

# Markt

UND MITTELSTAND

Der Ratgeber für Entscheider

Ausgabe 03 | April 2026

## GUTES GEFÜHL

Wie Mitarbeiter mehr Lust auf Verantwortung bekommen

## GUTE PARTNER

Tipps für Arbeitgeber zur Betriebsratswahl

## GUTE FÜHRUNG

Paul Achleitner über Kulturfragen

## DAS RANKING

Die TOP 100 Mittelständler 2026

# BITTE WEITERBILDEN!

Andrea Nahles will Deutschlands Beschäftigte produktiver machen.  
Was der Mittelstand jetzt wissen muss





//  
Ist Zeit  
Geld?  
Oder  
ist Geld  
Zeit?  
//

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



Liebe Leserinnen, liebe Leser,

als ich 2015 begann, mit Journalismus Geld zu verdienen, machte ich mit einer analogen Kamera Fotos, die bei Rotlicht in der Dunkelkammer entwickelt wurden. Als ich 2002 zu NTV kam, nahm ich neben einem Cutter Platz, der im Analog-Schnitt mit Kassetten hantierte. Kurz darauf kam der Digital-Schnitt und wir Redakteure produzierten zumindest die Standardfilme allein. Heute schneidet Künstliche Intelligenz Videos. Cutter gibt es noch immer, viel weniger als früher, aber für Top-Qualität sind sie unerlässlich.

Der technische Fortschritt verändert unser Leben seit mehr als 10.000 Jahren. Doch was gerade rund um KI passiert, ähnelt nicht mal dem, was die Elektrizität rund um 1900 mit sich brachte. McKinsey hat ausgerechnet, dass allein bis 2030 in Europa zwölf Millionen Jobwechsel nötig sein werden – rund ein Fünftel davon in Deutschland. Dazu kommen viele Millionen, die ihren Job weitermachen können, aber unter stark veränderten Rahmenbedingungen. Wir stehen vor einer Massenumschulung. Und wenn wir die nicht schaffen, ist der Abstieg Deutschlands unumkehrbar.

Energiekosten, Bürokratieabbau, Digitalisierung – alles wichtige Punkte, um den Standort voranzubringen. Aber der Wesentliche ist, dass Gesellschaft und Unternehmen Menschen bestmöglich einsetzen. Konkret müssen Fähigkeiten und berufliche Tätigkeit besser zusammengebracht werden, als es derzeit der Fall ist. Damit unser Arbeitsmarkt flexibler wird, ist vieles nötig – vor allem ein Weiterbildungswunder. Eine zentrale Rolle spielt dabei die Bundesagentur für Arbeit. Die Agentur und ihre Chefin Andrea Nahles sind geübt in Umschulung und Weiterbildung, haben sie doch vorgemacht, wie man sich neu erfindet und Rollen ändert. Mehr dazu lesen Sie in dieser Ausgabe.

Natürlich braucht es noch viel mehr als Weiterbildung: den Willen der Menschen zu Veränderung, mutige Unternehmen und mehr bezahlbaren Wohnraum in den Regionen, wo Arbeit ist. Schon Ludwig Erhard wusste in Zeiten des frühen Wirtschaftswunders, wie zentral dieser Punkt ist, um eine mobile Gesellschaft zu haben. Darüber und vieles andere diskutieren wir Ende April auf dem Ludwig-Erhard-Gipfel mit seinem Mittelstands-Summit mit Top-Speakern. Sie finden viele Informationen und eine herzliche Einladung dazu in dieser Ausgabe.

Ich hoffe, wir sehen uns am Tegernsee!

Ihr

*Thorsten Giersch*

Chefredakteur  
giersch@weimermedia.de

# NEWS TO USE für den Mittelstand

kurz – präzise – aktuell

## im NEWSLETTER von

## DIENSTAG + FREITAG

Jetzt kostenfrei anmelden

marktundmittelstand.de/newsletter/



26



40



46



54

- 6 **Macher**  
Pixel statt Pedale – der Wandel von Veigel Automotive
- 8 **Energie in Zahlen**  
Deutschland verabschiedet sich immer mehr von fossilen Energieträgern

**titelthema: weiterbildung**

- 10 **Investition in die Zukunft**  
Warum die Bundesrepublik ein Weiterbildungswunder braucht
- 14 **Mitarbeiter strategisch qualifizieren**  
Sieben Punkte für bessere betriebliche Mitarbeiterschulungen

**strategie & personal**

- 18 **Eingebucht und aufgeschlagen**  
Wirtschaftsbücher im Check
- 20 **Mit Sicherheit bessere Ergebnisse**  
Wie Betriebe mehr Lust auf Verantwortung wecken
- 24 **Wenn keiner hinschaut**  
Paul Achleitner über gute Führung und schlechte Modeerscheinungen
- 26 **Guter Rat, schlechter Rat**  
Was Arbeitgeber rund um die Betriebsratswahl wissen müssen

**mittelstands-summit**

- 30 **Mehr als ein Event**  
Was Sie am Tegernsee beim Mittelstands-Summit erwartet

**kunden & märkte**

- 32 **Wissenstransfer**  
Erfolgreicher dank loser Kontakte

**die top 100 mittelständler**

- 34 **Im Westen was Neues**  
Wo Deutschlands wichtigste Familienunternehmen sitzen

- 40 **Die richtigen Kontakte finden**  
Wie Führungskräfte erfolgreicher netzwerken

**finanzen**

- 43 **Geld und Recht**  
Fachkräfte mit Aktivrente länger binden
- 46 **Hoffnung und Gier**  
Private Kreditfonds gewinnen Marktanteile in der Unternehmensfinanzierung
- 50 **Reiche Kinder**  
Wie man für seinen Nachwuchs optimal Vermögen zurücklegt und Steuern spart

**produktion & technologie**

- 52 **Aus Forschung und Praxis**  
Kleben ohne Kleber
- 53 **Wenn Profis IT managen**  
Sharp bietet Dienstleistungen rund um Hard- und Software an
- 54 **Alle Energie auf Salz**  
Natrium-Ionen-Batterien entwickeln sich zur Alternative für Lithium-Speicher
- 58 **Ein Investitionssommer steht bevor**  
Robert Marcusson über wirksame Technologieprojekte zur rechten Zeit

**perspektiven & meinungen**

- 60 **Gastbeitrag**  
Florian Lüdeke-Freund über Resilienz durch innovative Geschäftsmodelle
- 62 **Kommentare**  
Radiergummis ohne Antrag bestellen  
Weniger Splitting – mehr Beschäftigte  
*Glosse: Kuhfladen und Körbchen*
- 63 **Impressum**

**der blick zurück**

- 64 **Die Macht der Zölle**  
Mark Spoerer zur jahrhundertalten Geschichte der Handelsschranken

**spezial**



# Ein Modell auf der Überholspur.

## Der neue Peugeot® 308 SW – zwischen französischer Präzision und konsequenter Performance.

**FAHREN AUS ÜBERZEUGUNG.**

Seit Jahrzehnten prägt französische Ingenieurskunst die Limousinen und Kombis des Herstellers im C-Segment. Der PEUGEOT® 308 gehört dabei zu den meistverkauften Modellen seiner Klasse. Seit Januar sorgen ein geschärftes Erscheinungsbild, smarte Details und ein besonders intuitives Bedienkonzept für noch mehr Fahrfreude. Vom ersten bis zum letzten Kilometer.

**Funktionale Eleganz für jeden Anspruch**

Der PEUGEOT 308 SW verbindet französisches Design mit großzügigem Raumangebot. Entworfen in Vélizy nahe Paris und gefertigt im traditionsreichen Werk in Mulhouse, ist die Kombi-Variante der erfolgreichen Baureihe als vollelektrische Version, mit effizienter Hybrid-Motorisierung oder mit sparsamem Dieselantrieb erhältlich. Er verfügt über fünf verschiedene Ausstattungsvarianten, die ab sofort bestellbar sind. Sein schlankes Profil mit raffiniert gestaltetem Heck sorgt dabei für besonders viel Platz und macht den 308 SW so zu einem flexiblen Alltagsbegleiter.



**Mehr Schein, mehr Sein**

Um noch mehr Eindruck auf der Straße zu hinterlassen, wurde die Frontpartie des Modells bewusst überarbeitet: Erstmals ist das ikonische Löwen-Logo beleuchtet, ergänzt durch die markante Drei-Krallen-Lichtsignatur im Scheinwerferbereich. Der neu gestaltete Kühlergrill in Wagenfarbe fügt sich nahtlos in die Karosserie ein und wird von feinen Lichtlinien akzentuiert. Doch die Überarbeitung geht über das Design hinaus: Neue Lufteinlässe in der Stoßstange optimieren den Luftstrom zu den Radkästen und sorgen so für mehr Effizienz, größere Reichweite und einen reduzierten Verbrauch bei Plug-in-Hybrid sowie vollelektrischem Antrieb.

PEUGEOT CARE umfasst die 2-jährige Neufahrzeuggarantie und jede andere Stellantis Garantie sowie bis zu 6 Jahre kostenlosen, besonderen Schutz, der aktiviert wird, indem Sie eine regelmäßige Wartung nach dem Garantie- und Serviceheft durch einen teilnehmenden, autorisierten PEUGEOT Partner durchführen lassen. Dieser Besondere Schutz ist gültig bis zur nächsten regelmäßigen Wartung für bis zu 8 Jahre alte Fahrzeuge mit einer Laufleistung von max. 160.000 km je nachdem, was zuerst eintritt, gemäß den Bedingungen des Besonderen Schutzes von PEUGEOT CARE. PEUGEOT CARE gilt für PEUGEOT E-208, E-2008, E-308, E-308 SW, E-3008, E-408, E-5008 sowie dem E-Rifter und E-Traveller. Der Besondere Schutz von PEUGEOT CARE hat keinen Einfluss auf Ihre gesetzlichen Gewährleistungsansprüche oder die Neufahrzeuggarantie für Ihr Fahrzeug. Die vollständigen Bedingungen für den Besonderen Schutz von PEUGEOT CARE finden Sie unter: <https://www.peugeot.de/service/allure-care.html>

Kombinierte Werte gem. WLTP:  
PEUGEOT 308 SW Plug-In-Hybrid: Energieverbrauch, gewichtet, kombiniert in kWh Strom/100 km + l Benzin/100 km (WLTP) 12,8-13,0 plus 2,2 - 2,3; CO<sub>2</sub>-Emission 51-53 g/km; CO<sub>2</sub>-Klasse: B.  
PEUGEOT E-308 SW: Energieverbrauch 15,1/15,7 kWh/100km; CO<sub>2</sub>-Emission 0 g/km; CO<sub>2</sub>-Klasse: A.

**Perfekt dosierter Fahrspaß mit dem Plug-In Hybrid**

Der PEUGEOT 308 SW beweist, dass Fahrspaß kein Entweder-oder ist. Denn Kontrolle trifft auf Dynamik, Effizienz auf Charakter. Der Plug-in-Hybrid der neuen Generation kombiniert kraftvolle 195 PS mit einem spürbar sanften Gangwechsel dank 7-Gang-Doppelkupplungsautomatik. Bis zu 20 Kilometer zusätzliche elektrische Reichweite und eine Ladezeit von knapp zwei Stunden an öffentlichen Ladestationen sorgen für souveräne Performance im Alltag: effizient, dynamisch und angenehm zugleich.



**Neu definiertes Fahrgefühl mit dem E-308**

Für alle, die lieber auf ein elektrisierendes Fahrgefühl setzen, ist der PEUGEOT E-308 SW genau die richtige Wahl. Dieser wurde gebaut, um selbst die höchsten Ansprüche zu übertreffen – bereits 2024 wurde er beim ADAC Ecotest zum effizientesten Auto (hinter dem E-208) gekürt. Auch im Alltag überzeugt der E-308 SW mit einem leistungsstarken Elektroantrieb und erhöhter Reichweite. Der intelligente Trip Planner optimiert jede Route automatisch, integriert ins vernetzte Navigationssystem und PEUGEOT Connect Plus. Ladezustand, Strecke, verfügbare Ladestationen und Energieverbrauch werden dabei jederzeit mitgedacht. Ab Frühjahr macht Plug & Charge das Laden noch einfacher: Das Fahrzeug wird automatisch erkannt, der Bezahlvorgang läuft im Hintergrund. Transparent angezeigt auf dem zentralen Display.

Dass hier langfristige Qualität im Einsatz ist, zeigt die PEUGEOT CARE<sup>1</sup> Garantie bis zu 8 Jahren. Für alle E-308 SW Neufahrzeuge, die mit einer Telematikbox ausgestattet sind und ab dem 1. Juli 2023 bestellt werden, ist das Connect ONE-Paket im Preis des Fahrzeugs enthalten. Das Connect PLUS-Paket erfordert ein spezielles Abonnement und ist ohne zusätzliche Kosten für einen Testzeitraum von 6 Monaten ab dem Beginn der Garantie erhältlich. Nach dieser Probezeit wird das Connect PLUS-Paket gegen Bezahlung erhältlich sein.



Scanne für weitere Informationen zum PEUGEOT 308 SW



# Pixel statt Pedale

Jahrezehntelang stattete Veigel Automotive Fahrschulwagen aus. Inzwischen erschließt das Unternehmen ganz neue Kunden dank Kameras, KI und viel Neugier.

Das autonome Fahren wird kommen, so viel war Jann Hendrik Swyter schon 2014 klar. „Und dass dann viele unserer Produkte nicht mehr relevant sein werden“, erinnert sich der geschäftsführende Gesellschafter von Veigel im baden-württembergischen Öhringen. Für ihn war klar: „Wir müssen die Produktentwicklung ausbauen. Damit gehen wir auch der Krise im Automobilbereich aus dem Weg.“ Das Unternehmen ist ein sehr besonderer Autozulieferer. Er baut alles rund um den Pedalsatz auf der Beifahrerseite von Fahrschulautos und Umrüstungen für behinderte Fahrer.

Swyter war 2014 gerade aus den USA zurückgekommen, wo er fünf Jahre studiert hatte und gemeinsam mit einem Bekannten Veigel Amerika aufbaute. „Den hatte ich im Praktikum kennengelernt. Mein Vater fand das damals interessant und hat gesagt ‚Probier mal‘“, erinnert sich der Ingenieur. „In den USA legen Sie 50 Dollar auf den Tisch

Von Midia Nuri

**Richtig abgebogen: Jann Hendrik Swyter erkannte bei Veigel frühzeitig, dass der Wandel in der Autoindustrie das eigene Unternehmen gefährden kann, und steuerte gegen.**

und haben eine Firma.“ Den Amerika-Standort leitet heute eine langjährige hiesige Mitarbeiterin. „Und für mich hat es einen Prozess angestoßen“, sagt Swyter. „Will ich die Firma übernehmen – und wie?“

96 Jahre lang gedieh Veigel buchstäblich in der Nische – an das doppelstöckige weiße Wohnhaus und die 2700 Quadratmeter Firmengelände in Künzelsau schmiegt sich Wohnhäuser und ein Autohaus. 2017 zog Veigel dann in das neue, lichtdurchflutete Kunden-, Entwicklungs- und Produktionszentrum, das Swyters Schwester Maike, die als Architektin tätig ist, gestaltet hatte. Auch unternehmerisch bewegte sich das Unternehmen mit seinen 100 Mitarbeitern aus der eigenen Nische. „Unser Slogan ist ‚Vom Pedal zum Pixel‘“, sagt Swyter.

Wilhelm Veigel gründete das Unternehmen 1920 als Autowerkstatt und arbeitete zusätzlich als Fahrlehrer. 1925 entwickelte er zunächst für den

Eigenbedarf eine Doppelbedienung für Fahrschulwagen – also Gas-, Brems- und Kupplungspedale auf der Beifahrerseite. Er bekam in den 1950er-Jahren mehrere Patente und stellte seither ausschließlich Veigel-Doppelbedienungen für Fahrschulen her. Diese sind seit 1957 Pflicht für sämtliche Fahrschulwagen – zunächst in der Bundesrepublik, seit der Wiedervereinigung in ganz Deutschland. Noch heute ist Veigel Marktführer weltweit. Nach dem Tod des Erfinders und Gründers führte zunächst Ehefrau Frieda Veigel das Unternehmen, später die gemeinsame Tochter Waltraut Horlacher. 1995 übernahmen Hinrich H. Swyter und seine Frau Irmtraud Veigel und bauten mit Rehamotive den zweiten Geschäftsbereich auf: Fahrhilfen für Menschen mit Behinderung.

## Virtuelle Fahrstunde

Machte das klassische Geschäft mit den Fahrzeugherstellern 2014 noch 40 Prozent vom Umsatz aus, sind es heute fünf Prozent, berichtet Swyter. „Wir setzen stark auf Produkte, die nicht mit dem Selbstfahren zu tun haben, und haben uns von der Mechanik hin zur Elektronik entwickelt“, sagt er. Während der Corona-Krise beschäftigte er sich intensiv mit Künstlicher Intelligenz. Aus der ursprünglich für den Eigenbedarf hergestellten Software wuchs der neue Geschäftsbereich Synpli mit Angeboten für Fahrlehrer und deren Schüler. Grundlage: ein von der Außenwelt getrenntes Large-Language-Modell, also Künstliche Intelligenz. Dank der an den Fahrschulautos angebauten Kamerasysteme – acht Kameras rundherum, das System eines dänischen Start-ups –, können Fahrschüler jetzt auch praktische Stunden mit der VR-Brille absolvieren. „Das spart Zeit und unterstützt beim Lernen“, sagt Swyter. „Der Fahrlehrer wiederum bekommt vor der nächsten realen Fahrstunde gemeldet, worauf er sich bei dem Schüler besonders konzentrieren sollte, also wo noch Trainingsbedarf besteht.“ So hilft dieses adaptive Lernsystem Fahrlehrern und -schülern.

„Ursprünglich hatten wir das für die Aus- und Fortbildung unserer eigenen Mitarbeiter entwickelt“, sagt Swyter. „Auch, um den verschiedenen Lernbedürfnissen einer zunehmend diversen Belegschaft gerecht zu werden.“ Von seiner Frau – von Beruf Grundschullehrerin – weiß der Geschäftsführer, dass Schüler heute ihre Bedürfnisse weniger mitteilen als Schüler früher. Mit der Software „braucht der Fahrlehrer nicht zu bohren und kann trotzdem gezielt drauf eingehen.“

Viele Fahrschulen finden das interessant. Zurückhaltung beobachtet Swyter im Moment dennoch – wegen der Unsicherheit bezüglich der von Bundesverkehrsminister Patrick Schnieder

(CDU) geplanten Novellierung der Fahrschulbildung. „Das ist für die Fahrschulen gerade ein massives Problem, da brechen 50 bis 70 Prozent der Umsätze ein, weil die Schüler abwarten“, sagt er. „Deshalb warten viele auch mit dem System noch.“ Doch während des Videocalls mit Markt und Mittelstand wird eine Etage tiefer ein Fahrlehrer in das KI-System eingewiesen. „Und ein anderer hat vorhin sein Kamerasystem abgeholt“, berichtet Swyter.

Bei Veigel arbeiten heute nicht mehr nur Kfz-Mechaniker und Rehateniker, sondern zunehmend auch Softwareentwickler und KI-Spezialisten. In dem Bereich hat sich Swyter mit Veigel auch Netzwerken angeschlossen, etwa dem von Max Viessmann gegründeten Berliner Maschinenraum und dem Innovationspark Heilbronn IPAL. „Da haben wir ein Viermannbüro gemietet, in dem zwei Mitarbeiter durchgehend sind und an manchen Tagen sieben bis zehn“, sagt Swyter. „Wir sind in den Netzwerken immer die Kleinsten.“ Dafür besonders aktive Nutzer. „Uns tut der Beitrag vergleichsweise stärker weh, vielleicht deshalb – und man kommt allein den aktuellen Entwicklungen kaum hinterher.“ Der intensive Austausch mit anderen KI-Entwicklern ist aus seiner Sicht sehr hilfreich. „Innovation entsteht durch Neugier“, ist er überzeugt. Und Austausch. Aus den USA hat Swyter eine agile, innovative Arbeitsweise ins Unternehmen mitgebracht. „Wenn ich aus meinem Büro gucke, sehe ich zwei Schaukeln und beschreibbare Wände.“

Nicht nur das Geschäft mit Fahrschulen läuft statt mit Pedal vermehrt mit Pixeln. Dank des kameragestützten KI-Systems konnte Veigel neue Kundengruppen gewinnen. „Mit den Aufnahmen der Kamerasysteme erstellen wir nach und nach einen digitalen Zwilling der Stadt“, sagt Swyter. Schließlich fährt ein Fahrschulwagen ziemlich viel herum. So kann nicht nur die Fahrschule ihren Schülern virtuelles Fahrtraining in realer Umgebung anbieten. „Für eine Behörde bieten wir virtuelles Fahrtraining an, entwickeln das auch für die Feuerwehren.“ Die meisten Unfälle bauten junge Menschen im Freiwilligen Sozialen Jahr mit dem Krankenwagen. „Wenig Fahrerfahrung und dann mit dem Blaulicht über die Kreuzung“, sagt Swyter. Auch Städte sollen den digitalen Zwilling ihrer Stadt nutzen können, um vorausschauend Wege zu warten und die Verkehrslage zu optimieren. „Wir hoffen, das ab 2027 den Kommunen anbieten zu können.“

Der Wandel vom Pedal zum Pixel ist ein schleicher Prozess. „Aber es kann passieren, dass es ganz wegfällt“, sagt Swyter. 2030 werde Veigel mehr mit Software, als mit Hardware machen, erwartet er. Nur im Rehabereich mit den von jeher vielen Einzelaufträgen, wird es weiter Pedal- und Handbedienungen geben. „Solange das gebraucht wird, werden wir das weiter anbieten.“ <<



**Mit den Aufnahmen unserer Kamerasysteme erstellen wir nach und nach einen digitalen Zwilling der Stadt.**

Jann Hendrik Swyter,  
Veigel



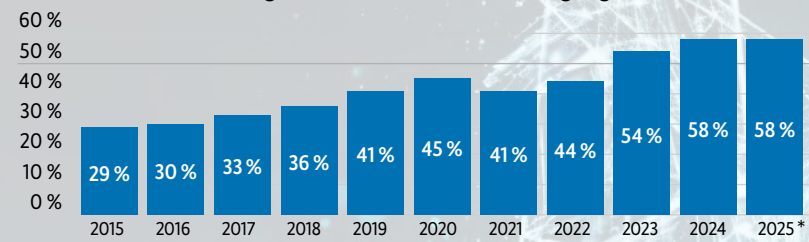
© Veigel

# Vom Winde verweht

Deutschland verabschiedet sich immer mehr von fossilen Energieträgern. Dennoch bleibt Öl für Straßen- und Luftverkehr bisher unersetzlich.

## WEG VON FOSSILEN BRENNSTOFFEN

Anteil Erneuerbarer Energien an der Bruttostromerzeugung



Quelle: BDEW

\*2025 vorläufig

**1060**  
Megawatt

Leistung hat Deutschlands größter Pumpspeicher im thüringischen Goldisthal. Die Anlage besteht seit 2003.

Quelle: Vattenfall

## WOHER DEUTSCHLAND ROHÖL BEKOMMT

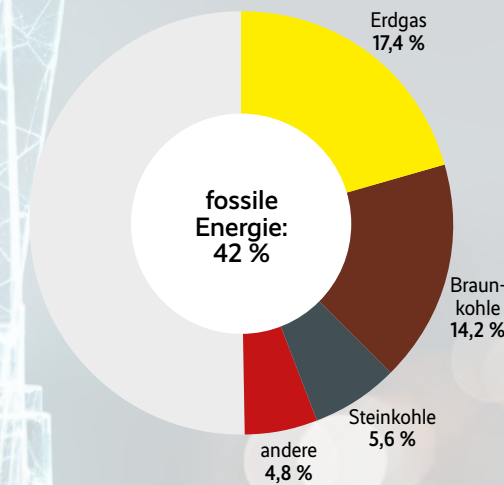
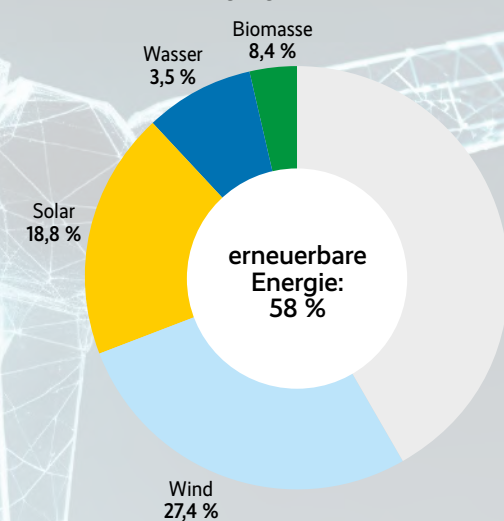
Wichtigste Lieferländer nach importierter Menge in Mio. Tonnen

Staat	2025
Norwegen	12,55
Vereinigte Staaten	12,43
Libyen	10,43
Kasachstan	10,34
Vereinigtes Königreich	8,66
Guyana	4,21
Irak	3,14
Nigeria	2,92
Kanada	2,18
Algerien	1,86
Aserbaidshan	1,66
Tschad	1,58
Vereinigte Arabische Emirate	0,80
Saudi-Arabien	0,64
Senegal	0,36

Quelle: Statistisches Bundesamt

## WIND ELEKTRISIERT

Anteil der jeweiligen Quellen an der Nettostromerzeugung in Deutschland 2025



Quelle: Energy-Charts, Fraunhofer-Institut für Solare Energiesysteme ISE

# Nie wieder verzetteln.



Zettelwirtschaft war gestern.  
Jetzt automatisieren und Zeit sparen.

Business-Software mit KI



# Investition in die Zukunft

Deutschland braucht ein Weiterbildungswunder für mehr Produktivität. Andrea Nahles, Chefin der Bundesagentur für Arbeit, tut vieles dafür. Doch nicht alle Unternehmen sind dabei.

Harte Sache. Der deutsche Arbeitsmarkt sei wie ein Brett, sagt Andrea Nahles, und sie muss es wissen. Die Chefin der Bundesagentur für Arbeit (BA) vermisst Beweglichkeit auf praktisch allen Seiten – und muss nun selbst das dickste Brett bohren, das eine BA-Führungskraft wohl jemals bohren musste. Es geht um die Neuordnung der Weiterbildung. Das wesentliche Problem des deutschen Arbeitsmarktes ist nicht, wie manche Politiker und Arbeitgeber behaupten, dass die Deutschen zu wenig arbeiten, sondern dass zu viele Menschen nicht an der richtigen Stelle und für die richtige Sache tätig sind. Im Land der Dichter und Denker wissen wir nicht mehr genug von dem, was dringend gefragt ist.

Sehr viel ist im Umbruch. Treiber sind im Wesentlichen technologische Entwicklungen, derzeit vor allem Künstliche Intelligenz. Die Unternehmen müssen die Kosten senken, in manchen Bereichen müssen sie sich von Beschäftigten trennen. In anderen dagegen fehlt Personal, ein Fachkräftemangel, der existenzbedrohend sein kann. Umschulen oder Weiterbildung wäre die Lösung – vorhandene Beschäftigte für neue Aufgaben fit machen. Doch die Zahl der Arbeitgeber, die Weiterbildung anbieten, sinkt. Das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) ermittelte, dass vor der Pandemie rund 53 Prozent der Firmen weiterbildeten, zurzeit sind es 44 Prozent.

Bis 2036 werden 13 Millionen Erwerbspersonen das Renteneintrittsalter überschreiten – fast jeder Dritte, der heute arbeitet. Und es kommen viel weniger neu hinzu. Wenn Bäckereien montags zu bleiben oder Restaurants seltener öffnen, mag das verschmerzbar sein. Aber bei Kitas, Schulen oder Altenheimen sieht es schon anders aus. In der sozialen Arbeit können sieben von zehn offenen Stellen derzeit nicht besetzt werden. Allein dass es in deutschen Kitas 125.000 unbesetzte Stellen gibt, kostet die Volkswirtschaft nach Zahlen des Instituts der deutschen Wirtschaft bis zu 23 Milliarden Euro jährlich. Eingerechnet ist, dass sich Eltern in der

**Neue Wege: Andrea Nahles, Chefin der Bundesagentur für Arbeit, hat Weiterbildung als wichtiges Thema erkannt. Sie zeigt Unternehmen, wie es gehen kann, wie hier auf dem Ludwig-Erhard-Gipfel am Tegernsee.**



Zeit kümmern müssen und nicht arbeiten können. Derzeit fehlen hierzulande 125.000 Handwerker. Und viele Betriebe suchen KI-Experten, Mechatroniker und andere Fachkräfte.

Gleichzeitig bangen viele Menschen um ihre Jobs, weil diese schlicht nicht mehr gebraucht werden. Sie könnten arbeiten, haben aber nicht die richtigen Qualifikationen. Die Beratung McKinsey hat ausgerechnet, dass allein bis 2030 in Europa zwölf Millionen Jobwechsel nötig sein werden – rund ein

Fünftel davon in Deutschland. Dazu kommen viele Millionen, die ihren Job zwar weitermachen können, aber nur unter stark veränderten Rahmenbedingungen. Nötig ist eine Massenschulung.

Das ist eine gesamtgesellschaftliche Kraftanstrengung, aber im Zentrum dieses Mammutprojektes steht die BA. Und damit eine Frau, die ihre große Umschulung bereits hinter sich gebracht hat: Andrea Nahles. Seit August 2022 ist sie Vorstandsvorsitzende der BA und damit Chefin von rund

Von Thorsten Giersch

114.000 Beschäftigten. Zuvor war Nahles Berufspolitikerin, von 2009 bis 2013 SPD-Generalsekretärin, danach vier Jahre Bundesarbeitsministerin, saß insgesamt 18 Jahre im Bundestag. In der Privatwirtschaft arbeitete sie nie. Dennoch: Nicht nur offiziell, sondern auch im vertraulichen Gespräch mit BA-Mitarbeitern hört man viel Gutes über die Managerin Nahles und wie sie die Behörde zur am besten digitalisierten in Deutschland gemacht hat. Jetzt kommt die nächste große Wandlung – >>

## SO FÖRDERT DIE BA WEITERBILDUNG

### Das Qualifizierungschancengesetz (QCG)

Dies ist das Standardwerkzeug für Weiterbildungen. Die Förderhöhe richtet sich nach der Unternehmensgröße. Die Voraussetzungen:

- > Der Betrieb muss glaubhaft machen, dass die Qualifikation durch Digitalisierung, KI oder neue Umweltvorgaben nötig ist.
- > Die Maßnahme muss mindestens 121 Unterrichtseinheiten umfassen (kann modular aufgeteilt werden).
- > Der Kurs muss nach Akkreditierungs- und Zulassungsverordnung Arbeitsförderung (AZAV) zugelassen sein.
- > Die letzte geförderte Maßnahme für denselben Mitarbeiter sollte in der Regel zwei Jahre zurückliegen.

### Das Qualifizierungsgeld („Strukturwandel-Bonus“)

Dieses Instrument ist für Betriebe gedacht, die sich neu aufstellen müssen (zum Beispiel Umstellung von Verbrenner- auf E-Mobilität oder Einführung von KI in der Logistik). Die Bedingungen:

- > Es müssen mindestens 20 Prozent der Belegschaft (bei sehr großen Betrieben zehn Prozent) vom Strukturwandel betroffen sein.
- > In der Regel ist eine Betriebsvereinbarung oder ein Tarifvertrag notwendig. Ausgenommen sind Betriebe mit weniger als zehn Mitarbeitern, hier reicht eine schriftliche Erklärung.
- > Die BA ersetzt 60 oder 67 Prozent des Nettoentgelts, während der Arbeitgeber die Kosten für die Schulung selbst trägt. Das ist der große Unterschied zum QCG.

MuM

und zwar aus Notwendigkeit. Nahles hat die BA neu positioniert: weg vom reinen „Arbeitsamt“, hin zur strategischen Partnerin für lebenslanges Lernen.

Denn nur so lässt sich die paradoxe Situation mindern. Wir haben eine erhöhte Arbeitslosigkeit, aber gleichzeitig sind so viele Menschen sozialversicherungspflichtig beschäftigt wie noch nie in der Geschichte der Bundesrepublik. Eine Arbeitslosenquote um die sechs Prozent bereitet kaum jemandem schlaflose Nächte. Sie ist auch im internationalen Vergleich nicht dramatisch hoch. Das Problem formuliert Nahles so: „Der Arbeitsmarkt ist seit Monaten wie ein Brett. Es kommt kein Schwung rein.“ Die BA hat für dieses „Brett“ einen Indikator, der anzeigt, wie hoch die Wahrscheinlichkeit für arbeitslose Menschen ist, wieder einen Job zu finden. Der Wert lag lange um sieben, jetzt beträgt er 5,7 – so niedrig wie nie zuvor.

Das Problem: Personal verharrt in den Betrieben, obwohl Wechsel in einer Zeit voller Transformationen zu erwarten wäre. In der öffentlichen Wahrnehmung ist der Begriff „Stellenabbau“ negativ besetzt. Die Aktionäre börsennotierter Konzerne sehen das oft anders. Gerade größere Unternehmen entlassen Menschen nicht mit aller Härte, sondern vereinbaren oft mit den Arbeitnehmervertretern sozialverträgliche Regeln und



[www.marktundmittelstand.de/ratgeber/ki-legalitaet](http://www.marktundmittelstand.de/ratgeber/ki-legalitaet)



„goldene Handschläge“, die übrigens selten so golden waren wie derzeit. Im Großen und Ganzen ist es so, dass Beschäftigte in Arbeit eine relativ hohe Jobsicherheit haben. Während es für Arbeitslose immer schwieriger wird, einen Job zu finden.

Wie mit ihnen umgehen? Die Union fordert vehement einen Vermittlungsvorrang. Das bedeutet, Arbeitssuchende möglichst schnell in einen Job zu bringen. Das Gegenkonzept lautet, Arbeitslose zu qualifizieren, während sie Grundsicherung beziehen, damit sie Arbeit finden, die sie dauerhaft behalten. Kurzfristdenken gegen langfristige Lösungen. Der Vermittlungsvorrang birgt das Risiko, dass die Bewerber das Qualifikationsprofil der einzelnen arbeitslosen Menschen nicht optimal beachten können oder sie innerhalb weniger Monate wieder vor der Tür stehen. Die BA-Chefin verfolgt noch eine andere Idee. „Wir müssen die Menschen qualifizieren, bevor sie arbeitslos werden.“ Als „Agentur für Qualifizierung“ will sie gerade dem Mittelstand Anreize bieten, rechtzeitig in Weiterbildung zu investieren. Qualifizierung soll nicht mehr als „Reparaturbetrieb“ verstanden werden, sondern als präventive Investition. Trotz Defiziten im BA-Haushalt erhöhte Nahles das Weiterbildungsbudget für 2026 um zwölf Prozent auf 4,1 Milliarden Euro. „Die Investition rechnet sich am Ende.“

## Große Unkenntnis

Das Herzstück des Konzepts ist das weiterentwickelte Qualifizierungschancengesetz. Das Kürzel QCG mag nach Shoppingsender klingen, aber die Logik dahinter ist effektiv: Die BA übernimmt einen Teil der Kosten, damit Unternehmen ihre Belegschaft fit für die Zukunft machen können, ohne die wirtschaftliche Stabilität zu riskieren. Zudem hat Nahles mit dem Qualifizierungsgeld ein weiteres Instrument geschärft. Es richtet sich speziell an Branchen im Umbruch – etwa die Automobilzulieferer oder die Chemieindustrie. „Es ist günstiger, eine Umschulung zu finanzieren, als die langfristigen Kosten der Arbeitslosigkeit zu tragen“, erklärt Nahles. Zusätzlich ist viel Beratung nötig, denn Geld allein beendet die Unkenntnis nicht. Viele Unternehmer wissen schlicht nicht, welche Kompetenzen sie in fünf Jahren benötigen. Einen nennenswerten Teil des Weiterbildungssystems ruft die Wirtschaft deshalb gar nicht ab. Das, was die Statistik als „gefördert“ ausweist, und das, was in der betrieblichen Realität des Mittelstands ankommt, liegt oft weit auseinander.

Nahles will hier mit dem Arbeitgeberservice helfen: 2026 hat die BA das Budget für Beratung kräftig aufgestockt. Die Berater gehen aktiv in die Betriebe, analysieren die Altersstruktur und die Qualifikationsprofile. „Berufsberatung im

Erwerbsleben“ heißt das Angebot, das nicht nur Arbeitnehmern, sondern auch Personalverantwortlichen hilft, einen individuellen Bildungsfahrplan zu erstellen. Nahles betont dabei die Rolle der BA als Vermittlerin. Die Agentur bringt Unternehmen einer Region zusammen, um beispielsweise gemeinsame Weiterbildungsverbände zu gründen. So können auch kleine Betriebe, die keine eigene Akademie haben, von großen Schulungsprogrammen profitieren. Dazu gibt es auch eine enge Abstimmung mit den lokalen IHKS.

Wo Maßnahmen sind, ist auch Kritik – die ist auch nicht neu: Die Bürokratie sei hoch und die Passgenauigkeit der Förderungen mangelhaft. Das System der Bildungsgutscheine sei starr und die BA bevorzuge Anbieter, die nicht immer die modernsten Inhalte vermitteln. Nahles versucht auch hier einen Kurswechsel. Der Fokus liegt 2026 verstärkt auf Berufsabschlüssen. Wer keinen formalen Abschluss hat oder wessen Abschluss nicht mehr marktfähig ist, wird gezielt zum Nachholen einer Vollausbildung motiviert. Für die Unternehmen bedeutet das: Sie erhalten keine angelernten Hilfskräfte zurück, sondern vollwertige Fachkräfte. Um den Anreiz für die Beschäftigten zu erhöhen, hat die BA die Weiterbildungsprämien entfristet. Wer eine Zwischenprüfung besteht, erhält 1000 Euro, für die Abschlussprüfung gibt es 1500 Euro bar auf die Hand. Beim Vorwurf Bürokratie verweist Nahles auf die Gesetzeslage. Weil es sich um Sozialversicherungsbeiträge handele, seien detaillierte Prüfungen unumgänglich, um Missbrauch zu verhin-

## ARBEITSKRÄFTE GESUCHT

Zahl der offenen Stellen am Jahresende 2025

Baden-Württemberg	74.814
Bayern	42.089
Berlin	19.925
Brandenburg	20.701
Bremen	6.685
Hamburg	14.813
Hessen	107.480
Mecklenburg-Vorpommern	15.525
Niedersachsen	63.374
Nordrhein-Westfalen	125.539
Saarland	7.220
Rheinland-Pfalz	31.997
Sachsen	31.177
Sachsen-Anhalt	18.938
Schleswig-Holstein	22.938
Thüringen	15.394
gesamt	618.609

Quelle: Bundesagentur für Arbeit, Dezember 2025



**Wir müssen die Menschen qualifizieren, bevor sie arbeitslos werden.**

Andrea Nahles,  
Bundesagentur für Arbeit

dern. Und die fortschreitende Digitalisierung der BA soll vieles vereinfachen.

Nahles und ihre BA können viel tun, aber sie brauchen den Willen aller beteiligten Parteien: Menschen, die Lust haben, zu arbeiten und sich weiterzuentwickeln. Unternehmen, die investieren, statt abzuwandern. Und eine Regierung, die mehr dafür tut, dass der deutsche Arbeitsmarkt beweglicher wird und die Produktivität steigt. Das Arbeitsrecht sei zu restriktiv, sagen nicht nur arbeitgebernahe Ökonomen.

## Steuerfreie Anreize

„Das Problem ist, dass keine Seite sich bewegt“, sagt IAB-Ökonom Enzo Weber. „Die Arbeitgeber sagen: Für Investitionen fehlen uns die Fachkräfte. Die Arbeitnehmer sagen: Wenn wir jetzt gehen, finden wir keinen neuen Job. Dummerweise ist an beidem etwas dran, wenn man es isoliert betrachtet.“ Dabei fordert die gigantische Transformation viel Bewegung. Beschäftigte müssen auf zukunftsträchtige Arbeitsplätze wechseln – und dafür ausgebildet werden. Weber plädiert für steuerfreie Abfindungen, wenn im Anschluss ein neuer Job aufgenommen wird. Das biete Anreize und Unterstützung, und damit sinken auch Restrukturierungskosten, was für mehr Investitionen in Hochrisikobereichen wie der Tech-Branche sorgt. Eine Frührente würde zudem unattraktiver. Der IAB-Ökonom empfiehlt auch Gehaltsangaben in Stellenanzeigen.

Klassische Kriseninstrumente wie die Kurzarbeit entfalten Weber zufolge in der aktuellen Situation „katastrophale“ Wirkung. Während sie in temporären Nachfragekrisen Jobs sichern, verhindern sie in einer Transformationskrise den notwendigen Wechsel von Beschäftigten aus schrumpfenden Industrien in aufstrebende Bereiche. Auch Frühverrentungsanreize entzögen dem Markt wertvolles Wissen, das für die Erneuerung gebraucht würde. Nötig seien Anreize für Arbeitnehmer, sich aktiv in neue Berufsfelder weiterzuentwickeln. Weber kritisiert die starre Diskussion über feste Wochenstunden und empfiehlt der Politik, den Menschen keine Vorschriften zu machen, wie lange sie arbeiten sollen. Stattdessen sollten die Rahmenbedingungen und Anreize so verbessert werden, dass jeder und jede auf dieser Basis selbst über ihre Arbeitszeit entscheiden können. Als entscheidende Hebel, um Menschen von Teilzeit in Richtung Vollzeit zu bewegen, nennt er die Kinderbetreuung und die Pflege. Dies sei besonders wichtig, damit die berufliche Entwicklung von Frauen in der Familienphase nicht abknicke. Pflege und Erziehung seien in doppelter Hinsicht „Jobmotoren“. Es müssen nur genug Menschen hier arbeiten wollen. <<

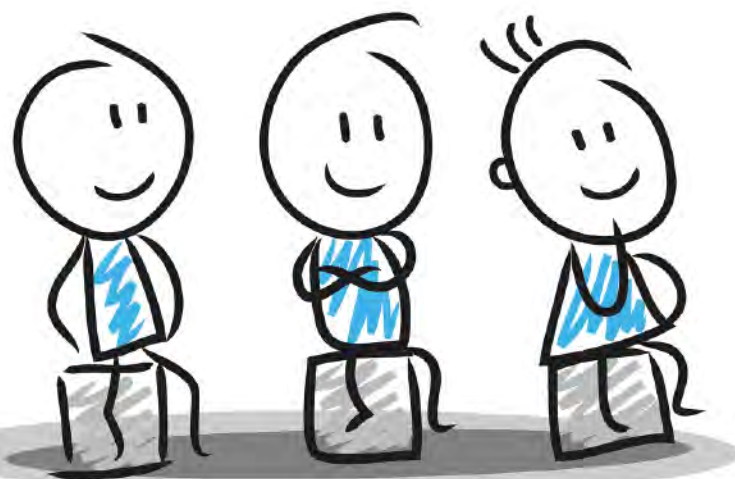
# Eigene Mitarbeiter strategisch richtig qualifizieren

Die betriebliche Weiterbildung muss anders aufgestellt werden, damit sie besser und passgenauer wird? Diese sieben Punkte helfen beim Umbau im eigenen Betrieb.

Betriebliche Weiterbildung ist nichts, was ein Unternehmen als Bonus anbieten sollte, sondern eine Überlebensstrategie. Unternehmen müssen lernen, die Potenziale ihrer vorhandenen Belegschaft auszuschöpfen. Das erfordert Mut zur Flexibilität, Investitionen in Technologie und vor allem einen neuen Vertrag zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer in Bezug auf die Verantwortung für das Lernen, schreiben Jutta Rump und Silke Eilers in ihrem Buch „Zwischen Stellenabbau und Arbeitskräftemangel“. Auf dieser Doppelseite finden Sie die wesentlichen Handlungsempfehlungen, um die Weiterbildung zur strategischen Kernfunktion zu machen und sie zukunftsfähig zu gestalten.

## 1 Bestandsaufnahme

Bevor festgelegt wird, in welche Richtung weitergebildet wird, muss klar sein, was die Beschäftigten können und was künftig gebraucht wird.



- **Soll-Zustand:** Welche Fähigkeiten sind in drei bis fünf Jahren dringend nötig? Rump und Eilers unterscheiden hierbei oft zwischen fachlichen, digitalen, methodischen Fähigkeiten (etwa agilem Arbeiten) und sozialen Kompetenzen.
- **Ist-Zustand:** Es gilt, ein systematisches Verzeichnis der vorhandenen Fähigkeiten zu erstellen, das über die bloße Stellenbeschreibung hinausgeht.
- **Delta-Analyse:** Der Abgleich zwischen Ist- und Soll-Profil offenbart die Lücken. Nur auf dieser Basis kann eine zielgerichtete Personalentwicklung stattfinden, die sowohl Weiterbildung als auch Umschulung für andere Aufgaben umfasst.

## 2 Moderne Lernkultur

Weiterbildung scheitert oft nicht am Budget, sondern an der Haltung. Die Autorinnen betonen, dass ein kultureller Rahmen geschaffen werden muss, in dem Lernen als Teil der Arbeit verstanden wird.

- Die reine Zuweisung von Pflichtschulungen muss durch ein Angebot ersetzt werden, das Eigeninitiative fördert. Mitarbeiter sollten motiviert werden, ihren eigenen Lernbedarf zu erkennen.
- Fehlerkultur als Lernbeschleuniger: Lernen erfordert, die Komfortzone zu verlassen und Neues zu wagen. Dabei geschehen Fehler. Eine psychologisch sichere Umgebung, in der Experimente und das Scheitern erlaubt sind, ist deshalb zwingend nötig.
- Lernen als Arbeitszeit: Es muss organisatorisch verankert werden, dass Lernzeit keine „Freizeit“



© M/H/Strichfiguren.de/Adobe Stock

oder „Luxuszeit“ ist, sondern eine Investition in die Zukunft des Unternehmens.

## 3 Neue Lernformate

Lineare Fortbildungen wie mehrtägige Präsenzseminare passen immer seltener in den Arbeitsalltag. Die Empfehlung lautet: Diversifizierung der Methoden.

- Wissen sollte in kleinen, leicht verdaulichen Einheiten zur Verfügung gestellt werden, die unmittelbar bei Bedarf abgerufen werden können.
- 70-20-10-Modell nutzen. Es teilt das Lernen auf. 70 Prozent sollten durch herausfordernde Aufgaben direkt am Arbeitsplatz geschehen. 20 Prozent durch Austausch mit Kollegen, Mentoring oder Coaching, zehn Prozent durch klassisches Training außerhalb des Jobs.
- Digitale Lernmodule für die Theorie sollten mit Präsenzphasen für praktische Anwendung und Austausch mit unter Kollegen kombiniert werden.

## 4 Geteilte Verantwortung

Ein zentraler Aspekt bei Rump und Eilers ist, neu festzulegen, wer wofür verantwortlich ist.

- Führungskräfte treten als Lern-Trainer auf. Sie müssen die Entwicklungsbedarfe ihrer Mitarbeiter erkennen, Ressourcen (Zeit und Budget) freischaufeln und den Transfer des Gelernten in den Alltag begleiten.
- Beschäftigte tragen die Verantwortung für ihre eigene Beschäftigungsfähigkeit. Sie müssen bereit sein, lebenslang zu lernen und sich aktiv auf Veränderungen einzustellen.
- Die Personalabteilung transformiert sich vom Verwalter zum Kurator. Sie stellt die Lernplattformen, berät bei der Auswahl der Methoden und beobachtet den Markt nach neuen Kompetenzanforderungen.

## 5 Von der Theorie in die Praxis

Weiterbildung verpufft oft wirkungslos, wenn es nicht gelingt, das Gelernte in den Arbeitsalltag einzubringen.

- Unmittelbar nach einer Qualifizierungsmaßnahme müssen Gelegenheiten in Unternehmen geschaffen werden, das neue Wissen anzuwenden. Geschieht dies nicht binnen weniger Wochen, vergessen die Geschulten ihr neues Wissen schnell wieder.
- Mitarbeiter, die sich weitergebildet haben, sollten ihr Wissen dem Team mitteilen. Kurzpräsentationen oder Workshops eignen sich sehr

gut. Das festigt das Wissen beim Lehrenden und verbreitet es im Unternehmen.

- Erfahrene Mitarbeiter sollten Lernende unterstützen, wenn neue Prozesse oder Programme eingeführt werden.

## 6 Messbarkeit und Evaluation

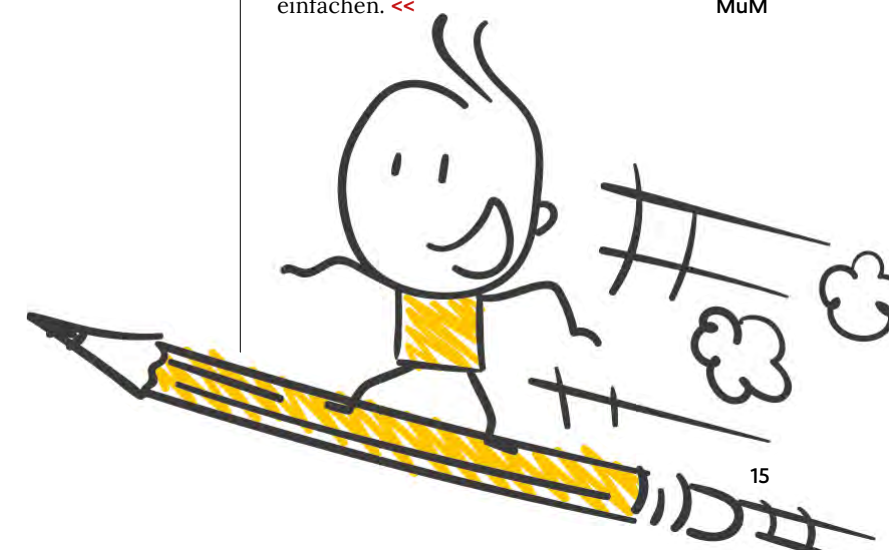
Betriebliche Weiterbildung darf kein Blindflug sein. Weiterbildung und Umschulung müssen gemessen werden.

- Statt nur die Anzahl der Trainingstage pro Kopf zu zählen (Input), sollte gemessen werden, wie viele neue Kompetenzen tatsächlich im Unternehmen verfügbar sind (Output).
- Qualitative Feedback-Zyklen: Regelmäßige Gespräche über den Lernfortschritt und die Relevanz der Inhalte für die tägliche Arbeit sind wichtiger als standardisierte Zufriedenheitsbögen am Ende eines Kurses.
- Monitoring von Fluktuation und Vakanzenzeiten: Ein erfolgreiches Weiterbildungssystem muss sich darin zeigen, dass Stellen schneller intern besetzt werden können und die Fluktuation wegen mangelnder Entwicklungsperspektiven sinkt.

## 7 Umschulung statt Stellenabbau

Wenn in bestimmten Abteilungen Stellen gestrichen werden, in anderen aber Fachkräfte fehlen, lassen sich Entlassungen durch Umschulen vermeiden.

- Interne Arbeitsmärkte: Auf solchen digitalen Angeboten können Profile und Bedarfe abgeglichen werden.
- Qualifizierungspfade: Für typische Wechsel (etwa von der Sachbearbeitung zur IT-Assistenz oder vom Verkauf in den Service) sollten standardisierte Qualifizierungspfade entwickelt werden, um den internen Wechsel zu vereinfachen. <<< MuM



# DEUTSCHLANDS MEINUNGSFÜHRERTREFFEN

**28.-30.  
April 2026**



LUDWIG  
ERHARD  
GIPFEL  
TEGERNSEE SUMMIT

IN PARTNERSCHAFT MIT **ntv**

„Zurück an die Weltspitze:  
Wie gelingt Deutschland der  
wirtschaftliche Aufschwung?“

TICKETS [ludwig-erhard-gipfel.de >>](https://ludwig-erhard-gipfel.de)



WEIMER | MEDIA GROUP

Co-Veranstalter  
1. Konferenztag  
28. April 2026



MEMBER



Partner



Mobility-Partner



Location-Partner



Security-Partner



Associate-Partner



Media-Partner



EINGEBUCHT UND AUFGESCHLAGEN

## Neue Lektionen

Laura Bornmann ist eine der bekanntesten Stimmen rund um Personalthemen und Fragen, wie sich Führung verändern sollte. In ihrem Buch „New Leadership“ (Campus Verlag) beschreibt sie zunächst den fundamentalen Umbruch, in dem der deutsche Arbeitsmarkt steckt: Fachkräftemangel, technologische Disruption und veränderte Werte. Dann bietet Bornmann konkrete Ratschläge zur Weiterbildung und Führung, um diese Lücken zu schließen. Dazu gehört eine Abkehr von statischen Bildungsbiografien hin zu lebenslangem Lernen. Formale Abschlüsse zählen weniger als die Fähigkeit zur kontinuierlichen Weiterentwicklung. Zu lernen, wie man lernt, sei die wichtigste Zukunftskompetenz. Effektive Weiterbildung findet nicht nur im Seminarraum statt, sondern auch durch Ausprobieren und Austausch. Mentale Widerstandskraft ist für Bornmann eine ebenso wichtige Kompetenz wie Fachwissen. << **gie**



## Alte Weisheiten

Gleich drei Autoren haben Bücher veröffentlicht mit den Statements berühmter Figuren aus der Wirtschaftswelt. Tom Junkersdorf spricht in seinem Podcast Tomorrow seit Jahren mit den einflussreichsten Entscheidern unserer Zeit. Daraus ist „Der Code zum Erfolg“ (Next Level Verlag) entstanden. 115 Persönlichkeiten – darunter Arnold Schwarzenegger, Carsten Maschmeyer und Younes Zarou – verdichten hier ihre Erfahrungen auf das Wesentliche. In demselben Verlag veröffentlichte der Spiegel-Bestsellerautor Wlad Jachtchenko „Du bist der bessere Chef“. Hier hat der Führungskraftetrainer die erfolgreichsten Führungskräfte unserer Zeit analysiert – von Jeff Bezos über Elon Musk bis zu Reinhold Würth – und ihre wirkungsvollsten Handlungsregeln erarbeitet. Ähnliches schafft Niclas Lahmer in seinem Konvolut „Der Kodex“ (Deutscher Wirtschaftsbuch Verlag), nur mit ganz breitem historischem Kontext. 366 Lektionen von Philosophen und anderen klugen Menschen liefern Prinzipien der Macht, Manipulation und Verführung. Das Buch zeigt, wie Menschen wirklich denken, warum Systeme funktionieren und welche verborgenen Dynamiken Erfolg oder Scheitern bestimmen. << **gie**



## Neue Karriere

Tobias Zimmermann ist ein Mann der Zahlen. Über Jahre hinweg erforschte der Arbeitsmarktexperte für die Plattform The Stepstone Group, was Menschen im Job bewegt. Nun hat er sein Wissen zu einem Buch verdichtet. „Zeit der Chancen“ (Campus Verlag) ist eine präzise Darstellung der Möglichkeiten, in der heutigen und nahenden Arbeitswelt hierzulande Karriere zu machen. Zimmermann listet auf, wo Jobs gebraucht werden und kommt dabei stets zu der These, dass viel zu viele von uns in den falschen Berufen arbeiten. Die Unterzeile „Wie und warum du gerade jetzt Karriere machst“ zeigt, dass er Mut machen will, auch mal Tätigkeiten zu wechseln, sich umzuschulen oder weiterzubilden. Kleiner Schwachpunkt des Buches ist, dass es für eine bestimmte Klientel geschrieben wurde und die Nöte vieler Menschen in niedrigschwelligen Jobs nur bedingt erfasst. << **gie**



Eine Übersicht unserer Buchtipps finden Sie auf [www.marktundmittelstand.de/e-paper/2025/MuM-WiBuecher-2025-03/](http://www.marktundmittelstand.de/e-paper/2025/MuM-WiBuecher-2025-03/)



## Neue Chancen

„Deutschland ohne Amerika – eine historische Chance“ – mit diesem Untertitel zieht Holger Stark Leserinnen und Leser hinein in sein Buch „Das erwachsene Land“ (Propyläen Verlag). Darin erklärt der stellvertretende Chefredakteur der „Zeit“, wie Deutschland mit Krisen, Macht und Verantwortung umgeht – und warum politische Entscheidungen oft schwerfällig wirken. Stark beschreibt, wie Politik, Behörden und Gesellschaft auf Bedrohungen reagieren und dabei zwischen Freiheitsrechten, Sicherheitsinteressen und politischem Druck abwägen müssen. Anhand zahlreicher Beispiele zeigt er, dass politische Entscheidungen selten eindeutig sind, sondern aus komplexen Abwägungen entstehen. Das Buch zeichnet das Bild eines Landes, das im Laufe der Zeit lernen musste, Verantwortung zu übernehmen – im Inneren wie international. Dabei wird deutlich, dass dieser Reifungsprozess von Konflikten, Fehlern und Lernprozessen geprägt ist. Starks Stärke liegt vor allem in der Verbindung von politischer Analyse und erzählerischer Recherche. << **gie**



© Buchverlage

# Markt UND MITTELSTAND

## DER PODCAST



Thorsten Giersch diskutiert mit Gästen über pragmatische Lösungen, wie der Mittelstand zukunftssicher aufgestellt werden kann.

Jeden Donnerstag neu!



### Unsere Gäste im April



**Ingo Brauckmann,**  
CEO von Loxxess

Wie gelingt als erster externer Chef eines Familienunternehmens die Tradition, ohne Beschäftigte zu vergraulen?



**Gabriele Hässig,**  
Geschäftsführerin Nachhaltigkeit (DACH) bei Procter & Gamble

Welche Maßnahmen helfen, damit die Belegschaft zu Höchstform auflaufen kann?



**Nadine Kammerlander,**  
Professorin für Mittelstand an der WHU

Gelingt es dem Mittelstand, genug Top-Führungskräfte anzuheuern - und was müssen die können?



**Oliver Riehl,**  
Country Manager DACH bei NAVEX

NIS-2 ist mehr als ein IT-Thema: Inwiefern hier Cyber-Security und Compliance zusammenkommen.



**Jasper Roll,**  
CEO Haufe Group Ventures

Unter welchen Bedingungen können sich Start-ups und Mittelständler effektiv ergänzen?



**Katharina Schüller,**  
Expertin für KI- und Datenkompetenz

Wie können Führungskräfte ihren Umgang mit Daten optimieren, um besser zu entscheiden?



# Mit Sicherheit bessere Ergebnisse

Wie Betriebe jeder Größe strukturell für bessere Stimmung, psychologische Sicherheit und mehr Lust auf Verantwortung sorgen.

Kinder sollen funktionieren. In der Schule, im Kindergarten, im Supermarkt. Welches Elternteil mag schon gern angestarrt werden, wenn sich die Vierjährige vor Wut auf den Boden wirft, weil sie kein Überraschungsei bekommt? Welche Erzieherin hat angesichts der knappen Besetzung Zeit, die Gefühlswelt der Kleinen bei einem Streit sauber durchzuspielen? Stattdessen erklärt man Kindern, dass sich heute in der Gruppe alle liebhaben und Gezänk nicht sein darf. Oder der Fußballtrainer, der seinen neunjährigen Kickern mit

Von Thorsten Giersch

scharfer Stimme erklärt, dass die eigene Meinung zur Aufstellung genauso unerwünscht ist wie der kleinste Streit mit Mitspielern – und selbstredend zu Sanktionen führt. Kinder sollen funktionieren und sich mögen. Sie erleben permanent Momente, in denen sie lernen, sich anzupassen, um es anderen leichter zu machen. Zwanghafte Harmonie, so die These, ist besser als ein ehrlicher Konflikt.

Wenn Karin Lausch erklären soll, was in Deutschlands Betrieben falsch läuft, fängt die zweifache Mutter bei den Kleinsten an. „Das Pro-

blem ist systemisch und gesellschaftlich: Wir sozialisieren junge Menschen so, dass sie nicht aufmüpfig sein sollen.“ Bei vielen Eltern, im Kindergarten, wo Erzieher und Erzieherinnen knapp sind, und in der Schule: Kinder sollen möglichst nicht auffallen. „Das zieht sich durch unser Leben. Dann kommen wir zur Arbeit und da sollen wir mutig sein, experimentierfreudig und richtig agil.“ Aber natürlich auch nur so lange, bis es zu viel des Guten ist.

Die Vertrauensexpertin war früher unter anderem bei der Techniker Krankenkasse in Führungsrollen und begleitet seitdem als selbstständige Beraterin Unternehmen dabei, zu verstehen, warum es zum Beispiel in Teams an der Leistung hapert, die Fehlrate hoch sind oder die Innovationskraft niedrig ist, und wie sich das ändern lässt. Das gelingt zum einen über ihren externen Blick und den Spiegel, den sie Führungskräften vorhält. Zum anderen aber dadurch, dass sie intern das Vertrauen und die psychologische Sicherheit

stärkt. „In meinen Coachings mit Führungskräften dauert es im Durchschnitt lediglich eine Stunde, bis wir über ihre Kindheit sprechen“, sagt sie. Harmoniesüchtig und konfliktscheu zu sein, hat zum Beispiel negative Folgen für die Chemie im Team. „Auf dem Grabstein solcher Firmen steht am Ende: Sie haben alles vermieden“, erklärt Lausch.

## Angst bremst

Menschen entfalten ihr Potenzial nicht, wenn sie nicht sagen können, was sie wirklich denken, wenn sie ihre Ideen nicht mitteilen, wenn Fehler nicht angesprochen werden, um daraus zu lernen, und wenn sie ihr Befinden nicht deutlich machen können. „Wir Menschen gehen dann in Schutzreaktionen.“ Statt zu sagen, was man gerade nicht gut findet, sind Kolleginnen und Kollegen sogar ganz besonders nett zum Gegenüber, damit bloß kein Konflikt entsteht, aus Angst vor negativen zwischenmenschlichen Konsequenzen. >>

**Einfach durchziehen:  
Auf dem Wasser gewinnt  
das Team, das perfekt  
eingespielt ist und in dem  
sich Ruderer und Steuermann  
vertrauen.**



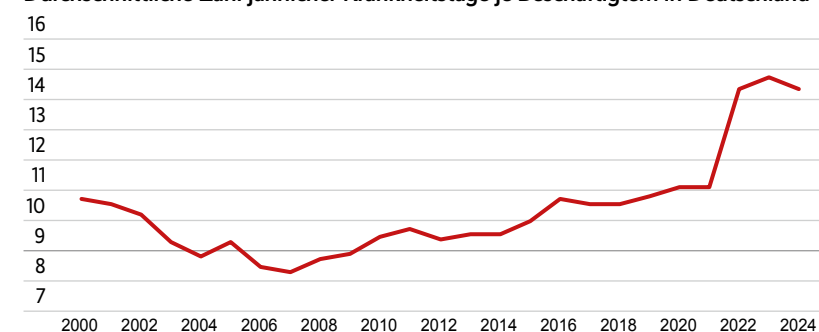
Wer Angst habe, in Missgunst zu fallen und ausgegrenzt zu werden, erzeuge in den Betrieben eine Scheinwelt mit ihren eigenen Regeln, sagt Lausch, und „arbeite gegen die Realität“. Für Führungskräfte ist dieser Zustand auf den ersten Blick angenehm, weil Ruhe herrscht. Auf lange Sicht ist das toxisch, weil er oder sie nicht mitbekommt, was wirklich mit den Leuten los ist. Das hat drei wesentliche Folgen: Das Management geht von falschen Tatsachen aus und entscheidet falsch. In Umfragen steigen die Werte für innere Kündigung und die Unzufriedenheit mit der Führungskraft. Und einer der Hauptgründe für Burnout ist, dass sich Beschäftigte von sich selbst entfremden, weil sie sich dauerhaft verstellen müssen.

Studien zeigen, dass psychologische Sicherheit das Fundament für Leistung ist und vor allem viel nachhaltiger funktioniert, als per Angst und Druck zu motivieren. Doch das kann nicht nur die Geschäftsführung allein hinbekommen, sondern alle mit Führungsverantwortung. Egal, ob die lateral ist, temporär, situativ, fachlich oder disziplinarisch. „Eine ausgeprägte Hierarchiestruktur macht psychologische Sicherheit nicht unmöglich. Die Verantwortlichen müssen allerdings mehr dafür tun als in anderen Zusammenhängen“, erklärt Lausch. „Gleichzeitig haben alle eine Verantwortung. Es ist eine schwere Aufgabe, wenn ich mich nicht psychologisch sicher fühle, trotzdem den Mund aufzumachen. Aber es hilft.“

Psychologische Sicherheit ist die Bereitschaft, zwischenmenschliche Risiken einzugehen, die unvermeidlich sind, wenn wir zusammenarbeiten. Traut man sich, Fehler anzusprechen in der Gruppe, ohne Angst zu haben, dafür verurteilt zu werden? Gefühle zu äußern, ohne dafür belächelt zu werden? Abseitige Ideen zu teilen, ohne dafür für verrückt erklärt zu werden? Oder einen Konflikt anzusprechen, ohne dass er einen ausge-

## VIELE AUSFÄLLE

Durchschnittliche Zahl jährlicher Krankheitstage je Beschäftigtem in Deutschland\*



Quelle: Statistisches Bundesamt

\* erfasst sind nur Ausfälle ab drei Krankheitstagen

grenzt? „Menschen prüfen ständig, wie ihr sozialer Status ist, wenn sie mit anderen zusammen sind. Und genau das ist das Gefühl, wie psychologisch sicher ich gerade bin“, sagt Lausch.

Dieses Gefühl von psychologischer Sicherheit entsteht in vier Stufen. Inclusion Safety heißt, jemand muss sich überhaupt erst einmal als Teil der Gruppe fühlen. Learner Safety bedeutet, unvollkommen sein zu dürfen und nach Unterstützung zu fragen, um nach vorne zu kommen. Die dritte Stufe ist die Contributor Safety, also Fragen wie: Was kann ich beitragen? Möchte ich Verantwortung übernehmen? Und darf ich das auch? In unsicheren Kontexten ist es bekanntlich weit weniger attraktiv, Verantwortung zu übernehmen. Die Frage ist hier, wie man an den Pranger gestellt wird, wenn Ergebnisse nicht stimmen. Die letzte Stufe ist die Challenger Safety: Darf ich den Status quo infrage stellen? Darf ich Konflikte ansprechen? Gerade Liebgewonnenes und Gewohnheitsrechte ohne Probleme anzuzweifeln, sei die höchste Form psychologischer Sicherheit, sagt Lausch.

## Teure Verantwortung

Bei Punkt drei, Contributor Safety, stellt sich die derzeit wohl drängendste Frage für Unternehmen: Wie bringt man Beschäftigte dazu, gern mehr Verantwortung zu übernehmen? Denn sowohl in der Beobachtung der meisten Fachleute als auch in Umfragen zeigt sich der Trend, dass immer weniger führen wollen. Lausch präzisiert an dieser Stelle. „Ich habe in meinen 17 Jahren Erfahrungen in der Personalentwicklung kaum jemanden getroffen, der keine Verantwortung übernehmen wollte. Aber ich habe sehr viele Menschen getroffen, die den Preis für die Verantwortung nicht zahlen wollten.“ Daraus folgt: Arbeitgeber sollten für sich genau analysieren, was es bedeutet, wenn Beschäftigte bei ihnen Verantwortung übernehmen. Welcher Perfektionsanspruch herrscht? Wie läuft der Umgang mit Feedback und Fehlern? Wann geraten Führungskräfte in Panik? Wie viel Belastung bedeutet es, Verantwortung zu tragen? Lässt man die Menschen allein? Und vor allem: Wie geht man mit denen um, die – warum auch immer – keine guten Ergebnisse erzielen?

„In ganz vielen Unternehmen nennt man diese Menschen die Verbrannten“, sagt Lausch. Weil Projekte nicht gut ausgingen, fielen die Verantwortlichen im sozialen Status komplett in den Keller. „Das sind Geschichten, die werden über Jahre erzählt“, weiß Lausch aus Erfahrung. Wer in solchen Umgebungen arbeitet, hat gute Gründe, keine Verantwortung zu übernehmen. Hier gilt es, die Beobachtungskompetenz zu stärken und

## SO LÄSST SICH DER KRANKENSTAND SENKEN

Timo Vogelsang, Professor an der Frankfurt School of Finance and Management, ist es mit einem Experiment in einem Betrieb gelungen, den Krankenstand zu senken. Die Wahrscheinlichkeit, dass sich Beschäftigte für einen Tag krankmeldeten, sank um 44 Prozentpunkte.

- > Keinesfalls sollten Arbeitgeber vermeintliche Blaumacher zur Arbeit drängen. Die Gefahr, Menschen zu Unrecht zu beschuldigen, ist zu groß.
- > Der Arbeitgeber schrieb denen, die besonders oft kurze Zeit krank waren, einen Brief nach Hause. Er enthielt keine Vorwürfe oder Drohungen. Genannt wurden Angebote zur Gesundheitsförderung und zwei Kennzahlen: Die Fehlquote des Empfängers im Messzeitraum und die durchschnittliche Fehlquote im Unternehmen.
- > Die Briefe entfalteten wegen dieses Vergleiches große Wirkung, denn die meisten Menschen wollen nicht von der Masse abweichen. Dieser Wunsch nach Konformität wirkt deutlich stärker als finanzielle Anreize für Anwesenheit. **gje**

Verletzlichkeit zuzulassen. In Deutschland fällt es Führungskräften deutlich schwerer, das zu tun als zum Beispiel in den USA. „Verletzlichkeit ist wichtig und es ist auch wissenschaftlich bewiesen, dass sie uns kreativer macht und Verbindung stärkt“, meint Lausch. „Gleichzeitig muss es aber auch zur Führungsfunktion passen.“

Der oder die Einzelne muss auch etwas tun, beginnend mit der inneren Haltung. „Sicherheit außen zu suchen, führt immer zu einer Scheinsicherheit, dem übertriebenen Bedürfnis nach Sicherheitsfaktoren, die mir andere geben“, erklärt Lausch. Dagegen gebe die Sicherheit von innen heraus echte Stabilität in einer Welt, die immer mehr unplanbar ist wegen der zunehmenden Veränderungen. Letztendlich seien Selbstbewusstsein, Selbstreflexion und das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten der Kern der inneren Sicherheit, meint die Vertrauensexpertin. „Daran zu arbeiten, als Einzelner oder Einzelne oder in der Gruppe, ist die große Stärke des Menschen.“ Man wird widerstandsfähiger für alles, was rundherum passiert.

Aber der Zeitgeist macht es immer schwieriger, sich sicher zu fühlen. Psychologen sprechen von sicheren Räumen oder Safe Spaces. Für Kinder kann ein ruhiger Rückzugsort auf dem Schulhof die Rettung sein. Im Arbeitsleben brauchen viele Menschen solche Orte auch, seien sie physisch oder virtuell. „Wir haben im Moment keine echten Safe Spaces. Das ist wahrscheinlich auch das größte Problem. Was wir haben, sind Bubbles“, erklärt Lausch und macht damit eine wichtige Unterscheidung, wo andere kaum einen Unterschied sehen. Schließlich fühlen sich die sogenannten Sozialen Medien für viele wie ein sicherer

Raum an. Aber: In einer Bubble gehen Menschen von den gleichen Dingen aus, haben die gleichen Erfahrungen gemacht, haben die gleichen Werte und die gleichen Ansichten.

„Wir verwechseln das mehr denn je mit Safe Spaces“, sagt Lausch. Die Expertin sieht darin eine gefährliche Entwicklung sowohl für den Arbeitskontext als auch gesamtgesellschaftlich. „Das führt zu noch mehr Spaltung, Rückzug und am Ende zu ganz eingeschränkter Meinungsfreiheit.“ Ihre Begründung: Was machen viele, wenn sie in irgendeinem Punkt plötzlich doch nicht mehr der Meinung sind wie die anderen in der Bubble? Entweder sprechen sie Klartext und werden ausgegrenzt. Oder sie passen sich an. „Viele große Influencer bezeichnen ihre Accounts als Safe Space Community. Aber sie sind das Gegenteil davon“, meint Lausch. „Wenn es mir nicht passt, was du sagst, entfolge ich dir einfach. Du weißt im Zweifel nicht mal, warum.“ Oder jemand lässt seine negativen Gefühle unter irgendeinem Decknamen in einem Shitstorm aus.

## Nicht nach dem Mund reden

Ein echter Safe Space habe gar nichts damit zu tun, dass Menschen der gleichen Meinung sind oder die gleichen Erfahrungen gemacht haben. Es gehe vielmehr darum, Toleranz dafür zu entwickeln, dass Menschen eben nicht gleich sind, und uns dafür nicht zu verurteilen. „Diese vermeintlich einfachen menschlichen Kompetenzen müssen wir trainieren, ansonsten kommen die uns abhandeln.“ Konkret wird ein Arbeitsplatz zum Safe Space, wenn man dem Chef oder der Chefin nicht nach dem Mund reden muss und jeder weiß, was der andere sich von einem wünscht. Das Problem: Viele Geschäftsführer beklagen, dass Beschäftigte inzwischen abstrus hohe Erwartungen an die Arbeitgeber stellen. Aus Lauschs Sicht gilt der Vorwurf in beide Richtungen. Denn auch die Beschäftigten werfen dem Management vor, an sie zu hohe Erwartungen zu stellen.

„Das Problem ist, dass wir die meisten Erwartungen nie miteinander besprochen haben“, sagt Lausch. „Wir nehmen uns selten die Zeit dafür.“ Sie seien im Gegenteil in der Regel implizit, also nicht klar adressiert und definiert. So entsteht ein Nebel aus Annahmen und Vorurteilen, was Fronten schafft. Es lohnt sich ihrer Erfahrung nach, ganz klar zu besprechen, welche Erwartungen beide Seiten haben, inwiefern die gegenseitig bekannt sind und worauf man sich im Grenzfall einigen kann. Es ist leichter, hinterher zu sagen: Das habe ich ganz anders erwartet. Viel schwerer ist es, im Vorfeld miteinander zu vereinbaren, wo es langgehen soll. <<

Das ausführliche Gespräch mit Karin Lausch können Sie hier in unseren Podcasts hören: [www.marktundmittelstand.de/mediathek/podcast](http://www.marktundmittelstand.de/mediathek/podcast)



# „Firmenkultur ist, was Menschen tun, wenn keiner hinschaut“

Paul Achleitner ist einer der anerkanntesten deutschsprachigen Manager unserer Zeit. Ein Gespräch über gute Führung und schlechte Modeerscheinungen.



**Ihr Buch trägt den Titel „Erfahrung beschleunigen“. Was steckt dahinter?**

Schon Bismarck wusste: „Jeder kann von seinen eigenen Fehlern lernen, der weise Mann lernt von den Fehlern anderer.“ Daran hat sich nichts geändert. Viele Führungskräfte haben das Gefühl, dass die Herausforderungen, mit denen sie sich konfrontiert sehen, einmalig sind. Viele sagen, ihre Vorgänger hätten die Probleme nicht gehabt, sie seien jetzt in einer ganz schwierigen Situation. Das trägt dazu bei, dass es diesen weitverbreiteten Pessimismus gibt. Ich möchte, dass diese Menschen erkennen, dass auch andere ähnliche Probleme haben.

**Leiden Manager heute oft unter einer autoritären Selbstinszenierung?**

Ich nenne das die Droge charismatischer Führung. Viele wollen charismatische Leader, die wahnsinnig

motivieren und nach vorne gehen. Charisma ist aber kein Ersatz für Kompetenz. Für mich gibt es zwei Extrempole von Managern: Künstler und Handwerker. Die können sich annähern, die meisten sind aber das eine oder das andere. Wenn Sie junge Menschen fragen, die an der Uni studieren und in die Wirtschaft gehen wollen, ob sie lieber Künstler oder Handwerker sein wollen, sagt jeder: Künstler.

**Und das ist nicht gut?**

Ich habe mal gesagt: Die Deutsche Bank hat jahrzehntelang unter zu vielen Künstlern gelitten, und irgendwann haben wir zum Glück wieder ein paar Handwerker geholt, weil ohne Handwerker eben nichts passiert. Und das hat sich bewährt.

**Was ist das, was als Unternehmenskultur bezeichnet wird?**

Kultur ist in meiner Definition das, was Menschen tun, wenn keiner hinschaut. Oder glauben, dass keiner hinschaut.

**Mutieren Chefs zu Kulturverantwortlichen?**

Natürlich sind Führungskräfte dafür verantwortlich, die Unternehmenskultur zu beeinflussen. In der heutigen Welt von sozialen Medien, wo Transparenz als Monstranz vorweggetragen wird für alles, was man tut, tappen aber manche in die Falle und finden sich als Social Influencer wieder. Das ist ein gefährlicher Pfad. Wer den mal gegangen ist, kommt vielleicht nicht wieder heraus, und das gefährdet manches. Man muss die neuen Kommunikationsmöglichkeiten dosiert und gedankenvoll nutzen.

**Im Foyer vieler Unternehmenszentralen stehen drei Meter groß die Kernwerte an der Wand. Und dann kommt der Lieferant kopfschüttelnd herein, weil er den Einkauf des jeweiligen Unternehmens anders kennengelernt hat.**

Es ist gut, wenn Firmen Leitbilder haben. Aber man darf nicht vergessen, dass diese nicht das Produkt interner Selbstfindung sind. Und man sollte bedenken, was Externe mit diesem Unter-

nehmensleitbild anfangen können. Und die Antwort ist in zu vielen Fällen: nichts.

**Was folgt aus all dem für Manager?**

Führung besteht heute darin, die richtige Balance zu finden zwischen Leistung und Legitimation. Legitimation ist für mich der Bereich der soften Faktoren, der Emotionen. Das, was andere von einem oder vom Unternehmen halten und wie sie damit umgehen. Das ist immer wichtiger in einer Welt, in der soziale Medien allgegenwärtig, sowie politische Eingriffe die Regel und nicht mehr die Ausnahme sind.

**Ein Begriff, den Sie prägen, ist „zufriedenstellende Minderleistung“. Was meinen Sie damit?**

Das Leistungsdefizit ist etwas, was mich schon lange umtreibt. Ich glaube, dass Individuen, Institutionen, die Gesellschaft in Deutschland, eine Tendenz haben, ihre eigene Leistung als sehr zufriedenstellend zu betrachten, solange sie besser ist als die im vergangenen Jahr oder die des unmittelbaren Wettbewerbers oder der Kollegen, mit denen man sich vergleicht. Ob diese Leistung aber im Verhältnis zum Potenzial eine Minderleistung darstellt, bleibt sehr oft unentdeckt. Menschen und Institutionen können sehr lange mit einer zufriedenstellenden Minderleistung leben.

**Bis die anderen überholen und die Krise da ist.**

Wir müssen dagegen kämpfen, mit dem Status quo zufrieden zu sein. Das ist eine der wichtigsten Herausforderungen, die wir haben. Mittelmäßigkeit ist kein Erfolgsfaktor in einer globalen Leistungsgesellschaft.

**Ist Legitimität ein Thema von Emotionen oder von Tatsachen?**

Entweder ist es legal oder es ist nicht legal. Aber wir wissen: Nicht alles, was legal ist, ist deswegen legitim. Als Finanzchef musste ich oft darauf hinweisen, dass etwas legal sein mag, aber nie im Leben legitim ist. Legitimität hat etwas mit der Gefühlswelt zu tun, mit Emotionen, mit der Einschätzung. Jedes Unternehmen ist eingebettet in die Gesellschaft.

**Leistung dagegen ist objektiv feststellbar, scheinbar zumindest. Oder sind wir zu datengläubig?**

Das mit der Leistung sollte die einfachste Sache der Welt sein, weil man alles messen kann. Die Frage ist nur: Was misst man da genau? Leistung richtig zu beurteilen, ist nicht so einfach, wie behauptet.

**Fühlt sich der geborene Österreicher, der in den USA Erfolg hatte und nach Deutschland zurückkehrte, etwas objektiver unseren Eigenarten gegenüber?**

© Privat

## DER TOPMANAGER

Viele Deutsche kennen Paul Achleitner vor allem als langjährigen Aufsichtsratsvorsitzenden der Deutschen Bank. Das Gremium leitete der Österreicher 2012 bis 2022. Zuvor hatte er unter anderem als Finanzvorstand der Allianz und bei der Investmentbank Goldman Sachs gearbeitet. Der 69-Jährige sitzt immer noch in zahlreichen Aufsichtsräten großer Unternehmen. Er fördert unter anderem Start-ups, ist Experte neue Technologien und Corporate Governance.

Na ja, objektiv bin ich sicher nicht. Ich liebe Deutschland und lebe gern in München. Bei all dem Hang zum Negativismus: Es lässt sich hierzulande und in weiten Teilen Europas wunderbar leben. Und das ist entscheidend, denn zum ersten Mal in der Menschheitsgeschichte reist Arbeit dorthin, wo Menschen leben wollen.

**Welcher Gedanke steckt dahinter?**

Die gesamte Menschheitsgeschichte mussten Menschen dorthin ziehen, wo es Arbeit gab. Und jetzt kommt, zumindest für viele, digital die Arbeit dorthin, wo Menschen leben wollen. Das heißt, Lebensqualität ist ein wesentlicher Wettbewerbsfaktor. Und wenn wir eines haben in Europa und auch in Deutschland, dann ist es Lebensqualität: Unsere sozialen Systeme, unsere Bildungssysteme, unsere Gesundheitssysteme sind relativ betrachtet hervorragend.

**Viele sehen Verbesserungsbedarf.**

Klar. Und hier gilt die Gefahr unzufriedenstellender Minderleistung. Dennoch haben wir eine große Chance, die „Softpower“ zu übernehmen, die die USA gerade abgeben. Dafür brauchen wir allerdings zwei Dinge, um diese Lebensqualität stärken zu können: Verteidigung und Wachstum. Wir müssen uns absichern, dass diese Gesellschaft, die wir geschaffen haben, auch verteidigungsfähig ist gegen die Art von Bedrohung, von der wir dachten, sie sei besiegt. Aber die Geschichte war nur kurz auf Urlaub. Politik ist der Treiber hinter vielen der Entwicklungen, mit denen wir uns auseinandersetzen müssen.

**Viele wünschen sich Führung auf Augenhöhe und maximale Demokratie im Unternehmen.**

Eine Führungskraft ist nicht nur dafür da, Kompromisse auszuhandeln. Sie muss entscheiden, im Zweifel auch anders, als viele dachten. Aber erst, nachdem man alle gehört hat. Wenn man von Anfang an alles besser weiß, kommt der Fortschritt nicht, der sich durch Argumentation ergibt. Der ist ganz wichtig. Gleichzeitig ist es natürlich in einer Welt von Social Media eine echte Herausforderung, so vorzugehen.

**Inwiefern? Manager sind keine Politiker.**

Jeder hat gern in einer Aufsichtsratssitzung kontroverse Meinungen. Wenn Sie aber wissen, dass dann am nächsten Tag auf Social Media oder in den offiziellen Medien drinsteht, wie kontrovers die Diskussion war, dann wirft das immer einen Schatten auf die Entscheidung. Deswegen laufen mehr und mehr Gespräche bilateral in kleinen Gruppen. Das ist natürlich ineffizient. Deswegen spreche ich vom Fluch öffentlicher Aufmerksamkeit. <<

# Guter Rat, schlechter Rat

Derzeit werden Tausende Arbeitnehmervertreter gewählt. Selten ging es politischer zu. Wann darf der Arbeitgeber einschreiten? Das gilt es, rechtlich zu beachten.

Fast jeder zweite Beschäftigte in Deutschland arbeitet in einem Unternehmen, das einen Betriebsrat hat – 45 Prozent, um genau zu sein. Klingt viel. Doch weil es Mitarbeitervertretungen meist nur in größeren Firmen gibt, liegt der Anteil aller Betriebe mit Betriebsräten nur bei sieben Prozent – und es werden immer weniger. „Der Verbreitungsgrad ist im langfristigen Trend deutlich gesunken“, hat das Institut der deutschen Wirtschaft im Januar 2025

Von Thorsten Giersch

ermittelt. Über die Gründe ist nicht viel bekannt, aber es gibt immer lauter werdende Kritik an der Haltung der Arbeitgeber zu Betriebsräten. Und es sind nicht nur US-Unternehmen wie der Autobauer Tesla oder der Onlinehändler Amazon, die an ihren deutschen Standorten Einfluss nehmen, um unbequeme Arbeitnehmervertreter zu verhindern.

2024 hat das gewerkschaftsnahe Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut der Hans-



Ganz oben: Daniela Cavallo ist die wohl mächtigste Chefin einer Mitarbeitervertretung in Deutschland. Die Betriebswirtin ist Mitglied der IG Metall und führt seit 2021 Gesamt- und Konzernbetriebsrat von Volkswagen.

© picture alliance/dpa | Julian Stratenich

Böckler-Stiftung ermittelt, dass mehr als jede fünfte Neugründung eines Betriebsrats behindert wird. Arbeitgeber blockierten demnach Wahlvorstände und drohten mit Kündigung. In jedem fünften Betrieb, in dem die Gründung scheiterte, kündigten Arbeitgeber offenbar Betriebsratskandidatinnen, obwohl das nicht erlaubt ist. Die Umfrage des Instituts ist weder repräsentativ noch gänzlich objektiv, aber die Lust, sich mit Betriebsräten auseinanderzusetzen, sinkt allem Anschein nach. Kanzleien bieten Schulungen wie „Effektive Strategien im Umgang mit schwierigen Betriebsräten“ oder „So reagieren Sie richtig auf blockierende, übereifrige oder fremdgesteuerte Betriebsräte“ nicht nur im Geheimen an. Dabei haben Betriebsräte auch einen entscheidenden Vorteil: Sie wissen anders als manch Chef, was in der Produktion passiert, wo es hakt und wie sich manches verbessern lässt.

Was in der Novemberrevolution 1918 entstand, gilt bis heute: Arbeitnehmervertreter genießen einen besonderen Schutz. Wer einen Betriebsrat gründen will, darf nicht gekündigt werden. Nach Paragraph 119 des Betriebsverfassungsgesetzes darf der Arbeitgeber weder verhindern, dass ein Betriebsrat gebildet wird, noch seine Arbeit blockieren. Wer dagegen verstößt, begeht eine Straftat. Dennoch berichten einige Beschäftigte, dass ihre Karriere vorbei gewesen sei, als sie in den Betriebsrat gegangen seien. Objektive Zahlen gibt es dazu nicht, außer dieser vom Statistischen Bundesamt: Zwischen 2007 und 2016 wurden in Deutschland 63 Personen wegen Paragraph 119 angeklagt. Die meisten Verfahren führten zu nichts, sie wurden mehrheitlich eingestellt.

Tatsächlich ist einer der häufigsten Fehler von Arbeitgebern im Umfeld von Betriebsratswahlen, Arbeitnehmer zu kündigen, die wegen des Verfahrens besonders geschützt sind. „Unternehmen sollten überlegen, ob während des Wahlverfahrens keine Kündigungsabsichten verfolgt werden“, rät Alexander Möller, Partner bei der Kanzlei SKW Schwarz. Dies helfe, Fehler zu vermeiden und die Kandidatenwahl durch ungeschickte Kündigungen zu beeinflussen, sodass dann etwa besonders kritische Beschäftigte gewählt werden. Ausnahmen sind natürlich fristlose Kündigungen wegen massiven Fehlverhaltens.

Dabei ist die Skepsis gegenüber Betriebsräten kaum angebracht, denn sie sind womöglich gar kein Bremser bei einer Transformation. Arbeitgeber und Arbeitnehmer haben etwas davon. Beschäftigte in der Produktion profitieren von Betriebsräten, wenn Unternehmen zum Beispiel Industrieroboter einführen, wie eine Studie des Ifo-Instituts München mit der Universität Konstanz und dem Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) zeigt. Grundlage der Studie

sind Daten des IAB-Betriebspanels, einer repräsentativen jährlichen Erhebung bei rund 15.000 Betrieben in Deutschland. „Betriebsräte sorgen sowohl für eine höhere Weiterbeschäftigung als auch für höhere Löhne bei den weiterbeschäftigten Produktionsmitarbeitern. Drei Jahre nach der Einführung von Robotern sind in Werken mit Betriebsrat die relativen Einkommen im Durchschnitt um zehn Prozent höher als in vergleichbaren Werken ohne Betriebsrat“, sagt Oliver Schlenker, stellvertretender Leiter des Ludwig Erhard Ifo Zentrums für Soziale Marktwirtschaft in Fürth.

## Deutlich produktiver

Unternehmen mit Betriebsrat sind nach der Studie produktiver als die ohne. „Werke mit Betriebsräten sind in unserer Stichprobe bereits vor der Einführung von Robotern um etwa zehn Prozent produktiver, obwohl dieser anfängliche Unterschied statistisch nicht signifikant ist“, sagt Schlenker. Nach der Automatisierung vergrößere sich der Produktivitätsunterschied jedoch auf fast 30 Prozent, was sowohl statistisch als auch wirtschaftlich signifikant sei. Der positive Effekt von Betriebsräten ist dabei nicht auf ungewöhnlich hohe Lohn- oder Einkommenszuwächse in Betrieben mit Betriebsräten zurückzuführen, sondern darauf, dass Betriebsräte Routinearbeiter in der Produktion vor sinkenden Löhnen durch Automatisierung schützen. Gleichzeitig begrenzen sie jedoch das Lohn- und Einkommenswachstum für Nicht-Produktionsarbeiter. „Betriebsräte tragen dazu bei, dass die Lohnungleichheit innerhalb eines Betriebs in Zeiten der Automatisierung nicht zunimmt, allerdings teilweise auch auf Kosten der anderen Arbeitnehmer im Unternehmen“, sagt Wolfgang Dauth, Forschungsbereichsleiter am IAB und Professor an der Universität Bamberg.

„Meines Erachtens verkennen diese Unternehmen die Chancen, welche Betriebsräte bieten“, sagt Anwalt Möller. „Ein guter Betriebsrat ist ein wichtiger Partner, etwa um erforderliches Change-Management durchzusetzen, weil er die Notwendigkeit solcher Veränderungsprozesse der Belegschaft glaubhafter erklären kann.“ Wichtig seien transparente Kommunikation und belastbare Aussagen. „Betriebsräte möchten aktiv mitgestalten und mitgenommen werden“, meint der erfahrene Anwalt. Sei die Kommunikation transparent, frühzeitig und auf Augenhöhe, lasse sich eine gute Arbeitsebene schaffen. Gleichwohl müssen Arbeitgeber auch offen kommunizieren, wenn mehr gegeben wird, als rechtlich geschuldet ist. „Wenn der Betriebsrat beginnt, den Bogen zu überspannen, müssen die Zügel dann auch einmal angezogen werden. Schädlich ist in jedem Fall >>

Mehr als  
**20**  
Prozent  
aller Neugründungen  
eines Betriebsrats  
werden  
von Arbeitgebern  
behindert.

Quelle: Hans-Böckler-Stiftung

eine Kommunikationsstrategie nach dem Basta-Prinzip“, erklärt Möller.

Von Anfang März bis Ende Mai 2026 wählen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Deutschlands Firmen ihre Betriebsräte neu. Angesichts der schwierigen wirtschaftlichen Lage mit einer hohen Zahl an Insolvenzen und einer steigenden Zahl an Entlassungen, gerade in einst starken deutschen Branchen wie Automobil und Pharma, ist die Situation zwischen Geschäftsführungen und Betriebsräten angespannt. Hinzu kommt: Die zunehmend messbare politische Spaltung im Land lässt sich immer schwerer aus den Unternehmen heraushalten. Galten die Betriebsräte bisher eher als Vertreter linker Positionen, machen sich jetzt zunehmend rechte Gruppierungen auf, die Betriebsräte und damit schleichend die Stimmungs- und Deutungshoheit in den Unternehmen zu übernehmen.

Die Betriebsratswahlen 2026 werden also in vielen Betrieben politischer ablaufen als früher. Kandidaturen aus dem rechten wie linken Spektrum – teils unter Parteimarken oder parteinahen Listen – sind angekündigt. In einigen Regionen nehmen die Fälle zu, in denen politisch extrem rechte Gruppierungen antreten, etwa das „Zentrum“. Für Arbeitgeber stellt sich die Frage, wie sie die Neutralitätspflicht mit ihrer Verantwortung für den Betriebsfrieden, die Compliance und die Arbeitgebermarke in Einklang halten. „Im Grundsatz gilt: strikte Neutralität – aber nicht Wehrlosigkeit“, fasst Bernd Pirpamer, Partner für Arbeitsrecht bei der Kanzlei Eversheds Sutherland, die Rechtslage



**Betriebsräte  
möchten aktiv  
mitgestalten und  
mitgenommen  
werden.**

Alexander Möller,  
Kanzlei SKW Schwarz

## WANN EIN BETRIEBSRAT GEGRÜNDET WERDEN KANN

- > Wesentliche Voraussetzung, damit ein Betriebsrat gebildet werden kann, ist, dass in einem privatwirtschaftlichen Unternehmen mindestens fünf wahlberechtigte Arbeitnehmer tätig und drei von ihnen wählbar sind.
- > Betriebsratswahlen laufen alle vier Jahre zwischen 1. März und 31. Mai. Gibt es in einem Unternehmen noch keinen Betriebsrat, kann jederzeit gewählt werden.
- > Das aktive Wahlrecht besitzen alle Arbeitnehmer, die das 16. Lebensjahr vollendet haben. Dazu zählen auch Auszubildende, befristete Beschäftigte, Teilzeitkräfte, Aushilfen und Leiharbeiter, falls sie länger als drei Monate im Betrieb tätig sind oder sein sollen. Nicht wahlberechtigt sind leitende Angestellte mit unternehmerischer Verantwortung.
- > Gewählt werden dürfen alle wahlberechtigten Arbeitnehmer, die das 18. Lebensjahr vollendet haben und dem Unternehmen mindestens sechs Monate angehören.
- > Wer eine Betriebsratswahl anschiebt, ist von der Abgabe der Erklärung bis zur Einladung zur Wahlversammlung beziehungsweise der Bekanntgabe des Wahlergebnisses durch eine besondere Klausel vor Kündigung geschützt. Kommt es zu keiner Betriebsratswahl, greift der Schutz maximal für drei Monate. Wer in einen Betriebsrat gewählt wurde, hat Sonderkündigungsschutz für die gesamte Amtszeit und ein Jahr danach.

MuM

kurz zusammen. Sowohl der Arbeitgeber als auch alle an einer Betriebsratswahl beteiligten Beschäftigtenvertreter müssen grundsätzlich parteipolitische Neutralität wahren. Gleichwohl ist ein Betrieb kein komplett politikfreier Raum, wie der Anwalt sagt. Politische Äußerungen seien zulässig, wenn sie einen Bezug zum Betrieb, den Arbeitsplätzen oder dem Unternehmen hätten. Unkritisch sind auch Äußerungen zu den Folgen eines Gesetzes für den Betrieb oder die Bewertung politischer Entscheidungen, die sich auf das Unternehmen auswirken. Unzulässige Beeinflussungen im Sinne einer Partei können jedoch in schwerwiegenden Fällen dazu führen, dass die Betriebsratswahl unwirksam ist. „Ratsam sind deshalb betriebsinterne Verhaltensregeln, die alle Beteiligten zu parteipolitischer Neutralität im Unternehmen anhalten“, sagt Pirpamer.

## Wahlbeeinflussung verboten

Arbeitgeber müssen sich grundsätzlich aus den Betriebsratswahlen heraushalten. Das folgt aus dem Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG), der Wahlordnung sowie speziell aus dem Behindereungsverbot. „Rechtlich kritisch, wenn nicht unzulässig, sind die Wahlbeeinflussung pro und contra bestimmter Listen, verbunden mit angekündigten Vor- oder Nachteilen, sowie eine Begünstigung oder Benachteiligung von Wahlbewerbern und Listen“, erklärt Pirpamer. Außerdem dürfen sich Arbeitgeber nicht inhaltlich in die Kandidatenaufstellung einmischen. Dies heißt auch, dass der Arbeitgeber zunächst jeden gewählten Betriebsrat akzeptieren muss – sofern die Wahl ordnungsgemäß abgelaufen ist und der Betriebsrat seine Aufgaben und Grenzen nach dem Gesetz beachtet. Geboten ist für den Arbeitgeber, zu ermöglichen, dass die Wahl ordnungsgemäß abläuft. Daher muss er beispielsweise Räume, Arbeitszeit, Sachmittel zur Verfügung stellen und die Belegschaft über verfahrenstechnische Fragen informieren.

Die private politische Gesinnung ebenso wie die Mitgliedschaft in einer demokratisch zugelassenen Partei gehen den Arbeitgeber zunächst nichts an. „Nicht akzeptieren muss und darf der Arbeitgeber allerdings, wenn das Gremium oder einzelne Gremienmitglieder ihre Amtsführung parteipolitisch instrumentalisieren und parteipolitische Statements in der offiziellen Betriebsratskommunikation abgeben“, sagt Pirpamer. Dies gilt erst recht, wenn damit diskriminierende oder einschüchternde Äußerungen verbunden sind oder der Betriebsfrieden gestört wird. Nutzen die Wahlorgane ihre Funktion zu politischen Zwecken, ist dies rechtswidrig – und der Arbeitgeber kann vor, während und nach der Wahl ein-

greifen. Heißt konkret: Arbeitgeber können von den Wahlvorständen, Kandidaten oder Betriebsratsmitgliedern Unterlassung verlangen. Je nach Eskalationsstufe können sie rügen, abmahnen oder ein arbeitsgerichtliches Beschlussverfahren einleiten. Auch der Wahlvorstand muss eingreifen, wenn er rechtswidriges parteipolitisches Verhalten im Zusammenhang mit der Betriebsratswahl bemerkt. Er selbst darf die Wahl ebenfalls nicht parteipolitisch beeinflussen. Bei einem schwerwiegenden Verstoß kann der Arbeitgeber, eine Gewerkschaft oder der noch existierende Betriebsrat den bestehenden Wahlvorstand oder einzelne Mitglieder austauschen.

Bei unzulässiger parteipolitischer Werbung unmittelbar im Zusammenhang mit der Betriebsratswahl kann die Wahl vor dem Arbeitsgericht angefochten oder für nichtig erklärt werden. Das gilt auch bei Einschüchterungsversuchen, Manipulationen von Informationen oder gezielter Desinformation oder wenn betriebliche Ressourcen missbräuchlich für parteipolitische Zwecke eingesetzt wurden. „Die Initiative kann hier nicht nur der Arbeitgeber ergreifen“, sagt Pirpamer. „Auch Gewerkschaften, Wahlberechtigte, Kandidaten und Listen können eine nachträgliche Anfechtungs- oder Nichtigkeitsklage erheben.“

Interne Regeln zum Umgang mit partei- und gesellschaftspolitischem Verhalten im Betrieb helfen erfahrungsgemäß, solche Konflikte und Eskalationen rund um die Betriebsratswahlen zu vermeiden. Den Grundsatz der parteipolitischen Neutralität am Arbeitsplatz zu vermitteln und Verständnis für den korrekten Umgang mit parteipolitischem Verhalten zu schaffen, sollte ein fester Bestandteil von Führungskräfte- und Mitarbeiterschulungen sein. Denkbar ist auch, dass sich die Betriebsparteien – Arbeitgeber und Beschäftigtenvertreter – zusätzliche gemeinsame Verhaltensregeln geben, in denen eine klare Grenze zwischen betriebspolitisch zulässiger und parteipolitisch unzulässiger Betätigung gezogen wird.

## Knifflige Verhandlungen

Arbeitgeber sollten einiges beachten, wenn sich nach der Wahl die Zusammensetzung des Gremiums verändert – und sie mit dem neuen Betriebsrat knifflige Verhandlungen zum Beispiel über einen Interessenausgleich, Sozialpläne und andere Fragen führen. „Für den Betriebsrat gilt vergleichbar zum parlamentarischen Bereich der Grundsatz der Diskontinuität“, erklärt Philipp Schäuble, Partner bei Morgan Lewis in München. Nur abgeschlossene Vereinbarungen bleiben demzufolge gültig. Noch nicht abgeschlossene Verhandlungen müssen mit dem neuen Betriebsrat

## GRÖSSE ZÄHLT

Anteil der Beschäftigten, die in Betrieben mit Betriebs- oder Personalrat arbeiten

Betriebsgröße nach Beschäftigtenzahl	Betriebs- oder Personalrat
1 bis 4	0 %
5 bis 9	2 %
10 bis 20	7 %
21 bis 50	16 %
51 bis 100	32 %
101 bis 200	50 %
mehr als 200	84 %

Quelle : Statistisches Bundesamt, IAB-Betriebspanel



**Ratsam sind  
betriebsinterne  
Verhaltensregeln,  
die alle Beteiligten  
zu parteipolitischer  
Neutralität  
im Unternehmen  
anhalten.**

Bernd Pirpamer,  
Kanzlei Eversheds Sutherland

fortgeführt oder gegebenenfalls sogar neu begonnen werden. „Hierdurch kann es für den Arbeitgeber zu erheblichen Verzögerungen kommen. Denn der neue Betriebsrat muss sich zunächst organisieren und etwa zuständige Ausschüsse bilden“, sagt Schäuble. In manchen Fällen sei es deshalb ratsam für die Unternehmen, einen Prozess schnell noch mit dem alten Betriebsrat abzuschließen, vor allem wenn die Arbeitsbeziehung gut ist. „Ein Abwarten auf die Wahl des neuen Gremiums kommt bei komplexen Themen in Betracht, die zeitlich nicht mehr mit dem alten Gremium verhandelt werden können“, rät Schäuble. „Ebenso ist dies bei unpopulären Maßnahmen denkbar, die die amtierenden Betriebsräte nicht mehr vor Neuwahlen vereinbaren wollen.“ Weil es ihre Wahlchancen schmälern könnte.

Gerade in Zeiten von betriebsbedingten Kündigungen kann es passieren, dass sich bereits gekündigte und freigestellte Beschäftigte für den Betriebsrat aufstellen lassen und dann auch gewählt werden. Auch Arbeitnehmer, die ordentlich oder außerordentlich gekündigt sind, aber Kündigungsschutzklage erhoben haben, sind als Betriebsratsmitglieder wählbar. Dies gilt selbst dann, wenn die Wahl nach Ablauf der Kündigungsfrist stattfindet und keine Weiterbeschäftigung erfolgt. So soll verhindert werden, dass der Arbeitgeber durch eine Kündigung unliebsame Kandidaten ausschließt. „Wird ein gekündigter Arbeitnehmer gewählt, rückt bis zur rechtskräftigen Entscheidung über die Kündigung ein Ersatzmitglied nach“, erklärt Schäuble. „Steht rechtskräftig fest, dass die Kündigung wirksam ist, scheidet der Arbeitnehmer aus dem Betriebsrat aus.“ Zu beachten sei, dass der Arbeitgeber auch einem gekündigten und freigestellten Arbeitnehmer im Rahmen des Wahlbehinderungsverbots den erforderlichen Kontakt zu den Beschäftigten und Zutritt zum Betrieb gewähren muss. <<

# Mehr als ein Event

Fachkräftesicherung, KI, weltweite Krisen: Auf dem Mittelstands-Summit können Unternehmer von Unternehmern lernen – in besonderer Atmosphäre am Tegernsee.

Heute scheint alles Chefsache zu sein. Recruiting, Geopolitik, Künstliche Intelligenz – als Unternehmer oder Geschäftsführer soll man überall gleichzeitig den Überblick behalten. Die Realität in vielen mittelständischen Unternehmen sieht oft anders aus. Der Alltag ist dicht, es muss schnell entschieden werden, und nicht jedes strategische Thema lässt sich sofort mit der nötigen Tiefe bearbeiten. Genau hier setzt die Idee des Mittelstands-Summits an. Als Wirtschaftsjournalisten sehen

wir unsere Aufgabe nicht darin, Unternehmerinnen und Unternehmern zu erklären, wie sie ihr Geschäft führen sollen. Vielmehr wollen wir einen Raum schaffen, in dem sich Entscheiderinnen und Entscheider über die Fragen austauschen können, die sie wirklich bewegen. Und wir bringen sie mit Menschen zusammen, die zu diesen Themen besondere Erfahrung und Expertise mitbringen.

Das Programm des Mittelstands-Summits orientiert sich eng an den Ergebnissen des „Zukunfts-

panels Mittelstand“. In dieser regelmäßigen Befragung ermittelt das Institut für Mittelstandsforschung die größten Herausforderungen für Familienunternehmen in Deutschland. In gewisser Weise setzen die Firmen damit selbst die Agenda unseres Mittelstands-Summits. Die Themen reichen von Fachkräftesicherung über Digitalisierung und Künstliche Intelligenz bis hin zu Finanzierung, Transformation und geopolitischen Risiken. Unterschiedliche Perspektiven aus Unternehmen, Wissenschaft und Politik sollen diese Fragen einordnen und vertiefen.

Der Anspruch dahinter ist derselbe, den auch Markt und Mittelstand als Magazin verfolgt: Inhalte müssen einen praktischen Nutzen haben. Entscheidend ist die Frage, was sich aus Diskussionen, Erfahrungen und Begegnungen konkret für den eigenen Betrieb ableiten lässt.

Die Veranstaltung findet am 30. April 2026 auf Gut Kaltenbrunn in Gmund am Tegernsee im Rah-

men des Ludwig-Erhard-Gipfels statt. Die besondere Atmosphäre lässt hochrangige Vertreterinnen und Vertreter aus Wirtschaft, Politik und Wissenschaft schnell miteinander ins Gespräch kommen. Für den Mittelstands-Summit wird ein exklusiver Kreis von rund 150 Geschäftsführerinnen und Geschäftsführern erwartet. Moderiert wird die Veranstaltung von Thorsten Giersch, Chefredakteur von Markt und Mittelstand. Er war selbst mehrere Jahre Geschäftsführer und bringt diese Erfahrung ebenso in die Gespräche auf der Bühne ein wie seine journalistische Perspektive auf die wichtigsten Themen der deutschen Wirtschaft. << MuM



IM WANDEL WACHSEN



<https://summit.marktundmittelstand.de/>



**Paul Achleitner**  
Autor und ehemaliger Aufsichtsratsvorsitzender der Deutschen Bank

**Marvin Endres**  
Managing Director Commercial & Industrial Solutions, 1Komma5°



**Mike Kersting**  
CEO SMK Group

**Karin Lausch**  
Vertrauensexpertin und Spiegel-Bestsellerautorin



**Michael R. Fausel**  
Rechtsanwalt & Partner, Bluedex Labour Law

**Nadine Kammerlander**  
Professorin am Institut für Familienunternehmen und Mittelstand, WHU – Otto Beisheim School of Management



**Andreas von der Heydt**  
Executive Coach, Internationaler Berater und Dozent



**Christina Puello**  
Präsidentin Verband der Unternehmerinnen in Deutschland

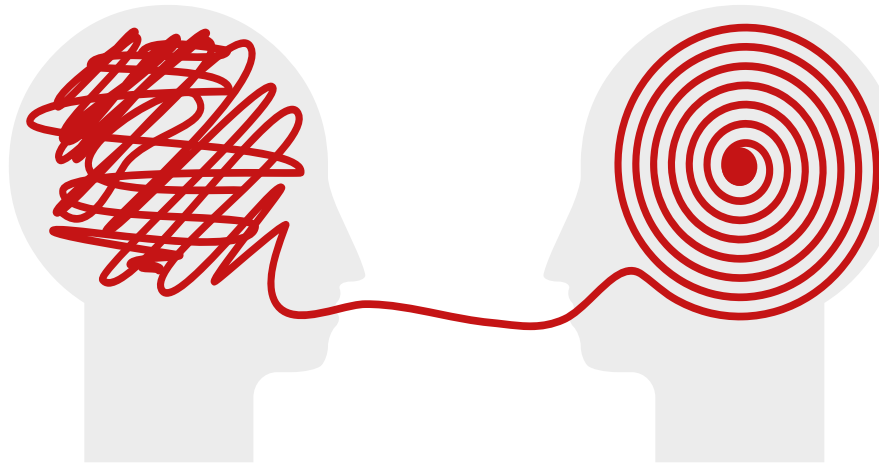


**Jannis Johannmeier**  
CEO The Trailblazers

**Christoph Werner**  
Vorsitzender der Geschäftsführung dm



WISSENSTRANSFER



## Erfolgreicher dank loser Kontakte

Dass Netzwerke für den beruflichen Erfolg zentral sind, gilt heute als weitgehend unbestritten. Zahlreiche empirische Studien aus Soziologie, Organisationsforschung und Arbeitsmarktökonomie zeigen, dass Karrieren nicht allein durch Leistung oder Qualifikation bestimmt werden, sondern maßgeblich durch soziale Einbettung. Die Wissenschaft liefert dazu fundierte Analysen. In der Netzwerktheorie haben vor allem Mark Granovetter und Ronald S. Burt zentrale Ideen geprägt.

Granovetter zeigte mit seiner These von der „Stärke schwacher Bindungen“, dass lockere Bekanntschaften oft wertvoller sind als enge Freunde, wenn es um neue Informationen, Perspektiven und Chancen geht. Enge Kontakte bewegen sich meist im selben sozialen Umfeld – sie verfügen über ähnliches Wissen und ähnliche Zugänge. Schwache Kontakte hingegen schlagen Brücken in andere Kreise und eröffnen damit neue Informationsquellen. In der Praxis bedeutet das: Wer einen Job sucht oder ein Projekt voranbringen möchte, erhält entscheidende Hinweise häufig nicht aus dem engsten Freundeskreis, sondern von einer entfernten Bekannten aus einer anderen Branche oder Organisation.

Burt knüpft daran an und spricht von „strukturellen Löchern“. Gemeint sind Lücken zwischen Gruppen, die kaum miteinander verbunden sind. Wer diese Lücken überbrückt, nimmt eine strategisch günstige Position ein: Er oder sie steuert Informationsflüsse, erkennt Entwicklungen früher als andere und kann Ideen aus verschiedenen Bereichen produktiv kombinieren. Solche Personen sind Vermittler. Ein Produktmanager etwa, der sowohl engen Kontakt zur Technik als auch zum

Vertrieb pflegt, wird so zum unverzichtbaren Knotenpunkt im Unternehmen, weil er unterschiedliche Logiken zusammenführt und übersetzen kann.

Gemeinsam machen beide deutlich: Erfolg hängt nicht nur von der Anzahl der Kontakte ab. Entscheidend ist die Struktur – wer mit wem verbunden ist und wo Brücken entstehen. Wer ausschließlich in einem engen, homogenen Kreis vernetzt ist, bewegt sich zwar in stabilen Beziehungen, verzichtet aber oft auf neue Impulse. Nachhaltiger Erfolg entsteht dort, wo Vertrauen und Vielfalt zusammenkommen.

Aus diesen Überlegungen lassen sich vier zentrale Networking-Prinzipien ableiten: Erstens lohnt es sich, schwache Bindungen aktiv zu pflegen, etwa durch gelegentliche Gespräche oder kurze Updates. Zweitens sollte man sich bewusst zwischen unterschiedlichen Gruppen bewegen, um strukturelle Lücken zu überbrücken und neue Perspektiven zu bekommen. Drittens ist Vielfalt wichtiger als reine Nähe, denn heterogene Netzwerke fördern Kreativität und Innovation stärker als homogene, eng verflochtene Kreise. Viertens gilt das Prinzip „erst geben, dann nehmen“: Wer Wissen teilt, Kontakte vermittelt und anderen sichtbar Mehrwert bietet, stärkt Vertrauen und Reputation – zentrale Ressourcen im Netzwerk. Erfolgreiches Networking bedeutet daher nicht Quantität, sondern strategisch aufgebaute, vielfältige und aktiv gepflegte Verbindungen.

Besonders anschaulich wird diese Haltung in der sogenannten McKenna-Regel, benannt nach dem Marketingberater Regis McKenna, der im Silicon Valley einflussreich war. Die Regel besagt, jede Woche bewusst einen neuen Kontakt zu treffen. Diese einfache Praxis soll sicherstellen, dass das eigene Netzwerk kontinuierlich wächst, nicht einseitig wird und immer wieder neue Impulse erhält – ein pragmatischer Ansatz, der die Erkenntnisse der Netzwerkforschung in eine alltagstaugliche Routine übersetzt. <<

### 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

# Newsletter

## Ihr Wissensvorsprung in Wirtschaft, Finanzen und Politik

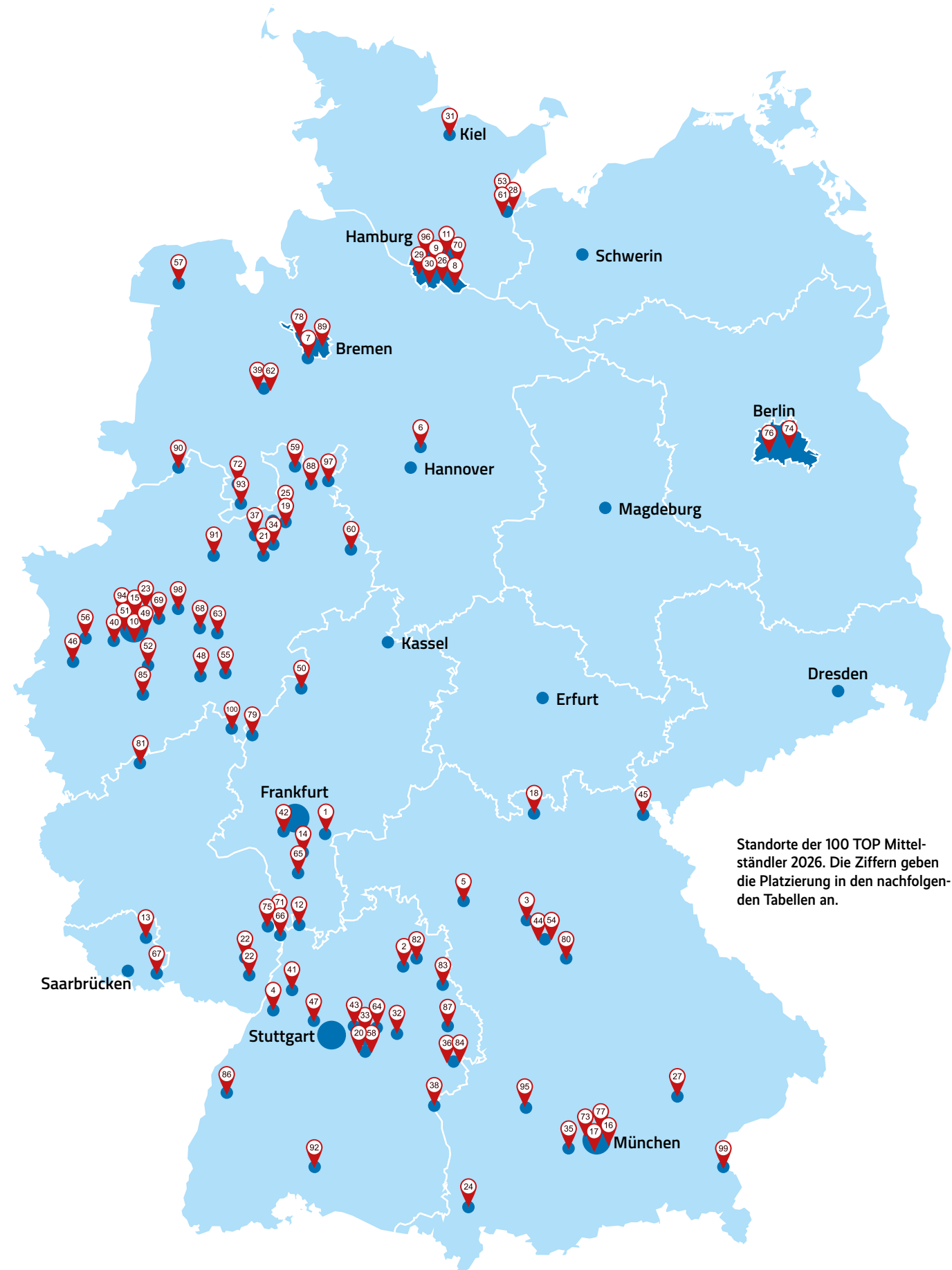


Gleich kostenlos anmelden!

www.weimernewshub.de

# WEIMER NEWS HUB

Inhalte, die zählen.



# Im Westen was Neues

Deutschlands 100 Top Mittelständler ballen sich in bestimmten Regionen. Anbieter von Touristik und Stahl sind jetzt dabei. Der größte Aufsteiger kommt vom Bau.

Schaffen sie es diesmal? Steigt ein Unternehmen aus Ostdeutschland in die Top 100 Mittelständler auf? Die Frage ist deutlich spannender als die nach den Firmen auf den drei Spitzenpositionen. Denn bisher weist die Landkarte von Deutschlands 100 wichtigsten Mittelständlern – gebildet aus 39 Kriterien – große Lücken im Osten auf. Die Firmenzentralen ballten sich in den vergangenen Jahren in bestimmten Gegenden Westdeutschlands – im Ruhrgebiet, rund um Bielefeld, bei Mannheim, im weitesten Sinne um Stuttgart sowie in Hamburg und München. Und 2026?

Wieder ist niemand aus Ostdeutschland unter den Aufsteigern dabei. Die Karte bleibt deshalb weitgehend leer. In Berlin immerhin haben die Dussmann-Gruppe (Gebäudemanagement, Catering, Altenheime und Kitas) und August Storck, bekannt für Nimm-Zwei-Bonbons, Tofffee und Merci-Schokolade, jeweils ihren Firmensitz. Potenzial ist zwischen Binz auf Rügen und Plauen im Erzgebirge reichlich vorhanden, Ideen und gute Produkte auch. Zum Beispiel bei Neoplas Med aus Greifswald, die chronische Wunden per Kaltplasmastift verschließen können – in der Form weltweit einmalig. Oder bei Ibu-Tec Advanced Materials aus Weimar, die als einziges Unternehmen Europas Kathoden für Autobatterien aus Lithium-Ferri-Phosphat herstellen können. In Bitterfeld

Von Björn Hartmann

baut das Unternehmen gerade eine Fabrik. VW hat sich die Produktion gesichert.

Nur mit der Größe hapert es bei den Firmen offenbar. Und nicht jedes Unternehmen ist familiengeführt. In der DDR steuerte der Staat, auch wenn die Großkonglomerate volkseigene Betriebe hießen. Und nach der Wende zeigte sich, dass viele Betriebe dem scharfen Wettbewerb nicht gewachsen waren. Auch die Treuhandanstalt, die die DDR-Firmen verwerten sollte, wickelte doch vieles ab. Manch Glücksritter entpuppte sich als Totengräber. In der alten Bundesrepublik konnten hingegen viele Familien ihre Unternehmen ausbauen.

Auch bei der Wirtschaftsleistung hängen die ostdeutschen Bundesländer hinterher. Das Bruttoinlandsprodukt pro Kopf schwankte 2024 zwischen 36.517 Euro in Sachsen-Anhalt und 39.667 Euro in Sachsen. Allerdings schwächelten auch Schleswig-Holstein (42.705 Euro) und das Saarland (42.877 Euro). Der deutsche Durchschnitt betrug 50.819 Euro. Mit Abstand am meisten Wirtschaftskraft hatte Hamburg (84.486 Euro). Bremen folgte mit 59.785 Euro vor Bayern mit 58.817 Euro.

Neu dabei in den Top 100 ist zum Beispiel GMH Georgsmarienhütte. Der Aufstieg zeigt, dass Familienunternehmen auch in Krisenbranchen punkten können – und dass nachhaltige Produktion zum Erfolg führt. Dieses Jahr hat es ein Reiseveranstalter in die Liste der wichtigsten Mittelständler geschafft: Alltours aus Düsseldorf. Das Unternehmen profitiert davon, dass sich die Deutschen trotz wirtschaftlicher Flaute im Urlaub etwas gönnen wollen.

Der größte Aufsteiger kommt dieses Jahr vom Bau. Leonard Weiss aus Satteldorf kletterte 15 Plätze. Die Baden-Württemberger waren unter anderem maßgeblich an der Generalsanierung der Riedbahn beteiligt, der wichtigen und viel befahrenen Strecke zwischen Frankfurt und Mannheim. Die Experten bauten auch die Ahrtalbahn nach dem verheerenden Hochwasser 2021 wieder auf. Und sie verlegen gerade Teile der großen Erdtrasse Suedlink, die günstigen Windstrom von der Küste nach Baden-Württemberg bringen soll. Ganz vorn hat sich übrigens wenig getan: Die Edelmetallxperten von Heraeus aus Hanau strahlen souverän an der Spitze, Tradition seit 1851. <<

## WAS HINTER DER BESTENLISTE STECKT

Wie das Ranking zustande kommt

Das Ranking der besten Mittelständler setzt sich zusammen aus 39 Kriterien. Der Umsatz und die Zahl der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sind dabei mit Abstand am wichtigsten und gehen mit rund 50 Prozent in die Bewertung ein. Weitere Kriterien sind zum Beispiel die Innovationskraft, der Grad der Nachhaltigkeit und die Sichtbarkeit der Unternehmen in den sozialen Netzwerken beziehungsweise in der Öffentlichkeit. In das Ranking sind die Daten unseres Kooperationspartners Die Deutsche Wirtschaft eingeflossen.

Da es keine allgemeingültige Definition von Mittelstand gibt, haben wir uns an der gängigen Definition des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM Bonn) orientiert. Hier ist vor allem entscheidend, dass die Besitzerfamilie wirtschaftlich unabhängig agieren kann. Zudem sollte sich das Unternehmen selbst dem Mittelstand angehörig fühlen. Da, wo wir nicht sicher waren, haben wir deswegen nachgefragt. **MuM**

Rang 2026	Rang 2025	Unternehmen	Jahr der Gründung	Branche	Sitz	Anzahl der Mitarbeitenden	Kurzbeschreibung des Unternehmens
1	1	Heraeus Holding	1851	Edelmetalle, Umwelt, Elektronik	Hanau	16.400	Heraeus ist ein Edelmetall- und Technologieunternehmen, das sowohl in der Produktion als auch im Handel aktiv ist.
2	2	Adolf Würth	1945	Montage-, Befestigungstechnik	Künzelsau	81.000	Würth ist führender Spezialist für Montage- und Befestigungsmaterial.
3	3	Schaeffler	1946	Automobilzulieferer, Technologie, Industrie	Herzogenaurach	83.000	Schaeffler produziert Präzisionskomponenten und Systeme für Motor, Getriebe und Fahrwerk sowie Wälz- und Gleitlagerlösungen für Industrieanwendungen.
4	5	dm Drogerie Markt	1973	Drogeriehandel	Karlsruhe	80.000	Das Unternehmen ist die größte deutsche Drogeriemarktkette. Sie ist auch international aktiv.
5	6	Knauf-Gruppe	1932	Baustoffe	Ipohfen	40.000	Knauf gehört zu den führenden Herstellern von Baustoffen und Bausystemen in Europa. Das Unternehmen ist weltweit in mehr als 90 Ländern vertreten.
6	10	Dirk Rossmann	1972	Drogeriehandel	Burgwedel	56.500	Rossmann ist eine der größten Drogeriemarktketten Deutschlands. Das Sortiment umfasst auch drogeriefremde Artikel.
7	8	Cordes	1975	Handelsverbund (GC-Gruppe)	Stuhr	15.000	Die GC-Gruppe ist ein Zusammenschluss von mehr als 100 Großhandelspartnern mit über 800 Standorten in ganz Deutschland. Sie bietet Dienstleistungen und Produkte aus einer Hand für die gesamte Haustechnik.
8	7	Marquard & Bahls	1947	Energieversorgung, -handel	Hamburg	6200	Marquard & Bahls ist ein Mineralölgroßhändler und betreibt Tanklager.
9	4	Otto	1949	Versandhandel, Finanzdienstleistungen, Logistik	Hamburg	52.000	Die Geschäftstätigkeit des Unternehmens erstreckt sich auf die drei Segmente Multichannel-Einzelhandel, Finanzdienstleistungen und Service.
10	9	Droege Group	1988	Beratung, Investment	Düsseldorf	10.000	Das unabhängige Investment- und Beratungshaus ist auf maßgeschneiderte Transformationsprogramme zur Steigerung des Unternehmenswertes spezialisiert.
11	11	Maxingvest	1949	Handel, Kosmetik	Hamburg	29.100	Maxingvest ist die Dachgesellschaft der operativ tätigen Unternehmen Tchibo und Beiersdorf.
12	12	Freudenberg-Gruppe	1849	Haushaltsprodukte, Industrietechnik	Weinheim	50.000	Freudenberg ist ein globales Technologieunternehmen. Der Mischkonzern liefert unter anderem E-Antriebssysteme, fertigt im Auftrag Medizintechnikprodukte und ist bekannt für die Haushaltswaren der Marke Vileda.
13	14	Globus-Gruppe	1828	Handel	St. Wendel	47.000	Globus ist eine deutsche Einzelhandelskette mit SB-Warenhäusern, Baumärkten und Elektrofachgeschäften im In- und Ausland.
14	15	MHK Group	1980	Kücheneinkaufsverband	Dreieich	30.500	Die MHK Group ist Dienstleister für Firmen in den Branchen Küchen, Möbel und Sanitär. So gehört MHK zu den führenden europäischen Einkaufskooperationen.
15	16	Deichmann	1913	Schuhhandel	Essen	43.000	Deichmann ist einer der größten Schuhhändler in Deutschland und Europa. Die Filialen sind auf das untere und mittlere Preissegment ausgerichtet.
16	18	Tengelmann Twenty-One	1967	Handel	München	86.000	Die Unternehmensgruppe hält 73 Beteiligungen (unter anderem an der Baumarktkette Obi und den Textil- und Non-Food-Discountern Kik, Netto Marken-Discount und Tedi).
17	17	Knorr-Bremse	1905	Bremstechnik	München	30.500	Knorr-Bremse ist der führende Hersteller von Bremssystemen und Anbieter weiterer Subsysteme für Schienen- und Nutzfahrzeuge.
18	19	Brose Fahrzeugteile	1908	Automobilzulieferer	Coburg	25.000	Das Familienunternehmen Brose Fahrzeugteile ist ein Automobilzulieferer.
19	20	Goldbeck	1969	Bau	Bielefeld	7300	Goldbeck konzipiert, baut und betreut Hallen, Büros, Parkhäuser, Schulen, serielle Wohnbauten sowie Revitalisierungen in Europa.
20	21	Eberspächer-Gruppe	1865	Automobilzulieferer	Esslingen	10.600	Die Eberspächer-Gruppe ist ein international handelnder Automobilzulieferer.
21	22	Premium Food Group	1971	Schlachtbetriebe	Rheda-Wiedenbrück	16.500	Tönnies ist ein weltweit tätiges Lebensmittelunternehmen mit den Geschäftsfelder Meat, Convenience, Ingredients und Logistic.
22	--	Hornbach Holding	1877	Baumärkte	Neustadt an der Weinstraße	25.117	Die Hornbach Gruppe ist einer der größten Betreiber von Bau- und Gartenmärkten in Europa. Daneben gibt es den regionalen Baustoff- und Baufachhandel Hornbach Baustoff Union GmbH und die Hornbach Immobilien AG.
23	23	DKV Mobility Services Holding	1934	Logistik	Ratingen	900	Die DKV Mobility Services Group bündelt führende Dienstleistungsunternehmen für gewerbliche Mobilität auf der Straße.
24	24	Dachser	1930	Logistik	Kempton	30.609	Dachser ist ein internationaler Transport- und Logistikdienstleister und ein führender Lebensmittellogistiker Europas.
25	26	Dr. August Oetker	2021	Nahrungsmittel	Bielefeld	8000	Zum Unternehmen gehören die Martin-Braun-Gruppe (Backzutaten), Henkell Freixenet (Sekt) sowie die Chemische Fabrik Budenheim. Die Gruppe entstand 2021 bei der Aufteilung des Konzerns August Oetker.

© Andrei Mayatnik/Shutterstock.com

© picture alliance / dpa Themendienst | Nestor Bachmann

Rang 2026	Rang 2025	Unternehmen	Jahr der Gründung	Branche	Sitz	Anzahl der Mitarbeitenden	Kurzbeschreibung des Unternehmens
26	29	Asklepios-Gruppe	1984	Gesundheit	Hamburg	67.000	Die Asklepios Kliniken Hamburg, ehemals LBK Landesbetrieb Krankenhäuser, ist eines der größten Gesundheitsunternehmen Europas.
27	30	Dräxlmaier Group	1958	Automobilzulieferer	Vilsbiburg	72.000	Dräxlmaier entwickelt moderne Bordnetzsysteme, zentrale Elektrik und Elektronik, exklusives Interieur sowie Speichersysteme für Premiumfahrzeuge.
28	31	L. Possehl	1847	Beteiligungen	Lübeck	13.000	L. Possehl ist eine im hanseatischen Grundverständnis geführte Unternehmensgruppe mit mehr als 170 Gesellschaften.
29	27	Jungheinrich	1953	Förder-, Lagertechnik	Hamburg	19.100	Jungheinrich bietet mit Flurförderzeugen, Logistiksystemen und Dienstleistungen Intralogistiklösungen für die Industrie 4.0.
30	32	Helm	1900	Chemie	Hamburg	1600	Helm ist ein in mehreren Branchen (vor allem Chemie) tätiges Unternehmen, das Handels- und Vermarktungsaufgaben übernimmt.
31	33	Bartels-Langness-Handelsgesellschaft	1892	Handel	Kiel	19.000	Bartels-Langness ist ein Lebensmittelgroßhändler mit nachgelagerten Einzelhandelsaktivitäten. Das Unternehmen gehört zu den 15 größten Lebensmittelhändlern in Deutschland.
32	35	Andreas Stihl	1926	Maschinenbau	Waiblingen	20.100	Die Stihl-Gruppe entwickelt, fertigt und vertreibt motorbetriebene Geräte für die Forst- und Landwirtschaft, Landschaftspflege, Bauwirtschaft und private Gartenbesitzer.
33	28	Trumpf	1923	Werkzeugmaschinen, Lasertechnik	Ditzingen	14.500	Das Hochtechnologieunternehmen bietet Fertigungslösungen ei Werkzeugmaschinen, Lasertechnik und Elektronik.
34	37	Miele	1899	Elektrotechnik	Gütersloh	22.000	Miele gilt als weltweit führender Anbieter von Premiumhaushaltsgeräten für die Küche, Wäsche- und Bodenpflege sowie Geräten für Gewerbebetriebe oder medizinische Einrichtungen.
35	36	Webasto	1901	Automobilzulieferer	Stockdorf	15.700	Webasto baut Dach-, Heiz- und Kühlsysteme, Batterien und Ladelösungen für Fahrzeuge und bietet Dienstleistungen rund um Thermomanagement und Elektromobilität an.
36	34	Voith	1867	Technologiekonzern	Heidenheim an der Brenz	19.900	Voith ist in den Märkten Energie, Öl und Gas, Papier, Rohstoffe sowie Transport und Automotive tätig. Gegründet 1867 ist Voith heute in über 50 Ländern der Welt vertreten.
37	25	Claas	1913	Landtechnik	Harsewinkel	12.000	Das Familienunternehmen Claas ist einer der weltweit führenden Hersteller von Landtechnik mit Mähreschern, Feldhäckslern, Traktoren sowie Pressen und Grünland-Erntemaschinen.
38	38	Müller Holding	1953	Drogerie-, Elektrohandel	Ulm	35.000	Müller ist ein Handelsunternehmen, eine Reihe von Einzelhandelsgeschäften vor allem mit Drogerieartikeln betreibt.
39	51	EW Group	1998	Nahrungsmittelproduktion	Visbek	28.000	Die EW Group ist eine Dachgesellschaft mit Beteiligungen an Landwirtschaftsfirmen in Deutschland, Europa, Asien und Nordamerika.
40	45	Wilh. Werhahn	1841	Baustoffindustrie, Konsumgüter, Lebensmittel, Finanzdienstleistungen	Neuss	10.000	Die Unternehmensbereiche sind Baustoffe, die Zwilling-Gruppe, Backprodukte, Immobilien und Abcfinance.
41	40	SEW-Eurodrive	1931	Antriebstechnik	Bruchsal	19.000	SEW-Eurodrive produziert Getriebemotoren und Frequenzumrichter, Servo-Antriebssysteme, dezentrale Antriebsysteme und Industriegetriebe.
42	41	Messer Group	1898	Industriegase	Bad Soden	10.900	Die Messer Group ist der größte privat geführte Spezialist für Industrie-, Medizin- und Spezialgase.
43	39	Mann+Hummel	1941	Automobilzulieferer, Maschinenbau	Ludwigsburg	23.200	Mann+Hummel ist ein international aufgestellter Zulieferer der Automobil- und Maschinenbauindustrie.
44	43	Norma	1964	Handel	Nürnberg	9000	Norma ist ein großer Lebensmitteldiscounter mit zahlreichen Filialen in Deutschland.
45	44	Rehau	1948	Kunststoffe	Rehau	20.000	Rehau ist führender Verarbeiter für Kunststoffe und Polymerlösungen.
46	49	Aunde Group	1899	Automobilzulieferer	Mönchengladbach	25.000	Die Aunde Group ist ein Spezialist für Fahrzeuginnenräume. Sie entwickelt und produziert Garne, technische Textilien, Sitzbezüge aus Textil und Leder, technische Federn, komplette Sitze und Schaumstoffteile.
47	42	Der Kreis Einkaufsgesellschaft für Küche & Wohnen	1979	Fachhandel	Leonberg	175	Ernst-Martin Schaible gründete 1979 den Verbund für mittelständische Küchenspezialisten.
48	46	Otto-Fuchs-Gruppe	1910	Fassadensysteme	Meinerzhagen	10.200	Otto Fuchs fertigt Qualitätsprodukte aus Aluminium-, Titan-, Magnesium- und Kupferlegierungen für die Luft- und Raumfahrtindustrie, die Kraftfahrzeugindustrie, die Bauindustrie, den Maschinen- und Anlagenbau.
49	52	Intersnack-Gruppe	1968	Knabbergebäck	Düsseldorf	9100	Intersnack stellt Knabbergebäck her, etwa Chips der Marke Funny frisch. Zum Unternehmen gehört auch der Nusspezialist Ultje.
50	47	Viessmann	1917	Heiz-, Industrie-, Kühlsysteme	Allendorf (Eder)	12.300	Die Viessmann Group ist einer der international führenden Hersteller von Heiz-, Industrie- und Kühlsystemen.

Rang 2026	Rang 2025	Unternehmen	Jahr der Gründung	Branche	Sitz	Anzahl der Mitarbeitenden	Kurzbeschreibung des Unternehmens
51	48	SMS Group	1871	Anlagenbau	Düsseldorf	14.000	SMS Group ist ein weltweit führendes Unternehmen für den metallurgischen Maschinen- und Anlagenbau.
52	50	Vaillant Deutschland	1874	Energie-, Heiztechnik	Remscheid	14.000	Vaillant Group ist als internationales Unternehmen im Geschäft mit Heiz-, Lüftungs- und Klimatechnik tätig.
53	54	Oldendorff Carriers	1921	Reedereien	Lübeck	4500	Oldendorff ist eine weltweit mit eigenen und gecharterten Schiffen tätige Reederei.
54	53	Diehl-Gruppe	1902	Wehr-, Industrie-, Luftfahrttechnik, Halbzeuge	Nürnberg	17.600	Die Diehl-Stiftung ist ein international aufgestellter deutscher Technologiekonzern mit einem Schwerpunkt in der Rüstung.
55	68	Mubea-Gruppe	1916	Leichtbau	Attendorf	14.000	Mubea entwickelt Leichtbaulösungen für die Automobilbranche, vor allem für Fahrwerk, Karosserie, Interieur und Antrieb.
56	55	Fressnapf	1990	Tierbedarfshandel	Krefeld	15.000	Fressnapf ist eine internationale Fachhandelskette für Tiernahrung und Produkte rund ums Tier.
57	62	Enercon	1984	Windkraft	Aurich	13.000	Enercon ist ein führender Hersteller von Windkraftanlagen und in Deutschland Marktführer.
58	57	Festo	1925	Automatisierungstechnik	Esslingen	20.000	Festo ist ein Hersteller von Maschinen zum Automatisieren mit pneumatischen und elektrischen Komponenten und Systemen.
59	59	Merkur.com	1957	Unterhaltungselektronik	Espelkamp	12.500	Merkur.com stellt Spielautomaten her, die in rund 90 Länder verkauft werden.
60	61	Phoenix Contact	1923	Automatisierungstechnik	Blomberg	17.600	Das Familienunternehmen ist weltweiter Marktführer für Komponenten, Systeme und Lösungen der Elektrotechnik, Elektronik und Automation.
61	60	Drägerwerk	1889	Medizintechnik	Lübeck	15.900	Dräger ist ein international führendes Unternehmen der Medizin- und Sicherheitstechnik. Slogan: „Unsere Produkte schützen, unterstützen und retten Leben.“
62	56	PHW-Gruppe	1932	Geflügelzucht, Tierernährung und -gesundheit, Humanernährung und -gesundheit	Visbek	10.000	Die PHW-Gruppe produziert und vermarktet Geflügelspezialitäten unter der Marke Wiesenhof. Zu den weiteren Geschäftsfeldern gehören Tierernährung und alternative Proteinquellen.
63	58	Leopold Kostal	1912	Automobilzulieferer	Lüdenscheid	18.900	Die Gruppe entwickelt hochwertige elektronische, elektromechanische und mechatronische Lösungen für automobile und industrielle Anwendungen.
64	66	Alfred Kärcher	1935	Reinigungstechnik	Winnenden	14.400	Alfred Kärcher ist ein weltweit operierendes Familienunternehmen und stellt Reinigungsgeräte sowie komplette Reinigungssysteme her.
65	63	Döhler Group	1838	Lebensmittelindustrie	Darmstadt	7500	Döhler produziert und vermarktet technologiebasierte natürliche Zutaten und integrierter Lösungen für die Lebensmittel- und Getränkeindustrie.
66	64	Fuchs SE	1931	Chemieindustrie	Mannheim	5190	Fuchs ist ein global operierender Konzern mit deutschen Wurzeln, der Schmierstoffe und verwandte Spezialitäten entwickelt, herstellt und vertreibt.
67	65	Hager Group	1955	Elektrotechnik	Blieskastel	11.500	Die Hager Group ist führender Anbieter von Lösungen und Dienstleistungen für elektrotechnische Installationen in Wohn-, Industrie- und Gewerbeimmobilien.
68	74	Kirchhoff-Gruppe	1785	Automobilzulieferer, Entsorgungstechnik, Werkzeuge, Fahrzeugumbauten	Iserlohn	12.500	Die Kirchhoff-Gruppe geht zurück auf das Unternehmen Stephan Witte, das 1785 in Iserlohn begann, Nähnadeln herzustellen. Seit vier Generationen ist die Gruppe im Besitz der Familie Kirchhoff.
69	69	Vorwerk-Gruppe	1883	Handel, Elektro, Dienstleistungen	Wuppertal	11.700	Vorwerk ist ein weltweit tätiges Familienunternehmen. Es produziert und verkauft hochwertige Haushaltsprodukte (Küchenmaschine Thermomix, Staubsauger Kobold, Temial-Teegerät) und Kosmetika (Jafra Cosmetics).
70	70	Cremer-Gruppe	1946	Roh-, Grundstoffe	Hamburg	2200	Peter Cremer Holding handelt weltweit mit Melasse, Stahl, Futtermitteln und Getreide, produziert Mischfutter sowie Öle und Fette, verarbeitet Bohnen weiter und bietet Seetransporte an.
71	71	Röchling	1822	Kunststoffe	Mannheim	11.100	Röchling verarbeitet technische Hochleistungskunststoffe.
72	75	Hellmann Worldwide Logistics	1871	Logistik	Osnabrück	12.300	Hellmann Worldwide Logistics ist einer der großen internationalen Logistikanbieter.
73	73	Giesecke+Devrient	1852	Sicherheitstechnik, Druck	München	11.500	Giesecke+Devrient ist ein weltweit tätiger Konzern für Sicherheitstechnologie. In den Bereichen Bezahlen, Konnektivität, Identitäten und digitale Infrastruktur gehört er zu den Markt- und Technologieführern.
74	76	Dussmann Group	1963	Multidienstleistungen	Berlin	64.500	Dussmann Group bietet Dienstleistungen rund um den Menschen an: unter anderem Facility-Management und Seniorenwohnheime, Kitas und Kantinen.
75	77	KSB	1871	Pumpensysteme	Frankenthal	15.000	KSB zählt zu den führenden Anbietern von Pumpen, Armaturen und zugehörigen Systemen. Das Unternehmen baut auch komplette hydraulische Systeme zum Transport von Wasser und Abwasser.

© Jasen Wright/Shutterstock.com

© Claas

Rang 2026	Rang 2025	Unternehmen	Jahr der Gründung	Branche	Sitz	Anzahl der Mitarbeitenden	Kurzbeschreibung des Unternehmens
76	72	August Storck	1903	Süßwarenindustrie	Berlin	7000	Das Familienunternehmen Storck (Nimm 2, Merci, Toffifee) zählt zu den größten Süßwarenherstellern weltweit.
77	78	Rohde & Schwarz	1933	Mess-, Kommunikations-, Industrietechnik	München	12.000	Rohde & Schwarz ist ein internationaler Elektronikkonzern.
78	86	Kaefer Group	1918	Gebäudetechnik	Bremen	30.000	Das Bremer Unternehmen liefert Isolierung, Zugangstechnik, Korrosionsschutz, passiven Brandschutz und Innenausbau für Industrie, Marine und Offshorebereiche.
79	79	Friedhelm Loh Group	1961	Elektro-, Industrietechnik	Haiger	11.600	Die Friedhelm Loh Group beschäftigt sich mit Elektrotechnik, Stahlhandel und Informatik.
80	81	Firmengruppe Max Bögl	1929	Bau	Neumarkt in der Oberpfalz	6500	Die Firmengruppe Max Bögl ist ein international tätiges Unternehmen in der Bauindustrie.
81	80	Haribo	1920	Süßwarenindustrie	Grafschaft	7000	Das Familienunternehmen Haribo ist führender Hersteller von Gummibärchen und anderen Süßwaren.
82	82	EBM-Papst-Unternehmensgruppe	1963	Ventilatoren	Mulfingen	14.700	EBM-Papst ist der weltweit führende Hersteller von Ventilatoren und Motoren.
83	98	Leonhard Weiss	1900	Bau	Satteldorf	6000	Leonhard Weiss zählt zu den führenden Bauunternehmen in Europa.
84	84	Paul Hartmann	1818	Medizinprodukte	Heidenheim an der Brenz	11.100	Die Hartmann Gruppe ist ein international tätiges Unternehmen im Bereich von Medizin- und Pflegeprodukten.
85	83	Krüger	1971	Lebensmittel	Bergisch Gladbach	5300	Krüger ist europaweiter Marktführer bei Instant-Produkten wie löslichen Kaffee-, Kakao- oder Teespezialitäten und gehört weltweit zu den drei größten Herstellern von industriellen Süßungsmitteln.
86	85	Hubert Burda Medien	1903	Medien	Offenburg	12.300	Im inländischen Verlagsbereich hat Burda mehr als 80 Zeitschriftentitel. International publiziert man rund 230 Titel.
87	89	Papierfabrik Palm	1872	Papier, Verpackungen	Aalen	4200	Palm stellt in mehr als 30 Papierfabriken Wellpappenrohre und Präzisionsverpackungen sowie Zeitungsdruckpapier her.
88	91	Wortmann-Unternehmensgruppe	1986	Informationstechnologie	Hüllhorst	2500	Wortmann produziert und vertreibt unter anderem PC, Server, Notebooks und Monitore über ein deutschlandweites Netz von Einzelhandelsgeschäften.
89	87	CTS Eventim	1973	Onlineticketing	Bremen	2813	CTS Eventim gehört zu den größten Online-Anbietern für Eintrittskarten in Europa.
90	67	Bernard Krone Holding	1906	Fahrzeugbau	Spelle	5438	Krone ist Spezialist für Futtermitteltechnik und Nutzfahrzeuge.
91	90	Veka	1967	Gebäudetechnik	Sendenhorst	6900	Veka stellt Fenster- und Türsystemen sowie Platten aus Kunststoff her. 1969 als regionaler Kleinbetrieb gestartet, verkauft die familiengeführte Unternehmensgruppe jetzt weltweit.
92	92	Karl Storz	1945	Medizintechnik	Tuttlingen	5000	Die Firma Storz ist ein weltweiter Experte für Endoskopie.
93	--	GMH Georgsmarienhütte Holding	1993	Stahl	Georgsmarienhütte	6115	Die Georgsmarienhütte ist einer der ältesten Stahlerzeuger Deutschlands. Das Unternehmen zählt zu den Technologieführern für Edelmetalle.
94	--	Alltours Unternehmensgruppe	1974	Touristik	Düsseldorf	2743	Das Unternehmen zählt zu den fünf größten Reiseanbietern Deutschlands.
95	95	Avag Holding	1915	Autohandel	Augsburg	5300	Die Avag Holding ist eine der führenden unabhängigen Automobilhandelsgruppen Deutschlands. Sie bündelt 180 Betriebsstätten und Autohäuser.
96	93	Neumann-Kaffee-Gruppe	1934	Kaffeehandel	Hamburg	2000	Die Neumann-Gruppe kümmert sich um Rohkaffee. Das Handelshaus ist weltweit führend.
97	96	Melitta-Gruppe	1908	Konsumgüter	Minden	5900	Melitta stellt Produkte rund um Kaffee, für die Aufbewahrung von Lebensmitteln sowie für die Sauberkeit im Haushalt her. Die Gruppe produziert auch Spezialpapiere für die Tapetenindustrie und industrielle Folien für die Verpackung von Lebensmitteln.
98	97	Wilo	1872	Pumpensysteme	Dortmund	9000	Wilo stellt Pumpen und Pumpensysteme für die Heizungs-, Kälte- und Klimatechnik her, die Wasserversorgung sowie die Abwasserentsorgung und -reinigung her.
99	99	Rosenberger Hochfrequenztechnik	1958	Elektrotechnik	Fridolfing	14.000	Rosenberger zählt zu den weltweit führenden Anbietern von Hochfrequenz-Koaxial-Steckverbindern und spielt eine Schlüsselrolle in vielen Hightech-Branchen.
100	--	SSI Schäfer	1937	Intralogistik, Stahl, Handel	Neunkirchen (Siegerland)	8800	Die SSI Schäfer Gruppe ist international führender Lösungsanbieter für Intralogistik.

# Die richtigen Kontakte finden

Netzwerken wird wichtiger. Doch wie geht das? Tipps vom Experten für das Verhalten auf Veranstaltungen, auf denen man wenige Menschen kennt.

Der Geschäftsführer einer international tätigen Pharmafirma braucht Hilfe, um ein neues Medikament für eine seltene Krankheit im Markt zu etablieren. Das Problem: Es ist teuer und es gibt wenig Patienten, die es brauchen. Die Gesundheitsbehörde des Landes weigert sich, den Patienten das Geld für das Medikament zu erstatten. Ohne diese offizielle Erstattung kann kein Arzt die Arznei verschreiben, kein Patient kann es kaufen. Das kommerziell existenzielle Problem kann das Pharmaunternehmen allein nicht lösen und wendet sich an Carsten Sudhoff. Seit zwölf Jahren verbindet der Gründer der Beratung Circular Society Menschen, Firmen und Verbände. Seine ersten Fragen lauten: Wen braucht das Pharmaunternehmen? Wer hat ähnliche Schwierigkeiten? Und wer hätte Interesse am Erfolg dieses Unternehmens? Ist das klar, müssen die entsprechenden Betriebe und Personen kontaktiert werden. Wenn das Netzwerk steht, erarbeiten die Mitglieder eine Art Koalitionsvertrag, eine Zielbeschreibung. Alle müssen das Gefühl haben, dass sie profitieren.

Sudhoff nennt dies „die Methodik des strukturierten Netzwerks“. Und er hat sich damit seit 2013 einen Namen gemacht, mehr als zehntausend Führungskräfte beraten. Als Sohn eines Diplomaten und einer Kunsthistorikerin lebte er in acht Ländern auf drei Kontinenten und wollte nach Umzügen in Verbindung mit alten Freunden bleiben. Während des Studiums in Frankreich erkannte Sudhoff die Vorzüge des Alumni-Netzwerks der Universität und lebte das in seinen zwölf Jahren bei Daimler und als Personalchef des Weltwirtschaftsforums in Genf weiter. „Ich habe mich gefragt: Wie ist es möglich, dass einige Leute so einfach miteinander netzwerken?“ Seiner Erfahrung nach muss man dafür weder ein weißer, extrovertierter Mann sein noch ein sicheres Umfeld wie das Kongresszentrum in Davos haben. „Man kann überall netzwerken. Aus dieser Erkenntnis ergab sich die Frage, ob es eine allgemeingültige Methodik gibt, die aus jedem einen erfolgreichen Netzwerker oder eine Netzwerkerin macht.“ So entstand sein Ansatz, den er über Jahre hinweg verfeinerte.

Als Erstes gilt es, drei Rollen zu unterscheiden: Der oder die Suchende, also jemand, der eine Ant-

wort oder einen Kontakt braucht. Sudhoff nennt die Person englisch Seeker. Die zweite Rolle ist die des Verbindenden, des Connectors. Diese Person versteht, was der Seeker sucht, ist nicht geeignet, kennt aber jemanden, der oder die helfen könnte. Und das ist die dritte Rolle, der Geber oder Giver, die gesuchte Person. „Das Erstaunliche ist: Die meisten Menschen netzwerken mit Vorbehalten, weil sie denken, als Seeker seien sie Bittsteller“,

Von Thorsten Giersch



© Everett Collection/shutterstock.com

erklärt Sudhoff. Und wer will schon Hilfesuchender sein? Sobald man merke, dass man in einem Gespräch, das man als Suchender begonnen habe, auch in die Rolle des Verbinders oder des Gesuchten wechseln könne, verändere sich die Dynamik. „Wir sind plötzlich alle gleich und jeder kann um Hilfe bitten und jeder kann Hilfe anbieten“, sagt Sudhoff.

Die meisten Menschen würden sich in der Rolle des Verbinders am wohlsten fühlen. Die Kunst sei, die Rolle des Suchenden anzunehmen, sagt der Berater. Denn jeder habe mal ein Problem, das sich nicht allein lösen lasse. Andere Menschen anzusprechen und um Hilfe zu bitten, sei für die meisten Menschen unglaublich schwierig. „Aber wenn man herausgefunden hat, dass das Netzwerk einem tatsächlich helfen kann, ist das das stärkste Tool, das jeder von uns hat“, meint Sudhoff. Vor allem für die Rolle des Seekers sind

**Gut verbunden: Die Fräulein vom Amt knüpften früher immer wieder neue Netze. Und manchmal entstand aus einem falsch gesteckten Kontakt Großes.**

zwei Bausteine essenziell: Zum einen muss man den Suchauftrag (Task) präzise und klar formulieren – aber eben auch, wer man selbst genau ist (eigene Marke). Die Definition der eigenen Marke ist schwerer, als manche denken: Wer bin ich? Wofür stehe ich? Was kann ich besser als andere? „Die meisten Menschen gehen davon aus, dass die Antworten für den Rest der Welt klar sind. Das stimmt aber nicht“, sagt Sudhoff. So mancher und manche setzt den aktuellen Job beziehungsweise die berufliche Tätigkeit gleich mit der Beschreibung der eigenen Marke. Aber hier gibt es erhebliche Unterschiede. Die eigene Marke sei ein Derivat, das Resultat aus verschiedenen Erfolgen oder Misserfolgen, verschiedenen Jobs und privaten Erlebnissen, sagt der Berater. Etwas, wofür man tatsächlich steht, etwas, was man gut kann.

Leicht und schwer zugleich ist die Nutzung der sogenannten Powerfrage: Was kann ich für dich oder Sie tun? Sudhoff erklärt diesen Teil seiner Methodik so: „Der Mensch wird im Glauben erzogen, dass das Leben vor allem aus Nehmen besteht. Netzwerken erfordert allerdings Geben.“ Die Frage „Was kann ich für dich tun?“ ordnet den Frager automatisch als Helfenden (Connector oder Giver) ein. „Ich kenne die Vorbehalte vieler Tausend meiner Klienten. Die sagen, die Frage sei gefährlich.“ Denn was passiert, wenn das Gegenüber nun etwas wünscht, das nicht erfüllbar ist? Der Berater antwortet auf die Vorbehalte so: „Im schlimmsten Fall kann ich nicht helfen. Dabei kann man viel häufiger helfen, als man denkt“, erklärt Sudhoff. Die ersten Male, in denen die Powerfrage angewendet wird, fühlten sich oft unangenehm an. Die Formulierung der eigenen Marke sitzt noch nicht so richtig oder die Reaktion kommt noch nicht so, wie erhofft. Oder man fühlt sich als Seeker unwohl. „Aber das legt sich bei allen. Nach drei, vier, fünf Mal wird das plötzlich ganz einfach, vollkommen natürlich.“ Das sei auch unabhängig von Alter oder Geschlecht, ob man aus dem gleichen Arbeitsgebiet komme oder den gleichen funktionalen Schwerpunkt habe.

„Zu viele Leute leben nach der Maxime: lieber erfolglos allein als erfolgreich gemeinsam. Und das ist einfach schade“, sagt Sudhoff. Dabei gibt es so viele Möglichkeiten, gemeinsam mehr zu erreichen, sowohl als Einzelperson als auch als Unternehmen. Viele Probleme könne ein Unternehmen intern nicht lösen, ganz gleich, wie brilliant es ist. „Es ist schade, dass man oft Anreizsysteme oder eine Firmenpolitik hat, die Kooperation sehr schwer oder gar unmöglich macht“, sagt Sudhoff.

Ein typischer Fall sind Business-Veranstaltungen. Dort machten viele Menschen denselben großen Fehler, sagt der Netzwerkspezialist: Man kommt an und sieht im Wesentlichen >>

unbekannte Gesichter – bis man einen Bekannten oder eine Bekannte entdeckt. Man freut sich über das Wiedersehen, redet über die guten, alten Zeiten – und geht nach Hause, ohne Wirkung fürs eigene Netzwerk. Noch schlimmer: So mancher steht permanent bei den Leuten aus dem eigenen Unternehmen. Der zweite große Fehler lautet: „Die meisten Menschen reden zu viel und hören nicht zu“, beobachtet Sudhoff.

Der Mittelweg ist auf solchen Veranstaltungen ideal. Den inneren Schweinehund überwinden und auf die erste und die zweite Person zugehen. Und fragen – am besten beginnen mit dem Thema der Veranstaltung: Warum sind Sie hier? Was interessiert Sie besonders? „Und die Antwort auf die Frage, warum sind Sie hier, zeigt mir den Schmerzpunkt“, sagt Sudhoff. Die Person hat einen Grund, weswegen sie da ist. Und wer den verstanden habe, könne relativ schnell und gezielt Hilfe anbietend weiterreden. So laufe das Gespräch nicht oberflächlich oder als Monolog, sondern praktisch, umsetzungstark und gegenseitig.

Veranstaltungen sind nur eine Möglichkeit, neue Kontakte zu knüpfen, aber eben auch die sogenannten Sozialen Medien, die E-Mail oder das Telefon. Permanent auf den Connect-Button zu drücken, ist weder eine Kunst noch hilfreich. Es gibt Mechaniken, um herauszufinden, wie gut das eigene Netzwerk ist: etwa wie schnell eine Person auf die eigene Anfrage reagiert. Und ob mir diese Person irgendeine Antwort gibt oder ehrliches Feedback. Wer das sehr strukturiert über Jahre macht, wird aus Sicht des Experten merken, dass das eigene Netzwerk nicht nur größer wird, sondern dass die Geschwindigkeit der Reaktionen enorm steigt. Erfolgreich ist, wer Menschen miteinander aktiv verbindet. Wenn man sich meldet, sollte es möglichst oft für andere einen Mehrwert geben.

## Tabellensoftware hilft

Wer sich aktiv als Netzwerker betätigen möchte, kann über die sozialen Medien das eine oder andere abfedern. Will man aber mehr machen, sind Helfer nötig, wie eine Tabellensoftware oder gar ein CRM (Customer Relationship Management), das in der Kundenpflege eingesetzt wird, aber auch für das Netzwerk taugt.

Ergänzt werden kann diese regelmäßige systematische Draufschau durch einen spielerischen Ansatz, den Sudhoff „Netzwerk Memory“ nennt. Man geht auf seine Social-Media-Plattform zu den eigenen, alphabetisch sortierten Kontakten und durchforstet von Mal zu Mal einen anderen Buchstaben. Wer bei E wie Emil einen Krypto-Spezialisten findet, kann ihn mit einem anderen



**Der Mensch wird im Glauben erzogen, dass das Leben vor allem aus Nehmen besteht. Netzwerken erfordert allerdings Geben.**

Carsten Sudhoff,  
Circular Society

Krypto-Spezialisten aus seinem Bekanntenkreis verbinden. „Ich nutze dazu eine Word-Datei mit vorgefertigten kurzen Nachrichten“, erklärt Sudhoff: „Liebe x, lieber y ..., ich habe festgestellt, dass ihr beiden in einem ähnlichen Umfeld aktiv seid. Ich könnte mir vorstellen, dass der Austausch für beide Seiten interessant sein könnte. Dann kopiere ich diese vorgefertigte Nachricht, klicke auf die beiden Namen und drücke auf Absenden. Das kostet mich zwischen fünf und zehn Sekunden.“ Nun haben aber weder Erik noch der andere Bekannte darum gebeten, dass man sie vernetzt. Auch hier fragt Sudhoff rhetorisch: „Was soll denn da im schlimmsten Fall schiefgehen? Dass sie feststellen: Mit dem kann ich nichts anfangen.“ Das Risiko sei nicht null, aber fast null, das Potenzial dagegen hoch. Der Aufwand für den Connector wiederum sei sehr gering. Die Wahrscheinlichkeit, dass er etwas zurückbekomme, aber hoch.

## Netzwerken im Betrieb

Netzwerken läuft nicht nur mit Menschen außerhalb des eigenen Unternehmens. Sämtliche Methodiken gelten entsprechend auch für den Verbindungsaufbau im eigenen Unternehmen. „Netzwerken ist nicht nur eine Kernkompetenz für Vertriebler, sondern für alle Projektmanager, die Wissen in ihrer Organisation finden müssen“, sagt Sudhoff. Und meint damit alle, die „irgendeine Frage haben und denken, dass die Antwort im Unternehmen da ist. Man muss bloß herausfinden, wo.“ Für ihn ist die Aufgabe einer Führungskraft, bewusst und proaktiv die eigenen Teammitglieder zu vernetzen – und das eben nicht nur im gleichen Team, sondern auch mit anderen.

Die Königsdisziplin bleibt aber das Netzwerken zwischen Unternehmen, Politik und anderen. Die Lösung des eingangs erwähnten Pharmaunternehmens war übrigens ein Krankenversicherungsprodukt mit der Zielgruppe junge verheiratete Paare ohne Kinder. Das heißt, diese Familien konnten sich einen Versicherungsschutz kaufen für den Fall, dass ihr noch nicht geborenes Kind eine seltene Krankheit haben sollte. Die Versicherungsfirma war glücklich, sie bekam neues Prämienvolumen. Vier Pharmafirmen, die mitmachten, konnten plötzlich ihre Produkte verkaufen. Die Regierung war glücklich und die Gesundheitsbehörde auch, weil sie plötzlich für ein großes Gesundheitsproblem eine Lösung hatte, ohne Geld ausgeben zu müssen. Und die Ärzte waren glücklich, weil sie eine Versorgungslücke schließen konnten. Die Familien waren ohnehin glücklich und geschützt. Solcherlei funktioniert eben nur, wenn alle miteinander zusammenarbeiten. Denn keiner gewinnt allein. <<



## Fachkräfte mit Aktivrente länger binden

Seit Jahresbeginn verfügt die Arbeitswelt über ein Instrument, das den Fachkräftemangel zumindest etwas entschärfen könnte: die Aktivrente. Hinter dem Begriff steckt kein neues Rentenmodell, sondern ein steuerlicher Hebel, der Weiterarbeit nach dem Erreichen der Regelaltersgrenze attraktiver macht. „Die Aktivrente ist ein klarer Anreiz, erfahrene Mitarbeiter länger im Betrieb zu halten“, sagt Jochen Zimmermann, Partner bei Menold Bezler in Stuttgart. Gerade im Mittelstand, wo Wissensträger oft unverzichtbar seien, könne das Modell Personalengpässe abfedern helfen und Übergänge planbarer machen. Die Regelaltersgrenze richtet sich nach dem Geburtsjahr. Für alle ab 1964 geborenen Personen liegt sie bei 67 Jahren.

Der Kern des neuen Instruments ist schnell erklärt: Der steuerliche Freibetrag beträgt 2000 Euro pro Monat – also bis zu 24.000 Euro im Kalenderjahr. Abgestellt wird immer auf den Monat, das heißt, nicht ausgeschöpfte Beträge können nicht auf andere Monate übertragen werden. Voraussetzung ist immer, dass Beschäftigte über die jeweilige Regelaltersgrenze hinaus weiterarbeiten und der Arbeitgeber weiterhin Pflichtbeiträge zur Rentenversicherung zahlt. Für Unternehmen bedeutet das: Sie können attraktive Vergütungspakete schnüren, ohne dass die Steuerlast steigt. Für Beschäftigte wiederum bleibt mehr Netto vom Brutto. Die künftigen Aktivrentner müssen selbst nur die hälftigen Beiträge zur Krankenversicherung und zur gesetzlichen Pflegeversicherung zahlen, aber keine Beiträge mehr in die Arbeitslosen- und gesetzliche Rentenversicherung ent-

© Menold Bezler

Jochen Zimmermann ist Partner, Wirtschaftsprüfer und Steuerberater bei Menold Bezler in Stuttgart.

richten. Die steuerfreien Einnahmen unterliegen zudem nicht dem Progressionsvorbehalt.

Wichtig ist: Der Freibetrag gilt ausschließlich für laufenden Arbeitslohn. „Abfindungen oder Sonderzahlungen bleiben weiter voll steuerpflichtig“, mahnt Zimmermann. „Werbungskosten lassen sich nur anteilig abziehen, wenn der Jahreslohn über 24.000 Euro liegt.“ Andere steuerfreie Arbeitgeberleistungen werden dagegen in voller Höhe zusätzlich begünstigt – vom Diensthandy über E-Ladesäulen am Arbeitsort bis hin zu Tankkarten oder anderen Sachbezügen bis zu 50 Euro im Monat.

Für Arbeitgeber ist die Aktivrente recht unbürokratisch: Von Arbeitnehmern in den Steuerklassen I bis V benötigen Chefs keine Angaben oder Bestätigungen, um die Einkünfte steuerfrei zu stellen. Und es spielt keine Rolle, ob eine Rente bezogen wird. Arbeitnehmer in Steuerklasse VI müssen ihrem Arbeitgeber schriftlich bestätigen, dass sie den monatlichen Freibetrag bei keinem anderen Arbeitgeber in Anspruch nehmen.

Parallel hat der Gesetzgeber arbeitsrechtlich nachjustiert. Seit Januar entfällt das bisherige Anschlussverbot nach Erreichen der Regelaltersgrenze. Arbeitgeber können ältere Beschäftigte jetzt „sachgrundlos befristet“ weiterbeschäftigen, und das bis zu acht Jahre lang und mit bis zu zwölf Vertragsverlängerungen. Minijobs profitieren dagegen nicht zusätzlich von der Aktivrente.

„Für Arbeitgeber ist die Aktivrente eine strategische Chance, erfahrene Kräfte zu halten und gleichzeitig steuerliche Vorteile zu nutzen“, sagt Zimmermann. „Wichtig ist, frühzeitig mit den Beschäftigten zu sprechen und Modelle zu entwickeln, die zum Unternehmen passen und für die langjährigen Mitarbeiter gleichermaßen attraktiv sind.“ << **MuM**

## STEUERRECHT

### Erstattungsinsen für Gewerbesteuer sind steuerpflichtig

Gewerbesteuer und die darauf entfallenden Nachzahlungszinsen sind nach dem Einkommensteuergesetz nicht abzugsfähig. Erstattungsinsen für Gewerbesteuer hingegen sind bei der steuerlichen Gewinnermittlung als Betriebseinnahmen zu erfassen, wie der Bundesfinanzhof entschied (Az. IV R 16/23).

### Widerrufene Corona-Soforthilfe richtig verbuchen

Unternehmen, die ihren Gewinn durch Einnahme-Überschuss-Rechnung ermitteln, müssen die Corona-Soforthilfe in dem Jahr als steuerpflichtige Betriebseinnahme erfassen, in dem sie sie erhalten haben. Wenn die Soforthilfe rückwirkend widerrufen wird, muss die Betriebsausgabe im Jahr der Rückzahlung berücksichtigen, wie der Bundesfinanzhof urteilte, nicht im Jahr der Zahlung. (Az. VIII R 4/25).

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

# 30. April 2026

## Auf dem Ludwig-Erhard-Gipfel in Gmund am Tegernsee

# MITTELSTANDS SUMMIT

### EINE AUSWAHL UNSERER SPEAKER



**Dr. Paul Achleitner**  
Autor und ehemaliger  
Aufsichtsratsvorsitzender  
der Deutschen Bank



**Andrea Alboni**  
Managing Director EMEA  
Vention



**Günter Althaus**  
Präsident Der Mittelstandsverbund  
& Vorstandsvorsitzender der  
Reformhaus eG



**Dr. Klaus Bauknecht**  
Chefvolkswirt  
IKB Deutsche Industriebank



**Marvin Endres**  
Managing Director Commercial  
& Industrial Solutions  
1Komma5°



**Dr. Michael R. Fausel**  
Rechtsanwalt & Partner  
Bluedex Labour Law



**Marco Gerth**  
CIO  
SMK Group



**Thorsten Giersch**  
Chefredakteur  
Markt und Mittelstand  
WEIMER MEDIA GROUP



**Dr. Andreas von der Heydt**  
Executive Coach,  
Internationaler Berater  
und Dozent



**Britta Hübner**  
Sanierungsexpertin  
Hübner Management



**Jannis Johannmeier**  
CEO  
The Trailblazers



**Prof. Dr. Nadine Kammerlander**  
Institut für Familienunternehmen  
und Mittelstand, WHU –  
Otto Beisheim School of Management



**Mike Kersting**  
CEO  
SMK Group



**Karin Lausch**  
Vertrauensexpertin und  
Spiegel-Bestsellerautorin



**Prof. Dr.-Ing. Lamia  
Messari-Becker**  
KIT Energieeffiziente Gebäudetechnik,  
Karlsruher Institut für Technologie



**Dr. Annika von Mutius**  
Mitgründerin und CEO  
von Empion & Vorständin  
des KI Bundesverbands



**Dr. Marco Henry Neumueller**  
Partner, Gesellschafter und Head of  
Family Business Advisory  
Odgers



**Christina Puello**  
Präsidentin Verband der  
Unternehmerinnen in Deutschland  
(VdU)



**Hagen Rickmann**  
Director  
Vodafone Business EU Markets  
and Türkiye



**Sebastian Rohwer**  
Co-CEO Unicepta



**Christoph Werner**  
Vorsitzender der Geschäftsführung  
dm



**Maja Willimowski**  
AI-Expertin  
aithoria



**ZUM  
AKTUELLEN  
PROGRAMM**

## IM WANDEL WACHSEN

**Markt und Mittelstand** präsentiert ein interaktives Summit-Programm mit praxisrelevanten Lösungen und konkretem Nutzwert für die Steuerung und Zukunftssicherung Ihres Unternehmens.

Familienunternehmer diskutieren mit Experten aus der Wissenschaft und prominenten Partnern des Mittelstands die Herausforderungen für nachhaltiges Wachstum und wirtschaftlichen Erfolg.

Exzellentes Know-how und intensives Networking in einer einzigartigen Location erwarten Sie beim Mittelstands-Summit auf Gut Kaltenbrunn in Gmund am Tegernsee.

Melden Sie sich jetzt für Ihre Teilnahme am Mittelstands-Summit an und gewinnen Sie eines von 50 kostenfreien Tickets\*.

\*So geht's: QR-Code scannen und im Feld „Promotion Code“ folgenden Code eingeben **MS26\_MUM\_SPEZIAL**  
Wählen Sie Ihr Ticket für den Mittelstands-Summit aus, geben Sie Ihre Buchungsdaten ein und mit etwas Glück erhalten Sie per E-Mail ein kostenfreies Ticket. Die Aktion ist auf 50 Tickets limitiert. Der Rechtsweg ist ausgeschlossen.

**50  
TICKETS\*  
ZU GEWINNEN**



Partner



Medien-Partner





Letzte Rettung: Wenn Banken keine Darlehen mehr geben wollen, können Kreditfonds helfen.

# Hoffnung und Gier

Private Kreditfonds gewinnen Marktanteile in der Unternehmensfinanzierung. Sie können Unternehmen in der Krise retten, aber auch die Existenz kosten.

Michael Theurer bemüht die Musik. Eine leise, aber zunehmend kraftvolle Stimme in der Sinfonie des Finanzsystems sei Private Debt, sagt das Vorstandsmitglied der Bundesbank. Andere fühlen sich bei den gerade boomenden privaten Darlehen für Firmen eher an Wasser erinnert. Der Liquiditätsfluss brandet dann über die Unternehmenslandschaft hinweg, hinterlässt hier Land unter und stillt da einen gerade besonders nötigen Liquiditätsdurst. Manche Renditewiese blüht besonders üppig. Und die Geldflut treibt den einen Betrieb in erhebender Fahrt voran, während der andere rauschend untergeht. Für Unternehmer ist die Chance bei dieser nicht öffentlichen, aber professionell und stets bankenunabhängig gehandelten Finanzierungsform besonders groß. Das Risiko

Von Midia Nuri

aber auch. Tückisch können auch die Folgen fürs Finanzsystem sein. Wenig Wunder also, dass sich die Geister scheiden bei diesen privaten Fremdfinanzierungen für Mittelständler.

„Das Geschäft mit Private Debt wächst relativ stark in Deutschland und hat sich inzwischen zu einer ergänzenden Finanzierung für Unternehmen entwickelt“, sagt Volker Brühl, Geschäftsführer des Center for Financial Studies an der Goethe-Universität Frankfurt. Aber nach wie vor dominiere im Mittelstand die Bankenfinanzierung. Geldgeber sind private Kreditfonds, hierzulande meist als Debt Funds bezeichnet. Sehr vereinfacht gewähren sie Unternehmen Kredite, die sonst bei Banken vielleicht keine mehr bekommen hätten. Die Zinsen sind womöglich höher. Gleichzeitig ist

© Kl-generiert/Firefly/adobe.com

der Markt weniger reguliert als die Banken – die Finanzaufsicht ist nicht verpflichtet, so genau hinzusehen wie bei den Kreditinstituten.

Kreditfonds verwalten Bundesbank-Vorstand Theurer zufolge derzeit weltweit ein Vermögen von ungefähr 2,5 Billionen Dollar. Anfang der 2000er-Jahre waren es nur 0,2 Billionen Dollar. Das ist zwar gemessen an den insgesamt 486 Billionen Dollar im globalen Finanzsystem nur ein kleiner Teil, dafür einer mit einem spektakulären Wachstum, stellt Theurer fest. Fremdkapital durch Nichtbanken habe sich zu einer wichtigen Finanzierungsquelle für die Realwirtschaft entwickelt.

Fast 90 Prozent des Private-Debt-Kreditvolumens liegen nach Angaben der Bank für Internationalen Zahlungsausgleich (BIZ) bei spezialisierten Kreditfonds aus den USA, gefolgt von europäischen Fonds. „Wir beobachten deswegen auch den Private-Debt-Markt in den USA, denn Entwicklungen im nordamerikanischen Finanzsystem können aufgrund der starken Verflechtung immer auch Auswirkungen für das europäische Finanzsystem haben“, sagt Bundesbankvorstandsmitglied Theurer. Das Vermögen deutscher Kreditfonds liegt bei weniger als 0,5 Prozent des von deutschen Banken finanzierten Kreditvolumens.

“

**Das Geschäft mit Private Debt wächst relativ stark in Deutschland und hat sich inzwischen zu einer ergänzenden Finanzierung für Unternehmen entwickelt.**

Volker Brühl,  
Center for Financial Studies  
an der Goethe-Universität  
Frankfurt

„Ein Grund dafür mag sein, dass die Kreditvergabe durch Fonds in Deutschland erst seit rund zehn Jahren möglich ist.“ Die strengere Regulierung des Bankensektors habe Banken zurückhaltender bei der Vergabe risikoreicher Kredite werden lassen, sagt Theurer. Private-Debt-Akteure könnten die Nachfrage nach solchen Krediten bedienen. „Der Trend zu Private Debt ist kein Zufall.“

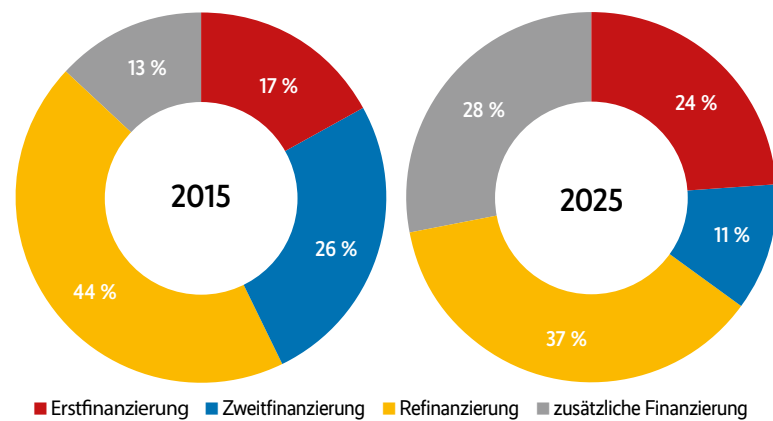
„Investoren haben in der langanhaltenden Phase niedriger Zinsen nach der globalen Finanzkrise 2007/2008 nach Renditequellen gesucht“, berichtet Ingo Krock, Vorstandssprecher des Bundesverbands Beteiligungskapital (BVK) und Mitgründer der Beteiligungsgesellschaft Auctus in München. Einen immer größeren Marktanteil erzielten sie mit Beteiligungsgesellschaften. Zu deren Geschäft gehöre Fremdfinanzierung auch über Debt Funds längst fest dazu. Es geht – natürlich – ums Geld. „Wenn ein Unternehmen eine Rendite von zehn Prozent auf den gesamten Kaufpreis erwirtschaftet, wir von einem Eigenkapital-zu-Fremdkapital-Verhältnis von 50 zu 50 ausgehen und das Fremdkapital sechs Prozent jährlich kostet, dann erhält der Private-Equity-Fonds eine jährliche Rendite von 14 Prozent statt nur zehn Prozent bei hundertprozentiger Eigenkapitalfinanzierung – und das ohne Wertsteigerung des Unternehmens“, erklärt Krocke. „Das ist eine einfache Rechnung.“

Vor allem Fonds aus den USA und Großbritannien mischen in Deutschland zunehmend mit. „Private-Debt-Funds sind immer auf der Suche“, weiß Yannick Adler, im Finanzierungsbereich tätiger Partner bei der Wirtschaftskanzlei White & Case in Frankfurt. „Das sind sehr gut kapitalisierte Fonds, die regelmäßig mehrstellige Millionenbeträge oder sogar im Milliardenbereich investieren müssen, um das eingesammelte Kapital renditebringend anzulegen.“ Für Unternehmen auf der Suche nach Fremdkapital sei der größte Vorteil von Private Debt Geschwindigkeit. „Schon in wenigen Wochen könnte, je nach Situation, das Geld bereitstehen“, sagt Adler. „In einem herausfordernden Marktumfeld ist Private Debt ein möglicher Partner, wenn das Unternehmen nicht sechs Monate Zeit hat oder zum Beispiel eine außerordentliche Situation entstanden ist, die aber mit Kapital gelöst werden kann.“ Als Übergangsfinanzierung. „Private Debt ist etwas, wenn zum Beispiel eine klassische Finanzierung zu umständlich ist und das Unternehmen die Kapitalkosten stemmen kann“, sagt Adler.

Private Debt ist auch interessant, wenn die Summe größer sein soll. „Für Akquisitionen und größere Wachstumsschritte“, empfiehlt Brühl vom Center for Financial Studies. „Die typische Bank steigt klein ein, mit vielleicht zehn Millionen Euro“, bestätigt BVK-Vorstandssprecher Krocke. „Ab 30 Millionen Euro brauchen Sie ein Bankenkon- >>

## WECHSELNDE ZWECKE

Wofür Unternehmen die Privatkredite benötigen



Quelle: Houlihan Lokey, Mid Cap Monitor

sortium.“ Bei Debt Funds liege die untere Schwelle bei 20, lieber 50 Millionen Euro. „Mehrere 100 Millionen Euro sind kein Problem, auch Debt Funds arbeiten zusammen, auch die machen einen Club.“

Krockes auf Buy-and-Build (Kaufen und wachsen lassen) spezialisierte Beteiligungsgesellschaft arbeitet sehr gern mit Banken, wie er erklärt. Sie machen rund 80 bis 90 Prozent des Geschäfts aus. Doch zunehmend sind auch größere Fonds im Kommen, die es noch nicht so lange gibt. „Debt Funds sind teurer, aber flexibler“, erklärt Krocke. Er nennt eine Zinsmarge von 3,5 Prozent über dem Euribor, dem wichtigsten Zinssatz für unbesicherte Interbankengeschäfte, für Banken. Ein Debt Fund liege bei 4,5 bis 6,5 Prozent über dem Euribor. Dafür erlauben Debt Funds in der Regel höhere Beleihungsgrenzen, geben also mehr Kapital.

Unternehmern, die bei solchen Geschäften immer mitbestimmen könnten, rät Krocke: „Sie sollten das Kleingedruckte lesen und sehr genau schauen, ob der Cashflow für Zins und Tilgung reichen wird.“ Der Punkt sei für Unternehmer allerdings nicht, dass Private Debt etwas teurer sei, sondern, dass vor allem in der Anfangsphase hohe Vorfälligkeitsentschädigungen fällig würden, wenn man die Finanzierung vorzeitig ablösen wolle. „Und viel wichtiger: Debt Funds tilgen endfällig.“ So bleibt dem Unternehmen mehr Geld in der Kasse, was natürlich gut ist. Aber die zum Schluss nötige hohe Tilgung muss kalkuliert sein. „Ablösung geht eigentlich nur durch Verkauf des Unternehmens“, sagt Krocke. In seinem auf Ausstieg orientierten Beteiligungsgeschäft ist der Verkauf übliches Ziel. „Nach fünf bis sieben Jahren erfolgt typischerweise ein Exit, wir bauen ständig neue Unternehmensgruppen“ – mit einer Bank oder einem Debt Fund als Partner.

**Gutes Finanzmanagement ist wichtig. Unsere Serie Prosolvenz zeigt, worauf Unternehmen besonders achten müssen, um eine Krise zu vermeiden.**  
[www.marktundmittelstand.de/suche/artikel/das-prosolvenz-board](http://www.marktundmittelstand.de/suche/artikel/das-prosolvenz-board)



Mittelständler können auch direkt Kredit von einem privaten Geldgeber bekommen. Inmitten der Finanz- und Wirtschaftskrise 2008 retteten hochverzinsten Millionen-Privatkredite von Rantum Capital das Unternehmen Hinterkopf aus Eisingen, berichtet das Handelsblatt. Der Hersteller von Maschinen für Getränkeverpackungen hatte damals in tiefster Krise gerade noch auf digitale Druckmaschinen umgestellt und brauchte Startkapital. Bei den Kreditinstituten hatte der finanzschwache Mittelständler keine Chance. Mit dem Privatkredit in den Büchern waren hingegen auch Banken wieder bereit, Geld zu geben. Das Unternehmen hat das Darlehen 2019 erfolgreich abgelöst – und etwa hundertfach eingespielt. „Wir wären längst von einem großen Maschinenbauer aufgekauft worden“, sagt Geschäftsführer Alexander Hinterkopf.

Fremdkapital von Debt Funds beanspruchen überwiegend Unternehmen, die hoch verschuldet sind und keinen Zugang zum Kapitalmarkt haben, wie Brühl, Geschäftsführer des Center for Financial Studies an der Goethe-Universität Frankfurt, beobachtet hat. „Unternehmen sollten vor allem nicht das Geld vom erstbesten Fonds nehmen, der sie anspricht, sondern vergleichen“, rät er und empfiehlt hierfür, einen spezialisierten M&A-Berater zu engagieren und die Alternativen zu prüfen.

## Sanieren oder fleddern

In der Krise bieten Debt Funds oft noch eine Chance, wenn sonst nichts geht. So tritt beispielsweise oft ein Distressed Debt Fund auf den Plan, wenn Bankkredite abgelöst werden – als Kreditgeber, um die Krisensituation zu lösen. „Solche Distressed Debt Funds sind die Finanzierungs-Endstation“, ist Martin Heidrich überzeugt, Partner der Kanzlei Taylor Wessing Deutschland. „Denen müssen Sie Mann und Maus als Sicherheit geben, die stehen im Grundbuch, alles ist verpfändet als Sicherheit.“ Es gehe ans Schlachten. „Ein Brief an die Bank reicht: ‚Ich mache von meinem Recht Gebrauch, Sicherheit X zu verwerten‘“, sagt der Experte für Restrukturierung und Insolvenzrecht. Ein paar Fälle mit solchen Distressed Debt Funds als Schuldner hatte er. Die seien nicht zu sanieren. „Deren Interesse ist, zum bestmöglichen Zeitpunkt den größtmöglichen Profit zu machen. Wenn's schiefeht, ist das die absolute Endstation.“

Einen einzigen Fall habe er gehabt, in dem die Sanierung trotz Distressed Debt Fund geglückt sei, berichtet Heidrich. „Da haben wir erst hinterher gemerkt, dass der an Bord war. Der Fall ist gutgegangen, weil die Eigenkapitalgeberseite rausgekauft hat.“ Und auch mit einem Verfahren nach dem Gesetz über den Stabilisierungs-

und Restrukturierungsrahmen für Unternehmen (Starug) drohte.

Für Unternehmer wichtig zu wissen: „Eine Nachfinanzierung ist bei Debt Funds oft schwierig“, sagt Restrukturierungsexperte Heidrich. Sonst sollten sie besonders auf die Details achten und Verträge immer genau lesen, rät er. „Oft ist das Problem in der Sanierung, dass Sicherheiten versehentlich doppelt abgetreten wurden. Das birgt Haftungsrisiken. Firmenchefs sollten zudem ihr Unternehmen aus Sicht des möglichen Geldgebers betrachten. Gerade über Debt Funds sollte sich ein Unternehmer gut informieren, etwa bei Verbänden oder IHK oder, indem sie Künstliche Intelligenz befragen. „Auch der Betriebsrat, wenn es einen gibt, ist oft sehr gut über die einzelnen Fonds informiert“, sagt Heidrich. „Manche Fonds haben Branchenkenntnis und eine Buy-and-Build-Strategie, es gibt idealistische Fremdkapitalgeber, Evergreen-Investoren, aber auch ‚Gier frisst Hirn‘.“

Mittelständische Unternehmer können auch selbst anderen Unternehmern Fremdkapital anbieten. „Für sehr vermögende Privatpersonen oder Family Offices können Private Debt Funds schon interessant sein“, sagt Brühl vom Center for Finan-



**Ohne Private Credit gäbe es uns nicht mehr.**

Alexander Hinterkopf, Hinterkopf GmbH

cial Studies der Goethe-Universität. „Die Rendite kann deutlich höher sein als bei Anleihen, gleichzeitig ist das Ausfallrisiko entsprechend höher.“ Auch die Liquidität des Instruments sei eingeschränkt. Hinzu kommen hohe Gebühren für Anleger.

Aktuell mehren sich die Sorgen mit Blick auf das Finanzsystem. So schränkte die größte US-Bank JP Morgan Anfang März nach einer Serie von Negativschlagzeilen die Vergabe von Darlehen an private Kreditfonds ein, berichtet die Financial Times. Aus Sorge vor Kreditausfällen. Die US-Investmentbank Goldman Sachs nehme schon Wetten auf den Wertverfall von Unternehmenskrediten an, berichtet ebenfalls die FT. Der Grund: hohe Mittelabflüsse.

Die Krise an den privaten Kreditmärkten ist aber „nicht nur eine Vertrauenskrise, sondern eine Krise aufgrund wirklich schlechter Kreditvergabe“, sagt Christian Stracke, Topmanager der auf Anleihen spezialisierten Allianz-Tochter Pimco, in einem unternehmenseigenen Podcast. „Derzeit findet eine Abrechnung statt.“ Die Ausfallraten am privaten Kreditmarkt könnten im Extremfall auf 14 bis 15 Prozent steigen, prognostizieren Analysten der Schweizer Großbank UBS. Manch einer fühlt sich bereits an die Subprimekrise erinnert. <<

ANZEIGE



DAS TEGERNSEE | Neureuthstraße 23 | 83684 Tegernsee | +49 (0) 8022 182 0 | info@dastegernsee.de | www.dastegernsee.de

# Reiche Kinder

Wer für seinen Nachwuchs früh an-, statt bloß zurücklegt, kann beachtliche Vermögen aufbauen – und Steuern sparen.

Elternsein ist ein Mega-Investment, zeitlich wie finanziell. Sie werden es wissen, wenn Sie selbst welche großziehen oder bereits großgezogen haben. Dafür ist die Rendite, die vielen glücklichen Momente vom Beobachten der ersten, unbe-

Von Oliver Götz



Smart anlegen: Wer schon in jungen Jahren Geld in einen Sparplan mit breit gestreuten Anlagen steckt, profitiert im Alter.

hoffenen Gehversuche über das stolze Tragen der Schultüte bis hin zum Abschluss der Ausbildung oder der Universität, unbezahlbar. Es lohnt sich trotz manch durchgemachter Nacht. Darin dürften die meisten Mütter und Väter einig sein. Was sich auch lohnt und zuhauf in all dem Erziehungstrubel vergessen wird: Geld für seine Kinder investieren. Schon kleine Beträge, die von Geburt an regelmäßig zurückgelegt und dabei speziell auf den eigenen Nachwuchs angelegt werden, können später einmal das Studium finanzieren, die erste Miete, den Grundstückskauf fürs Eigenheim – oder wofür auch immer eine Anschubfinanzierung im Erwachsenenendesein nötig ist.

Der Zinseszins kommt voll zur Entfaltung, wenn er bereits vom ersten Lebensjahr an wirken darf. „Schon 50 Euro im Monat wachsen bei einer Rendite von 7,5 Prozent per annum, wie sie der MSCI AC World seit 1970 im Schnitt erzielt hat, nach 18 Jahren auf mehr als 22.000 Euro an“, sagt Christian W. Röhl, Chief Economist beim Online-Broker Scalable Capital. Wer in der Lage ist, mehr Geld beiseitezulegen, für den verstärkt sich der Effekt. Legen Eltern beispielsweise monatlich das Kindergeld, welches aktuell bei 259 Euro liegt, zu genannter Durchschnittsrendite an, kommen mit Volljährigkeit des Kindes schon 117.700 Euro zusammen. 61.750 Euro davon entfallen allein auf den Zinseszins-Effekt. Freilich kann niemand die durchschnittliche Rendite der kommenden 18 Jahre vorhersehen. Der Blick in die vergangenen Jahrzehnte aber zeigt, auf wie viel Geld Eltern verzichtet haben, wenn sie zwar für den Nachwuchs gespart, aber nicht investiert haben. „Automatisierte Sparpläne in weltweit gestreute ETFs sind ein guter Weg, bereits frühzeitig eine Finanz-Routine zu etablieren, die dem Nachwuchs langfristig zugutekommt“, heißt es beim Neobroker Trade Republic.

Noch immer nutzen Eltern hierzulande einer Umfrage des Finanzberaters Visual Vest zufolge zu 35 Prozent das Sparbuch. Ebenfalls sehr beliebt ist ein Tagesgeldkonto. Beides sind Anlageformen, die als sehr sicher gelten, allerdings eine sehr niedrige Rendite bringen. Gerade einmal ein Viertel der Eltern setzt auf ETFs, 15 Prozent auf spezielle Fonds für Kinder. Börsenlegende André Kostolany schrieb einst ein Buch mit dem Titel „Die Kunst, über Geld nachzudenken“. Ein Aufruf, sich mit der Vielzahl von Möglichkeiten zu beschäftigen, Geld, das man im Zweifel hart erarbeitet hat, im Anschluss für sich arbeiten zu lassen. Oder eben bereits für seine Kinder. Daran gemessen hat das Sparschwein ausgedient.

Sogar die Bundesregierung hat das erkannt. Noch in diesem Jahr könnte die seit langem diskutierte Frühstartrente rückwirkend zum 1. Januar in Kraft treten. Dabei soll jedes Kind, das in Deutsch-

land eine Bildungseinrichtung besucht und zwischen sechs und 17 Jahre alt ist, vom Staat zehn Euro pro Monat für ein Altersvorsorgedepot bekommen. Eltern können die Einlage erhöhen, wenn sie mögen. Ebenso die Kinder selbst, wenn sie das 18. Lebensjahr erreicht haben. Die Erträge bleiben steuerfrei bis zum Zeitpunkt der Auszahlung, die mit Renteneintritt beginnen soll.

Ähnliche Depots gibt es bereits, sie heißen Junior- oder Kinderdepots. Sie können auf den Namen der Kinder eröffnet und für die Altersvorsorge genutzt werden. Anders als beim geplanten Altersvorsorgedepot steht das Geld aber schon ab dem 18. Lebensjahr bereit, nicht erst im ferneren Ruhestand. Und es scheint so, als würde die Zurückhaltung der Deutschen in Sachen Aktienanlage damit weiter aufgebrochen. „Seit dem Start unseres Kinderdepots im Mai 2025 wurden bereits Hunderttausende Konten eröffnet, eine Resonanz, die unsere Erwartungen weit übertroffen hat“, frohlockt Trade-Republic-Sprecherin Sophie Dietrich.

## Nicht zu spekulativ

Zahlreiche Banken, Vermögensverwalter und Broker bieten inzwischen spezielle Depots für den Nachwuchs an. Eröffnet werden diese von den Eltern, die treuhänderisch die Verwaltung übernehmen. Eigentümer sind aber die Kinder, auf deren Namen die Depots angelegt sind. Gespart werden kann von vielen Seiten. „Es beteiligen sich zunehmend auch Großeltern, Paten oder Freunde direkt am digitalen Vermögensaufbau“, sagt Dietrich. Gestaltet werden können die Depots – abhängig vom jeweiligen Angebot der Bank oder des Brokers – nach gängigen Diversifikationskriterien. Anleihen, Einzelaktien, ETFs – die eigene Risikoneigung entscheidet, solange dem Kindeswohl Genüge getan wird. Das ist gesetzlich vorgeschrieben. Nicht zugelassen sind deshalb spekulative Anlageformen wie Futures, Hebelprodukte und hochspekulative Differenzkontrakte (CFD).

Der Anlage über breit streuende ETFs kommt in jedem Fall eine zentrale Rolle zu, indem sie bequem monatlich zu besparen sind, womit Schwankungen am Markt weniger ins Gewicht fallen und sich am wahrscheinlichsten den genannten Durchschnittsrenditen genähert werden kann. Kinder hätten einen sehr langen Anlagehorizont und könnten kurzfristig Auf und Abs an der Börse gelassen aussitzen, sagt Scalable Capital-Experte Röhl. „Perfekte Voraussetzungen, um mit einem ETF-Sparplan am globalen Wirtschaftswachstum teilzuhaben.“ Auch Flatexdegiro bestätigt auf Anfrage: „Immer mehr Eltern greifen auf kostengünstige, breit gestreute ETFs zurück, um kontinuierlich Vermögen für Kinder aufzubauen.“

## FÜNF SCHRITTE ZUM ERFOLGREICHEN KINDERDEPOT

- > **1. Früh starten und Zinseszins nutzen:** Je früher Sie mit dem Sparen beginnen, desto stärker wirkt der Zinseszineffekt. Schon kleine, regelmäßige Beträge können über 18 Jahre ein solides Polster für Ausbildung oder Studium schaffen.
- > **2. Regelmäßig statt einmalig investieren:** Monatliche Sparraten sind meist effektiver als große Einmalbeträge. Der sogenannte Cost-Average-Effekt glättet die Kursschwankungen. Das erleichtert den kontinuierlichen Vermögensaufbau.
- > **3. Breite Streuung wählen:** Langfristig bieten Fonds oder ETFs gute Renditechancen. Entscheidend ist eine breite Streuung, um Risiken zu verringern. Also eher ein ETF auf Topaktien aus aller Welt als auf Kupferwerte.
- > **4. Klare Ziele festlegen:** Definieren Sie vorab den Zweck der Anlage – Ausbildung, Studium oder langfristiger Vermögensaufbau. Laufzeit und Risikobereitschaft bestimmen dann die passende Strategie.
- > **5. Kosten und Steuern im Blick behalten:** Gebühren mindern die Rendite. Transparenz ist entscheidend. Zudem sollten Sie steuerliche Freibeträge für Kinder konsequent nutzen.

Quelle: Hauck Aufhäuser Lampe Privatbank

Dabei lockt nicht nur der Zinseszins, für den allein es keine spezielle Geldanlage im Namen des eigenen Kindes bräuchte, sondern auch eine, über 18 Jahre hinweg betrachtet, stolze Steuerersparnis. Jedes Kind – auch wenn es noch minderjährig ist – hat Anspruch auf einen eigenen Sparer-Pauschbetrag. Das bedeutet, dass Kapitalerträge bis zu 1000 Euro pro Jahr steuerfrei bleiben, sofern beim Depotanbieter ein entsprechender Freistellungsauftrag hinterlegt wird. Erzielt das Kind darüber hinaus keine weiteren Einkünfte, kann zusätzlich der reguläre Grundfreibetrag genutzt werden, der derzeit bei rund 12.000 Euro pro Jahr liegt. Um diesen Vorteil in Anspruch zu nehmen, müssen die Eltern beim Finanzamt eine sogenannte Nichtveranlagungsbescheinigung beantragen und sie anschließend bei der Bank oder dem Broker einreichen.

Die Steuerersparnis bedeutet gleichzeitig aber auch ein vollständiges Abtreten der Ansprüche auf das angelegte Geld. Es handelt sich dabei um Sondervermögen des Kindes. Sobald der Nachwuchs volljährig wird, geht es in dessen Verfügung über. Und auch zuvor darf aus Kinderdepots nicht einfach Geld für die eigenen Zwecke entnommen werden.

Wer diesen Nachteil nicht als Hindernis sieht, der kann mit einem Kinderdepot den Zinseszins voll ausschöpfen und eine Menge Steuern sparen. Besonders viele Online-Broker bieten zusätzliche Vorzüge an. Bei Scalable Capital beispielsweise werden bei vielen ETFs die Verwaltungsgebühren erstattet, bei Trade Republic werden die laufenden Fondskosten ausgewählter ETFs des Anbieters Vanguard monatlich direkt in das Kinderdepot reinvestiert. <<

AUS FORSCHUNG UND PRAXIS



**Kleiner Prototyp:** Im Labor des Fraunhofer-Instituts für Werkzeugmaschinen und Umformtechnik in Dresden entsteht gerade eine Anlage, die zeigen soll, dass sich Papier auch ohne Klebstoff fest verbinden lässt.



Markt verfügbare Standardpapiere, die dicker sind und aus denen zum Beispiel Einweg-Pappbecher und andere Lebensmittelverpackungen hergestellt werden. Wichtig: die richtige Menge an Lignin, Hemicellulose und Cellulose. Dann wird das Papier mit einem Kohlenmonoxid-Laser bestrahlt und gleichzeitig schlagartig erwärmt. „Durch die Bestrahlung erzeugen wir wieder aufschmelzbare, zuckerartige Reaktionsprodukte“, sagt Volker Franke, Gruppenleiter Laser-Mikrobearbeitung am Fraunhofer IWS in Dresden. „Wir erzeugen also quasi unseren eigenen Klebstoff.“

Dann kommt das Heißsiegelverfahren. Mit dem etablierten Wärmekontaktverfahren sei es gelungen, zwei Papierlagen durch Hitze und Druck zu verpressen und stoffschlüssig miteinander zu verbinden, sagt Franke. Die Forschenden erstellten so Papiertüten im Format mittelgroßer Briefumschläge. Und wie stabil sind die neuartigen Klebungen? „Mit einer nur zwei Zentimeter langen und drei Zentimeter breiten Verbindung kann man problemlos 20 Kilogramm anheben“, sagt Marek Hauptmann, Leiter des Verbundprojekts. << art

# Kleben ohne Kleber

Papier ist das Material der Wahl. Immer mehr Hersteller stecken ihre Produkte in Tüten aus dem Material, das eine hohe Recyclingquote und geringe CO<sub>2</sub>-Emissionen hat. Es lässt sich auch günstig entsorgen. Alles super, wenn da nicht der Kleber wäre. Ohne ihn geht zum Beispiel bei einer stabilen Papiertüte wenig. Manchmal ist auch eine dünne Kunststoffschicht nötig, damit alles zusammenhält. Von sich aus klebt Papier eben nicht. Oder doch?

Vier Fraunhofer-Institute haben jetzt ein Verfahren entwickelt, das ohne Klebstoff auskommt. Laser kommen zum Einsatz und ein Heißsiegelverfahren. Eine erste modulare Anlage im Labormaßstab, die zeigt, dass das Verfahren funktioniert, wird gerade gebaut. Im industriellen Maßstab ist es noch nicht ausprobiert worden. Die Forscher wollen das Konzept aber gemeinsam mit Unternehmen aus der Verpackungs- und Lebensmittelindustrie sowie Papierherstellern und Maschinenbauern für die Großserienproduktion weiterentwickeln. Mit dabei sind die Fraunhofer-Institute für Angewandte Polymerforschung IAP, für Werkstoff- und Strahltechnik IWS, für Verfahrenstechnik und Verpackung IVV und für Werkzeugmaschinen und Umformtechnik IWU.

Zunächst einmal untersuchten die Experten verschiedene Papiere. Danach eignen sich am

# Diebischen Grippeviren auf der Spur

Grippeviren bedrohen den Menschen trotz vieler Impfstoffe. Ein Grund: Das Influenza-Virus mutiert sehr schnell, die Medikamente wirken dann nicht mehr. Doch es gibt Chancen, anders vorzugehen. Denn das Virus muss sich vermehren. Dafür tarnt es sein Erbgut in der menschlichen Zelle als vermeintlich menschliches, indem es eine Art Kappe stiehlt. Die Zellpolizei erkennt das Erbgut nicht mehr als Eindringling, die Zelle vermehrt das Virus dann automatisch. Der Diebstahl war bekannt, wie genau er vor sich geht, aber bisher nicht.

Forscher ist es jetzt gelungen, erstmals auf molekularer Ebene zu erkennen, wie das Virus an die Kappe kommt. Beteiligt waren unter anderem Patrick Cramer von der Max-

Planck-Gesellschaft, Stephen Cusack vom Europäischen Laboratorium für Molekularbiologie in Grenoble und Nadia Naffakh am Institut Pasteur in Paris. „Wir haben herausgefunden, dass sich der molekulare Diebstahl in drei Hauptschritte unterteilen lässt“, berichtet Alexander Rotsch, ehemaliger Doktorand in der Abteilung Molekulare Biologie am Max-Planck-Institut für Multidisziplinäre Naturwissenschaften. Klingt alles sehr theoretisch, hat aber große praktische Folgen. Denn neue Medikamente müssen künftig nicht das Virus an sich angreifen, sondern könnten gezielt verhindern, wie es die Kappe stiehlt und sich damit tarnt. Das würde Grippe wirksamer bekämpfen als heute. << art

# Wenn Profis IT managen

Sharp bietet Mittelständlern in Deutschland jetzt Dienstleistungen rund um Hard- und Software an. Läuft alles sicher, bleibt mehr Zeit fürs Kerngeschäft.

Schon wieder zickt der Laptop der Chefin herum. Der Kollege, der sich nebenher um die IT des Unternehmens kümmert, hat gerade keine Zeit. Alle sind gereizt. Klingt banal? Ist aber sehr alltäglich. Möglicherweise ist es in solchen Fällen an der Zeit, die Firmen-IT an Experten auszulagern, zumindest Betrieb, Wartung und vor allem Sicherung gegen Angreifer. Neu auf dem deutschen Markt ist dabei der japanische Technologiekonzern Sharp. Die Tochter Sharp Business Systems Deutschland aus Köln bietet sogenannte Managed IT Services besonders für kleine und mittelgroße Unternehmen an. Ein Schwerpunkt liegt auf Cloud-Diensten (Microsoft 365). Sharp stellt auch IT-Sicherheitslösungen und -Services bereit. Dazu zählen etwa Remote Monitoring, Update- und Patchmanagement und Helpdesk-Services. Sharp schult auch Mitarbeiter, damit sie Sicherheitsprobleme erkennen können (Security Awareness). Kunden können sich je nach Anforderung verschiedene Dienstleistungen zusammenstellen. Sharp berechnet dann monatlich einen Fixpreis. Das Unternehmen verspricht, das alles sei klar kalkulierbar und transparent.

Die Kölner haben das neue Angebot erst einmal intensiv mit Kunden im Großraum Köln und



in Nordrhein-Westfalen getestet. Nach nicht ganz eineinhalb Jahren ist es jetzt bundesweit verfügbar. Das Unternehmen arbeitet mit vier regionalen Partnern zusammen, die sich um die jeweilige Firmen-IT der Kunden kümmern. Sämtliche Verträge und Abrechnungen laufen aber über Sharp Business Systems Deutschland, das auch zentraler Ansprechpartner ist. Schließlich soll es für die Kunden einfacher werden, nicht komplizierter. Auch die IT selbst kann Sharp stellen, schließlich ist das Unternehmen ein großer Hersteller solcher Geräte – vom Multifunktionsdrucker über Monitore und Displays bis zu Konferenz- und Präsentationstechnik. Das Unternehmen bietet auch Software-Anwendungen für das Dokumentenmanagement sowie Büro- und Objekteinrichtung. Kai Scott, Geschäftsführer von Sharp Business Systems Deutschland, spricht von einem Rundum-sorglos-Paket. „Bürotechnologie und Managed IT Services, alles aus einer Hand, mit einem zentralen Ansprechpartner, der alles für den Kunden regelt.“ Ein durchaus beabsichtigter Effekt der dann hoffentlich reibungslos laufenden IT, neben deutlich besserer Laune der Beschäftigten: Sie können sich stärker auf das Kerngeschäft konzentrieren als bisher. << MuM

© KI-generiert/shutterstock.com

ANZEIGE



Boerse Stuttgart Group

Messe Stuttgart Mitten im Markt

## KEINE TAUBEN OHREN BEIM THEMA FINANZEN!

**DEIN TICKET FÜR 17,50€\***  
CODE → INVESTBAS26  
\*statt 35€

LET'S TALK ABOUT: NETWORKING



INVEST

Das Finanzevent für deine Zukunft

17. – 18. APRIL 2026 → MESSE STUTT GART

invest-event.de

invest.event

# Alle Energie auf Salz

Natrium-Ionen-Batterien entwickeln sich zur Alternative für Lithium-Speicher. Hersteller setzen besonders auf den Markt für stationäre Großanlagen.

Es ist ein eher unauffälliger weißer 20-Fuß-Container: Auf dem Firmenparkplatz des Photovoltaik-Projektors Solares Energy nahe des Bremer Flughafens steht seit dem vergangenen Jahr ein stationärer Großspeicher des Schweizer Herstellers Phenogy. Der luftgekühlte Speicher mit 400 Kilowatt Leistung und einer Speicherkapazität von einer Megawattstunde ist mit einer bestehenden Solaranlage auf dem Firmendach verbunden. So weit, so normal. Doch Phenogy 1.0 hat es in sich, weshalb das Gerät europaweit für Aufsehen sorgte, als es im Herbst 2025 in Betrieb ging. Denn der Speicher kündigt von einer Zukunftstechnologie. Verbaut sind Natrium-Ionen-Batteriezellen, umgangssprachlich als Salz-batterien bekannt. Phenogy und Solares stellten hier in einem Pilotprojekt den ersten großtechnischen Speicher dieser Art in Europa vor.

Spätestens seit den 2010er-Jahren wird der Markt für Batterietechnik nahezu vollständig von der Lithium-Ionen-Technologie dominiert. Die Lithium-Speicher sind leistungsfähig und im großen Stil heute kostengünstig herzustellen. Chinesische Produzenten dominieren dabei klar. Allerdings: Es gebe viele Gründe, nach Alternativen zu Lithium zu suchen, sagt Maximilian Fichtner, geschäftsführender Direktor des Helmholtz-Instituts Ulm für elektrochemische Energiespeicherung. „Man möchte die Speichertechnik auf eine breitere Materialbasis stellen, um nicht von wenigen Rohstoffen abhängig zu sein.“ Lithium sowie weitere benötigte Rohstoffe wie Kobalt sind nur in bestimmten Weltregionen verfügbar und ihr Abbau schädigt die Umwelt. Zudem sind die Zellen anfällig für Explosionen. Natrium dagegen ist in Form von Natriumchlorid – also Salz – in den Meeren und der Erdkruste fast unbegrenzt vorhanden.

China treibt auch bei Natrium-Batterien seit Jahren die Entwicklung voran: CATL, der weltgrößte Batteriekonzern, baute bereits die Massenproduktion für den Einsatz in Großspeichern sowie Fahrzeugen aus. Natrium-Ionen-Batterien für kleine Nutzfahrzeuge produziert CATL seit diesem Jahr schon in Serie. In Deutschland und Europa gibt es erste Pilotprojekte wie in Bremen. Der chinesische Vorsprung scheint kaum einholbar. Dennoch: Die Technologie sei wegen der Verfügbarkeit der

Von Jan Wittenbrink

Rohstoffe eine große Chance, sich unabhängiger zu machen, sagt Peter E. Braun, Chef von Phenogy. „Wir könnten in Zukunft Lieferketten massiv verkürzen und lokale Produktionen aufbauen.“

Die Idee ist nicht neu. In der Forschung entstand sie schon in den 1970er-Jahren, erste Firmen befassten sich in den 2010er-Jahren mit Natrium-Ionen-Batterien. Lange führten diese ein Schattendasein, weil die Energiedichte und die Lebensdauer der Speicher zunächst erheblich hinter Lithium-Batterien zurückblieben und weil die Lithiumpreise stabil waren. Heute haben erste Natrium-Ionen-Zellen bei der Lebensdauer aufgeholt. Die Differenz bei der Energiedichte – also der Speicherkapazität pro Volumen – ist deutlich kleiner geworden. Und auch der Kostendruck ist zumindest zeitweise gestiegen. „Die Hersteller von Batteriezellen hatten in den vergangenen Jahren mit starken Schwankungen beim Lithiumpreis zu kämpfen“, sagt Fichtner vom Helmholtz-Institut.

Wissenschaftler der Fraunhofer-Einrichtung Forschungsfertigung Batteriezelle (FFB) und der Universität Münster untersuchten in einer Studie den Stand bei Natrium-Ionen-Batterien. Sie betrachteten Energiedichte und Nachhaltigkeit bei den Technologien global führender Firmen. „Die Technologie befindet sich in der Markteintrittsphase, wobei chinesische Firmen hier aktuell klar vorne liegen“, sagt Philipp Voß, wissenschaftlicher Mitarbeiter an der FFB und am Institut für Wirtschaftskemie der Uni Münster. Die Entwicklung gehe auch deshalb schnell vonstatten, weil die Lithium-Ionen-Batterie im Grundsatz technisch sehr ähnlich sei. „Da lässt sich viel Wissen übertragen.“ Die Technologie biete für Anwendungen mit geringerer Energiedichte bereits heute eine tragfähige und nachhaltige Alternative. Auch das Anodenmaterial (Hard Carbon) punktet bei der Klimabilanz, weil es aus Biomasse hergestellt werden kann.

Wegen der geringeren Speicherkapazität sind Natrium-Speicher aber meist größer als Lithium-

Fast unbegrenzt: Natriumchlorid kommt in Meeren und der Erdkruste vor. Und es eignet sich, um günstig große Mengen Strom zu speichern.

Lösungen. Davon abgesehen gebe es viele technische Vorteile, sagt Fichtner: Natrium-Ionen sind in einigen Elektrolyten beweglicher als Lithium-Ionen, weshalb sich die Batterien schneller be- und entladen lassen. Die Batterien sind zudem thermisch stabiler, also auch weniger anfällig für Überhitzung und für Leistungsverlust bei Kälte. „Selbst bei minus 20 Grad bieten sie noch über 90 Prozent Restkapazität“, sagt Fichtner.

„Die Elektromobilität sowie die Energiewende sorgen für einen enormen Bedarf an Batterien und Speicherlösungen“, sagt Voß vom Fraunhofer FFB. Der Einstiegsmarkt für Natrium-Ionen-Batterien seien stationäre Netzspeicher. „Hier ist es nicht entscheidend, ob der Speicher wegen der geringeren Energiedichte etwas größer und schwerer ist.“ Großspeicher könnten ein ideales Anwendungsfeld sein, sagt auch Fichtner. Sie seien entscheidend zur Stabilisierung von Stromnetzen auf Basis erneuerbarer Energien.

Der Speicher im Pilotprojekt bei Solares Energy läuft im Inselbetrieb, also ohne Anschluss ans öffentliche Stromnetz. Er speichert den Strom aus der firmeneigenen Solaranlage und versorgt zugleich sieben Ladesäulen. „Hier können wir vor allem im Sommerhalbjahr unsere Fahrzeuge laden“, sagt Geschäftsführer Stefan Thal. Vor allem zeigt das Projekt aber, dass die Technologie zukunftsweisend ist. Die mobile Container-Lösung lasse sich schnell aufstellen und potenziell in Kundenprojekte vieler Art integrieren, sagt Thal. „Natrium-Ionen-Speicher sind gerade dann interessant, wenn hohe Umweltschutz- und Sicherheitsvorschriften bestehen – etwa in Hafengebieten.“ Das Unternehmen selbst wird solche Projekte allerdings nicht mehr verwirklichen: Die Muttergesellschaft AES wird sich künftig auf das Luftfahrtgeschäft konzentrieren und die Solarsparte einstellen. Das Projekt mit Phenogy wird dennoch zu Ende geführt und der Speicher weiter genutzt.

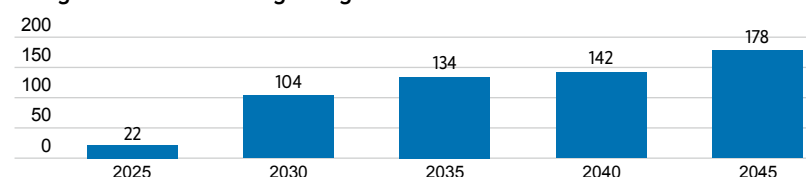
Das Projekt sei ein wichtiger Schritt gewesen, sagt Phenogy-Chef Braun. Es habe für viel Aufmerksamkeit und Glaubwürdigkeit gesorgt.

„Hier konnten wir in einem spannenden Anwendungsfall demonstrieren, dass die Technologie sicher ist und funktioniert.“ Entscheidend sei es, Kunden fertige >>



## KRÄFTIGER ZUBAU

Nötige installierte Leistung in Gigawattstunden



Quelle: Fraunhofer ISE 2022, Szenario Referenz

Lösungen zu liefern – daher baue man Großspeicher mit integrierten Energiemanagementsystemen. „Die Unternehmen kämpfen mit stark steigendem Strombedarf und hohen Energiekosten.“ Auch nehme die Gefahr von Netzausfällen durch gezielte Angriffe zu – mit Speichern könne man sich hier gegen Produktionsausfälle absichern. Zudem ermöglichten es die Speichermöglichkeiten, an Strommärkten teilzunehmen und kurzfristige Gewinne zu erzielen, sagt Braun.

In Zukunft lasse sich der Rückstand bei der Energiedichte zu etablierten Lithium-Eisenphosphat-Batterien (LFP) durch gezielte Materialverbesserungen noch weiter verringern und bei einzelnen Zellchemien sogar ganz ausgleichen, sagt Fraunhofer-FFB-Forscher Voß. So sei auch ein Einsatz in Fahrzeugen in Zukunft gut denkbar. Gerade beim Anodenmaterial der Batteriezelle gebe es noch viel Optimierungspotenzial. Es sei aber nicht zu erwarten, dass Lithium-Ionen-Lösungen in Zukunft komplett ersetzt würden. Die Energiedichte der heute leistungsstärksten Lithium-Batterien (NMC) sei mit Natrium voraussichtlich technisch nicht erreichbar. Ein Ansatz liege auch im Design der Batterien, sagt Fichtner vom Helmholtz-Institut Ulm. Sie müssten so gestaltet werden, dass sie bei unveränderter Größe mehr Raum für das Speichermaterial böten.

Auf Natrium-Batterietechnik setzt auch der australische Batteriehersteller Altech, der mit dem Fraunhofer-Institut für Keramische Technologien und Systeme IKTS das Gemeinschaftsunternehmen Altech Batteries gegründet hat. Ziel ist der Aufbau einer Fabrik zur Produktion von Festkörperbatterien auf Natriumbasis für stationäre Energiespeicher. Dabei geht es allerdings nicht um Natrium-Ionen-Batterien, sondern um die Natrium-Chlorid-Technologie: Als Kathodenmaterialien kommen dabei reines Kochsalz und Nickel zum Einsatz. Die Cerenergy-Batterie ist in einem Fraunhofer-Forschungsprojekt aus der sogenannten Zebra-Technologie weiterentwickelt worden. In dem Gemeinschaftsunternehmen sei es nun gelungen, die Batterie zur industriellen



**Wir könnten in Zukunft Lieferketten massiv verkürzen und lokale Produktionen aufbauen.**

Peter E. Braun,  
Phenogy

Serienreife zu bringen, sagt Carsten Baumeister, CEO bei Altech Batteries.

Die geplante Fabrik entsteht von Sommer an im Industriepark Schwarze Pumpe, der auf der Landesgrenze von Brandenburg und Sachsen liegt. 2025 erhielt das Projekt eine Förderzusage über etwa 46 Millionen Euro des Bundeswirtschaftsministeriums. Die Cerenergy-Batterien arbeiten im Inneren bei einer Betriebstemperatur von etwa 300 Grad Celsius. Beim Start werden sie einmalig auf diese Temperatur beheizt, die dann durch Isolation und selbstgenerierte Wärme erhalten bleibt. Lithium- sowie Natrium-Ionen-Batterien funktionieren dagegen optimal bei etwa 20 bis 40 Grad und müssen bei ungünstigen Klimaverhältnissen gekühlt oder beheizt werden.

## Keine Explosionsgefahr

Ein entscheidender Vorteil sei die Langlebigkeit der Technologie, sagt Baumeister. „Wir können mindestens 15 Jahre Lebenszeit garantieren.“ Zudem setze man keine umweltschädlichen oder explosionsgefährdeten Materialien ein. Gerade die hohe Sicherheit sei für viele Unternehmen interessant. Dabei gehe es auch um Versicherungsfragen: „Bei erhöhter Brand- und Explosionsgefahr von Speicherrösungen in Innenräumen werden Versicherungen schnell unbezahlbar.“ Die Batterien ließen sich auch problemlos transportieren und verschiffen. Zudem seien die Speicher wartungsfrei, was für niedrige Betriebskosten Sorge. Die Energiedichte ist allerdings niedriger als bei Natrium-Ionen-Zellen.

In Zukunft könnten dann auch die Kosten ausschlaggebend werden. Wegen der hohen Rohstoffvorkommen könnten Batterien auf Natriumbasis vergleichsweise günstig hergestellt werden. Dafür müsste die Fertigung aber zunächst stark ausgebaut werden. Bei Phenogy ist man optimistisch. „Wir möchten in Zukunft in der Lage sein, Lithium-Lösungen preislich zu unterbieten“, sagt Chef Braun. Dazu müsse man aber ein entsprechendes Produktionsvolumen erreichen. Skalierung strebt auch Altech Batteries an. Man habe im Industriepark weitere 60 Hektar für die Produktion von bis zu vier Gigawattstunden pro Jahr erworben, sagt Baumeister. Ziel sei es, sich über die nächsten zehn Jahre hinweg schrittweise den Lithium-Ionen-Preisen anzugleichen. Dabei setzt man auf langfristige Entwicklung. „Wir starten mit einer Jahresproduktion von zunächst 120 Megawattstunden.“ Durch stetige und bewusste Erweiterung wolle man Problemen vorbeugen. „Wir möchten jede Herausforderung zunächst im kleinen Werk lösen.“ Im kommenden Jahr soll die Fertigung starten.

In China ist man längst einige Schritte weiter. „Dort wurde bei der Batterietechnik sehr strate-

gisch gedacht und geplant“, sagt Phenogy-Chef Braun. „Das kann man nicht über Nacht aufholen.“ Es brauche Zeit, um Massenfertigung und Wertstoffketten aufzubauen. Dennoch sieht er gerade wegen der europäischen Herkunft großes Marktpotenzial, schon aus regulatorischen Gründen: In Industrien und Einrichtungen der kritischen Infrastrukturen ist der Einsatz chinesischer Technik stark eingeschränkt. Klare Zielmärkte für Phenogy sind Europa und die USA. Man wolle nach und nach eigene Fertigungen sowohl in Europa als auch in den USA aufbauen und von chinesischen Lieferanten unabhängig werden, sagt Braun.

Ein grundsätzliches Problem sei die Ungeduld europäischer Investoren bei Batterietechnik, sagt Forscher Fichtner. Es sei normal, dass bei Neuentwicklungen zunächst eine recht hohe Ausschussrate anfalle, die zu hohen Kosten führe. In China sei das nicht anders gewesen, man habe aber mehr Langmut gezeigt. „Nun dominieren die chinesischen Firmen den Weltmarkt.“ Viele Investoren habe die Insolvenz von Northvolt abgeschreckt. Das schwedische Unternehmen war Hoffnungsträger europäischer Batterietechnik. Die Natrium-Ionen-Technologie sollte dabei eine wichtige

Rolle spielen. „Man wird von den Banken heute als Hochrisikoprojekt eingestuft, wenn man eine Batteriefertigung plant“, sagt Altech-Chef Baumeister. In europäischen Nachbarländern sei man hier teilweise offener.

„Forschungsseitig sind wir in Deutschland und Europa sehr gut aufgestellt, auch durch Fördermittel“, sagt Fichtner. Schwer wiege dagegen die unsichere Abnahmesituation. Firmen und Investoren täten sich schwer damit, eine Fertigung von Natrium-Ionen-Batteriezellen aufzubauen, weil ihnen das Risiko zu groß sei. „Wir bräuchten in Europa eine Situation, in der man den Investoren eine gewisse Sicherheit gibt.“ Ein Ziel könne es sein, bestimmte Ankermärkte proprietär mit europäischen Batterien zu besetzen, sagt Fichtner. Eine weitere Idee: Hersteller von Großspeichern könnten verpflichtet werden, einen bestimmten Anteil an europäischen Batteriezellen abzunehmen, wenn sie Fördermittel erhalten. Maßnahmen also, die eine Massenproduktion von Natrium-Zellen ermöglichen könnten, die für Europa geopolitisch von hoher Bedeutung wäre – und von der viele Unternehmen mit Blick auf Kosten und Lieferketten profitieren könnten. <<

ANZEIGE

**PEAK**  
DER MITTELSTANDSGIPFEL

**JETZT ANMELDEN**  
06./07. MAI 2026 IN BERLIN



**FREUEN SIE SICH UNTER ANDEREM AUF:**



**Gitta Connemann**  
Parlamentarische Staatssekretärin  
im BMW E



**Thomas Jarzombek**  
Parlamentarischer Staatssekretär  
im BMD S



**Jörg Dittrich**  
Präsident  
des ZDH



**Prof. Dr. Enzo Weber**  
Arbeitsmarktforscher  
am IAB



WEITERE INFORMATIONEN UND ANMELDUNG:



# „Wir stehen vor einem Investitionssommer“

Robert Marcusson, bei T.Con für digitale Transformation und IT-Strategie-Beratung zuständig, über wirksame Technologieprojekte und richtige Fragen zur rechten Zeit.

## Wo stehen die mittelgroßen Unternehmen bei der digitalen Transformation?

Momentan haben wir eine schwierige wirtschaftliche Situation, gerade im Mittelstand. Im internationalen Wettbewerb schreitet die digitale Transformation stark voran. Innovationszyklen werden sehr viel kürzer. Mittelständler haben es nicht einfach. Sie müssen die eigenen Stärken und Werte bewahren und trotzdem bei dem Tempo mithalten. Das ist aufwändig, kompliziert und kostet Geld. Gerade hier ist Effizienz wichtig.

## Wie wollen Sie dabei helfen?

Wir unterstützen in vier Bereichen: Einmal helfen wir bei SAP-Projekten, besonders mit dem Thema Cloud. Da geht es auch um den Einsatz möglichst standardisierter Software. Das Stichwort ist Clean Core, wo Firmen sehr viel effizienter werden können. Wir bieten auch an, die Lieferkette und die Prozesse in der Produktion zu digitalisieren, auch mithilfe von SAP-Produkten. Und wir bieten Managed Services dazu an. In unserem vierten und neuen Geschäftsfeld Navigation beraten wir Mittelständler strategisch.

## Was bedeutet das?

Mittelständler haben sehr viele strategische Fragen rund um den digitalen Wandel, auch weil es so viele Möglichkeiten gibt. Wir haben eine Methodik entwickelt, wie wir pragmatisch unterstützen können, ohne dass die Firmen ihre bereits gestarteten Aktivitäten komplett neu aufsetzen müssen. Wir ermitteln, wie weit die Digitalisierung im Unternehmen bereits vorangeschritten ist – den Digitalen Reifegrad. Dann entwickeln wir mit Vertretern aus den Fachbereichen und der IT ein ganzheitliches Zielbild zur Digitalisierung für das Unternehmen.

**Wenn das so einfach wäre, würde es jeder erfolgreich machen. In Wirklichkeit laufen längst nicht alle Transformationsprojekte glatt.**

Es ist sehr wichtig, dass es abgestimmte Digitalisierungsziele gibt, sonst entsteht Verwirrung in

Das Gespräch führte  
Thorsten Giersch.

## DER TECH-BERATER

Robert Marcusson bringt mehr als 25 Jahre Erfahrung in der digitalen Transformation an der Schnittstelle von Business und IT mit. Der Wirtschaftsingenieur arbeitete unter anderem in Führungsrollen bei Siemens, Accenture und Capgemini. Seit 2025 ist er bei T.Con für Digitalen Wandel und IT-Strategie zuständig.

der Zukunft. Wir bauen durch intensive Gespräche mit der Managementebene Vertrauen auf, bevor es losgeht. Wir analysieren Vorhaben, die schon laufen oder geplant sind. Wir verknüpfen dann alles mit der Strategie des Unternehmens. Und genau das ist in der Praxis oft nicht der Fall.

## Sondern?

Häufig entwickeln sich Business- oder IT-Vorhaben zur Digitalisierung eher evolutionär, ausgelöst durch einen Impuls von außen. KI in Form von Gen AI (ChatGPT, Agenten) zum Beispiel ist im Unternehmen relativ einfach umzusetzen, aber es passiert eben nicht immer wertorientiert. So kann es vorkommen, dass Betriebe in Technologien investieren, die sich nur mit viel Aufwand anbinden lassen an die vorhandene IT-Landschaft. Da wird viel Geld vergeblich ausgegeben, weil eine abgestimmte Digitalstrategie und Steuerung für die Digitalisierung im Unternehmen fehlt. Es muss ein ganzheitliches Bild entwickelt werden.

**Viele Beratungen behaupten, das bereits gut zu können. Warum geht T.Con in diesen sehr wettbewerbsintensiven Markt?**

Wir kommen aus der Umsetzung. Wir kennen die Kernprozesse der Firmen und die Fallen, die dort auftreten können. Und wir wissen, was bei neuen Technologien geht und was nicht. Wenn wir beraten, denken wir gleich mit, wie die Lösung praktisch umzusetzen ist. Es sollen neue Ideen nicht nur technisch implementiert werden, sondern sie sollen dem Geschäft helfen und die IT muss es auch schaffen können. Es muss vermittelbar sein, technisch machbar, aber auch organisatorisch.

**Sagen Sie Unternehmen: „Was du dir vorstellst in dem Zeitrahmen, das kann nicht funktionieren?“**

Das erleben wir häufiger. Also ich habe kürzlich eine Roadmap gesehen mit 50 bis 60 Initiativen binnen drei Jahren. Da stellt man sich Fragen. Das Unternehmen schien in der Lage, einen auf den ersten Blick funktionierenden Plan zu erstellen. Aber als wir tiefer nachfragten zu Kapazitäten und



© T.Con

Voraussetzungen, taten sich sehr schnell Lücken auf. Es liegt nicht unbedingt an den gut gemeinten Initiativen an sich, es ist die Umsetzung bei begrenzten Ressourcen und Kapazitäten, die oft problematisch verläuft.

**Der Druck aus dem Markt ist hoch.**

Ja, aber mir fehlt oft die Priorisierung. Bringt jede einzelne Initiative mehr Wert und stimmt die Reihenfolge? Folgt das einer Strategie? Und je tiefer man in den Gesprächen gräbt, desto mehr ändern sich die Ansichten im Unternehmen. Bestimmte Themen fallen weg, weil man merkt, dass die gar keinen zusätzlichen Wert bringen und unnötig Ressourcen binden.

**Diese Gespräche dürfte manche Führungskraft so genießen wie einen Zahnarztbesuch.**

Ja, aber für mich kommt jetzt ein Investitionssommer. Es ist die Zeit, in neue Technologien

zu investieren, um Aufwände zu reduzieren und Kosten zu sparen. Viele Anwendungsfälle entstanden erst in den vergangenen Monaten und sogar Wochen. Die Firmen müssen sehen, ob und wie sie effizientere Prozesse gestalten können. Haben sie die richtigen Daten? Sind die hinreichend strukturiert, um sie auszuwerten? Den Fertigungsprozess dann anzupassen, ist kein einfaches Vorhaben. Aber es hat eben auch einen großen Effekt.

**Die Frage ist, wie schnell.**

Es gibt schnelle Erfolge, die innerhalb von zwei Jahren wirken, und welche, die erst in drei, fünf oder auch 10 Jahren wirken. Aber diese strategischen Hebel sind sehr wichtig, um auch dann noch im Markt relevant zu sein. Diese Nachhaltigkeit in der Planung ist schwierig, wenn Betriebe nur die Kosten im Fokus haben.

**In Zeiten der Veränderungen durch Künstliche Intelligenz kann jedes Quartal Abwarten nachher wehtun.**

KI verringert den Innovationszyklus momentan extrem. Innovationen werden schneller umgesetzt und Produkte kommen immer in der Hälfte der sonst üblichen Zeit auf den Markt. Parallel verändert sich das Arbeitsumfeld für die Mitarbeiter, die Effizienz in den Prozessen und die Genauigkeit, was Daten angeht, stark. Das heißt, das Aufgabenumfeld für den Menschen wandelt sich komplett.

**Inwiefern?**

Das bisher bekannte übliche T-Modell in der Kompetenz eines Mitarbeiters, also allgemeines Wissen gepaart mit der Tiefe in einem Themenbereich, wird aufgelöst durch KI. Künftig benötigen Unternehmen eher ein M-Modell (Multi-Domänen-Modell): Mitarbeitende müssen mehrere Fachdomänen ausreichend verstehen, um KI-Ergebnisse einordnen zu können. Sie müssen Halluzinationen erkennen, Plausibilitäten prüfen und vor allem Prozesse überwachen und Entscheidungen schneller steuern. Das erfordert ein breiteres Prozesswissen in unterschiedlichen Bereichen.

**Helpen diese Technologien kleinen und mittelgroßen Unternehmen, die Größenvorteile der Konzerne ein Stück weit aufzulösen?**

Die Chance haben Mittelständler. Noch herrscht eine gewisse Skepsis, aber wenn kleine Unternehmen diese Technologie richtig nutzen, werden sie effizienter und flexibler. Und sie können auch digitale Dienste für Kunden anbieten, was vorher vielleicht nicht möglich war. <<



Florian Lüdeke-Freund ist Professor für Corporate Sustainability an der ESCP Business School, Campus Berlin. Mit der Bertelsmann Stiftung forscht er zu unternehmerischer Resilienz.

## Vier Erfolgsfaktoren für Resilienz in der Krise

Kostensteigerungen, Fachkräftemangel, geopolitische Unsicherheiten und volatile Märkte erhöhen den Druck auf mittelständische Unternehmen. Der „Krisenmodus“ ist nach der Finanz-, Corona- und Ukraine-Krise zum Dauerzustand geworden. Der naheliegende Reflex ist: Prozesse verschlanken, Effizienz steigern, sparen. In unserer Forschung zeigt sich jedoch ein anderer Ansatz als betriebswirtschaftlich vielversprechender. Unternehmen, die auch unter schwierigen Bedingungen wettbewerbsfähig bleiben wollen, setzen nicht nur auf kurzfristige Optimierung, sondern auch auf zukunftsorientierte Weiterentwicklung ihrer Geschäftsmodelle.

So legt unsere Befragung von 500 Unternehmen der deutschen Realwirtschaft nahe, dass Resilienz durch Geschäftsmodellinnovation entwickelt wird. Gemeint ist keine radikale Abkehr vom Kerngeschäft. Resiliente Unternehmen setzen vielmehr dort an, wo Wertschöpfung entsteht. Sie überprüfen, für wen sie welchen Nutzen schaffen, wie sie diesen Nutzen erbringen und wie sie dabei mit zentralen Anspruchsgruppen interagieren. Häufig geht es um neue Service-, Kooperations- oder Erlösmodelle und um veränderte Investitions- und Innovationsprioritäten. Vier Fähigkeiten helfen Unternehmen, den Erhalt und Ausbau von Wettbewerbsfähigkeit und Wertschöpfung mit dem für Resilienz erforderlichen Weitblick zu verbinden:

1. Potenziell resilientere Unternehmen wirken nicht nur auf ihre Kunden, Mitarbeitenden und Geschäftspartner positiv. Sie sind auch in



der Lage, durch ihr proaktives und umsichtiges Stakeholdermanagement positiv auf Banken und Investoren, die Zivilgesellschaft und die junge Generation zu wirken. Gerade der Mittelstand profitiert hier von Nähe und gewachsenen Beziehungen. Wer diese aktiv nutzt, erkennt Veränderungen früher und kann entsprechend der eigenen Anspruchsgruppen reagieren. Hieraus ergibt sich ein wichtiger Resilienzfaktor in Krisenzeiten: Bereitschaft zur Unterstützung und zum gemeinsamen Problemlösen.

2. Unternehmen mit potenziell höherer Resilienz gehen anders mit internen und externen Impulsen um. Sie begreifen Wandel nicht primär als Störung, sondern als Lernanlass. Statt auf perfekte Masterpläne setzen sie auf Anpassungsfähigkeit und die Bereitschaft, bestehende Annahmen über das eigene Geschäftsmodell zu hinterfragen.

3. Viele wirtschaftliche und regulatorische Entwicklungen werden häufig reflexartig als Risiko gelesen – oder zumindest als zu bürokratisch. Potenziell resilientere Unternehmen fragen dagegen, welche neuen Spielräume sich ergeben. Sie interpretieren Veränderungen als strategische Optionen – nicht aus Naivität, sondern aus langfristiger Wettbewerbslogik.

4. Veränderungskompetenz durch Innovation: Resilienz hängt eng mit Innovation zusammen. Dabei geht es nicht nur um neue Produkte und Dienstleistungen, sondern um die Weiterentwicklung

*„Resilienz entsteht durch Innovation des Geschäftsmodells.“*

der eigenen Wertschöpfungslogik. Unternehmen, die bereit sind, ihr Geschäftsmodell innovativ weiterzuentwickeln, statt es nur effizienter zu machen, eröffnen neue Entwicklungspfade.

Mithilfe dieser vier Fähigkeiten können Unternehmen eine Dreifach-Dividende erreichen: gesteigerte Wettbewerbsfähigkeit, höhere Widerstandsfähigkeit gegenüber Krisen und eine bessere Vorbereitung auf zukünftige ökologische und gesellschaftliche Anforderungen. Für den Mittelstand bedeutet das nicht, alles neu zu erfinden. Aber es bedeutet, das eigene Geschäftsmodell bewusst zu hinterfragen, um es zukunftsfähig weiterzuentwickeln. <<

© vic.dd/Shutterstock.com; ESCP Business School

# 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?

Die ausgezeichneten Unternehmen sind ein Spiegelbild mittelständischer Exzellenz zwischen Werkbank und Weltmarkt.

**Vielleicht gehört auch Ihr Unternehmen dazu.**



# Radiergummis ohne Antrag bestellen

Unternehmer schimpfen auf staatliche Bürokratie, aber übersehen oft die vielen Sonderregeln im eigenen Haus. Hier lässt sich schnell produktiver werden.



Wer trägt die Hauptschuld an der Bürokratie, die deutsche Unternehmen erdrückt? Kommt darauf an, wen man fragt. Verbände und Geschäftsführer verweisen in der Regel auf die Europäische Union in Brüssel, die Bundesregierung in Berlin, die Bundesländer und bisweilen auch die Kommunen. Die Beschäftigten selbst sehen Vorgaben von außen deutlich seltener als Haupttreiber für komplizierte Prozesse und Kontrollbedürfnis als interne Regeln. Studien zeigen Ähnliches: Etwa 30 bis 50 Prozent des Verwaltungsaufwands in

Denn auf die externe Bürokratie hat man kaum Einfluss, intern könnten Unternehmen dagegen recht schnell aufräumen. Die Chefs sollten die Mitarbeiter dafür regelmäßig befragen und auf sie hören. Beispiele gibt es genug: Ist nach jeder Besprechung ein Wortlautprotokoll nötig? Welche internen Statistiken und Berichte werden tatsächlich gelesen?

Auch sonst lässt sich oft Zeit und Geld sparen: Viele Unternehmen drucken digitale Rechnungen für die interne Freigabe aus. Die Umstellung auf rein digitale Genehmigungsprozesse, zum Beispiel via ERP-System oder einfache Tools, spart Zeit, Papier und Archivraum. Oder die digitale Personalakte: Physische Ordner durch rechtsichere digitale Systeme zu ersetzen, verringert den Suchaufwand und vereinfacht, Lösfristen einzuhalten. Oder Spesen und Reisekosten: Statt jeden Beleg durch drei Instanzen prüfen zu lassen, helfen Pauschalbeträge oder Vertrauensgrenzen.

Es lohnt sich, Routinen zu hinterfragen und die strengen Regeln zu lockern. Das gibt Luft für produktivere Arbeit. Regelmäßig alle paar Quartale aufzuräumen, führt auch dazu, dass das gegenseitige Vertrauen gestärkt wird. Ja, ein Risiko für Fehlverhalten besteht immer. Aber niemand kann sich vollständig dagegen absichern. Lasst die Leute ihre Radiergummis ohne Anträge bestellen! <<



**Manche Führungskräfte sind selbst Bürokraten,**

befürchtet Thorsten Giersch.

Unternehmen fußen auf firmeneigenen Vorgaben, die über das gesetzlich geforderte Maß hinausgehen, im Fachjargon Goldplating (Vergolden) genannt. Die Erkenntnis: Manager und Managerinnen erkennen interne Bürokratielasten offenbar oft weniger klar als ihre Mitarbeitenden. Das ist gefährlich.

# Kuhfladen und Körbchen

Heute ist für Herrchen wieder so ein „Bullshit-Tag“. Ich habe nie verstanden, was an den Fladen der Rindviecher so besonders sein soll, dass arbeitende Menschen ständig darüber reden. Riecht oft ganz nett, aber nur auf der frischen Wiese. Heute jedenfalls rufen sie ständig danach. Angesichts der schwankenden Temperaturen in diesen Tagen gibt es Unruhe im Büro: zu kalt, zu warm. Fenster auf, Fenster zu. Offenbar ist dafür wichtig, ob die Brandschutzverordnung 7a und die Klimalüftungsrichtlinie eingehalten werden. Seit fünf Minuten sucht Herrchen jetzt schon aufgeregt den „Antrag auf Stoßlüftung“. Ich dachte, es geht raus, dabei habe ich mein Körbchen verschoben und den Teppich verrutscht. Kollege Horst schreckt auf und rückt ihn eilig zurecht auf

den vorgeschriebenen Winkel zwischen Wand und Tür.

Ich muss an Frauchen denken, die sich neulich das Hörbuch eines gewissen Hartmut Rosa vorlesen ließ. „Das Grundproblem besteht darin, dass die spätmoderne Gesellschaft aus handelnden Akteuren reine Vollziehende macht, die einem Protokoll folgen oder sich von Algorithmen leiten lassen, welche gegen ihre Situationsdeutungen und moralischen Urteile immun sind.“ Vermutlich sowas wie Training auf dem Hundepplatz: Regeln, Abläufe, Gehorchen, Leckerli. Die netten Kuhfladen auf der Wiese nebenan zählen da dann nichts. Herrchen findet seinen Antrag, zückt den Kugelschreiber. Draußen beginnt es zu regnen. Ich lege mich wieder ins Körbchen. <<



**Aus dem Leben eines Bürohundes**

# Untragbare Steuerregel

175.000 neue Stellen, höhere Einnahmen, mehr Gleichberechtigung: Das Ehegattensplitting muss ersatzlos gestrichen werden.

Leistung muss sich lohnen. Aber wenn mehr Arbeiten kaum mehr Geld bringt, lohnt sich das nicht. Eines der größten Hindernisse liegt im deutschen Steuersystem: das Ehegattensplitting. Hier kann der Staat sehr einfach sehr viel bewegen. Die Regelung ist steuerlich besonders interessant, wenn ein Familienteil deutlich mehr verdient als der andere. Das fördert Ungleichheit und bremst vor allem Frauen aus. Mehr als die Hälfte von ihnen arbeitet Teilzeit. Auch wenn es sich in den vergangenen Jahren verändert hat, kümmern sie sich in der Regel in einer Partnerschaft um Kinder oder pflegebedürftige Eltern. Fallen diese Gründe für Teilzeit weg, erhöhen viele dennoch nicht ihre Stundenzahl: Die Hälfte der verheirateten Frauen im Alter von 45 bis 66 Jahren, die das Deutsche Institut für Wirtschaftsforschung im Auftrag der Bertelsmann-Stiftung befragte, sagten, es lohne sich nicht, mehr Stunden zu arbeiten.

Das Ehegattensplitting, übrigens eine deutsche Besonderheit, zementiert eine Situation, die angesichts des Fachkräftemangels nicht tragbar ist. Schon allein der Name verbreitet den Muff der Einverdiener-Frau-am-Herd-Sechzigerjahre. Und das System übervorteilt die Ehe als Wirtschaftsgemeinschaft. Ökonomen errechneten jetzt 175.000 sozialversicherungspflichtige Vollzeitstellen, die Deutschland wegen eines veralteten Steuerrechts



**Das System zementiert eine Situation, die angesichts des Fachkräftemangels nicht tragbar ist,**

findet Björn Hartmann.

gen Wählern geben, wenn dieses Gesetz von 1958 ersatzlos gestrichen wird. So wie Mitte der 70er bei der Anschnallpflicht oder 2008 beim Rauchverbot in Restaurants. Bekanntlich verstummten die Proteste rasch und dem Land ging es danach besser. <<

## IMPRESSUM

Herausgeberin und Verlegerin: Christiane Goetz-Weimer

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

Stellvertretender Chefredakteur: Björn Hartmann

Mitarbeiter dieser Ausgabe: Oliver Götz, Midia Nuri, Jan Wittenbrink

Layout: Christine Plein-Vukorepa

Online-Redaktion: Thomas Behnke, Britta Kuschnigg

Titelbild: picture alliance / NurPhoto | Emmanuele Contini

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

Antsgericht 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

Ansprechpartner Sales-Team:

Murat Kalavaoglu  
Mobil: 0163 208 21 44  
kalavaoglu@weimermedia.de

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

Manual Media  
Manuela Czapka  
Dirksenstraße 40, D-10178 Berlin  
Mobil: 0176 76 24 02 24  
manuela.czapka@manual-media.de

medienservice + beratung  
Nicole Haubner  
Vereinsstraße 20, D-41472 Neuss  
Telefon: (0 21 31) 406 37-0  
kontakt@medienservice-und-beratung.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)



# Die Macht der Zölle



Bis vor einigen Jahren wurden Zölle als Auslaufmodell, als Relikt vergangener Zeiten in einer sich globalisierenden, regelbasierten Weltwirtschaft, angesehen. Zölle sind Sand im Getriebe des Außenhandels, die ausländische Produkte verteuern und das Außenhandelsvolumen insgesamt reduzieren. Dies hatten schon die klassischen Nationalökonomien im 19. Jahrhundert theoretisch klar herausgearbeitet. Zölle verteuern Importe und gehen als Zusatzeinnahmen an den sie erhebenden Staat.

**Am Steuer:** Das satirische Wochenblatt Kladderadatsch bildete Otto von Bismarck, Kanzler des Deutschen Reiches, 1879 als Steuerhahn ab. Der Kurs war auf Zölle gerichtet, die Liberalen, hofften auf Wind aus anderer Richtung.

Weil sie aber zusätzlich auch Importe verhindern, die die inländischen Konsumenten gerne gekauft hätten, sind sie gesamtwirtschaftlich schädlich. Warum erheben Staaten dann immer noch Zölle? Weil sie Partikularinteressen nutzen: Der Staat generiert zusätzliche Einnahmen, Unternehmen und ihre Arbeitnehmer werden vor lästiger ausländischer Konkurrenz geschützt. Sie haben im Gegensatz zu den Konsumenten, denen Zölle immer schaden, wenn sie nicht gerade auch >>



## Der Podcast für Finanzprofis

Handelsblatt Invest – der neue Podcast für professionelle Investoren und ambitionierte Privatanleger. Exklusive Gesprächspartner, relevante Trends, fundierte Meinungen. Für alle, die Märkte nicht nur beobachten, sondern bewegen. **Jeden Mittwoch kostenlos für Abonnenten.**

Jetzt Reinhören:  
[handelsblatt.com/invest](https://handelsblatt.com/invest)

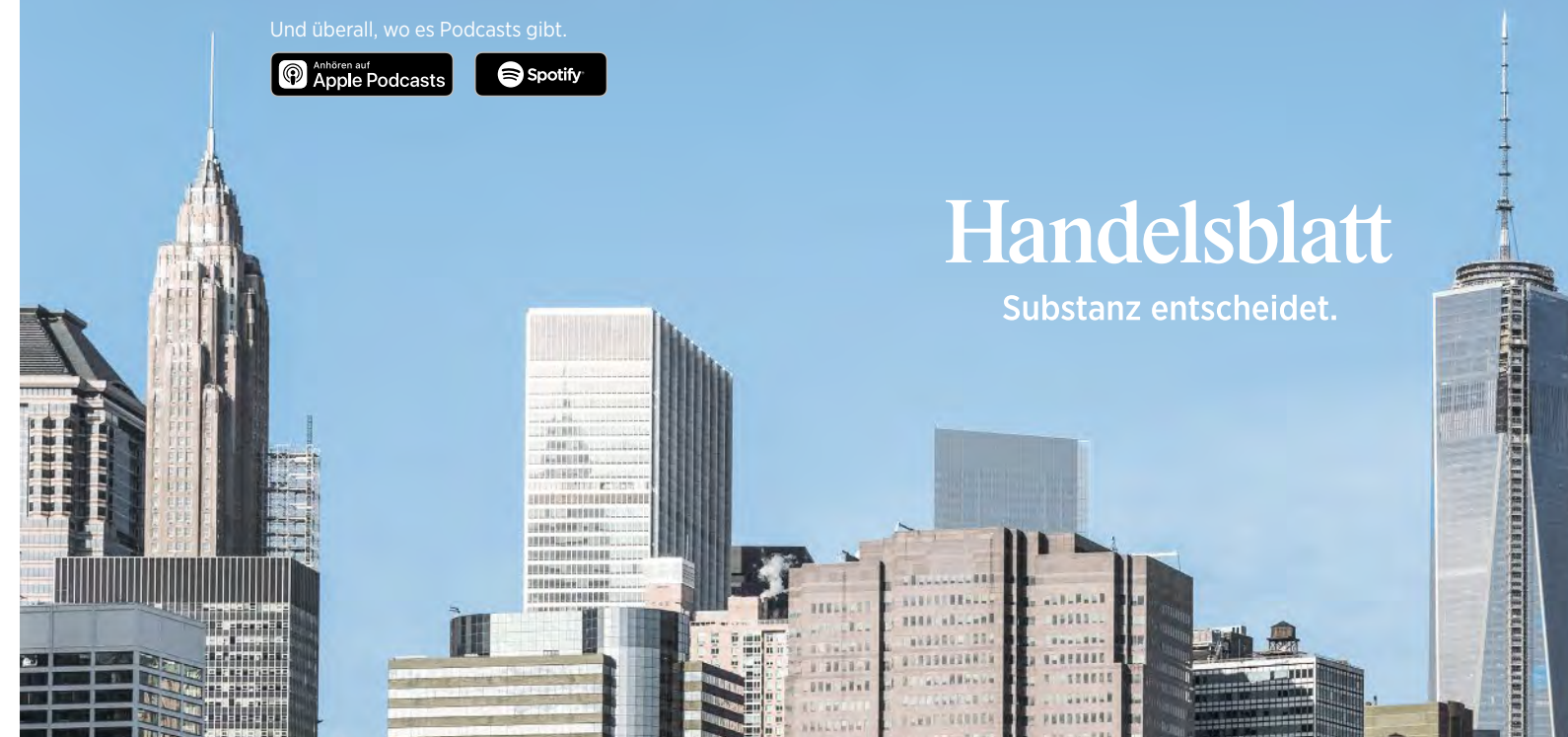


Und überall, wo es Podcasts gibt.



# Handelsblatt

Substanz entscheidet.



Arbeitnehmer der durch den Zoll protegierten Firmen sind, eine wirkmächtige Lobby.

Freihandel als außenwirtschaftspolitisches Ziel war immer Sache der führenden Wirtschaftsnationen. Großbritannien als Pionier der Industrialisierung liberalisierte seinen Außenhandel im zweiten Drittel des 19. Jahrhunderts. Ein wichtiger Meilenstein war der Cobden-Chevalier-Vertrag mit Frankreich 1860, der das schon länger bekannte Meistbegünstigungsprinzip (gegenseitige Garantie des jeweils geringsten Zollsatzes auf alle Zollpositionen) durchsetzte. Die nächsten zwei Jahrzehnte waren weltweit durch sinkende Zollsätze geprägt. Die erste Globalisierung hatte begonnen. Als Großbritannien im Zuge der Weltwirtschaftskrise 1931 vom Goldstandard abging und die Zölle wieder erhöhte, hatte dies auch symbolische Bedeutung: Es war nicht mehr Weltmarktführer.

## Abschotten in den USA

Diese Rolle hatten mittlerweile die Vereinigten Staaten inne. Es ist wenig bekannt, dass die Vereinigten Staaten vom 19. Jahrhundert, gegen dessen Ende sie das Wohlstandsniveau Großbritanniens überholten, bis 1945 ein hochprotektionistisches Land waren. Mitte des 19. Jahrhunderts hatten sich die freihändlerischen Südstaaten, die ihre auf Sklavenplantagen produzierten Güter wie Baumwolle und Tabak ungehindert von Zöllen auf dem Weltmarkt absetzen wollten, gegen den protektionistischen Norden gewehrt, der seine Industrie gegen die noch übermächtige britische Konkurrenz hatte schützen wollen. Mit dem Sieg des Nordens im Bürgerkrieg (1861 bis 1865) setzte sich der Protektionismus durch.

Als die Vereinigten Staaten kurz nach dem Börsencrash von 1929 erwogen, die Zölle drastisch zu erhöhen, warnten mehr als 1000 US-Ökonomen vor den Folgen für die USA und den Welthandel – vergebens. In der Weltwirtschaftskrise der 1930er-Jahre schaukelten sich alle Staaten mit Zollerhöhungen immer weiter hoch. Die Weltwirtschaft erlebte eine beispiellose Desintegration und zerfiel in Handelsblöcke. Nach dem Zweiten Weltkrieg, der endgültig die wirtschaftliche Führungsrolle der Vereinigten Staaten demonstrierte, mutierten die Amerikaner zu Freihändlern. In jahrzehntelangen mühevollen Verhandlungen sanken nun die Zölle wieder. Erst im Rahmen des General Agreement on Tariffs and Trade (GATT, 1947), dann fest institutionalisiert im Rahmen der World Trade Organisation (WTO, 1995).

Die deutsche Wirtschaftsgeschichte veranschaulicht besonders den Protektionismus-Gedanken, der hinter dem Wunsch nach (höheren) Zöllen steht. Friedrich List, ein Vordenker des



**Der Autor Mark Spoerer ist Professor für Wirtschafts- und Sozialgeschichte an der Universität Regensburg und leitet den gleichnamigen Lehrstuhl.**

deutschen Zollvereins, der 1834 die Binnenzölle der Mitgliedsstaaten abschaffte, forderte einen hohen Zollschatz nach außen, um der rückständigen deutschen Industrie den Anschluss an die des fortschrittlicheren Großbritanniens zu ermöglichen. Mit steigender Wettbewerbsfähigkeit deutscher Produkte nahm auch das Deutsche Reich zunächst an den Zollsenkungsrunden der 1870er-Jahre teil. Doch Deutschland war ein Föderalstaat: Die ergebnisreichen direkten Steuern waren den Bundesstaaten vorbehalten, während das Reich sich überwiegend aus Zöllen finanzierte. Neben das fiskalische trat ein protektionistisches Motiv: Im Rahmen der beginnenden Globalisierung setzten Agrarimporte aus Übersee und Russland die deutschen Landwirte, besonders die ostelbischen Gutsbesitzer, unter großen Preis- und Ertragsdruck. Gemeinsam mit der Eisen- und Stahlindustrie sprachen sie sich für eine Schutzzollpolitik aus, die Bismarck 1880 umsetzte. Doch obwohl auch andere Staaten ihre Zölle wieder erhöhten, setzte sich die Globalisierung bis zum Ausbruch des Ersten Weltkriegs 1914 kaum verlangsamt fort. Nach einer kurzzeitigen Rückkehr zu einem weitgehend freien Welthandel in der zweiten Hälfte der 1920er-Jahre setzte auch Deutschland in der Weltwirtschaftskrise verstärkt auf Zölle.

Das dynamische Rekonstruktionswachstum, das die Bundesrepublik Deutschland nach dem Zweiten Weltkrieg erlebte (Wirtschaftswunder), ließ das Pendel wieder Richtung Freihandel ausschlagen. Der exportstarken Industrie, die Freihandel befürwortete, stand allerdings der Schutzgedanke in der Landwirtschaft gegenüber. Die Schaffung der Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft (EWG) 1957 etablierte einen klassischen Kompromiss, indem sie einen gemeinsamen Markt (ohne Zölle) der Mitgliedsländer schuf und gleichzeitig im Rahmen der gemeinsamen Agrarpolitik hohe Schutzzölle auf Agrarprodukte ein- oder fortführte.

Dass Zölle neben fiskalischen und protektionistischen Motiven auch aus machtpolitischen Gründen erhoben werden, ist so alt wie die Zölle selbst und lässt sich schon im Altertum finden. In neuerer Zeit werden sie auch als legitime Maßnahmen diskutiert, um inländische Produzenten vor ausländischer Ware zu schützen, die unter laxeren arbeits- oder umweltpolitischen Bedingungen produziert wurde. Dass aber Zölle, wie jetzt von der US-Regierung unter Donald Trump, verwendet werden, um nicht nur wirtschaftliche, sondern nun auch rein politische Maßnahmen in den betroffenen Staaten zu erzwingen, ist in diesem Ausmaß neu. Es bleibt abzuwarten, ob dies ein Spezifikum eines erratischen Präsidenten ist, oder eine Ideologisierung des Außenhandels einleitet, die zumindest wirtschaftlich alle Beteiligten teuer zu stehen käme. <<



**Sanofi:**  
Reformen für den  
Pharmastandort D  
Seite 6



**Sedus:**  
Wie sich der Markt  
für Büromöbel wandelt  
Seite 8



**Gründer:**  
Technologiefirmen  
Europas holen auf  
Seite 10



**KI-Firmen:**  
Streit um die Milliarden  
der Investoren  
Seite 14



## Immer wieder Neues probieren

Top-Managerin Gabriele Hässig erklärt, wie Procter & Gamble die Zahl der Ausbildungsbewerber verdoppeln konnte und warum Nachhaltigkeit das Arbeitsklima verbessert

Seite 2

# „Reverse Mentoring ist erfrischend“

Gabriele Hässig, Top-Managerin bei Procter & Gamble und Vorsitzende des Industrieverbands Körperpflege- und Waschmittel, über Ausbildung und wirksame Personalarbeit für eine Kultur der stetigen Weiterentwicklung.



Gabriele Hässig ist Geschäftsführerin für Kommunikation und Nachhaltigkeit (DACH) bei Procter & Gamble (P&G) und kennt die Welt der Großkonzerne.

**Wirtschaftskurier:** Sie sind Vorsitzende des Industrieverbandes Körperpflege und Waschmittel (IKW), also auch die Stimme vieler kleiner Firmen. Wie geht es den Betrieben in dieser Branche?

**Gabriele Hässig:** Unsere Produkte sind nach wie vor stark nachgefragt und die Umsätze entwickeln sich positiv. Das sind sicherlich Mutmacher. Allerdings haben wir zahlreiche Herausforderungen vor uns.

## Und zwar?

Unsere Unternehmen leiden unter hohen Kosten und Belastungen, auch unter der allseits beklagten überbordenden Bürokratie. Und das ist dramatisch. Unsere Daten zeigen, dass aktuell 40

Prozent der Unternehmen darüber nachdenken, ins Ausland zu verlagern, manche sogar über die Geschäftsaufgabe. 50.000 Arbeitsplätze und fünf Milliarden Euro Wohlstandsbeitrag könnten gefährdet sein. Davor dürfen wir die Augen nicht verschließen.

## Sie kennen beide Welten: Gelingen Innovationen leichter bei Konzernen oder im Mittelstand?

Natürlich gibt es in Konzernen viel Abstimmungsnotwendigkeit. Da kann im Mittelstand manches agiler passieren. Aber egal, wo man sich bewegt: Eine klare Standortbestimmung ist wichtig, um sich klarzumachen, wo die strategischen Herausforderungen liegen. Dann gilt es, ins Machen zu kommen. Also

nicht nur Energie in die Strategie zu stecken, sondern die Menschen mitzunehmen und entsprechend auch die Transformationsleistung auf die Fläche zu bekommen.

## Womit wir bei einem Ihrer Lieblingsthemen sind, der Personalarbeit. Wie kompliziert ist der Arbeitsmarkt derzeit?

Manche Standortbedingungen in Deutschland sind nach wie vor sehr positiv, andere herausfordernd. Wir haben eine große Stärke: die Ausbildung unserer Mitarbeitenden. Und wenn man nicht nur in die Ausbildung investiert, sondern auch in Weiterbildung, haben wir viele Möglichkeiten, auch mit der bestehenden Belegschaft ganz neue Be-

reiche zu erschließen. Auf diese Stärke sollten wir uns stärker konzentrieren.

## Lohnt es sich noch, selbst auszubilden?

Sehr sogar. Wir haben zum Beispiel bei P&G in Deutschland ungefähr 140 Auszubildende pro Jahr. Dazu kommen noch viele in dualer Ausbildung. Aber wir brauchen neue Tools, um Auszubildende anzusprechen. Als wir mit Tiktok als Kanal starteten, war es zunächst etwas schleppend. So etwas nur mit Bordmitteln machen zu wollen, reicht manchmal nicht. Also haben wir gezielt investiert und konnten die Bewerberzahlen verdoppeln.

## 180 Jahre alt und immer wieder Neues probieren?

In den 180 Jahren haben wir uns natürlich weiterentwickelt. Was immer geblieben ist, ist der Fokus auf die Kunden, auf die Beschäftigten und auf unsere Werte und Prinzipien wie Leadership, Ownership, Integrität. Wir sind sicherlich kein Familienunternehmen mehr, haben aber als ein solches begonnen – und unsere Grundwerte sind aktueller denn je. Mit den Mitarbeitenden fängt alles an. Sie sind die Basis für konstruktive Disruption.

## Das bedeutet?

Das heißt, wir fordern uns immer wieder heraus, um die Art, wie wir das Geschäft betreiben, zu ändern. Was sich nicht ändert, ist der Fokus auf die Menschen, die unsere Produkte verwenden, und auf die Menschen, die in unserem Unternehmen arbeiten.

## Legen wir das tiefer: Welche Maßnahmen ergreifen Sie?

Ganz wichtig derzeit: Reverse Mentoring wenden wir an, damit Jung und Alt

in neuer Form zusammenkommen. Es geht darum, die Erfahrungswisdom der Älteren mit der Möglichkeitsintelligenz der Jüngeren zusammenzubringen. Damit meine ich nicht nur Trendthemen wie Künstliche Intelligenz. Es geht auch darum, dass die, die länger dabei sind und möglicherweise höhere Positionen haben, die Welt und die Möglichkeiten durch die Augen von jungen Menschen sehen.

## Die junge Person ist der Mentor und die ältere der Mentee?

Ja. Wir dürfen nicht immer wieder in diese klassischen alten Rollen zurückfallen. Da lernt man ganz Erstaunliches. Wir alle haben Vorurteile, die durch die eigene Erfahrung geprägt sind. Wenn Menschen heute bei uns neu beginnen und Mentor sind für die Älteren, bringen sie eine ganz andere Sichtweise mit auf vieles, was wir im Unternehmen immer schon so getan haben. Das ist erfrischend. Natürlich haben wir aber auch die klassischen Mentor-Beziehungen und das klassische Coaching.

## Um auch die anderen Diversitätskategorien zu erwähnen: Tut sich hierzulande Nennenswertes bei der Geschlechterfairness?

Hier kann ich im Detail nur für P&G sprechen: Bei P&G haben wir Führungspositionen schon lange ungefähr 50:50 besetzt. Das sind Entwicklungen, die Jahrzehnte brauchen. Unser großes Thema heute ist aber nicht die zahlenmäßige Gleichstellung, sondern wirklich inklusiv zu sein über alle möglichen Faktoren. Es geht darum, dass jeder Mensch, der bei uns arbeitet, sein ganzes Selbst mitbringen kann – und nicht einen Teil zu Hause lassen muss. Wer voll dabei ist,

bringt viel mehr Energie, Kreativität, Leistungswillen ins Unternehmen.

## Für ein Konsumgüterunternehmen ein Muss.

Natürlich. Gerade Markenunternehmen müssen viele unterschiedliche Menschen in unterschiedlichen Haushalten und Lebenssituationen ansprechen. Wir haben in vielen Jahrzehnten gelernt, dass man dafür die Konsumenten intern abbilden muss. All die Daten zu durchdringen, gelingt einer vielfältigen Belegschaft viel besser.

## Es heißt, dass in Deutschland die Diversitätskategorie Herkunft das größte Manko ist. Sehen Sie das auch so?

Es ist wichtig, dass auch Herkunft als Diversitätsfaktor gesehen wird. Für uns heißt das zum Beispiel, dass wir Mitarbeitende nicht nur an den klassischen Wirtschaftshochschulen rekrutieren, sondern auch an Hochschulen, die früher nicht im Fokus waren. Man darf nicht zu eng nach Personal suchen. In unserer Zentrale in Schwalbach am Taunus haben wir Mitarbeitende aus mehr als 60 Nationen.

## Wo steht P&G bei Nachhaltigkeitsmaßnahmen, etwa der Kreislaufwirtschaft?

In den vergangenen zehn Jahren ist viel passiert. Natürlich sind wir noch nicht fertig. Aber wo vor zehn Jahren noch Projekte im kleinen Maßstab angelaufen sind, ist das heute breit eingeführt oder wird gerade ausgerollt. Skalierung ist ein wichtiger Faktor. Natürlich haben wir noch Themen, an denen wir arbeiten müssen. Und auch die EU ist gefragt. End-of-life-Kriterien zum Beispiel sollte sie noch klarer regeln, um geschlossene Kreisläufe zu ermöglichen.

## IMPRESSUM

### Anzeigensonveröffentlichung

Für den Inhalt sind die jeweiligen Unternehmen verantwortlich

**Layout:**  
Christine Plein-Vukorepa

**Titelfoto:**  
Procter & Gamble

### Verlag:

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

**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](mailto:kalavaoglu@weimermedia.de)

### Senior Media Consultant:

Özden Kalavaoglu  
Mobil: 0174 660 38 62  
[oezden.kalavaoglu@weimermedia.de](mailto:oezden.kalavaoglu@weimermedia.de)

### Media Consultant:

Manuela Czapka  
Dirckenstraße 40  
D-10178 Berlin  
Mobil: 0176 76 24 02 24  
[manuela.czapka@manual-media.de](mailto:manuela.czapka@manual-media.de)

### Druck:

westermann DRUCK | pva,  
Georg-Westermann-Allee 66  
D-38104 Braunschweig  
[www.westermann-druck.de](http://www.westermann-druck.de)

### 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](mailto:vertrieb@pressup.de)  
Internet: [www.pressup.de](http://www.pressup.de)

# Vom Wert der Begegnung

Künstliche Intelligenz verändert gerade das Wirtschaften an sich.  
Und sie wandelt unseren Blick auf „die Wahrheit“.  
Das hat besondere Folgen für Live-Veranstaltungen wie Messen.



**T**echnologie - und vor allem Künstliche Intelligenz - verändert derzeit das Fundament, auf dem Wirtschaft und Zusammenarbeit aufbauen. Sie beeinflusst, wie Unternehmen kommunizieren, produzieren, entscheiden und miteinander interagieren. Das hat zwangsläufig auch Auswirkungen auf Messen. Sie müssen sich in einem Umfeld behaupten, das zunehmend digital, datengetrieben und vernetzt funktioniert - und gerade deshalb als Infrastruktur der Netzwerkökonomie unverzichtbar bleiben. Für uns als Messeveranstalter heißt das: Wir verstehen Messen nicht mehr nur als physische Orte, sondern als intelligente Plattformen, die reale und digitale Welten miteinander verbinden.

Die Herausforderung - und gleichzeitig die Chance - liegt darin, mensch-

liche Begegnung mit technologischer Präzision zu kombinieren. Der persönliche Austausch bleibt unverzichtbar. Er wird aber durch Technologie neu gerahmt. Das heißt: Künstliche Intelligenz verstärkt die Qualität dieser Begegnung, indem sie Strukturen schafft, in denen Wissen schneller fließt, Vernetzung gezielter erfolgt und Innovationen besser verstanden werden.

**„Die Zukunft  
der Glaubwürdigkeit  
ist live.“**

Und KI verändert auch unsere Sicht auf Live-Events. Die Generationen der Vergangenheit sind damit aufgewachsen, dass man „die Wahrheit“ sehen konnte,

belegt durch Bild und Ton. Wenn das künftig nicht mehr eindeutig möglich ist, wenn wir nicht mehr wissen, ob ein Video eine Information, Ideologie oder einfach digitales (Werbe-)Rauschen enthält, dann muss sich unser Weltbild völlig neu kalibrieren. Und genau an diesem Punkt bekommen Live-Events, Begegnungen, Messen eine ganz neue Bedeutung.

Wenn die Grenze zwischen Realität und Simulation verschwimmt, steigt der Wert echter Begegnungen. Man könnte sagen: In einer digital überformten Welt wird das Echte wieder zum entscheidenden Differenzierungsmerkmal - für Menschen und Marken, für Kommunikation und für Vertrauen. Ob das dystopisch oder einfach realistisch ist, wird sich zeigen. Aber eines ist klar, davon bin ich überzeugt: Die Zukunft der Glaubwürdigkeit ist live.

**GO EFFICIENT**

# Ihr Business hebt ab, wir bringen es in die Cloud.

Jetzt mit **Vodafone Services** in der Cloud arbeiten –  
vernetzter, produktiver und sicherer denn je.



**Zusammen für Ihr Business.**  
[vodafone.de/digital-services](http://vodafone.de/digital-services)



Together we can  
**vodafone**  
business



Heidrun Irschik-Hadjieff ist Vorsitzende der Geschäftsführung von Sanofi Deutschland.

## „Wir brauchen ein Marktumfeld, das Innovation fördert, statt bremst“

Heidrun Irschik-Hadjieff, Chefin von Sanofi Deutschland, über den Pharmastandort D, nötige Reformen für mehr neuartige Medikamente und die Folgen der neuen Preispolitik der US-Regierung.

**Wirtschaftskurier: Viele Beobachter nennen 2026 ein richtungsweisendes Jahr für den Pharmastandort Deutschland. Warum?**

**Heidrun Irschik-Hadjieff:** Wir erleben gerade spannungsreiche Zeiten. Auf der einen Seite massive technologische Durchbrüche – von KI-gestützter Forschung bis hin zu personalisierten Therapien, die die Gesundheitsversorgung deutlich verbessern. Auf der anderen Seite geopolitische Verwerfungen, die die Patientenversorgung hierzulande herausfordern. Was dieses Jahr so be-

sonders macht: Die politischen Entscheidungen werden bestimmen, ob Deutschland und Europa in der globalen Gesundheitswirtschaft vorne bleiben oder zurückfallen. Sicher ist, die Weichenstellungen dieses Jahres prägen den Pharmastandort und die Patientenversorgung für viele Jahre.

**Weshalb ist die Pharmaindustrie für den Standort so wichtig?**

Unsere Branche verbindet Gesundheit und Wohlstand. Mit Reinvestitionsquoten von bis zu 17 Prozent fließt mehr

Geld in Forschung und Entwicklung als in jede andere Industrie. Innovationen wiederum erzeugen Schubkraft im Wirtschaftsmotor. Die Herstellung von Pharmazeutika entfaltet große Multiplikatoreffekte und ist dabei wenig ressourcenintensiv. Diese Eigenschaften machen sie zu einer Schlüsselindustrie im Strukturwandel, die wichtige Impulse in andere Wirtschaftsbereiche geben kann. Während die deutsche Wirtschaft in den vergangenen Jahren stagnierte, investierte die Pharmabranche gegen den Trend und erhöhte die Beschäftigung

um 20 Prozent. Jeder Pharma-Job erzeugt mehr als zwei weitere Arbeitsplätze, jeder Euro Wertschöpfung zwei zusätzliche Euro in anderen Branchen. Diese Stärke darf aber nicht als selbstverständlich gelten.

**Wie wettbewerbsfähig ist der Standort heute?**

Geopolitische Verschiebungen stellen den Pharmastandort vor substanzielle Herausforderungen und verstärken einen Trend der vergangenen Jahrzehnte. In den 1990ern kamen rund 50 Prozent aller innovativen Therapien aus Europa, heute sind es etwa 20 Prozent. USA und China investieren seit Jahren große Summen in Biotechnologie und KI, China hat sich vom Absatzmarkt zu einem technologischen Rivalen entwickelt. Damit geht es für Deutschland um nicht weniger als technologische Souveränität, Resilienz und die Fähigkeit, eine hochwertige Versorgung sicherzustellen – gerade auch mit Blick auf Krisensituationen.

**Wo liegen die zentralen Herausforderungen?**

Die Herausforderungen sind vielschichtig. Die Bürokratie ist ein wichtiges Beispiel. Seit 2012 haben sich die Bürokratiekosten der Pharmaindustrie verdoppelt – auf mittlerweile 2,5 Milliarden Euro pro Jahr. Das entspricht rund 17.000 Euro pro Beschäftigten, also dem Zwölffachen des industriellen Durchschnitts. Diese Last bremst Innovation spürbar aus.

**Bürokratie ist ein Klassiker, den die Wirtschaft immer wieder bemüht. Welche anderen Herausforderungen hat die Branche?**

Auch beim Zugang zu Wagniskapital hinkt Deutschland hinterher. Während in den USA zwischen 2017 und 2021 über 200 Milliarden Dollar in Health-Start-ups investiert wurden, waren es hierzulande lediglich sechs Milliarden. Ja, wir sehen mehr Gründungen im Life-Science-Bereich. Das ist positiv. Doch im internationalen Vergleich liegen wir weiterhin deutlich zurück. Gleiches gilt für die Digitalisierung im Gesundheitswesen und den Umgang mit Gesundheitsdaten. Als Gesellschaft können wir es uns schlicht nicht leisten, dieses Potenzial ungenutzt zu lassen. Die Politik hat die bestehenden Defizite

erkannt und die regulatorischen Rahmenbedingungen zuletzt spürbar verbessert. Das stärkt unsere Wettbewerbsfähigkeit, auch wenn wir bei der Umsetzung vieler Maßnahmen in Deutschland und Europa noch ein gutes Stück Arbeit vor uns haben.

**Der deutsche Pharmamarkt ist stark reguliert, um die Ausgaben für Gesundheit zu begrenzen.**

Entscheidend ist: Wir brauchen ein Marktumfeld, das Innovation fördert statt bremst. Dazu gehört vor allem ein Erstattungssystem, das den Wert von Arzneimittelinnovationen anerkennt und honoriert. Seit 15 Jahren regelt das Arzneimittelneuerordnungsgesetz Amnog in Deutschland, wie neue Medikamente bewertet und ihre Preise festgelegt werden. Dadurch hat die gesetzliche Krankenversicherung viel gespart. Seit Einführung des Gesetzes sind es rund 57 Milliarden Euro zugunsten der gesetzlichen Krankenversicherung. Das Amnog eignet sich aber immer weniger als Bewertungsinstrument für neue Therapien, wie moderne Biologika. Sogenannte Leitplanken machen es für neue Medikamente schwer, ihren wahren Nutzen zu zeigen, und führen dazu, dass Innovationen schlechter bewertet werden und dann Patienten und Patientinnen nicht zur Verfügung stehen. Stattdessen sollte eine verlässliche Bewertung auf Basis der besten verfügbaren Evidenz möglich sein. Das Amnog muss dringend reformiert werden. Der Reformdruck wächst – auch, weil die neue US-Arzneimittelpolitik die strukturellen Schwächen der deutschen Nutzenbewertung sichtbar macht und ihre Auswirkungen verschärft.

**Inwiefern?**

Die USA koppeln ihre Arzneimittelpreise künftig an die Preise von wirtschaftlich vergleichbaren Referenzländern, wie Deutschland, deren Preise bisher deutlich niedriger sind. Das ist ein Paradigmenwechsel. Der US-Markt finanziert heute mehr als die Hälfte der weltweiten biopharmazeutischen Forschung durch die deutlich höheren Arzneimittelpreise, die dort möglich sind. Europa trägt gemeinsam nur rund 16 Prozent zur weltweiten Forschung und Entwicklung bei. Innovation folgt jenen Märkten, wo sie schnell und planbar in die Versorgung kommt und fair vergütet

wird. Wenn Europa nicht gegensteuert, droht ein weiterer Rückzug von Forschung, Entwicklung und Markteinführungen. Schon jetzt sind 29 neue Arzneimittel ausschließlich in den USA verfügbar, und jedes vierte dort zugelassene Medikament schafft es gar nicht erst in die EU.

**Was bedeutet das für Deutschland und Europa?**

Wir müssen unsere Investitionen in innovative Arzneimittel deutlich erhöhen, um die wachsende Innovationslücke zu den USA nicht weiter zu vergrößern. Großbritannien investiert eine Milliarde Pfund mehr in innovative Medikamente. Wer den Wert von Innovationen anerkennt, wird zum Investitionsmagneten. Das wiederum stärkt die Wirtschaft und erhöht den Wohlstand unserer Gesellschaft. Der Zugang zu pharmazeutischen Innovationen ist nicht mehr nur eine wissenschaftliche oder regulatorische Frage, es ist zunehmend eine geopolitische. Handelskonflikte, Sanktionen und Industriepolitik beeinflussen heute direkt, wo und wie schnell Innovationen zugelassen werden. Deutschland und Europa brauchen einen übergreifenden Ansatz, der Gesundheits-, Wirtschafts- und Forschungspolitik zusammenführt und verlässliche Rahmenbedingungen für einen innovationsfördernden Arzneimittelmarkt schafft. Außerdem zeigen die geopolitischen Entwicklungen, dass Europa das Potenzial seines großen Binnenmarktes mit 450 Millionen Menschen besser nutzen muss. Nur so bleiben wir ein souveräner, resilienter Innovationsstandort mit gesichertem Zugang zu modernen Therapien.

**Wie schätzen Sie die Chancen ein, dass das so kommt?**

Die politische Wertschätzung für unsere Branche ist klar erkennbar. Der Koalitionsvertrag setzt das Ziel, Deutschland zum weltweit innovativsten Chemie-, Pharma- und Biotechnologiestandort zu machen. Jetzt geht es um die Umsetzung. Der laufende Pharma- und Medizintechnikdialog soll in eine neue nationale Pharmastrategie münden. Ich bin optimistisch, dass die Politik die richtigen Entscheidungen trifft – für Versorgungssicherheit, Resilienz und eine starke Gesundheitswirtschaft in Deutschland und Europa.

# „Es geht um weit mehr als Büroeinrichtung“

Sedus setzt auf ein neues Nachhaltigkeitsprogramm, das Kreislaufwirtschaft für Stühle und Tische einführt – flexibel und modular. Dazu gehört, dass Arbeitsmobiliar gemietet werden kann. Gebrauchte Möbel werden aufgearbeitet.

**Wirtschaftskurier: Sedus engagiert sich seit vielen Jahren für eine nachhaltige Unternehmensführung. Mit Sedustainable wurde dieser Ansatz 2024 auf eine neue kommunikative Ebene gehoben. Ist das eher ein Programm, eine Haltung oder ein strategischer Rahmen für die Zukunft?**

**Ernst Holzapfel:** Sedustainable ist weit mehr als ein Programm – es ist Ausdruck einer Haltung, die tief in der DNA des Unternehmens verankert ist. Der Begriff vereint Sedus und Sustainability und bringt damit auf den Punkt, was das Unternehmen seit jeher prägt: verantwortungsvolles Handeln im Einklang mit Mensch, Umwelt und Wirtschaft. Besonders ist dabei das Unternehmensmodell:

Zwei Drittel des Gewinns fließen an die Haupteigentümer – die Stoll Vita Stiftung und die Karl Bröcker Stiftung – und werden ausschließlich in Projekte investiert, die Kindern, Bildung, Umwelt und gesunder Ernährung zugutekommen.

**Was hat es mit der neuesten Nachhaltigkeitsinitiative S:ircle by Sedus auf sich?**

Damit geht das Unternehmen konsequent den nächsten Schritt in Richtung Kreislaufwirtschaft. Das Konzept übersetzt die Haltung von Sedustainable in ein ganzheitliches Angebot, das Nachhaltigkeit konkret erlebbar macht. S:ircle by Sedus steht für zirkuläre Möbel und flexible Nutzung, basierend auf den vier Rs – Return, Rent, Refurb, Reuse – und den vier Cs – Care, Connect, Configure, Contribute. So entsteht ein System, das ökologische Verantwortung, wirtschaftliche Effizienz und soziale Wirkung miteinander verbindet – und es Unternehmen, Fachhandelspartnern und Planern ermöglicht, selbst einfach und wirkungsvoll Teil des Kreislaufs zu werden.

**S:ircle by Sedus beinhaltet unter anderem ein Mietmöbelmodell mit digitaler Plattform. Wie verändert sich dadurch das Kundenerlebnis, und welche Vorteile ergeben sich konkret für Unternehmen oder Planer?**

Mit S:ircle by Sedus wird das Einrichten zum dynamischen Prozess – individuell, transparent und zukunftssicher. Das Angebot ist modular aufgebaut und lässt sich wie ein Baukasten an die jeweiligen Bedürfnisse eines Unternehmens anpassen, sei es in der Kultur, der Finanzstruktur oder der Art, wie Menschen arbeiten. Alle Komponenten – von Pla-

nung und Beratung über Mietmodelle bis hin zu Refurbish und Reuse – sind flexibel kombinierbar und skalierbar. So können Flächen bei Wachstum oder Reduktion einfach angepasst werden, ohne Kapitalbindung und mit maximaler Flexibilität. Über die digitale Plattform behalten Unternehmen zudem jederzeit den Überblick über ihren Bestand und ihren ökologischen Fußabdruck.

**Welche weiteren Entwicklungen sehen Sie für das Unternehmen bei Kreislaufwirtschaft und nachhaltiger Unternehmensführung in den kommenden Jahren?**

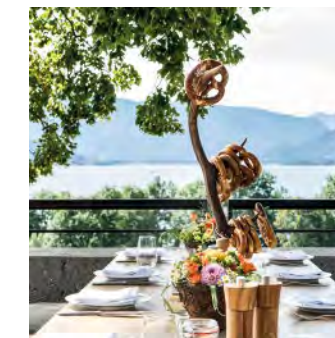
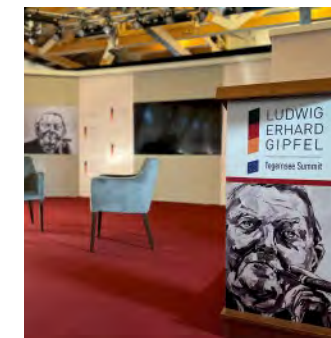
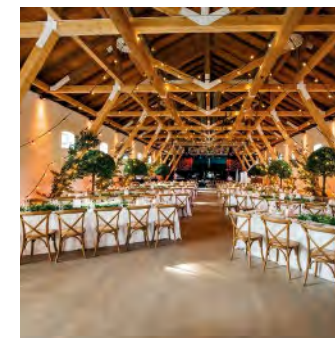
Kreislaufwirtschaft wird bei Sedus zu einem zentralen Bestandteil einer ganzheitlichen Vision, in der das Unternehmen als Partner für zukunftssichere Arbeitswelten handelt. Als umfassender Anbieter von hochwertigem, designorientiertem und ergonomischem Mobiliar, Beratungs- und Serviceleistungen sowie Management-Software und digitaler Integration unterstützen wir Unternehmen dabei, Arbeitsumgebungen zu gestalten, in denen Menschen ihr Potenzial entfalten können. Mit der Erweiterung des Geschäftsmodells durch S:ircle by Sedus wird zudem die Zukunftsfähigkeit der Kunden in volatilen Zeiten gestärkt, indem nachhaltige, flexible und wirtschaftlich wirksame Lösungen angeboten werden, die sich an veränderte Anforderungen anpassen lassen. Die Vision „We really care“ kommt darin klar zum Ausdruck: Arbeitsweltgestaltung wird als Ökosystem verstanden, in dem ökologische, ökonomische und soziale Aspekte miteinander verbunden sind. Es geht um weit mehr als um Büroeinrichtung – es geht um sinnstiftende Lösungen, die das Wohlbefinden der Mitarbeitenden fördern, das Wachstum von Unternehmen stärken und einen Beitrag für Gesellschaft und Umwelt leisten.

**Ernst Holzapfel**  
ist Marketing-Direktor bei Sedus.



## Ihre exklusive Eventlocation am Tegernsee

Gut Kaltenbrunn | 45 Minuten von München  
Perfekt für Firmenevents und High-End-Veranstaltungen



Am Nordufer des Tegernsees verbindet Gut Kaltenbrunn historische Architektur mit modernster Event-Infrastruktur. Das renommierte Ensemble bietet exklusive Räumlichkeiten für Firmenveranstaltungen jeder Größenordnung.

Konferenzen | Seminare | Tagungen | Vorstandsklausuren  
Firmenfeiern | Galadinner | Empfänge bis zu 2.500 Gäste  
Panoramablick | Einzigartige Atmosphäre | Exzellente Käfer-Gastronomie

Käfer Gut Kaltenbrunn | Kaltenbrunn 1 | 83703 Gmund am Tegernsee  
0 80 22 18 70 700 | restaurant@kaefer-gut-kaltenbrunn.de  
GUTKALTENBRUNN.DE



Jetzt Location entdecken

# Aufbruchsstimmung in Europas Technologieszene

Endlich gibt es Gründe, optimistisch auf Europas Technologiesektor zu blicken.  
Ein wesentlicher heißt Donald Trump.

Im Hauptquartier von Lovable in Stockholm passt die Einrichtung zum gemütlichen Namen des Start-ups. Das Unternehmen, das sich auf „Vibe-Coding“ spezialisiert hat – also darauf, ein System der Künstlichen Intelligenz per Texteingabe Software erstellen zu lassen –, verfolgt eine Schuhe-aus-Politik. Der Duft von schwedischem Kaffee erfüllt das Büro. Herzförmige Kissen mit dem Lovable-Logo liegen auf üppigen Sofas. Doch das Unternehmen ist weniger weich und kuschelig als vielmehr wendig und wettbewerbsorientiert. Und obwohl es noch klein ist, wächst es schnell: Im November erreichte der annualisierte wiederkehrende Umsatz 200 Millionen Dollar nach einer Million Dollar ein Jahr zuvor. Anton Osika, Mitgründer von Lovable, argumentiert, dass es inzwischen möglich sei, in Europa ein weltweit führendes KI-Unternehmen aufzubauen. „Der Mentalitätswandel findet statt“, sagt er.

Wenn es darum geht, Technologiegiganten hervorzubringen, war Europa lange ein Nachzügler. Heute beherbergt Europa (die Europäische Union, Großbritannien, Norwegen und die Schweiz) lediglich sechs der 100 wertvollsten Technologieunternehmen der Welt. Die USA haben 56, China hat 16. Die Nachteile des Kontinents sind gut bekannt. Sein 520 Millionen Menschen umfassender Verbrauchermarkt ist durch Sprache und Regulierung zersplittert. Europa verfügt dank seiner erstklassigen Forschungslabore und Universitäten zwar über reichlich Talent, doch Unternehmer hatten Schwierigkeiten, Kapital zu beschaffen, um ihre Unternehmen rasch zu vergrößern.

Dennoch gibt es neue Hoffnung für den alten Kontinent. Aufgeschreckt durch die Verschlechterung der Beziehungen Europas zu Amerika verstärken politische Entscheidungsträger ihre Bemühungen, das Technologie-Ökosystem zu stärken.

Gleichzeitig haben die USA und China Entscheidungen getroffen, die Europa für Technologiefachkräfte und Investoren vergleichsweise attraktiver machen. Die etablierten Technologieunternehmen des Kontinents, obwohl zahlenmäßig wenige, fördern nun eine neue Generation von Start-ups. Im vergangenen Jahr stiegen die Investitionen von Risikokapitalgebern in europäische Start-ups auf 85 Milliarden Dollar. Ein Jahrzehnt zuvor waren es 22 Milliarden Dollar. Obwohl die von KI begeisterten USA mit 339 Milliarden Dollar Investitionen im vergangenen Jahr weiterhin weit voraus sind, liegt China nun mit 53 Milliarden Dollar dahinter.

In einem aufsehenerregenden Bericht von 2024 kritisierte Mario Draghi, ehemaliger italienischer Ministerpräsident und früherer Chef der Europäischen Zentralbank, Europas nachlassende Wettbewerbsfähigkeit scharf. Doch es ist US-Präsident Donald Trump mit seiner Abneigung gegenüber der Region, der die politischen Entscheidungsträger wirklich mobilisiert hat. Sie sehen Europas technologische Schwächen nun sowohl als geopolitisches Risiko als auch als kommerzielles Problem. Henna Virkunen, Technologie-Kommissarin der Europäischen Kommission, sagt, die Kommission prüfe beispielsweise Wege, um EU-Regierungen dazu zu ermutigen, mehr Technologie von heimischen Start-ups zu kaufen. Auch europäische Unternehmen „erkennen, dass sie es sich nicht leisten können, vollständig von ausländischen Anbietern abhängig zu sein“, sagt Arthur Mensch, der Chef von Mistral, einem französischen Hersteller von KI-Modellen.

Vielleicht noch wichtiger ist, dass politische Entscheidungsträger Maßnahmen ergreifen, um Unternehmen beim Ausbau ihrer Unternehmen zu helfen. Im März veröffentlichte die Kommission einen Plan, um Europas fragmentierte Kapitalmärkte zu vereinheitlichen, was

Start-ups die Kapitalbeschaffung erleichtern soll. Das wird nicht schnell geschehen, weil dafür schwierige Entscheidungen über die Harmonisierung nationaler Steuersysteme erforderlich sind. Hilfreich ist, dass auch die Mitgliedstaaten ihre Kapitalmärkte modernisieren. Großbritannien, Frankreich und Deutschland passen Regeln an, um Pensionsfonds zu ermutigen, stärker in riskante Anlagen wie junge Technologieunternehmen zu investieren.

Unterdessen treiben Trumps schroffe Behandlung von Ausländern und jüngste Entlassungen bei US-Technologiegiganten Talente nach Europa. Daten von Revelio Labs, einem Anbieter von Arbeitsplatzdaten, zeigen, dass sich der Brain Drain umgekehrt hat. Lovable etwa hat Führungskräfte von US-Softwareunternehmen wie Notion und Gusto angeworben. Zudem verkaufen sich weniger europäische Technologieunternehmen an amerikanische.

Auch China hilft unbeabsichtigt. Sein Modell staatlich gelenkter Innovation hat private Investitionen verdrängt und die Ausgaben für Risikokapital schrumpfen lassen, was einen Teil davon nach Europa lenkt. Zwischen 2015 und 2025 fiel Chinas Anteil an den weltweiten Risikokapitalausgaben von 30 auf zehn Prozent. Europas Anteil stieg von zwölf auf 16 Prozent.

Reich zu werden gilt inzwischen auch in Europa als erstrebenswert. In „The >>



New Geography of Innovation“, einem im vergangenen Jahr veröffentlichten Buch, stellt Mehran Gul vom Weltwirtschaftsforum fest, dass Skype, ein europäisches Start-up, Anfang der 2000er-Jahre lediglich elf Millionäre hervorbrachte. PayPal, der US-Zahlungsdienstleister, gewährte seinen Mitarbeitern weit mehr Aktienoptionen und schuf mehr als 100. Diese investierten wiederum in neuere Start-ups im Silicon Valley. Heute vergeben europäische Technologieunternehmen mehr Optionen, und die etablierten Technologiemilliardäre der Region helfen jungen Unternehmern, Vermögen aufzubauen. Nikolay Storonsky, Gründer des Fintech-Unternehmens Revolut, hat Firmen wie Spiko, ein französisches Start-up derselben Branche, und Biorce, ein spanisches Medizintechnikunternehmen, unterstützt. Daniel Ek, Gründer des Musikstreamingdienstes Spotify, ist ein bedeutender Investor beim deutschen Drohnenhersteller Helsing. Ehemalige Mitarbeiter des schwedischen Fintech-Stars Klarna, haben nach Zahlen des Datenanbieters Dealroom und des Risikokapitalfonds Accel, mehr als 60 Start-ups gegründet.

All dies bedeutet nicht, dass Europa die USA als führende Technologiemacht verdrängen wird. Im vergangenen Jahr brachte es der Denkfabrik Epoch AI zufolge lediglich zwei der weltweit 94 neuen hochmodernen großen Sprachmodelle hervor. Die Vorstellung, dass die EU bis 2030 ein Fünftel der weltweiten Computerchips herstellen wird – ein Ziel der Kommission –, ist unrealistisch. Doch in einigen Bereichen wird Europa wettbewerbsfähiger. Drei Sektoren – alle begünstigt durch Trumps Handlungen – stechen hervor.

Noch bevor er im vergangenen Jahr seine zweite Amtszeit antrat, holte Europas Klimaschutztechnologiesektor gegenüber dem amerikanischen auf. Von 2015 bis 2016 entsprachen die Risikokapitalausgaben für Europas grüne Start-ups 24 Prozent der amerikanischen. Dieser Anteil stieg bis 2024 bis 2025 auf 55 Prozent. Trumps Abbau von Umweltregulierungen in den USA dürfte diesen Trend weiter verstärken. Im vergangenen Jahr fiel die Zahl amerikanischer Klimaschutz-Start-ups, die Risikokapital einwarben, auf den niedrigsten Stand seit 2019. Bei europäischen Green-Tech-Unternehmen ist keine Demoralisierung erkennbar. Im Dezember gliederte Octo-

pus Energy, ein britischer Anbieter grüner Energie, Kraken aus, das intelligente Stromnetz-Software verkauft, bei einer geschätzten Bewertung von neun Milliarden Dollar. Schweden ist ein Hotspot für Green-Tech-Start-ups. Stegra will dort kohlenstofffreien Stahl herstellen. Einride elektrifiziert den Güterverkehr. In der Schweiz baut Climeworks Maschinen, die Kohlendioxid aus der Luft abscheiden.

### Europa legt bei Verteidigung, Klimaschutz und Deep-Tech zu


Trump's Forderung, dass Europa (einschließlich der Ukraine) mehr für seine eigene Verteidigung tun müsse, beflügelt auch die Hightech-Rüstungsindustrie in einer Region, die davon bislang wenig hatte. Von 2015 bis 2017 betrug die Risikokapitalinvestitionen in europäische Verteidigungstechnologie kaum ein Prozent des nordamerikanischen Niveaus. Von 2023 bis 2025 stieg dieser Anteil auf sechs Prozent. Das Internationale Institut für Strategische Studien, eine Denkfabrik, berichtet, dass Europas Verteidigungsausgaben von 2023 bis 2025 um 42 Prozent stiegen; der US-Verteidigungshaushalt, obwohl viel größer, blieb unverändert. Während in Amerika lang etablierte Auftragnehmer einen Großteil der Verteidigungsausgaben erhalten, gibt es in Europa mehr Spielraum für junge Verteidigungstechnologieunternehmen.

München hat sich zu einem Zentrum für sie entwickelt. Hinter einer metallverkleideten Tür mit der Aufschrift „Vertraulich“ im Hauptquartier von Helsing befindet sich ein Demoraum, in dem die neuesten Waffen im roten Licht präsentiert werden. Die HX-2, eine Drohne mit X-förmigen Flügeln und einer Reichweite von 100 Kilometern, verfügt über KI-Systeme, die ihr helfen, Ziele wie Panzer anzugreifen, selbst wenn diese durch Kommunikationsstörtechnik geschützt sind. Helsing versteht sich demonstrativ als europäisch. Den autonomen Kampfjet, den das Unternehmen baut, nennt es Europa. Helsing wolle nicht „der kleine Bruder von etwas Größerem in Amerika“ sein, sagt Mitgründer Niklas Köhler. Zu den Nachbarn zählen Quantum Systems, ein Hersteller von Überwachungsdrohnen mit einer Bewertung von vier Mil-

liarden Dollar, und Isar Aerospace, das Raketen für kleine Satelliten baut. Wenn die innovativen Drohnenbauer der Ukraine ihren Kampf gegen Russland beendet haben, werden viele von ihnen vermutlich europäische Verteidigungstechnologieunternehmen gründen oder sich ihnen anschließen.

Auch „Deep-Tech“-Unternehmen, die in unerprobte Technologien investieren, könnten von Trumps Feindseligkeit gegenüber wissenschaftlicher Forschung profitieren. Proxima Fusion, ausgegründet aus dem Max-Planck-Institut für Plasmaphysik in München, hat mehr als 200 Millionen Euro für Kernfusionsreaktoren eingeworben. In der Nähe befinden sich Quantencomputing-Start-ups wie Planq, ebenfalls eine Max-Planck-Ausgründung, sowie Firmen, die sich auf Nanotechnologie, Photonik und Laserkommunikation spezialisieren. Der Anteil der europäischen Risikokapitalinvestitionen, der an Deep-Tech-Unternehmen ging, stieg nach Angaben des Risikokapitalfonds Atomico von 19 Prozent 2021 auf 36 Prozent im vergangenen Jahr. In einigen Nischen sammeln europäische Start-ups mehr Kapital ein als amerikanische. Seit 2023 haben europäische Wasserstoff-Start-ups (deren Technologie sowohl tiefgehend als auch grün ist) mehr Kapital gesichert als junge US-Unternehmen. In Quantentechnologien sind europäische und amerikanische Start-ups nahezu gleichauf.

Natürlich ist es möglich, dass Europas technologischer Aufbruch ein falscher Morgen ist. Eine Sorge, insbesondere für Verteidigungsunternehmen, besteht darin, dass europäische Regierungen knapp bei Kasse sind. Am 25. Februar rief der Haushaltsausschuss des deutschen Parlaments zu Maßhalten bei den Verteidigungsausgaben auf und kürzte die Ausgaben für Verträge mit Helsing und Stark Defence, einem Konkurrenten. Nur wenige glauben, dass das nächste Billionen-Dollar-Technologieunternehmen der Welt europäisch sein wird. Doch vielleicht wirkt dieser Gedanke zum ersten Mal nicht mehr töricht.

 © 2026  
The Economist Newspaper Limited.  
Alle Rechte vorbehalten.

Veröffentlicht unter Lizenz von „The Economist“.  
Übersetzt von „Wirtschaftskurier“. Den Originaltext in englischer Sprache finden Sie auf [www.economist.com](http://www.economist.com).

# Danke,

## dass du Baumwolle trägst!



Angorakaninchen werden für Wolle ausgebeutet.  
[PETA.de/Angora](http://PETA.de/Angora)

**PETA**



## Streit ums Geld für KI

Sam Altman, Dario Amodei und Elon Musk kämpfen nicht immer sauber um Kapital für Künstliche Intelligenz. Niemals zuvor waren Investoren in einem Jahr so sehr gefragt.

**W**enn es in diesem Jahr eine vorherrschende Erzählung gab, dann die, dass die Fortschritte in dieser Technologie die riesige – und bislang behütete – Welt der Software auf den Kopf stellen. Um diesen Wandel am Laufen zu halten, müssen die führenden KI-Forschungslabore enorme Geldsummen beschaffen. Das hat den Weg für drei gigantische Börsengänge (IPOs) in einem einzigen Jahr geebnet: OpenAI unter der Leitung von Sam Altman, Anthropic unter Dario Amodei und SpaceX unter der Leitung von Elon Musk, das mit xAI, seinem Modellentwickler, fusioniert hat. Was die Spannung noch steigert: Das Trio hasst sich gegenseitig.

Alle drei streben nach der Stratosphäre. OpenAI, das kürzlich mit 840 Milliarden Dollar bewertet wurde, soll angeblich einen Preis von einer Billion Dollar anstreben, was dem 40-Fachen seines

aktuellen Jahresumsatzes entspricht. Anthropic, zuletzt mit 380 Milliarden Dollar bewertet – das entspricht etwa dem 20-Fachen seines Jahresumsatzes –, wird wahrscheinlich mehr als 500 Milliarden Dollar einsammeln können. Am ehrgeizigsten von allen ist SpaceX, das bei der Fusion mit xAI mit 1,25 Billionen Dollar bewertet wurde und Berichten zufolge einen Börsengang mit einer Bewertung von 1,5 Billionen Dollar anstrebt. Damit würde es direkt in die Riege der zehn wertvollsten börsennotierten Unternehmen der Welt aufsteigen – und könnte Musk sogar zum ersten Trillionär der Geschichte machen.

Schon ein einziger Börsengang dieser Größenordnung würde die Märkte belasten. Der Risikokapitalgeber Tomasz Tunguz weist daraufhin, dass, wenn jedes Unternehmen wie üblich 15 Prozent seiner Anteile öffentlich anbieten würde, die insgesamt eingenommene Summe in etwa

dem Gesamtbetrag aller Börsengänge in den USA in den vergangenen zehn Jahren entspräche. Das erklärt zum Teil die Eile der einzelnen Chefs, nicht als Letzte auf den Markt zu kommen. Auch das Ego spielt jeweils eine Rolle, besonders weil sich der Wettlauf um die Modellentwicklung verschärft hat. Um den Konflikt zwischen dem Trio zu verstehen, ist es hilfreich, die Persönlichkeiten zu betrachten. Diese lassen sich zusammenfassen als der Söldner (Altman), der Missionar (Amodei) und der Messias (Musk).

Beginnen wir mit Altman. Manche bewundern ihn dafür, dass er mit der Einführung von ChatGPT 2022 den KI-Wettlauf in Gang brachte und dass er Anthropic und xAI seitdem bei der Kapitalbeschaffung ausmanövrierte. Aber er ist auch schlau und opportunistisch. Das zeigte sich kürzlich bei einem Streit zwischen Anthropic und der US-Regierung über Sicherheitsvorkehrungen für

die Nutzung der Technologie durch das Pentagon. In der Folge wurde Anthropic als Risiko für die Lieferkette eingestuft (eine Einstufung, gegen die der Modellentwickler am 9. März klagte und die andernfalls seinen Börsengang gefährden könnte). Im Gegensatz zu Musk, der „Misanthropic“ offen schlechtmacht, versuchte Altman, sich als Brückenbauer zwischen Amodeis Labor und der US-Regierung darzustellen. Doch OpenAI schaltete sich, genau wie xAI, ein, um geheime Verteidigungsaufträge auf Kosten von Anthropic zu gewinnen.

Amodei, der OpenAI verließ, um 2021 Anthropic mitzugründen, vertritt eine „Sicherheit geht vor“-Philosophie und stellt den prinzipientreuen Ansatz von Anthropic dem Wachstumswettlauf seiner Konkurrenten gegenüber. Dennoch ist er kein Schwächling. In einem internen Memo, das in der Hitze der Aufregung um das Pentagon verfasst wurde (für das er sich später gegenüber The Economist entschuldigte), griff Amodei Altman als „verlogen“ und als Speichellecker des US-Präsidenten Donald Trump an. Die didaktische Haltung von Anthropic ist zudem nützlich Marketing. Claude, sein Chatbot, hat seit dem Streit mit dem Pentagon an Popularität gewonnen. Die Reaktion von Anthropics auf den Druck lobten sogar Mitarbeiter bei OpenAI.

Musk, der 2015 bei der Gründung von OpenAI mitwirkte, steht Altman noch feindseliger gegenüber. Seiner Darstellung zufolge hat OpenAI, das seinen Status als gemeinnützige Organisation aufgegeben hat, seine Mission aufgegeben, KI so zu entwickeln, dass sie der gesamten Menschheit zugutekommt. Infolgedessen will Musk seine ursprüngliche Spende von 38 Millionen Dollar zurückhaben, plus Zinsen versteht sich. Er verklagt OpenAI und Microsoft, dessen größten Geldgeber, auf bis zu 134 Milliarden Dollar. Der Fall kommt im April vor Gericht. Wenn er Erfolg hat, wird er OpenAI in den Bankrott treiben und Altman ruinieren.

Musk scheint niemandem außer sich selbst die Kontrolle über diese Technologie anvertrauen zu wollen. Der Unternehmer hegt den gottgleichen Ehrgeiz, „das Licht des Bewusstseins bis zu den Sternen zu tragen“. Er plant, mit den Raketen von SpaceX ganze Flotten von Rechenzentren in den Orbit zu schicken, um die Kraft der Sonne besser nutzen zu können.

Im Reich der Sterblichen gibt es jedoch immer noch die lästige Frage des Geldes. Im vergangenen Jahr setzte xAI vielleicht 500 Millionen Dollar um und lag damit weit hinter den beiden anderen Firmen zurück (X, die Social-Media-Plattform, der es angegliedert ist, brachte weitere rund drei Milliarden Dollar ein). Eine der Haupteinnahmequellen von xAI sind Aufträge für die US-Regierung, zu der Musk enge Verbindungen unterhält. Sein Vertrag mit dem Pentagon hat einen Wert von bis zu 200 Millionen Dollar. Dennoch sollen sich mehrere Abteilungen darüber beschwert haben, Grok, der xAI-Chatbot, sei unzuverlässig. Die mangelnde Größe von xAI ist ein Grund, warum Musk es an SpaceX angliederte, das bereits florierte. Im vergangenen Jahr erzielte SpaceX Berichten zufolge einen Betriebsgewinn (vor Abschreibungen und Amortisationen) von acht Milliarden Dollar bei einem Umsatz von 15 bis 16 Milliarden Dollar.

### OpenAI liegt beim Geschäft gerade vor Anthropic und xAI

OpenAI, das im vergangenen Jahr Berichten zufolge 13 Milliarden Dollar umsetzte, ist größer als sowohl xAI als auch Anthropic. Es verfügt zudem über das breiteste Geschäftsmodell. Das Unternehmen strebt in diesem Jahr einen Umsatz von 30 Milliarden Dollar an, von denen die Hälfte aus Verbraucherabonnements und Anzeigen in ChatGPT stammen soll (das über 900 Millionen wöchentliche Nutzer hat, von denen 50 Millionen über verschiedene Preisstufen bezahlen). Der Rest wird von Geschäftskunden und denjenigen stammen, die direkt auf die Modelle von OpenAI zugreifen.

Doch Anthropic, das im vergangenen Jahr wahrscheinlich vier bis fünf Milliarden Dollar umsetzte, holt schnell auf. Das Unternehmen hat sich stärker als OpenAI auf Geschäftskunden konzentriert und war besonders mit seinem Tool „Claude Code“ für Softwareentwickler erfolgreich. Bis Ende Februar hatte OpenAI einen annualisierten Umsatz von 25 Milliarden Dollar erreicht, was einem Anstieg um ein Fünftel gegenüber dem Ende des Vorjahres entspricht; Anthropics Umsatz von 19 Milliarden Dollar hat sich im gleichen Zeitraum mehr als verdoppelt. Das könnte erklären, warum Altman so sehr darauf aus war, sich bei

den Regierungsaufträgen von Anthropic einzumischen, sowie OpenAIs jüngsten Fokus auf den Ausbau seines Angebots für Unternehmen. Kunden sagen, dass Codex, die Alternative zu Claude Code, in Sachen Leistung aufholt.

Der harte Wettbewerb um Kunden wird den Preisdruck erhöhen, während die Labore gleichzeitig riesige Summen in Rechenzentren investieren, um die wachsende Nachfrage zu befriedigen und neue Modelle zu trainieren. Keines der Unternehmen ist auch nur annähernd in der Gewinnzone. OpenAI, das im vergangenen Monat eine private Finanzierungsrunde in Höhe von 110 Milliarden Dollar abschloss, prognostiziert, bis 2030 gut 660 Milliarden Dollar in Infrastruktur zu investieren und erst dann einen freien Cashflow zu generieren. Selbst SpaceX, das mit Raketenstarts und dem Verkauf von Satelliten-Internet Geld verdient, benötigt weit mehr Geld, als es erwirtschaften kann. Das Analyseunternehmen Moffett Nathanson weist darauf hin, dass der Plan, eine Million Rechenzentrums-Satelliten ins All zu schicken, „eine atemberaubende Summe an Fremdfinanzierung“ erfordern wird.

Allen dreien bleibt daher kaum eine andere Wahl, als sich an die öffentlichen Märkte zu wenden, wenn sie im KI-Wettlauf bleiben wollen. Ob ihre Börsengänge erfolgreich werden, hängt davon ab, wie viele Investoren bereit sind, den langen und ungewissen Weg zu Gewinnen aus dieser Technologie zu übersehen. Es wird nicht helfen, dass es eine weitere Alternative gibt, die bereits an der Börse notiert ist: Alphabet, Eigentümer von Google. Sein Gemini-Modell wird immer erfolgreicher. Der Suchmaschinenriese ist eine Geldmaschine, die im vergangenen Jahr einen Nettogewinn von 132 Milliarden Dollar erzielte, wodurch er seine KI-Investitionen aus eigener Tasche finanzieren kann. Und sein Marktwert von 3,7 Billionen Dollar entspricht einem vernünftigeren Neunfachen des Umsatzes. Sundar Pichai, Alphabets Chef, kann es sich leisten, sich aus dem Getümmel herauszuhalten.

© 2026 The Economist Newspaper Limited. Alle Rechte vorbehalten.

Veröffentlicht unter Lizenz von „The Economist“. Übersetzt von „Wirtschaftskurier“. Den Originaltext in englischer Sprache finden Sie auf [www.economist.com](http://www.economist.com).



# Ein Zuhause auf See

Elegante Suiten mit Meerblick, fein kuratierte Routen abseits der Massen und ein so aufmerksamer Service, dass man noch zu Hause von ihm träumt: Explora Journeys steht für eine neue Generation von Luxus-Kreuzfahrten. Eine Seereise für alle, die Entschleunigung auf höchstem Niveau suchen.

**D**ie Sonne ist noch nicht ganz aufgegangen, als die Explora II lautlos an den Traumvillen Menorcas vorbeigeleitet. Das Meer liegt glatt wie poliertes Glas, nur das sanfte Surren der Motoren durchbricht die Stille. Auf den privaten Terrassen der Suiten stehen bereits die ersten Gäste, in Kaschmirdecken gehüllt, den Espresso in der Hand. Kein Gedränge, keine Lautsprecherdurchsagen, kein Animationsteam am Pool. Stattdessen: gedämpfte Schritte auf hellem Teakholz, ein diskretes Nicken des Butlers, der genau weiß, welchen Champagner man am Vorabend bevorzugt hat. Explora Journeys bietet eine Reise, die mehr ist als Transport: ein schwimmendes Refugium zwischen Kontinenten.

Explora Journeys ist die junge Luxus-Lifestyle-Reisemarke, die die MSC Group 2023 auf schönste Meerestouren schickt. Das Ziel: Die Kategorie der Luxus-Kreuzfahrten mit einem lebendigen, kosmopolitischen und entspannten Konzept neu definieren. „Ocean State of Mind“ nennt Explora Journeys dieses Versprechen – einen Zustand zwischen Weite, Rückzug und Weltläufigkeit. Es ist eine neue Spielart der Kreuzfahrt: weniger Massenabfertigung, mehr maßgeschneiderte Erfahrung. Die Schiffe der Marke sind weltweit unterwegs und setzen auf Suiten statt Kabinen, Fine Dining statt Buffet-Schlacht,

Infinity-Pool statt Sonnengrill-Station, Liegezeit statt Landgang im Eiltempo. Wer hier reist, sucht nicht das Spektakel, sondern das Gefühl, angekommen zu sein – mitten auf dem Meer. Es ist eine Haltung, die mehr sein will als Luxus, ob entschleunigtes Reisen zu den schönsten Stationen des Mittelmeers, zu den Fjorden Islands, in die Lagunen der Karibik, entlang der Küsten Japans oder zu den Archipelen im Indischen Ozean. Weltweit, aber ohne Eile. Als Reiseziele bietet Explora Journeys eine Mischung aus berühmten Reisezielen und weniger bereisten Regionen.

Als Zuhause auf See stehen in diesem Jahr drei und bis 2028 sechs Explora-Schiffe zur Auswahl. An Bord wirkt alles wie ein Boutique-Hotel, das zufällig schwimmt. Die Gäste wohnen in Suiten, die mit privaten Sonnenterrassen mit Speisebereich und Loungebetten ausgestattet sind. Die Unterkünfte bieten diverse Annehmlichkeiten und bilden großzügige Rückzugsorte auf See, die europäische Eleganz mit einzigartigem Komfort verbinden – alle mit weitem Meerblick.

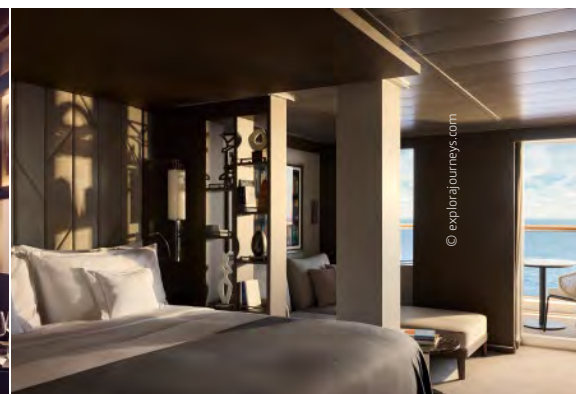
Weltgewandt, kultiviert und weitgereist präsentiert sich auch die Kulinarik. Sushi auf der Heck-Terrasse, handgestricheltes Steak im Marble Grill, direkt hinter der Wendeltreppe als einer der schönsten Laufstege der Weltmeere. Oder doch wieder zum eleganten Franzosen? Saiso-

nal und mit Liebe zubereitet erzählt jedes Gericht und jedes Getränk in den Restaurants und Bars seine eigene Geschichte – doch bitte erst später, denn jetzt lockt noch der High Tea beim inspirierenden Austausch mit der so selbstbewussten Kapitänin. Modern ist hier auch die Haltung, nicht nur die Hardware.

Vom Meer inspiriert wirkt auch die Wellness-Philosophie. Beim Ocean Wellness stellt sich der Gast seine eigene, einzigartige Auswahl an Behandlungen, Routinen und Ritualen aus den Bereichen Spa, Fitness, Schönheit und Wohlbefinden zusammen.

Hochwertige Unterhaltung bieten das Shopperlebnis in den exklusiven Boutiquen sowie vielfältig kuratierte Angebote von eleganten Abenden bis hin zu sportlichen Outdoor-Aktivitäten wie Tanzen unter den Sternen zu dynamischen DJ-Sets in der Sky Bar on 14, Pickleball-Training mit Meerblick oder erstklassige Talente des ikonischen West End in der Journeys Lounge. Wenn dann die Sonne untergeht und der Hummer mit Blick auf Palmas Kathedrale beim Kurs aufs offene Meer so köstlich wie nie schmeckt, wirkt der Hafen plötzlich fern – und der Alltag noch viel ferner.

Weitere Informationen unter:  
[www.explorajourneys.com/de](http://www.explorajourneys.com/de)



Für eine rauchfreie Welt

# Wenn es eine Lösung gibt – warum nicht handeln?

**„Es gehört oft mehr Mut dazu, seine  
Meinung zu ändern, als ihr treu zu bleiben.“**

*Friedrich Hebbel, deutscher Dramatiker und Lyriker*

Mutig zu denken und zu handeln, erfordert Offenheit. Es bedeutet, umzudenken sowie den Wandel zu wagen und zu gestalten – für eine bessere Zukunft.

**BAT verfolgt ein klares Ziel: A Better Tomorrow™.**

Wir wollen die gesundheitlichen Folgen unseres Geschäfts minimieren – durch risikoreduzierte Alternativen für erwachsene Konsumentinnen und Konsumenten. Dafür braucht es ein Umfeld, das die Risiken des Rauchens klar benennt und gleichzeitig bessere Optionen bietet.

**Wir glauben: Deutschland kann rauchfrei werden.**

Aber dafür müssen wir gemeinsam handeln – mit dem Mut, die Industrie als Teil der Lösung zu sehen. Fakt ist, dass Schweden, wo überzeugende Alternativen wie tabakfreie Nikotinbeutel zur Verfügung stehen, kurz davor ist, rauchfrei zu werden. Wir haben jetzt eine gesundheitspolitische Chance. Nutzen wir sie. Auch in Deutschland.

ER MACHT,  
WAS  
ER  
LIEBT



**Yannik Spielmann**

Restaurantbesitzer & Koch von Hawara

**WIR MACHEN  
DEN BÜROKRAM.**

Mit Lexware läuft deine Buchhaltung automatisch, damit du dich auf deine Leidenschaft konzentrieren kannst. Hol dir jetzt Lexware Office für dein Business: [lexware.de](https://www.lexware.de)

**Lexware**