovation einen Wettbewerb zu starten, statt das Projekt auszuschreiben. Beim Bürokratieabbau müssen



Wildberger schlägt sich gut, obwohl oder gerade, weil er Quereinsteiger ist, meint Björn Hartmann.

den Worten noch mehr Taten folgen. Aber Wildbergers Haus braucht den Vergleich mit einem anderen, recht neuen Ministerium nicht scheuen. Das Bundesbauministerium startete 2021, weil es als wichtig erachtet wurde. Der große Schub ist dort bisher ausgeblieben. <<

## IMPRESSUM

Herausgeberin und Verlegerin: Christiane Goetz-Weimer

Chefredakteur: Thorsten Giersch (V. i. S. d. P.)

Stellvertretender Chefredakteur: Björn Hartmann

Mitarbeiter dieser Ausgabe: Carolin Jackermeier, Thomas Mersch, Midia Nuri

Layout: Christine Plein-Vukorepa

Online-Redaktion: Britta Kuschnigg

Titelbild: picture alliance/dpa | Stephen Wolf

Kontakt Redaktion: redaktion@marktundmittelstand.de

Kontakt Abo-Service: aboservice@marktundmittelstand.de

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

Geschäftsführerin: Christiane Goetz-Weimer

General Manager: Peter Kersting

Director Business Development & Sales: Markus Disselhoff

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

Manuela Czapka  
Dirksenstraße 40, D-10178 Berlin  
Mobil: 0176 76 24 02 24  
manuela.czapka@manual-media.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 Eltville  
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:** 56,00 Euro  
(10 Ausgaben pro Jahr inkl. Versandkosten und MwSt.);  
**Schüler, Studenten und Auszubildende:** 40,00 Euro  
(gegen Nachweis, 10 Ausgaben pro Jahr inkl. Versandkosten und MwSt.);  
**Jahresabonnement Ausland:** 72,00 Euro  
(10 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: westermann DRUCK | pva,  
Georg-Westermann-Allee 66, D-38104 Braunschweig  
www.westermann-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: 308.000 Entscheider  
(Leser pro Ausgabe + Nutzer pro Monat)  
laut Leseranalyse Entscheidungsträger 2025  
(Basis: 3,01 Mio. Entscheidungsträger)



## Der Puffer

Der Name des Süßwarenklassikers klingt japanisch: Nippon, das „Land der aufgehenden Sonne“. Und auch der Puffreis deutet auf Asien hin. Doch das Produkt kommt aus Baden-Württemberg. Glänzende Schokolade hält die Süßigkeit in Form, fünf mal fünf Zentimeter im Quadrat, einen Zentimeter hoch. Und auf der Verpackung geht seit den 70er-Jahren tatsächlich die Sonne auf. „Eine vor zwei Jahren durchgeführte Markenimage-Studie hat gezeigt, dass 80 Prozent der deutschen Verbraucher unsere Marke kennen“, sagt Felix Gößling, Senior Brand Manager bei Hosta, dem Unternehmen, das Nippon herstellt. Wer etwas älter ist, kennt noch den TV-Werbespot aus den 90ern, in dem das Produkt Pinquine abheben lässt.

Schon 1956 hat Hosta quadratische Puffreisschokolade hergestellt – unter dem Markennamen Manila. Auch Nippon gab es damals bereits, allerdings noch in Riegelform und vom Konkurrenten Rolle. Hosta kaufte Rolle in den 70er-Jahren. „Und hat die beiden Marken dann miteinander verheiratet“, sagt Gößling. Der Name kam von Rolle, die Rezeptur von Hosta. Seit 1974 ist Nippon in seiner heute bekannten Form erhältlich und Marktführer in seinem Segment. Mehr noch: „Mit Nippon Original rangieren wir in den Top 40 der umsatzstärksten Schokoladenwarenartikel“, sagt Gößling. „Ein toller Erfolg, wenn man bedenkt, dass wir als Mittelstandsunternehmen hier mit großen Konzernen konkurrieren.“

Alles beginnt 1949. Damals startet Hermann Opferkuch Senior in Stimpfach-Randenweiler mit einer Tablettenmaschine, wie sie die pharmazeutische Industrie nutzt, und der Idee, Orangen-Drops herzustellen. Er liefert mit Rucksack auf seinem Motorrad auch selbst aus. 1950 lässt sich der gelernte Bankkaufmann als Schokoladenproduzent ins Handelsregister eintragen. Das Sortiment umfasst da schon O-Minz (Opferkuch-Pfefferminz-Tabletten), Schokoladen-Weihnachtsmänner, Osterartikel, Likör-Fläschchen und Geleefrüchte. 20 Jahre nach Gründung ist Hosta einer der führenden Süßwarenhersteller Deutschlands, Mitte der 90er einer der weltweit führenden Verarbeiter von Kakaobohnen. Gründersohn Hermann Opferkuch Junior übernimmt 1990. Seit sei-

nem überraschenden Tod 2019 steuert Gründerin Laura Opferkuch als CEO die Geschäfte, zu denen auch der Erdnussriegel Mr. Tom gehört.

Nippon jedenfalls ist weiter gefragt. So sehr, dass Hosta 2021 auf Hochleistungsverpackungsmaschinen umstellt, die mit ihren 26 Greifarmen 2500 Nippons pro Minute verpacken. Verbraucher bescheinigen dem Puffreishäppchen in Marktanalysen seit den 90ern konstant eine ausgeprägte „Knusprigkeit, Lockerheit und ausgewogene Schokoladensüße“, freut sich der Hersteller auf seiner Internetseite.

Mittlerweile gibt es Nippon auch dauerhaft in Zartbitter. „Das hat es vorher nur mal in den 2000er-Jahren als Limited Edition gegeben“, berichtet Markenmanager Gößling. Auch

mit verschiedenen Packungsgrößen hat Hosta experimentiert, bevor die 200-Gramm-Packung sich durchsetzte. Von Oktober an testet das Unternehmen allerdings Nippon Minis. „Unsere Antwort auf die steigende Nachfrage nach Snack-Bites-Artikeln“, sagt Gößling, der Trend zur Miniaturisierung in der Süßwarenbranche.

Die Verbraucher interessiert vor allem der Geschmack – und mehr Sortenvielfalt. So ist seit 2023 jährlich von Mai bis September die Sommeredition in weißer Schokolade auf dem Markt. „Wir wollen künftig noch mehr Geschmackstrends aufgreifen“, berichtet Gößling, etwa eine Edition mit Winter-Orange-Geschmack. << mnu



# Markt

UND MITTELSTAND

zeichnet aus und gratuliert:



## Was den Mittelstand wirklich stark macht – und wer ihn anführt

Alle reden über den deutschen Mittelstand. Aber wer trägt ihn wirklich? Wer denkt innovativ, handelt verantwortlich, bleibt unabhängig – und prägt den digitalen Wandel mit Substanz statt Schlagzeile?

Das aktuelle Mittelstands-Ranking 2025 gibt eine datenbasierte Antwort und ist ein wissenschaftlich

fundierter Index mit 39 Einzelkriterien, von Patentaktivität bis Nachhaltigkeit, von Nachfolgefähigkeit bis digitale Sichtbarkeit.

Ausgewählt aus über 10.000 analysierten Firmen – ein Spiegelbild mittelständischer Exzellenz zwischen Werkbank und Weltmarkt.

Vielleicht gehört auch Ihr Unternehmen dazu.  
Hier geht's zum Who is Who des Mittelstands.



V O L V O

# Hej, IAA MOBILITY

Erleben Sie Elektromobilität von Volvo. Vom 09. – 14.09.2025 in München.



Mehr erfahren