



Ausgabe 02 | März 2025

7,00 € CHF 9,50

WirtschaftsKurier



HEFT IM HEFT
WIRTSCHAFTSKURIER 01/2025

ABGEKANZELT

Was nach dem Aus
der Wokeness kommt

AUFGESPIELT

Smudo über Pioniergeist,
Geschäft und Zusammenhalt

**DIE 100
BESTEN
MITTEL-
STÄNDLER**

DER SCHUHTINGSTAR

Wie Heinrich Deichmann es schafft, sein Unternehmen
trotz Widrigkeiten stetig wachsen zu lassen.





STECKT IHR BUSINESS IN ALTEN STRUKTUREN FEST?

Wenn Unternehmen wachsen, stoßen sie schnell an Grenzen.
Prozesse werden zu komplex und ineffizient, es fehlt an
Transparenz und Datenaustausch. Zeit, sich zu befreien!
Mit **Haufe X360**, der flexiblen ERP-Lösung für Ihre Entwicklung.

www.haufe-x360.de

HAUFE.
X360

Das Cloud-ERP, das befreit.



Liebe Leserinnen, liebe Leser,

in dieser Ausgabe veröffentlicht Markt und Mittelstand zum vierten Mal die Liste der 100 besten Mittelständler. Die Berechnung ist angesichts der 39 Kriterien, die gewichtet einfließen, ein nennenswerter Aufwand. Aber wir finden, dass er sich lohnt. Branchentrends und Erfolgsstories werden sichtbar, man erkennt, wer seinen Job nachhaltig gut macht. Trumpf gehört zu denen, die stark gewachsen sind. Goldbeck ebenso oder eben auch das Unternehmen von Heinrich Deichmann, der unser Cover zierte. All das sind Firmen, die schon vor drei Jahren gut unterwegs waren und trotz schwierigen Umfelds in ihren Branchen weiterwachsen.

Sie tun genau das, was Deutschland in der Breite zuletzt kaum noch gelang. Wir sammeln in diesem Jahr 20 große Ideen, die den Standort D wieder zu Wachstum führen. Anders formuliert: Mit denen wir den Herausforderungen unserer Zeit begegnen können. In der ersten Ausgabe zeigten wir allgemein die Problemfelder auf und blickten besonders auf Bürokratie, Weiterbildung und Leistungsbereitschaft. Diesmal geht es um die Diskrepanz zwischen Weltklasse-Forschung und Geschäftserfolg. In praktisch keinem anderen Land ist die Kluft größer. Mein Kollege Andreas Kempf hat nachgefragt, warum das so ist und wie man es lösen kann.

Dieses Magazin ging vor der Bundestagswahl in Druck, erscheint aber danach. Politische Analysen finden Sie entsprechend auf unserer Webseite. Aber nach der Wahl ist ja ohnehin vor den Koalitionsverhandlungen. Üblicherweise heißt es, Politikerinnen und Politiker hielten nicht, was sie vorher versprochen hätten. Darum würde ich in diesem Jahr angesichts der dünnen Vorschläge vor der Wahl doch sehr bitten! Die deutsche Wirtschaft braucht einen großen Wurf. Mit dem kleinsten gemeinsamen Nenner kann das nichts werden. Und dann werden Deutschlands 100 beste Mittelständler ganz bestimmt nur noch im Ausland wachsen.

Eine erbauliche Lektüre wünscht

Ihr

Thorsten Giersch

Chefredakteur
giersch@weimermedia.de

Wenn ich mit dir abgerechnet habe,



bekommst du ne Push-Nachricht.

Ihre Mitarbeiter erhalten die Gehaltsabrechnung ab sofort über die Cloud. Und bekommen automatisch eine Benachrichtigung, wenn sie fertig ist. Für Sie als Lohnbuchhalter entfallen dadurch Falten, Kuvertieren und Frankieren. Und der gesamte Aufwand, verlegte Lohnsteuerbescheinigungen nochmals auszustellen.

Überzeugen Sie sich selbst:
agenda-unternehmen.de/lohnprofi



Agenda:

inhaltsverzeichnis

Die besten Mittelständler
DAS GROSSE
RANKING
16 Seiten Spezial



10-25



30



52



64

macher

- 6 Macher**
Wie Nextwind den deutschen Energiemarkt aufmischt.
- 8 Gewinner & Verlierer**
Isabel Bonacker: Glänzend
Ingo Wagner: Lack ab

titelthema: beste mittelständler

- 10 Der Wert der Gemeinschaft**
Deutschlands Erfolg gründet auf Dezentralität und Miteinander.
- 14 Es ballt sich**
Die besten Mittelständler steuern ihr Geschäft aus dem Westen.
- 16 Die hundert Besten – Das Ranking**
Die Liste der Hervorragenden
- 20 Ausgezeichnet**
Michael Oelmann über Trends im Mittelstands-Ranking.
- 22 Das Geheimnis der Siebenmeilenstiefel**
Deichmann hat die internationale Schuhwelt erobert und wächst weiter.

strategie & personal

- 28 Eingebucht und aufgeschlagen**
Wirtschaftsbücher im Check
- 30 Wild statt woke**
Der Umgang in Betrieben wandelt sich. Für Mittelständler lauern Gefahren.
- 34 Ungewollt ausgegrenzt**
Diskriminierung am Arbeitsplatz ist in kleinen Firmen oft noch ein Thema.
- 38 Auf der Suche nach Personal**
KI sollte 2024 den großen Schub bringen, doch der blieb aus.

kunden & märkte

- 40 Wissenstransfer**
Wenn Wissenschaft zur Politik wird
- 42 Gute Ideen, kaum Erträge**
Mit Innovationen aus Deutschland wird Geld verdient – oft im Ausland.

26 Zuverlässig und sicher vernetzt

Das Praxisbeispiel der Scholz Recycling GmbH zeigt, dass eine schnelle und sichere, standortübergreifende Vernetzung für mittelständische Unternehmen zunehmend zum Wettbewerbsvorteil wird. Lesen Sie hier, wie einfach das mit der softwarebasierten SD-WAN-Lösung Connected Business von Vodafone gehen kann.

Advertorial



- 45 Wie wir Wissen in Wert verwandeln**
Moritz Förster über das enorme Innovationspotential Deutschlands.
- 46 Immens viel Disziplin**
Verkaufstrainer Patrick Utz über das ideale Vorgehen im Vertrieb.

finanzen

- 50 Geld und Recht**
Büromietvertrag per WhatsApp
- 52 Europa wagt das KI-Experiment**
Was der AI Act für Firmen bedeutet.
- 56 Der Staat entwickelt mit**
Mittelständler können hierzulande auf zahlreiche Förderprogramme zugreifen.
- 60 Die aussichtsreichsten KI-Aktien**
Das Thema künstliche Intelligenz könnte die Börsenkurse auch dieses Jahr treiben.

produktion & technologie

- 62 Aus Forschung und Praxis**
Experten verschicken Daten abhörsicher zwischen Quantencomputern.
- 63 Werkzeug für den Wandel**
Software hilft bei Rechtstexten.
- 64 Wunsch nach Sicherheit ist illusorisch**
Smudo über Zusammenhalt und technologische Disruption.

The Economist

- 68 Es ist noch nicht vorbei**

perspektiven & meinungen

- 70 Gastbeitrag**
Uwe Rittmann über Familienunternehmen als Anker für stabilen Wohlstand.
- 72 Kommentare**
Nicht zu sehr verkünsteln
Nicht bereit für die Wende
Gemeinsam stärker
- 73 Impressum**

letzte dinge

- 74 Kettcar**
Abgefahren

Drive your passion!

Wer im Business ganz oben mitspielen will, braucht einen starken Antrieb, den Mut, sich von der Masse abzuheben, und eine Top-Performance – so wie die Alfa Romeo Giulia.



wippen aus Aluminium sorgen für einen sportiven Touch und erinnern an die lange Motorsport-Tradition von Alfa Romeo. Die volle Übersicht behält der Pilot dank der digitalen 12,3-Zoll-Instrumentenanzeige „Cannocchiale“, die sich individuell modifizieren lässt. Für perfekte Vernetzung an Bord ist das 8,8 Zoll Alfa™ Connect 3D-Navigationssystem zuständig, das mit Touchscreen, Bluetooth®, DAB-Radio, Apple CarPlay und Android Auto™ ausgestattet ist und sich intuitiv steuern lässt.

Aber nicht nur im Innenraum weiß die Giulia VELOCE zu überzeugen: Unter der Haube begeistert die Benziner-Variante mit einem leistungsstarken 2,0-Liter-Turbomotor, der Business-Profis mit 206 kW (280 PS) auf die Erfolgsspur bringt. Dabei ermöglicht es die innovative Fahrdynamiksteuerung Alfa™ DNA, den Charakter des Fahrzeugs flexibel anzupassen – von sportlicher Agilität bis hin zu kraftstoffsparender Effizienz. Gleichzeitig garantieren das präzise Fahrwerk und der Allradantrieb Alfa™ Q4 mit Verteilergetriebe (ATC) ein leichtes Handling sowie perfekte Traktion und Kontrolle. Zusätzliche Sicherheit geben Matrix-Voll-LED-Scheinwerfer mit adaptiver Ausleuchtung und moderne Fahrassistenzsysteme wie Verkehrszeichenerkennung, Spurhalteassistent oder Active Cruise Control. Um noch mehr über Giulias Qualitäten zu erfahren, scanne einfach folgenden QR-Code:



Die Giulia Veloce im Business Leasing ab 425 € netto mtl. mit 0 € Sonderzahlung¹ inkl. Rundumsorglos-Paket²

Was ist der Motor, der dich antreibt? Ist es die Passion für Perfektion, die Freude am Fortschritt oder die Ambition, immer das Beste aus sich herauszuholen? Die Alfa Romeo Giulia vereint all diese Faktoren und bringt die nötigen PS auf die Straße, um jedes Ziel zu erreichen. Mit einer gekonnten Symbiose aus italienischer Eleganz und innovativer Technologie ist die Sportlimousine für all jene gemacht, die das Besondere lieben, keine Angst vor Herausforderungen haben und ihrem Job mit Leidenschaft nachgehen. Die Version VELOCE bietet dabei die perfekte Ausstattung für alle Anforderungen des Daily Business. Ausgerüstet mit hochwertigen Materialien, sportlichem Design und modernster Technologie, bringt die Giulia VELOCE Auto-Ästheten stilvoll und komfortabel von Termin zu Termin. Im Cockpit geben 6-fach elektrisch verstellbare Leder-Sportsitze mit anpassbaren Sitzwangen auch bei scharfen Kurven ergonomischen Rückhalt. Sportpedale und Schalt-

Kombinierte Werte gem. WLTP: Kraftstoffverbrauch 8,4 l/100 km; CO₂-Emission 190 g/km; CO₂-Klasse: G

¹ Ein unverbindliches Gewerbekundenleasing mit Kaufoption (Bonität vorausgesetzt) der Stellantis Bank SA Niederlassung Deutschland, Siemensstraße 10, 63263 Neu-Isenburg, zzgl. gesetzl. MwSt., Überführungs- und Zulassungskosten für die Alfa Romeo Giulia VELOCE 2.0 Turbo 16V 206 kW (280 PS) AT8-Q4 bei 0,- € Leasingsonderzahlung, Leasingrate 425,- €/Monat, Laufzeit 36 Monate, Laufleistung 10.000 km/Jahr. Der Gesamtbetrag von 15.300,- € netto stellt die Summe aus Leasingsonderzahlung und monatlichen Leasingraten dar. Abrechnung nach Vertragsende: Sofern der Kunde keinen Gebrauch von der Kaufoption macht, werden Mehr- und Minderkilometer (Freigrenze jeweils 2.500 km) sowie ein Ausgleich für ggf. vorhandene Schäden abgerechnet. Angebot freibleibend und nur gültig bei Vertragseingang beim Leasinggeber bis 31.03.2025. Nicht kombinierbar mit anderen Sonderkonditionen oder Rahmenabkommen. Über alle Detailbedingungen informiert Sie gerne Ihr teilnehmender Alfa Romeo Partner. Abweichungen im Cent-Bereich sind möglich. Nur bei teilnehmenden Alfa Romeo Partnern. Überführungs- und Zulassungskosten sind nicht Bestandteile dieses Angebots. Die Stellantis Bank SA Niederlassung Deutschland bietet bundesweit Finanzdienstleistungen für die Marke Alfa Romeo an.

² Das Rundumsorglos-Paket entspricht dem Complete Care Plus Service-Paket für die Laufzeit von 36 Monaten. Complete Care Plus deckt eine Garantieverlängerung, Alfa Romeo Assistance, Wartungen und Verschleißreparaturen ab. Weitere Informationen finden Sie unter www.alfaromeo.de/mopar/servicepakete

Geschäftskundenangebot, nur gültig für Bestands- und Bestellfahrzeuge, nicht kombinierbar mit weiteren Aktionen.

Beispielfoto zeigt Fahrzeug der jeweiligen Baureihe, die Ausstattungsmerekmale des abgebildeten Fahrzeugs sind nicht Bestandteil des Angebots.

Mit der Kraft des Windes

Nextwind kauft alte Anlagen und erneuert sie. So will das Unternehmen zu einem großen Stromanbieter wachsen. Das nötige Kapital haben die Berliner bereits.



Unter Strom: Werner Süss, Ewald Woste und Lars Meyer (v. l.) wollen alte Windparks in Deutschland modernisieren. Alle drei haben jahrelange Erfahrung im Energiesektor.

31. Stock, Upper West, knapp 110 Meter über dem Bahnhof Zoo in Berlin. Schon die Büros auf Nabenhöhe eines größeren Windrads zeigen, wo Lars Meyer mit Nextwind hin will: hoch hinaus. Das Start-up schickt sich an, einer der großen Stromanbieter des Landes zu werden. Die Idee ist verblüffend einfach. Meyer und sein Team kaufen Windparks, tauschen die alten Windräder gegen effizientere aus und verkaufen dann Strom. Wer jetzt denkt, das ebenfalls zu können, dürfte an etwas ganz Wesentlichem scheitern: Geld.

Zunächst einmal, und das ist Meyer wichtig: „Wir sehen uns als Energieproduzenten. Wir sind kein Projektentwickler, kein Finanzinvestor.“ Wir sind nicht auf den schnellen Euro aus, schwingt da mit. Nextwind geht ins große unternehmerische Risiko. Das Prinzip lautet: kaufen, modernisieren – und eben nicht weiterverkaufen, sondern bündeln. „Mehr Strom auf bestehenden Flächen zu produzieren, ist politisch eleganter, als auf der

Von Björn Hartmann

grünen Wiese Neues zu bauen“, sagt der Co-CEO. Man leiste einen Beitrag zur Entkarbonisierung. Für ihn ist aber klar: „Es muss auch wirtschaftlich sinnvoll sein und sich für Investoren, die das erforderliche Kapital bereitstellen, lohnen.“ Offenbar funktioniert das in der Bundesrepublik.

„Deutschland war einer der ersten Märkte, der Wind in einer relevanten Größe für Stromerzeugung nutzte“, sagt der Firmenchef. Jetzt fallen die ersten Anlagen aus der Förderung. Ein heikler Moment, denn viele Eigentümer, also vor allem Bauern, Gemeinden oder Kleininvestoren, prüfen den Ausstieg. „Viele, die vor knapp 20 Jahren Windanlagen aufgestellt haben, sind heute schon älter und suchen eine Nachfolgeregelung“, sagt Meyer. Hier tritt Nextwind auf den Plan. Solche Altstandorte bieten Vorteile: „Die ersten Windparks sind an besonders windträchtigen Stellen gebaut worden, die sehr ertragreich sind“, sagt der Co-Chef. Die Akzeptanz für Windparks sei größer, auch wür-

© Nextwind

den dort neue Anlagen beschleunigt genehmigt – ganz anders als auf der grünen Wiese. „Wir ersetzen die 20 Jahre alten Anlagen durch moderne, die Kapazität steigt kräftig, die Stromausbeute vervier- oder verfünffacht sich.“ Bevor gebaut wird, braucht Nextwind eine Lizenz zum Betrieb, die das Unternehmen bei der Bundesnetzagentur ersteigern muss. Liegt sie vor, gilt für 20 Jahre eine feste Einspeisevergütung. Schon das wäre für Investoren interessant, weil solide berechenbar, doch es gibt noch ein weiteres Argument: „Die Erträge lassen sich sehr gut vorhersagen, weil es Daten aus knapp 20 Jahren Betrieb gibt.“

Rohstoff Kapital

Ohne Investoren mit Kapital geht wenig. „Das Geschäftsmodell ist vielleicht nicht besonders anspruchsvoll“, sagt Meyer. „Der Rohstoff, auf dem das Geschäft läuft, ist Kapital, sehr viel Kapital. Darauf haben wir Zugriff. Und das ist auch die Einstiegsbarriere für andere, die uns nachahmen wollen.“ Gerade bei den Summen, um die es geht, ist Vertrauen wichtig. „Das wird über Jahrzehnte aufgebaut. Da haben wir mit unserer langen Erfahrung und unseren Kontakten einen großen Vorteil.“

Meyer arbeitete als gelernter Ingenieur unter anderem bei Siemens, beriet dann Investmentbanken bei Unternehmensübernahmen und -fusionen, bevor er großen Investoren mit seinem Wissen bei Energieinvestitionen half. Nach zehn Jahren in London lebt er jetzt in Berlin. Mitgründer Werner Süss, Co-Chef bei Nextwind, arbeitete als Vertriebschef Europa des Energieversorgers Vattenfall. Mitgründer Ewald Woste leitete lange den Energieversorger Thüga und war Präsident des Energieverbands BDEW, heute ist er Aufsichtsratschef der Steag und sitzt im Aufsichtsrat von Eon.

Nextwind verfügt inzwischen über rund 750 Millionen Euro Eigenkapital, Anteilseigner sind neben den Gründern der US-Finanzinvestor Sandbrook Capital, spezialisiert auf erneuerbare Energien, und die beiden kanadischen Pensionsfonds PSP Investments sowie Imco. Das Geld mag reichen für Ankäufe, aber um neue Windräder aufzustellen, ist noch mehr nötig. „Wir schieben Investitionen von gut 2,5 Milliarden Euro vor uns her“, sagt Meyer. „Wir planen derzeit einen Konsortialkredit mit mehreren großen Finanzinstituten im Milliardenbereich.“

Dass sich Großbanken für deutsche Windanlagen interessieren könnten, ist neu. Bisher waren die Standorte zu klein, als dass sich das Engagement lohnte. Das Geschäft machten meist Sparkassen und Volksbanken vor Ort. „Dadurch, dass wir die Anlagen poolen, rechnet sich das auch für

© Alendro/Shutterstock.com

ZAHLEN & DATEN

Nextwind Management GmbH

> Sitz:	Berlin und London
> Gründung:	2020
> Mitarbeiter:	rund 90
> Umsatz:	50 Millionen Euro (2025 geplant)

große Banken“, sagt Meyer. „Wir haben das Problem der Kleinteiligkeit für die Banken gelöst.“ Das Unternehmen selbst arbeitet weiter kleinteilig, auch wenn die Anlagen alle auf einer zentralen Plattform gebündelt sind. „Die Business-Units sind sehr dezentral. Die technische Betriebsführung bleibt vor Ort“, sagt der Nextwind-Co-Chef. „Wir arbeiten mit Partnern, die die Anlagen lange kennen und auch in den Gemeinden vernetzt sind, in denen sie stehen.“ Eine riesige zentrale Mannschaft, die alles von Berlin aus steuert, will das Unternehmen nicht aufbauen. „Man muss die Dezentralität umarmen und nutzen.“

Bisher gehören Nextwind gut 40 Windkraftstandorte unterschiedlicher Größe vor allem in Norddeutschland, von der Eifel über Niedersachsen und Mecklenburg-Vorpommern bis Brandenburg. Sie haben eine Kapazität von 450 Megawatt, erneuert kämen sie auf 1,4 Gigawatt Leistung, die Größe eines modernen Atomkraftwerks. Bis 2028 will Nextwind auf eine Leistung von drei Gigawatt kommen. Dafür müssen noch einige Standorte gekauft und dann vor allem umgebaut werden. Meyer und seine Mitgründer denken zudem schon weiter. Zusätzlich zum Ausbau und Betrieb der Windparks planen sie dezentral Batterien und Solarparks, um die bestehende Netzinfrastruktur besser zu nutzen und Phasen hohen und niedrigen Winds auszugleichen.

Die Idee zum Unternehmen stammt schon von 2016. Seit 2018 haben die Gründer sich intensiv damit beschäftigt, 2020 startete Nextwind. Richtig los ging es 2024, nachdem die Investoren eingestiegen waren. Binnen eines Jahres wuchs die Belegschaft von 20 auf 90 Mitarbeiter. Das Unternehmen zog in die 31. und 32. Etage des Berliner Hochhauses ein – früher Sitz des deutschen Teils der Signa Holding von René Benko, einem windigen Unternehmer, der Luftschlösser baute, hoch hinaus wollte, aber die Bodenhaftung verlor. Nextwind arbeitet deutlich anders: Die Windparks, die bereits gekauft sind, erzeugen Strom, das Unternehmen rechnet mit 50 Millionen Euro Umsatz in diesem Jahr. Und es ist selbst ohne rund erneuerte Anlagen profitabel. <<



Glänzend

Ende des Jahres, kurz nach der gewonnenen Wahl, bekam Donald Trump ein Problem: Sein favorisierter Lieferant von Beauty-Produkten ging pleite. Das Schweizer Start-up Bronx Colors hatte in China produziert und die Logistikschwierig-



keiten nach der Corona-Pandemie auf Dauer nicht überlebt. Vielleicht kann **Isabel Bonacker** mit ihrem deutschen Unternehmen Babor helfen. Sie profitiert gerade davon, dass der Markt für Luxuspflege in den Vereinigten Staaten kräftig wächst. Was aber, wenn der US-Präsident Zölle auch auf Kosmetik erheben sollte? Für Babor gehört „Made in Germany“ zur Firmen-DNA, Produktion in den USA ist deshalb keine Lösung. Inhaberin Bonacker geht die Sache selbstbewusst an. Sie schickt gerade deutlich mehr Waren als üblich in die USA, damit die dortigen Lager zum Bersten voll sind, bevor ein Zoll das Produkt verteuern könnte. Außerdem hat sich Babor darauf vorbereitet, die in Deutschland produzierten Cremes nach Amerika zu liefern und dort lokal durch Lohnunternehmen abfüllen zu lassen – was den Zollwert minimieren würde. Trotz der Herausforderungen könnte Bonackers Erfolgsgeschichte der vergangenen Jahre weitergehen. Als stellvertretende Verwaltungsratsvorsitzende hat sie den Umsatz in den zehn Jahren ihrer Amtszeit mehr als verdoppelt. << **art**

Lack ab

Für die Deutsche Regas ist es zuletzt nicht gut gelaufen. Das Unternehmen betreibt im Hafen Mukran auf Rügen ein Terminal für LNG. Zwei Spezialschiffe liegen dort, um Flüssiggas von Tankern zu übernehmen, wieder zu vergasen und dann per Pipeline ins deutsche Netz einzuspeisen. Allein das Gas fehlt, jedenfalls in hinreichender Menge. Und so sah sich **Ingo Wagner**, geschäftsführender Gesellschafter des Unternehmens aus Potsdam, gezwungen, den Vertrag für eins der beiden Schiffe zu kündigen. Ein herber Rückschlag, hatte die Firma doch seit Gründung 2022 trotz harten Gegenwinds Kurs gehalten – ohne Konzern oder Staat im Rücken. Zunächst lud sie LNG auf der Ostsee in kleinere Schiffe um und landete sie im Hafen von Lubmin an. Dann haben Wagner und sein Team das Terminal in Mukran durchgesetzt, das von größeren Schiffen angefahren werden kann als Lubmin. Dabei überstand das Unternehmen auch Widerstand aus der örtlichen Tourismusindustrie und von Umweltverbänden, ließ sogar seine Finanzen unabhängig überprüfen. Offiziell bemängelte



Wagner die Preispolitik der staatlichen Gesellschaft DET, die das Schiff an die Deutsche Regas vercharterte und das Unternehmen so angeblich ausbootete. Tatsächlich fehlt wohl schlichtweg Gas – und damit das Geschäft. << **art**

#DeinMeinBusiness Teamwork? Aber sicher!

Schützen dein Team vor Gefahren im Netz:
unsere Sicherheitslösungen. Jetzt kostenfrei
in allen T Business Mobilfunktarifen.*

 Connecting
your world.

Die
T Business
Mobilfunk-
Deals



Hier mehr
erfahren:

Der Wert der Gemeinschaft

Deutschlands Erfolg gründet auf Dezentralität und Miteinander vor Ort. Doch das Modell ist ernsthaft in Gefahr. Viele Mittelständler stemmen sich dagegen.

Was ist „der Mittelstand“? Ein Sammelbegriff für Unternehmen einer gewissen Größe? Nein, für so etwas gibt es technische Begriffe wie KMU, die klar definiert sind: maximal 50 Millionen Euro Umsatz und maximal 250 Beschäftigte. Mittelstand hat auch, aber bei weitem nicht nur, mit der Eigentümerstruktur zu tun. Dafür gibt es eher den Begriff Familienunternehmen, wozu allerdings auch Volkswagen, Beiersdorf und andere börsennotierte Weltkonzerne gehören.

Mittelstand ist eine Haltung. Eine Idee, die weit über das rein unternehmerische Denken hinaus-

Von Thorsten Giersch

geht. Ein Prinzip, das für dieses Land absolut prägend wurde. Das Prinzip Mittelstand entstand nach dem Zweiten Weltkrieg, als Deutschland am Boden lag wie noch nie in seiner Geschichte. Was in den Jahren nach 1945 passierte, ist als Wirtschaftswunder in die Geschichte eingegangen und gilt bis heute als Paradebeispiel dafür, wie eine Wirtschaft wieder flottgemacht werden kann. Die Erfolgsformel hinter diesem Jahrhundert-Comeback beschreibt der britische Ökonom Paul Collier in seinem Bestseller „Aufstieg der Abgehängten“. Sein Spezialgebiet: Herauszufinden, wie es einige

Regionen schaffen, sich aus schwierigen Situationen zu befreien und andere nicht. Ein wiederkehrendes Erfolgsrezept lautet Dezentralität – die Kraft der lokalen Gemeinschaft vor Ort.

Collier erklärt in seinem Buch die Geschichte Westdeutschlands unmittelbar nach dem Zweiten Weltkrieg zum besten Beispiel: Trotz der Zerstörung und der tiefgreifenden sozialen Umbrüche zeigte sich eine bemerkenswerte Fähigkeit zur Selbstorganisation und zum Wiederaufbau. Ein zentraler Punkt war dabei die Bedeutung lokaler Strukturen. Gemeinden und Städte, die trotz des Krieges intakt geblieben waren, bildeten das Rückgrat für den Wiederaufbau. Auch der Mittelstand, wie wir ihn kennen, wurde so geboren. Diese bestehenden Netzwerke ermöglichten es den Menschen, schnell wieder in ein normales Leben zurückzukehren. Besonders hervorzuheben ist das Engagement der Zivilgesellschaft, von Vereinen, Kirchen und anderen Organisationen. Ein starkes Gemeinschaftsgefühl und eine ausgeprägte Solidarität unter den Menschen hal-



fen dabei, die schwierigen Bedingungen zu meistern. Nur so ließ sich die Bevölkerung versorgen, die Infrastruktur wieder aufbauen, neue Arbeitsplätze schaffen.

Collier betont die Bedeutung dezentraler Entscheidungen. Die Alliierten, besonders die Amerikaner, ermöglichten den Deutschen viel Freiheit, den Wiederaufbau zu gestalten. Diese Freiheit, lokale Lösungen zu finden, trug maßgeblich zum Erfolg bei. Politik, Unternehmer, lokale Bankhäuser und Vereine regelten Dinge pragmatisch. Die Marktwirtschaft und die Hilfe durch den Marshallplan waren nützliche Rahmenbedingungen für einen rasanten Wiederaufbau, aber dessen Grundlage war das Prinzip Mittelstand.

Allerdings gefährden heute viele Faktoren das Prinzip Mittelstand. Die Menschen vereinsamen. In der Gesellschaft als Ganzes fördert das den Aufstieg populistischer Parteien. Und in den Unternehmen hemmt es die Produktivität. Dem Deutschland-Barometer Depression der >>

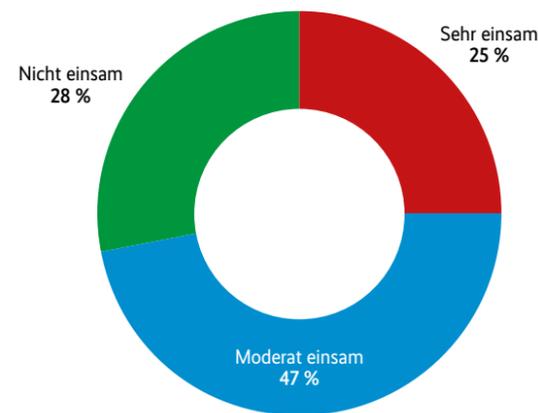


Voller Sound: Dank richtigem Zusammenspiel stellt sich Hochgenuss beim Zuhörer ein. Auch in Künzelsau, wo die Würth Philharmoniker jedes Jahr ein Sommerkonzert wie dieses geben. Der Weltmarktführer für Befestigungstechnik finanziert auch Open-Air-Konzerte und Museen.

© Würth

GEMEINSCHAFT GEHT VERLOREN

So einsam fühlen sich die Bundesbürger



Quelle: Deutschland-Barometer Depression 2023

fehlt die traditionelle Rolle als Identitätsgeber und wird zunehmend als Mittel zum Zweck gesehen. Wer sagt, dass Job eben Job sei und der Beruf die Beziehung zwischen Menschen nicht stärken kann, verkennt Forschungsergebnisse. Dabei gibt es keine einfachen Antworten. Mehr Präsenz führt keineswegs zu mehr Gemeinschaftssinn – zumindest nicht automatisch. Auch Teamarbeit kann einsam machen, wenn zu wenig Nähe entsteht. Forscher raten vor allem dazu, die Hürden für soziale Kontakte niedrig zu halten.

Was Wissenschaftler jüngst in großen Studien herausgefunden haben, weiß man im baden-württembergischen Künzelsau schon lange. Und an all den vielen anderen Orten, wo der Mittelstand zu Hause ist. Was man gegen Einsamkeit und für mehr Gemeinschaftsgefühl tun kann, zeigen viele Unternehmen in der Liste der 100 besten Mittelständler, die Markt und Mittelstand jährlich in Zusammenarbeit mit dem Verlag Die Deutsche Wirtschaft errechnet. Zum Beispiel Würth aus Künzelsau. Wer sich im Pressebereich des Unternehmens im Internet umschaute, könnte denken, es sei der eines Heimatvereins, wenn nicht zwischen folgenden Nachrichten die Jahresbilanz des Unternehmens stünde:

- „Spatenstich für Studierendenwohnheim der Reinhold-Würth-Hochschule.“ Das neue Wohnheim soll den Studierenden Zugang zu bezahlbarem Wohnraum ermöglichen.
- „Stiftung Würth spendet 25.000 Euro an die Caritas Heilbronn-Hohenlohe.“ Gedacht für deren ehrenamtliche Integrationsarbeit für geflüchtete Menschen.

Stiftung Deutsche Depressionshilfe und Suizidprävention zufolge fühlt sich inzwischen jeder vierte in Deutschland einsam. Immer mehr Menschen ziehen in Städte, die zwar bessere Chancen bieten, aber anonym und unübersichtlicher sind. Deshalb fühlen sich vor allem Städter oft isoliert. In Deutschland arbeiten rechnerisch zwar immer weniger Menschen im Niedriglohnsektor, aber dennoch wächst die soziale Ungleichheit.

Dann ist da die Digitalisierung, die zwar neue Möglichkeiten bietet, sich mit anderen zu verbinden. Tatsächlich kapseln sich die Menschen dadurch aber noch mehr ab. Sie bestellen sich ihr Essen nach Hause, statt ins Restaurant zu gehen. Sie schauen daheim Netflix, statt mit Freunden das Kino zu besuchen. Zudem hat die Fähigkeit, sich (digital) ständig neu zu erfinden, es gar zu müssen, ihren Preis. Viele fühlen sich überfordert und leer.

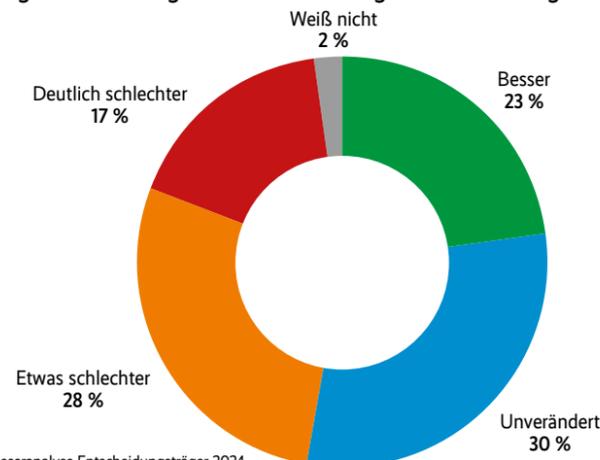
Einsam im Homeoffice

Auch die Arbeit ändert sich. Mehr Teilzeitjobs und Automatisierung verringern die sozialen Kontakte am Arbeitsplatz. Zu diesen langfristigen Trends kam dann auch noch die Corona-Pandemie dazu, in der Treffen auf das Nötigste beschränkt waren. Viele Vereine sind bis heute nicht wieder auf dem Niveau wie vor 2020. In Gemeindehäusern laufen weniger Veranstaltungen. Obwohl die Deutschen weniger arbeiten als je zuvor, steigt die Ehrenamtsbeteiligung nicht.

Früher war der Arbeitsplatz ein Ort, an dem man sich selbst finden konnte. Heute ist er oft ein Ort, an dem man sich selbst verliert. Der Arbeit

SKEPSIS ÜBERWIEGT

Was Manager über die Lage Ende 2025 im Vergleich zu 2024 sagen



Quelle: LAE Leseranalyse Entscheidungsträger 2024

- „Die Würth Philharmoniker bringen neues Album heraus.“ Für all die, die nicht an den Konzerten im Carmen-Würth-Forum in Künzelsau dabei sein können.
- „Das Programm für das Würth Open Air 2025 steht fest.“ Bryan Adams kommt nach Künzelsau.

Nun gut, das alles muss man sich leisten können. Und zugegeben: Die Region an seinem Gewinn teilhaben zu lassen, fällt Unternehmen, die nicht an der Börse notiert sind, leichter als dem Aktienrecht unterstehende Konzerne. Letztere erstellen dann auch gleich – wenn sie schon Gutes tun – einen CSR-Hinweis auf der Homepage und lassen jede Maßnahme in den ESG-Bericht einfließen. Doch längst ist die Welt des Mittelstands nicht mehr so heil. Das jüngste LAE-Panel, eine Befragung unter 1170 Entscheidungsträgern in Wirtschaft und Verwaltung, belegt, dass eine Mehrheit skeptisch in die Zukunft blickt. Auf die Frage „Wird es Ihrer Meinung nach mittelständischen Betrieben am Ende dieses Jahres besser gehen als Ende 2024?“, antwortete ein Drittel, „unverändert“, aber mit 45 Prozent fast doppelt so viele „schlechter“ als „besser“ (23 Prozent).

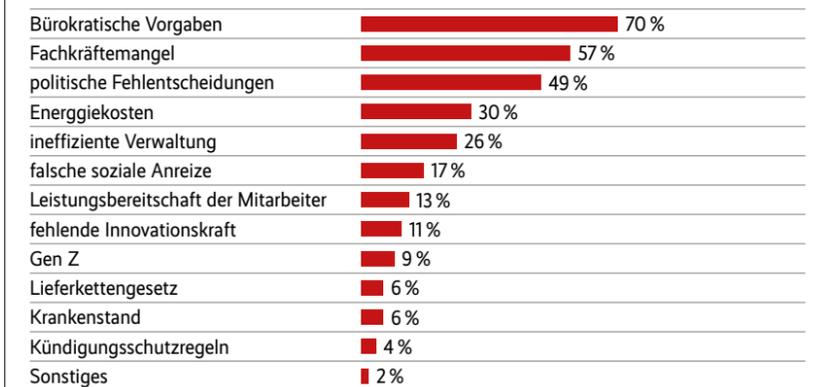
Investitionen im Ausland

Das beinhaltet auch die Frage, wie stark Familienunternehmen ihre Produktion ins Ausland verlagern. Hinter vorgehaltener Hand sagen Banker, dass sie an den Mittelstand zwar noch Kredite vergeben, diese aber kaum noch für Investitionen in Deutschland gedacht sind. Umfragen und Studien belegen diesen empirischen Befund. Der EY-Studie „Wirtschaftsstandort Deutschland“ zufolge plant jedes dritte Industrieunternehmen, Arbeitsplätze ins Ausland zu verlagern. 63 Prozent rechnen mit einem Stellenabbau in Deutschland. 45 Prozent der Unternehmen planen, neue Standorte außerhalb Deutschlands zu errichten, aber nur 13 Prozent hierzulande. Mit der Expansion ins Ausland wandern häufig auch Arbeitsplätze ab. „Angesichts düsterer Konjunkturaussichten auf dem Heimatmarkt orientieren sich viele Unternehmen ins Ausland, um dort von besseren Rahmenbedingungen zu profitieren“, sagt Jan Brorhilker, Managing-Partner des Geschäftsbereichs Assurance von EY in Deutschland.

Die Gründe sind bekannt: 70 Prozent der befragten Führungskräfte bezeichnen bürokratische Vorgaben als eine der wichtigsten Hindernisse für eine wirtschaftliche Erholung. Dazu kommt die Wachstumsbremse Fachkräftemangel, außerdem politische Fehlentscheidungen und eine ineffiziente Verwaltung. Vieles, was in Berlin beispielsweise in Sachen Dekarbonisierung und Wärmewende entschieden werde, sei gut gemeint, sagt Brorhilker.

BÜROKRATIE BREMST

Was aus Unternehmenssicht das Wirtschaftswachstum in Deutschland behindert



Quelle: EY Unternehmensbefragung Standort D 2024

bis zu drei Nennungen möglich



Weil in Ländern, Kreisen und Gemeinden oft qualifizierte Fachkräfte fehlen, herrscht vor Ort Unklarheit und Unkenntnis.

Jan Brorhilker,
EY

„Weil aber längst nicht alle Verwaltungen an einem Strang ziehen und weil in den Ländern, Kreisen und Gemeinden oft qualifizierte Fachkräfte fehlen, herrscht vor Ort Unklarheit und Unkenntnis, sodass sich Genehmigungsverfahren oft unendlich lang hinziehen.“ Wer in Deutschland neu investieren wolle, müsse viel Zeit und Geduld mitbringen. Im Ausland gehe es schneller. Eine neue Willkommenskultur für Industrieunternehmen sei nötig.

Auch die meisten der 100 besten Mittelständler wachsen vor allem im Ausland. Beim Blick auf die Veränderungen von 2025 zu den Vorjahren fallen mehrere Dinge auf. Vor allem erkennt man hier eine enorme Vielfalt im Hinblick auf die Branchen – ganz anders als im Deutschen Aktienindex Dax zum Beispiel oder insgesamt in der deutschen Wirtschaft. Deren Fokus auf die Autoindustrie war jahrzehntelang eine Cashcow, gilt heute aber als Klumpenrisiko. Ganz anders die Top 100: Hier reihen sich Unternehmen aus praktisch allen Branchen aneinander, Schwerpunkte im Sinne von Cluster-Risiken sind nicht zu erkennen.

Eine zweite Auffälligkeit ist vor allem in diesem Jahr, dass sich einige Unternehmen stark entwickeln, obwohl es ihren jeweiligen Branchen nicht gut geht: Goldbeck zum Beispiel. Der Bielefelder Baukonzern stieg binnen zwei Jahren von Rang 41 auf Platz 20 – und das trotz all der Negativberichte aus der Immobilienbranche. Aus dieser stammt auch das Unternehmen Leonhard Weiss, das es in diesem Jahr erstmals in die Top 100 schafft. Auch Schuhhändler Deichmann, Europas Nummer 1, zeigt sich ungeachtet des hohen Drucks auf den Einzelhandel in den deutschen Innenstädten sehr erfolgreich und klettert im Ranking. Inzwischen stehen die Essener auf Rang 16. <<

Es ballt sich

Die besten Mittelständler sind nicht gleichmäßig verteilt über Deutschland. Sie steuern ihr Geschäft aus dem Westen, aber nicht zwingend aus Großstädten.

Dass viele der größten deutschen Familienunternehmen nicht in Großstädten ansässig sind, ist so bekannt wie bemerkenswert. Manch Ort ist vielen Menschen nur wegen des Weltmarktführers dort bekannt, Künzelsau zum Beispiel. Aber Blomberg, Spelle, Rehau? Aber es gibt auch Verschiebungen, und manche Aspekte der Verteilung der Standorte von Deutschlands 100 wichtigsten Mittelständlern verdienen auch aus aktuellen Gründen ein besonderes Augenmerk. Auf der Deutschlandkarte zeigt sich, dass die Zentralen der besten Mittelständler nicht gleichmäßig verteilt sind. In einigen Gegenden scheint der eine Betrieb den anderen geradezu angezogen zu haben. Was vor allem auffällt: Deutschland ist auf der Karte der Top100 noch immer geteilt in den Westen und den Osten.

Von Björn Hartmann

Keiner der 100 besten Mittelständler wird aus Bundesländern gesteuert, die bis 1990 noch DDR waren. Immerhin haben zwei Unternehmen, August Storck, bekannt für Nimm-Zwei-Bonbons und Merci-Schokolade, sowie die Dussmann-Gruppe (Gebäudemanagement, Catering und Altenheime) dort ihren Sitz. Offenbar haben die vergangenen 35 Jahre nicht ausgereicht, die vielen Unternehmen zwischen Wismar und Görlitz in die Top100 zu bringen. Manche sind führende Spezialisten mit engem Markt wie die Mecklenburger Metallguss in Waren an der Müritz, die High-End-

Schiffspropeller für die ganz großen Pötte liefern. Oder noch recht junge wie der Telematikanbieter Yellowfox aus Kesselsdorf bei Dresden oder die Speicherschrankbauer von Tesvolt aus der Lutherstadt Wittenberge in Sachsen-Anhalt.

Hier zeigen sich auch die Spätfolgen der staatlich gesteuerten Wirtschaft der DDR mit ihren Großbetrieben, die nach der Wende nur bedingt wettbewerbsfähig waren. Und manches, was hätte durchstarten können, wurde durch das nicht immer geschickte Vorgehen der Treuhandanstalt erledigt, die die Betriebe für die Zukunft fit machen sollte, aber manchmal nur verschleuderte. Neues braucht Zeit, um in die Top100 vorzustoßen. Die Karte kann sich also in den kommenden Jahren ändern, wenn auch langsam. Regionen mit ambitionierten Plänen gibt es, Cottbus südöstlich von Berlin zum Beispiel.

Aufschlussreich ist auch ein Blick auf die Wirtschaftsleistung der einzelnen Bundesländer. Beim Bruttoinlandsprodukt pro Kopf liegen Brandenburg, Mecklenburg-Vorpommern, Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen 38.147 bis 35.772 Euro am Ende der Tabelle. Auch das zeigt den Nachholbedarf zu den westlichen Bundesländern. Was es nicht zeigt, sind die Chancen. Vergleichsweise schwach stehen auch Schleswig-Holstein (40.014 Euro), das Saarland (41.598 Euro) und Rheinland-Pfalz (41.746 Euro) da. Ganz vorn findet sich mit großem Abstand Hamburg mit 78.835 Euro Wirtschaftsleistung pro Einwohner. Auch einer der Standorte mit vielen Zentralen von Top100-Mittelständlern. Auf Rang 2 steht Bayern mit 57.199 Euro vor Bremen mit 56.723 Euro. Das nach Einwohnern kleinste Bundesland ist wirtschaftlich eine große Nummer.

In absoluten Zahlen an der Spitze liegt beim Bruttoinlandsprodukt (BIP) mit 839,08 Milliarden Euro Nordrhein-Westfalen, das mit 18,91 Millionen Einwohnern auch das bevölkerungsreichste Bundesland ist. Berlin kommt inzwischen sowohl beim BIP (193,22 Milliarden Euro) als auch bei der Wirtschaftsleistung pro Kopf (51.089 Euro) auf Rang 6. Zuletzt wohnten rund 3,78 Millionen Menschen in der Hauptstadt. Bei der wirtschaftlichen Lage wirkt sich sicher die rege Gründerszene aus, die sich in den vergangenen 20 Jahren angesiedelt hat und die wie die Stadt selbst Menschen aus aller Welt anzieht. <<



Standorte der 100 besten Mittelständler 2025. Die Ziffern geben die Platzierung in den nachfolgenden Tabellen an.

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

die besten mittelständler – das ranking

Rang 2025	Rang 2024	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	4	Otto	1949	Versandhandel, Finanzdienstleistungen, Logistik	Hamburg	52.000	Die Geschäftstätigkeit des Unternehmens erstreckt sich auf die drei Segmente Multichannel-Einzelhandel, Finanzdienstleistungen und Service.
5	5	dm Drogerie Markt	1973	Drogeriehandel	Karlsruhe	80.000	Das Unternehmen ist die größte deutsche Drogeriemarktkette. Sie ist auch international aktiv.
6	6	Knauf-Gruppe	1932	Baustoffe	Iphofen	40.000	Knauf gehört zu den führenden Herstellern von Baustoffen und Bausystemen in Europa. Das Unternehmen ist weltweit in mehr als 90 Ländern vertreten.
7	11	Marquard & Bahls	1947	Energieversorgung, -handel	Hamburg	6200	Marquard & Bahls ist ein Mineralölgroßhändler und betreibt Tanklager.
8	12	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.
9	8	Droege Group	1988	Beratung, Investment	Düsseldorf	10.000	Das unabhängige Investment- und Beratungshaus ist auf maßgeschneiderte Transformationsprogramme zur Steigerung des Unternehmenswertes spezialisiert.
10	7	Dirk Rossmann	1972	Drogeriehandel	Burgwedel	56.500	Rossmann ist eine der größten Drogeriemarktketten Deutschlands. Das Sortiment umfasst auch drogeriefremde Artikel.
11	9	Maxingvest	1949	Handel, Kosmetik	Hamburg	29.100	Maxingvest ist die Dachgesellschaft der operativ tätigen Unternehmen Tchibo und Beiersdorf.
12	10	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	13	Carl Zeiss	1846	Optoelektronik, Optik	Oberkochen	39.000	Zeiss ist ein weltweit tätiger Technologiekonzern der optischen und optoelektronischen Industrie.
14	14	Globus-Gruppe	1828	Handel	St. Wendel	47.000	Globus ist eine deutsche Einzelhandelskette mit SB-Warenhäusern, Baumärkten und Elektrofachgeschäften im In- und Ausland.
15	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.
16	21	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.
17	19	Knorr-Bremse	1905	Bremstechnik	München	30.500	Knorr-Bremse ist der führende Hersteller von Bremssystemen und Anbieter weiterer Subsysteme für Schienen- und Nutzfahrzeuge.
18	16	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).
19	18	Brose Fahrzeugteile	1908	Automobilzulieferer	Coburg	25.000	Das Familienunternehmen Brose Fahrzeugteile ist ein Automobilzulieferer
20	35	Goldbeck	1969	Bau	Bielefeld	7300	Goldbeck konzipiert, baut und betreut Hallen, Büros, Parkhäuser, Schulen, serielle Wohnbauten sowie Revitalisierungen in Europa.
21	24	Eberspächer-Gruppe	1865	Automobilzulieferer	Esslingen	10.600	Die Eberspächer-Gruppe ist ein international handelnder Automobilzulieferer.
22	22	Tönnies Holding	1971	Schlachtbetriebe	Rheda-Wiedenbrück	16.500	Tönnies ist ein weltweit tätiges Lebensmittelunternehmen mit den Geschäftsfelder Meat, Convenience, Ingredients und Logistic.
23	20	DKV Mobility Services Holding	1934	Logistik	Ratingen	900	Die DKV Mobility Services Group bündelt führende Dienstleistungsunternehmen für gewerbliche Mobilität auf der Straße.
24	17	Dachser	1930	Logistik	Kempton	30.609	Dachser ist ein internationaler Transport- und Logistikdienstleister und ein führender Logistikdienstleister Europas.
25	26	Claas	1913	Landtechnik	Harsewinkel	12.000	Das Familienunternehmen Claas ist einer der weltweit führenden Hersteller von Landtechnik mit Mähdreschern, Feldhäckslern, Traktoren sowie Pressen und Grünland-Erntemaschinen.

© Andrei Mayatnik/Shutterstock.com

© picture alliance / dpa Themendienst | Nestor Bachmann

Rang 2025	Rang 2024	Unternehmen	Jahr der Gründung	Branche	Sitz	Anzahl der Mitarbeitenden	Kurzbeschreibung des Unternehmens
26	23	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.
27	40	Jungheinrich	1953	Förder-, Lagertechnik	Hamburg	19.100	Jungheinrich bietet mit Flurförderzeugen, Logistiksystemen und Dienstleistungen Intralogistiklösungen für die Industrie 4.0.
28	46	Trumpf	1923	Werkzeugmaschinen, Lasertechnik	Ditzingen	14.500	Das Hightechunternehmen bietet Fertigungslösungen bei Werkzeugmaschinen, Lasertechnik und Elektronik.
29	31	Asklepios-Gruppe	1984	Gesundheit	Hamburg	67.000	Die Asklepios Kliniken Hamburg, ehemals LBK Landesbetrieb Krankenhäuser, ist eines der größten Gesundheitsunternehmen Europas.
30	33	Dräxlmaier Group	1958	Automobilzulieferer	Vilsbiburg	72.000	Dräxlmaier entwickelt moderne Bordnetzsysteme, zentrale Elektrik und Elektronik, exklusives Interieur sowie Speichersysteme für Premiumfahrzeuge.
31	29	L. Possehl	1847	Beteiligungen	Lübeck	13.000	L. Possehl ist eine im hanseatischen Grundverständnis geführte Unternehmensgruppe mit mehr als 170 Gesellschaften.
32	27	Helm	1900	Chemie	Hamburg	1600	Helm ist ein in mehreren Branchen (vor allem Chemie) tätiges Unternehmen, das Handels- und Vermarktungsaufgaben übernimmt.
33	34	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.
34	38	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.
35	28	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.
36	42	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.
37	30	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.
38	36	Müller Holding	1953	Drogerie-, Elektrohandel	Ulm	35.000	Müller ist ein Handelsunternehmen, eine Reihe von Einzelhandelsgeschäften vor allem mit Drogerieartikeln betreibt.
39	39	Mann+Hummel	1941	Automobilzulieferer, Maschinenbau	Ludwigsburg	23.200	Mann+Hummel ist ein international aufgestellter Zulieferer der Automobil- und Maschinenbaubranche.
40	45	SEW-Eurodrive	1931	Antriebstechnik	Bruchsal	19.000	SEW-Eurodrive produziert Getriebemotoren und Frequenzumrichter, Servo-Antriebssysteme, dezentrale Antriebssysteme und Industriegetriebe.
41	47	Messer Group	1898	Industriegase	Bad Soden	10.900	Die Messer Group ist der größte privat geführte Spezialist für Industrie-, Medizin- und Spezialgase.
42	32	Der Kreis Einkaufsgesellschaft für Küche & Wohnen	1979	Fachhandel	Leonberg	175	Ernst-Martin Schaible gründete 1979 den Verbund für mittelständische Küchenspezialisten.
43	41	Norma	1964	Handel	Nürnberg	9000	Norma ist ein großer Lebensmitteldiscounter mit zahlreichen Filialen in Deutschland.
44	58	Rehau	1948	Kunststoffe	Rehau	20.000	Rehau ist führender Verarbeiter für Kunststoffe und Polymerlösungen.
45	43	Wilh. Werhahn	1841	Baustoffindustrie, Kosmngüter, Lebensmittel, Finanzdienstleistungen	Neuss	10.000	Die Unternehmensbereiche sind Baustoffe, die Zwilling-Gruppe, Backprodukte, Immobilien und Abfinance.
46	69	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.
47	48	Viessmann	1917	Heiz-, Industrie-, Kühlsysteme	Allendorf (Eder)	12.300	Die Viessmann Group ist einer der international führenden Hersteller von Heiz-, Industrie- und Kühlsystemen.
48	65	SMS Group	1871	Anlagenbau	Düsseldorf	14.000	SMS Group ist ein weltweit führendes Unternehmen für den metallurgischen Maschinen- und Anlagenbau.
49	62	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.
50	52	Vaillant Deutschland	1874	Energie-, Heiztechnik	Remscheid	14.000	Vaillant Group ist als internationales Unternehmen im Geschäft mit Heiz-, Lüftungs- und Klimatechnik tätig.

Rang 2025	Rang 2024	Unternehmen	Jahr der Gründung	Branche	Sitz	Anzahl der Mitarbeitenden	Kurzbeschreibung des Unternehmens
51	50	EW Group	1999	Nahrungsmittelproduktion	Visbek	7400	Die EW Group ist eine Dachgesellschaft mit Beteiligungen an Landwirtschaftsfirmen in Deutschland, Europa, Asien und Nordamerika.
52	53	Intersnack-Gruppe	1968	Knabbergebäck	Düsseldorf	9100	Intersnack stellt Knabbergebäck her, etwa Chips der Marke Funny frisch. Zum Unternehmen gehört auch der Nusspezialist Ültje.
53	56	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.
54	44	Oldendorff Carriers	1921	Reedereien	Lübeck	4500	Oldendorff ist eine weltweit mit eigenen und gecharterten Schiffen tätige Reederei.
55	59	Fressnapf	1990	Tierbedarfshandel	Krefeld	15.000	Fressnapf ist eine internationale Fachhandelskette für Tiernahrung und Produkte rund ums Tier.
56	61	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.
57	51	Festo	1925	Automatisierungstechnik	Esslingen	20.000	Festo ist ein Hersteller von Maschinen zum Automatisieren mit pneumatischen und elektrischen Komponenten und Systemen.
58	55	Leopold Kostal	1912	Automobilzulieferer	Lüdenscheid	18.900	Die Gruppe entwickelt hochwertige elektronische, elektromechanische und mechatronische Lösungen für automobiler und industrielle Anwendungen.
59	54	Merkur.com (ehemals Gauselmann)	1957	Unterhaltungselektronik	Espelkamp	12.500	Merkur.com stellt Spielautomaten her, die in rund 90 Länder verkauft werden.
60	66	Drägerwerk	1889	Medizintechnik	Lübeck	15.900	Dräger ist ein international führendes Unternehmen der Medizin- und Sicherheitstechnik. Slogan: „Unsere Produkte schützen, unterstützen und retten Leben.“
61	57	Phoenix Contact	1923	Automatisierungstechnik	Blomberg	17.600	Das Familienunternehmen ist weltweiter Marktführer für Komponenten, Systeme und Lösungen der Elektrotechnik, Elektronik und Automation.
62	49	Enercon	1984	Windkraft	Aurich	13.000	Enercon ist ein führender Hersteller von Windkraftanlagen und in Deutschland Marktführer.
63	89	Döhler Group	1838	Lebensmittelindustrie	Darmstadt	7500	Döhler produziert und vermarktet technologiebasierte natürliche Zutaten und integrierter Lösungen für die Lebensmittel- und Getränkeindustrie.
64	60	Fuchs Petrolub	1931	Chemieindustrie	Mannheim	5190	Fuchs ist ein global operierender Konzern mit deutschen Wurzeln, der Schmierstoffe und verwandte Spezialitäten entwickelt, herstellt und vertreibt.
65	73	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.
66	63	Alfred Kärcher	1935	Reinigungstechnik	Winnenden	14.400	Alfred Kärcher ist ein weltweit operierendes Familienunternehmen und stellt Reinigungsgeräte sowie komplette Reinigungssysteme her.
67	83	Bernard Krone Holding	1906	Fahrzeugbau	Spelle	5438	Krone ist Spezialist für Futtererntechnik und Nutzfahrzeuge.
68	75	Mubea-Gruppe	1916	Leichtbau	Attendorf	14.000	Mubea entwickelt Leichtbaulösungen für die Automobilbranche, vor allem für Fahrwerk, Karosserie, Interieur und Antrieb.
69	64	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	78	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	77	Röchling	1822	Kunststoffe	Mannheim	11.100	Röchling verarbeitet technische Hochleistungskunststoffe.
72	67	August Storck	1903	Süßwarenindustrie	Berlin	7000	Das Familienunternehmen Storck (Nimm 2, Merci, Toffifee) zählt zu den größten Süßwarenherstellern weltweit.
73	81	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	82	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, Nähadeln herzustellen. Seit vier Generationen ist die Gruppe im Besitz der Familie Kirchhoff.
75	37	Hellmann Worldwide Logistics	1871	Logistik	Osnabrück	12.300	Hellmann Worldwide Logistics ist einer der großen internationalen Logistikanbieter.

© Jasen Wright/Shutterstock.com

© Claas

Rang 2025	Rang 2024	Unternehmen	Jahr der Gründung	Branche	Sitz	Anzahl der Mitarbeitenden	Kurzbeschreibung des Unternehmens
76	74	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.
77	72	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.
78	79	Rohde & Schwarz	1933	Mess-, Kommunikations-, Industrietechnik	München	12.000	Rohde & Schwarz ist ein internationaler Elektronikkonzern.
79	68	Friedhelm Loh Group	1961	Elektro-, Industrietechnik	Haiger	11.600	Die Friedhelm Loh Group beschäftigt sich mit Elektrotechnik, Stahlhandel und Informatik.
80	71	Haribo	1920	Süßwarenindustrie	Grafschaft	7000	Das Familienunternehmen Haribo ist führender Hersteller von Gummibärchen und anderen Süßwaren.
81	76	Firmengruppe Max Bögl	1929	Bau	Neumarkt/Oberpfalz	6500	Die Firmengruppe Max Bögl ist ein international tätiges Unternehmen in der Bauindustrie.
82	80	EBM-Papst-Unternehmensgruppe	1963	Ventilatoren	Mulfingen	14.700	EBM-Papst ist der weltweit führende Hersteller von Ventilatoren und Motoren.
83	92	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.
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	70	Hubert Burda Medien	1903	Medien	Offenburg	12.300	Im inländischen Verlagsbereich hat Burda mehr als 80 Zeitschriftentitel. International publiziert man rund 230 Titel.
86	98	Kaefer Group	1918	Gebäudetechnik	Bremen	30.000	Das Bremer Unternehmen liefert Isolierung, Zugangstechnik, Korrosionsschutz, passiven Brandschutz und Innenausbau für Industrie, Marine und Offshorebereiche.
87	85	CTS Eventim	1973	Onlineticketing	Bremen	2813	CTS Eventim gehört zu den größten Online-Anbietern für Eintrittskarten in Europa.
88	--	Beckhoff Automation	1980	Elektrotechnik	Verl	5500	Beckhoff realisiert offene Automatisierungssysteme auf der Grundlage PC-basierter Steuerungstechnik.
89	93	Papierfabrik Palm	1872	Papier, Verpackungen	Aalen	4200	Palm stellt in mehr als 30 Papierfabriken Wellpappenrohre und Präzisionsverpackungen sowie Zeitungsdrukpapier her.
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.
91	95	Wortmann-Unternehmensgruppe	1986	Informationstechnologie	Hüllhorst	2500	Wortmann produziert und vertreibt unter anderem PC, Server, Notebooks und Monitore über ein deutschlandweites Netz von Einzelhandelsgeschäften.
92	96	Karl Storz	1945	Medizintechnik	Tuttlingen	5000	Die Firma Storz ist ein weltweiter Experte für Endoskopie.
93	86	Neumann-Kaffee-Gruppe	1934	Kaffeehandel	Hamburg	2000	Die Neumann-Gruppe kümmert sich um Rohkaffee. Das Handelshaus ist weltweit führend.
94	88	Aton	2001	Beteiligungen	München	6400	Aton ist die Beteiligungsgesellschaft der Familie von Lutz Helmig, unter anderem Gründer des Krankenhauskonzerns Helios. Aton hat vor allem in Business-to-Business-Firmen in Engineering, Mining, Med-Tech und Aviation investiert.
95	84	Avag Holding	1915	Autohandel	Augsburg	5300	Die Avag Holding ist eine der führenden unabhängigen Automobilhandelsgruppen Deutschlands. Sie bündelt 180 Betriebsstätten und Autohäuser.
96	87	Melitta-Gruppe	1908	Konsumgüter	Minden	5900	Melitta stellt Markenprodukte rund um Kaffee, für die Aufbewahrung von Lebensmitteln sowie für die Sauberkeit im Haushalt her. Darüber hinaus produziert die Gruppe Spezialpapiere für die Tapetenindustrie und industrielle Folien für die Verpackung von Lebensmitteln.
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.
98	--	Leonhard Weiss		Bau	Satteldorf	6000	Leonhard Weiss zählt zu den führenden Bauunternehmen in Europa.
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 High-Tech-Branchen.
100	91	Nagel Logistik-Holding	1935	Lebensmittellogistik	Versmold	1200	Die Speditionsgruppe transportiert in mehreren europäischen Ländern Lebensmittel. Sie ist Nummer eins in Deutschland für temperaturempfindliche Lebensmittel.

„Sichtbares Zeichen von Stärke“

Das Ranking der wichtigsten Mittelständler entsteht zusammen mit DDW Die Deutsche Wirtschaft. Herausgeber Michael Oelmann über Methodik und Bedeutung.



Findet die Klasse in der Masse: Die-Deutsche-Wirtschaft-Herausgeber Michael Oelmann.

Das Ranking, von dem wir in dieser Ausgabe die Spitze zeigen, listet die 10.000 wichtigsten Mittelständler. Wie bewältigt man eine solche Datenmenge?

Zunächst einmal: Mit Liebe zum deutschen Mittelstand! Denn was wir hier zeigen und fortlaufend auflisten, ist ein wahrhaft faszinierender Schatz, um den uns die Welt beneidet. Tausende von starken Unternehmen, quer durch alle Branchen und quer durch die Republik. Diesen Schatz sichtbar zu machen, ist das Ziel. Dazu sammeln wir Datenpunkte aus allen verfügbaren Quellen, nutzen exklusive Datenkooperationen und stehen mit vielen Tausend Unternehmen in Kontakt, um die Daten abzustimmen.

Wie werden die Unternehmen bewertet?

Unternehmen sind mehr als nur Zahlen, ist unsere Überzeugung. Daher wird ein Katalog aus 39 Kriterien angelegt, der in unterschiedlicher Gewichtung in einen Scoringwert für jedes Unternehmen mündet. Darin sind die harten Kennziffern Umsatz und Mitarbeiterzahl höchst gewichtet, aber eben nicht als einzige Merkmale. Berücksichtigt wird beispielsweise, ob ein Unternehmen zertifiziert ist, ob Patente oder Schutzrechte gehalten werden, aber auch, ob Hochschulkooperationen bestehen oder man in Branchenverbänden aktiv ist. Auch Online-Sichtbarkeit wird gemessen, ebenso, ob Ausbildungsplätze oder freiwillige Arbeitgeberleistungen geboten werden.

Wollen Sie wissen, ob auch Sie zu den 10.000 besten Mittelständlern gehören oder gar führend sind in Ihrer Branche? Melden Sie sich bei uns unverbindlich und werden Sie Teil der Community. Mail an rankings@die-deutsche-wirtschaft.de genügt.



Das Ranking wird von vielen Medien aufgegriffen und hat jedes Jahr millionenfache Abrufe.

Wie erklären Sie sich das Interesse?

Die Arbeitnehmer, aber auch Geschäftspartner wissen sehr wohl, was wir an unserem Mittelstand haben, für welche Qualitäten er steht und wie essenziell er für unsere Wirtschaft ist. Die Aufnahme und Platzierung im Ranking, ebenso wie das entsprechende Siegel, das zusammen mit Markt und Mittelstand vergeben wird, ist also ein sichtbares Zeichen von Stärke und Qualität. Sie leisten ja auch Erstaunliches: Zuletzt konnten die Top-10.000-Mittelstandsunternehmen in Deutschland ihren Umsatz gegenüber dem Vorjahr im Schnitt um satte 7,2 Prozent erhöhen.

Woher kommt dann die teils miese Stimmung?

Aus den Zahlen kann man gewiss nicht herauslesen, dass alles prächtig läuft im deutschen Mittelstand. Bei den Umsatzzahlen 2023 waren noch Pandemie-Nachholeffekte und auch Inflationseffekte zu berücksichtigen. Und erfasst wird der weltweite Umsatz. Wie viel des Wachstums aus internationalen Märkten stammt und inwiefern Produktionsverlagerungen ins Ausland dazu beitragen, zeigt das nicht.

Ihre Prognose für den deutschen Mittelstand?

Die konjunkturelle Situation muss ich nicht weiter beschreiben. Vieles davon ist hausgemacht, und mir fehlt der Glaube, dass unser Land zu einem radikalen Kurswechsel in der Wirtschaftspolitik fähig ist. Doch es gibt zwei Entwicklungen, die mich für viele Unternehmen optimistisch stimmen. Das ist erstens die internationale Aufstellung vieler Mittelständler. Wer kann, operiert in Weltregionen, wo er bessere Standortbedingungen vorfindet. Und zweitens wird in vielen Mittelstandsunternehmen seit geraumer Zeit, sozusagen unter dem Radar, sehr professionell und smart an Transformation und Digitalisierung, an Automatisierung und Energieeffizienz gearbeitet. Da ist einiges zu erwarten aus dem deutschen Mittelstand. Und wir wollen das mit dem Ranking Top-Mittelstand frühzeitig erkennbar machen. << MuM

Die eigene Rankingposition und Infos zum Mittelstands-Siegel können formlos bei DDW abgefragt werden: rankings@die-deutsche-wirtschaft.de

© DDW/FTV

Widerstandsfähigkeit fängt mit der Wahl des richtigen Partners an.



„Resilienz ist für uns so ziemlich das Wichtigste überhaupt, denn es sichert das Überleben der Firma.“

Klaus Deutscher, Geschäftsführer autonox Robotics

Fachkräftemangel, Cyberkriminalität und Klimawandel – der Mittelstand steht vor großen Herausforderungen.

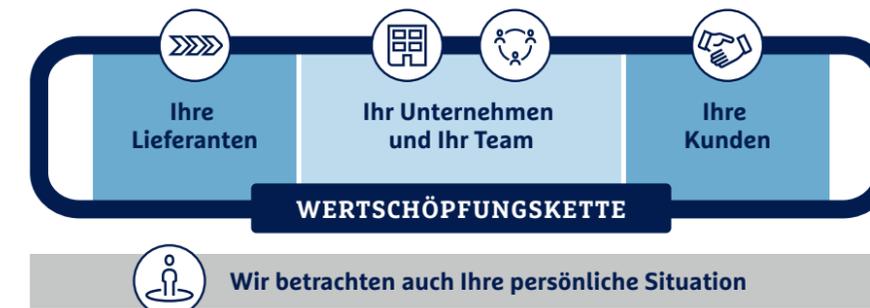
Die Zeiten sind turbulent, die Krise ist das neue Normal. Für Unternehmen ist es jetzt wichtiger denn je, innovative Lösungen für aktuelle

Themen zu finden und sich widerstandsfähig aufzustellen. Die individuelle Beratung der R+V zielt genau darauf ab.

Eine strukturierte Analyse und Bewertung der Risiko- und Vorsorge-situation entlang der Wertschöpfungskette sorgt für Transparenz.

Attraktive R+V-Lösungen tragen dazu bei, Unternehmen gut vorzubereiten und zu schützen. Auch im Schadensfall ist die R+V da und hilft, schnell richtig zu reagieren und erfolgreich zu regenerieren.

Denn das stärkt die unternehmerische Resilienz.



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

resilienz.ruv.de



Du bist nicht allein.

PARTNERSCHAFT FÜR DEN ERFOLG

Veränderungen managen. Gemeinsam stark bleiben.

resilienz.ruv.de

Die Versicherung in der

Genossenschaftliche FinanzGruppe Volksbanken Raiffeisenbanken

Das Geheimnis der Siebenmeilenstiefel

Von Borbeck aus hat das Familienunternehmen Deichmann die Schuhwelt erobert. Der Konzern verkauft weltweit und wächst – allen Widrigkeiten zum Trotz.



Der Anspruch ist groß: Kunden, die zum Schuhhändler Deichmann wollen, sollten das binnen 20 Minuten schaffen. Für 90 Prozent der Bundesbürger sei dies bereits der Fall, stellt das Unternehmen zufrieden fest. Zudem ist der Konzern schon seit Jahren auch online präsent, was Deichmann während der Corona-Pandemie einen kräftigen Umsatzschub beschert hat. Die Verbraucher sollen bei der Kette Schuhe zu sehr günstigen Preisen finden. „Wir wollen, dass Ihr für 19,99 Euro ausseht wie für 999 Euro“, heißt es in einer Wer-

Von Andreas Kempf

bekampagne. Der Essener Konzern lässt sich deshalb gern als „Aldi für Schuhe“ bezeichnen. Deichmann verkauft zu 70 Prozent Eigenmarken wie Graceland oder Catwalk, für die das Unternehmen größtenteils in Asien produzieren lässt. Aber auch bekannte Marken wie Adidas, Crocs, Dockers, Esprit, Nike, Puma, Rieker sowie die Kinderschuhe von „Elefant“ sind im Angebot.

In den vergangenen Jahren lief es. Deichmann beweist, dass Handel auch in schweren Zeiten funktioniert. In der Liste der Top 100 Mittelständler ist das Familienunternehmen vom ohnehin schon guten Platz 21 auf Platz 16 gestiegen, 2023 lag das Unternehmen noch auf Platz 28. Und der Konzern will wachsen, nicht nur in Deutschland, sondern weltweit. 370 Millionen Euro will Deichmann in Ausbau und Modernisierung seiner Geschäfte sowie in die weitere Digitalisierung stecken. Zu Details will sich das Unternehmen erst im Frühjahr äußern. „Wir wollen vorangehen und einen Beitrag dazu leisten, das Leben für Menschen da besser zu machen, wo wir darauf positiv Einfluss nehmen können. Wir möchten Spuren hinterlassen, die Menschen Orientierung geben können“, beschreibt Heinrich Deichmann eines der Ziele des Unternehmens. Der 62-jährige Enkel des Firmengründers ist seit 1989 im Unternehmen, 1999 wurde er Vorsitzender der Geschäftsführung. Heute steht er dem Verwaltungsrat vor.

Expansionsgebiet Deutschland

Im Heimatland setzte Deichmann 2023 mit 1400 Filialen und 17.000 Beschäftigten rund 2,8 Milliarden Euro um – insgesamt waren es im Konzern 8,7 Milliarden Euro. Neuere Zahlen liegen noch nicht vor. Trotz der breiten Präsenz hat der Essener Filialist immer noch ganz Deutschland als „Expansionsgebiet“ ausgewiesen. Gesucht würden Flächen in einem Einzugsgebiet mit mindestens 20.000 Einwohnern ab 500 Quadratmetern, teilt das Unternehmen mit. Diese Wünsche erstaunen, denn zuletzt hat die Schuhbranche vor allem mit spektakulären Pleiten wie Salamander, Reno, Görtz oder Esprit von sich reden gemacht. Nach Zahlen des Branchenverbands BTE verabschiedete sich 2023 mehr als jedes zehnte Schuhgeschäft in Deutschland. Zwischen 2006 und 2022 habe sich die Zahl der Unternehmen halbiert. Der BTE schätzte Ende vergangenen Jahres den Bestand auf 8750 Schuhgeschäfte. Erst im Januar musste Görtz erneut Insolvenz anmelden und auch für das schwedische Sneakerstiefel-Schluss. Deichmann bedient das modische „Turnschuhsegment“ mit der Kette Snipes, die zuletzt 1,8 Milliarden Euro Umsatz auswies.

Das Unternehmen wächst allerdings vor allem im Ausland. Gut zwei Drittel des Umsatzes >>

Schlichte Schönheit: Heinrich Deichmann hat den gleichnamigen Schuhhändler zu einem internationalen Konzern ausgebaut.

erwirtschaftet Europas größter Schuhhändler außerhalb Deutschlands – Tendenz steigend. Zuletzt konnten vor allem die Töchter in Italien, Polen, der Schweiz und Großbritannien zulegen. Die Essener sind derzeit in 34 Ländern Europas sowie in den USA und Kanada aktiv und beschäftigen inzwischen insgesamt 49.000 Mitarbeiter in 4700 Filialen. Nicht immer geht es weiter: Aus Russland hat sich Deichmann nach dem Beginn des Angriffskriegs gegen die Ukraine zurückgezogen. Wachsen will Deichmann vor allem im Nahen Osten und in Afrika. Hierzu bauen die Essener die Kooperation mit dem Franchise-Partner Azadea aus. „Grundsätzlich ist der Nahe Osten eine relativ junge Region mit großem Potenzial, die auch für westliche Unternehmen interessant ist und durchaus Chancen bietet“, sagt Deichmann.

In Deutschland sind die Verbraucher allerdings nicht positiv gestimmt. Das vergangene Jahr habe der Umsatz stagniert, analysiert BTE-Präsident Mark Rauschen. Noch immer sei die Branche weit vom Umsatz 2019 entfernt. Aktuell schätzen 41 Prozent der Schuhhändler ihre Lage nach Angaben des Verbands als schlecht ein. Offenbar hat die Rezension der Kauflaune der Verbraucher erheblich zugesetzt. So klagt der Zentralverband des Deutschen Handels (HDE), dass 2024 eine Sparquote von 11,6 Prozent erreicht wurde. Mehr als 42 Milliarden Euro hätten die Bürger auf die hohe Kante gelegt. Und wer spart, kauft weniger oder gar nicht ein. Bei Deichmann wird man mit Genugtuung verfolgen, dass sich der HDE für eine Belebung der Innenstädte starkmacht. Die Zentren müssten wieder sauberer, sicherer und mit mehr Ladeninfrastruktur ausgestattet werden.

Aus für Verlustgeschäft

Dass sich die Verbraucher zurückhalten, trifft auch Riesen wie Deichmann. So haben die Essener 2024 die Tochter Onygo mit 28 Filialen und 280 Beschäftigten geschlossen, die höherpreisige Schuhe für Frauen im Sortiment hatte. Es sei „unternehmerische Pflicht, im Zweifelsfall auch defizitäre Geschäftsmodelle einzustellen, um uns auf profitable Wachstumsmöglichkeiten zu fokussieren“, heißt es bei Deichmann. Auch die Kette My-Shoes wurde im vergangenen Jahr „aufgrund langjähriger und mittlerweile erheblicher Verluste“ eingestellt, die 90 Filialen in Deutschland und Österreich geschlossen. Corona-Pandemie, Ukraine-Krieg, der Nahostkonflikt sowie Inflation und gestiegene Kosten seien negative Einflussfak-



Immer locker: Supermodel Cindy Crawford wirbt 2009 und 2010 für Deichmann-Schuhe der Deichmann-Kollektion 5th Avenue.

toren, „die besonders Modekonzepte im mittleren Preissegment treffen, in dem sich auch unser Tochterunternehmen My-Shoes bewegt.“

Wo sich eine Gelegenheit bietet, nutzen die Essener allerdings auch die Krise der anderen. So hat Deichmann im Herbst die Markenrechte der insolventen Modekette Esprit übernommen. Medienberichten zufolge soll das Geschäft einen zweistelligen Millionenbetrag gekostet haben. Deichmann verkauft schon seit fünf Jahren Esprit-Schuhe in seinen Filialen, zahlte bisher Lizenzgebühren. Die Markenrechte an der Kleidung wollen die Essener dagegen nicht selbst nutzen, sondern an ein drittes Unternehmen abgeben: Theia Brands. Das bisher recht unbekanntes Unternehmen hat sich nach eigenen Angaben darauf spezialisiert, Bekleidungsmarken neu zu erfinden und wiederzubeleben. Ob es wieder Esprit-Kleidung geben wird, ist also noch offen.

Die Deichmann-Geschichte beginnt mit der „Schuhreparatur Elektra“. So heißt der Laden, den Heinrich Deichmann 1913 im Alter von 25 Jahren in Borbeck eröffnet. Die Gemeinde wird zwei Jahre später zur Stadt Essen eingemeindet. Hauptkunden sind Bergleute, die für kleines Geld eine Reparatur benötigen. Erst nach dem Ersten Weltkrieg stellt Deichmann mit seinen Schuhmachern die ersten eigenen robusten Produkte für die Kumpel her. Das Sortiment erweitert er mit günstigen Neuwaren aus Schuhfabriken. 1936 eröffnet Deichmann dann am Borbecker Markt das erste große Schuhgeschäft.

Der Gründer stirbt 1940. Ehefrau Julie und Sohn Heinz-Horst versuchen nach dem Zweiten Weltkrieg einen Neustart. So lassen sie 50.000 Paar Schuhe aus Pappelholz und Fallschirmgurten produzieren. Zudem organisieren Sie eine Tauschbörse für gebrauchte Schuhe. Die Deichmanns haben so schnell eine Kartei mit 5000 Kundennamen. 1949 eröffnen sie in Düsseldorf ein zweites Geschäft. In der Stadt studiert der 23-jährige Heinz-Horst parallel Theologie und Medizin. Er arbeitet bis 1956 als Arzt, zahlt dann seine vier Schwestern aus und übernimmt die Leitung des Schuhhandels. Deichmann sucht nach neuen Wegen des Marketings und führt unter anderem sogenannte Vorwahlständler ein, auf denen eine Schuhauswahl steht, und zeigt auch Waren in der Einkaufspassage. Diese Art der Präsentation entdeckte er in der Londoner Oxford Street.

Das Unternehmen zählt 1963 bereits 16 Filialen an Rhein und Ruhr. Zehn Jahre später übernimmt der Essener Händler die Schweizer Kette Dosenbach und beginnt die internationale Expansion. Aber auch im Inland wächst Deichmann und eröffnet in Würzburg 1975 die 100., fünf Jahre später in Hannover die

200. Filiale. Mit Übernahme der Schuhkette Lerner Shoes expandiert Deichmann 1984 in den USA. Die Kette wird in „Rack Room Shoes“ umbenannt. Der Name deutet auf ein Regalsystem, in dem das Schuhpaar im Karton im Verkaufsraum liegt. Dieses System führt Deichmann später als Erster auch in Europa ein.

Im 75. Jahr des Bestehens zählt Deichmann 400 Filialen in Deutschland. Im bayerischen Feuchtwangen entsteht 1988 ein zweites Distributionszentrum. Mit der Übernahme der bis dahin ebenfalls inhabergeführten Handelskette Roland kommt ein neuer Name unter das Dach der Firmengruppe. Das Unternehmen, das sich ursprünglich als Herrenschaubändler einen Namen gemacht hatte, wird Schritt für Schritt zu einem Vollsortimenter mit modernen Läden in deutschen Großstädten ausgebaut.

Wachsen, wachsen, wachsen

Zur Jahrtausendwende startet Deichmann mit dem ersten Onlineshop, kann sich in der Folge auch gegen dynamische Start-ups wie Zalando behaupten, die ebenfalls mit Schuhen gestartet sind. Inzwischen betreibt der Deichmann 41 verschiedene Verkaufsportale. Der Absatz übers Internet wächst immer noch und setzt den stationären Handel zunehmend unter Druck. „Obwohl auch hier die Kaufzurückhaltung zu spüren ist, wird dieser Vertriebskanal weiter wachsen und sich in den nächsten Jahren der 40-Prozent-Marke nähern“, sagt Peter Frank, Experte der BBE-Handelsberatung.

Deichmann hat zuletzt 184 Millionen Schuhe verkauft. „Wir wollen, dass sich jeder Mensch gute Schuhe leisten kann. Diesen Antrieb hatten bereits mein Großvater und mein Vater“, unterstreicht Firmenpatriarch Heinrich Deichmann. „Zur Firmengeschichte gehört das Wachstum aus eigener Kraft, ohne Börsengang und Kredite“, heißt es auf der Webseite des Unternehmens. Die zuletzt ausgewiesene Eigenkapitalquote beträgt 60 Prozent. Bis heute ist das Unternehmen ganz in der Hand der Familie. Aktuell erweitert der Konzern mit dem Deichmann-Campus die Firmenzentrale in Essen, wo rund 1700 Mitarbeiter untergebracht sind. „Der Neubau an unserem Campus ist Ausdruck der positiven Entwicklung unseres Unternehmens in den vergangenen Jahrzehnten und eine Investition in die Zukunft unserer Unternehmensgruppe“, sagt Heinrich Deichmann. Der Konzern wolle Arbeitswelten mit hoher Aufenthaltsqualität bieten. Das Miteinander und der Austausch stünden hier im Vordergrund. „Dies alles steht für unsere Internationalität und die Art unserer Zusammenarbeit.“ <<

© picture-alliance/dpa | DB Deichmann

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

„
Wir möchten
Spuren hinterlassen,
die Menschen
Orientierung
geben können.
Heinrich
Deichmann

DIENSTAG + FREITAG

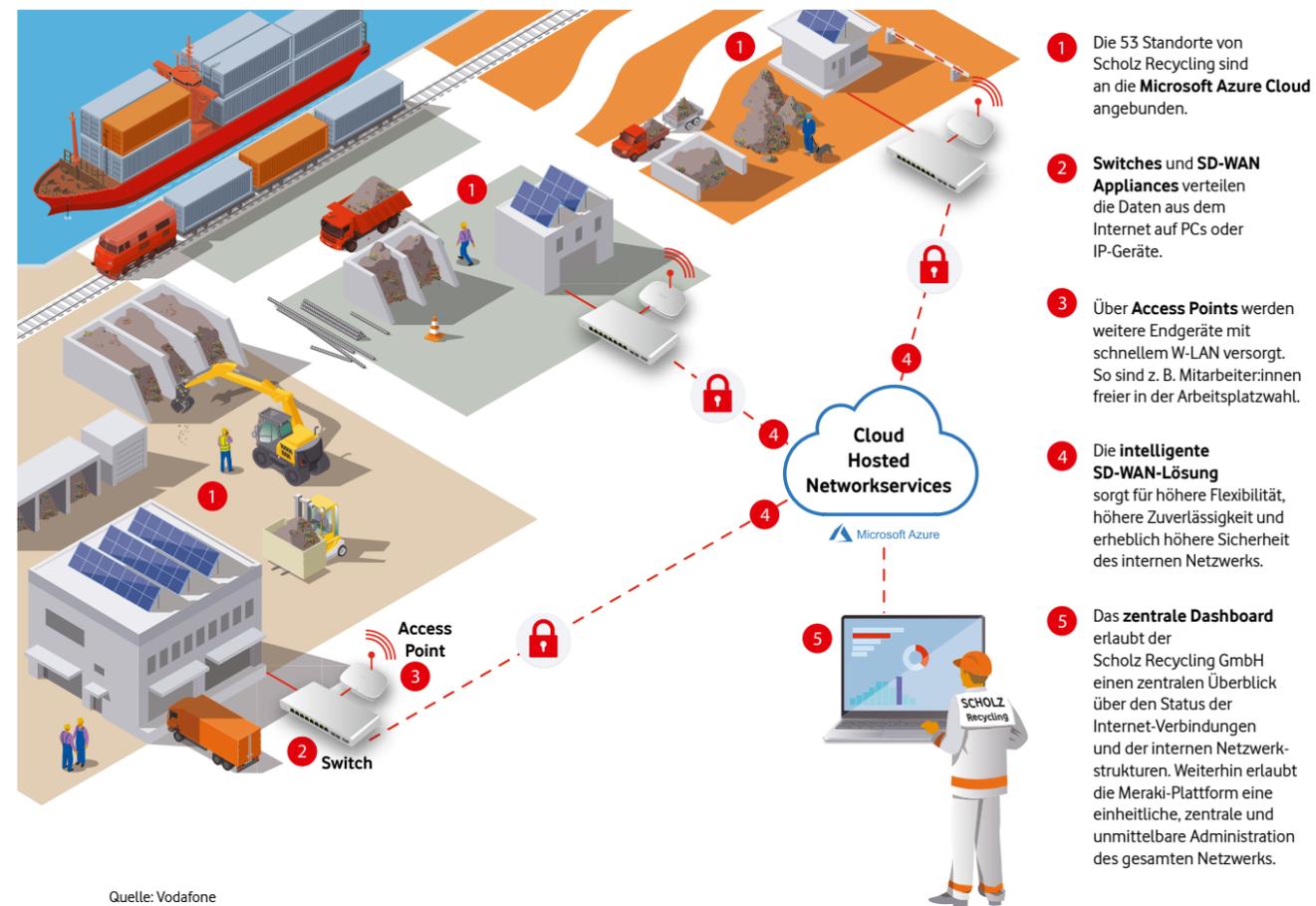
Jetzt kostenfrei anmelden

marktundmittelstand.de/newsletter/

Zuverlässig und sicher vernetzt

Eine schnelle und sichere, standortübergreifende Vernetzung wird für mittelständische Unternehmen zunehmend zum Wettbewerbsvorteil. Scholz Recycling macht mit Vodafone Connected Business vor, wie einfach das gehen kann.

Cloud Managed Network: So funktioniert's



Quelle: Vodafone

Eine standortübergreifende Vernetzung, die Cloud-Dienste effizient integriert, sichere Datenübertragungen gewährleistet und zugleich leicht zu verwalten sowie flexibel anpassbar ist – das wünschen sich viele mittelständische Unternehmen. Denn viele Geschäftsprozesse erfordern schnelle Datenverbindungen zwischen den Niederlassungen, und es bedarf umfassender Sicherheitslösungen, um sich vor Cyberangriffen und Datenverlusten zu schützen. Kleine und mittlere Unternehmen verfügen oft nicht über die notwendigen Ressourcen,

um diese Herausforderung effektiv zu bewältigen. Mit der softwarebasierten SD-WAN-Lösung Vodafone Connected Business steht eine effiziente Lösung zur Verfügung, um diese Herausforderung zu bewältigen. Scholz Recycling hat das in Zusammenarbeit mit Vodafone Business bereits umgesetzt.

Der Kunde

Scholz Recycling ist mit rund 3400 Mitarbeitenden eines der weltweit größten Recyclingunternehmen für Eisen- und

Nichteisenmetalle. Seit 1872 beliefert die Scholz-Gruppe Stahlwerke und Gießereien mit Schrott. Darüber hinaus ist sie für ihre Entsorgungs-, Dienstleistungs- und Logistikkonzepte bekannt. Scholz Recycling ist seit 2016 Teil der CHIHO Environmental Group.

Die Aufgabe

Scholz Recycling betreibt 53 Standorte in Deutschland und benötigt für den Arbeitstag schnelle und stabile Internetverbindungen zum Beispiel für Videokonferenzen,

» Connected Business hat die Flexibilität, Stabilität und Sicherheit unserer Internetanbindungen klar verbessert. «

Axel Seibold, Leiter IT, Scholz Recycling GmbH

zentrale Warenwirtschaftssysteme und die Nutzung von Microsoft 365. Die Planung und Verwaltung der Fahrzeugflotte erfolgen mithilfe digitaler Technologien. Digitale Lösungen werden auch eingesetzt, um Herausforderungen wie Fachkräftemangel und hohe Energiekosten zu bewältigen. Dadurch steigen die Anforderungen an die IT- und Netzwerkinfrastruktur. Aus diesem Grund hat sich das Unternehmen für eine allumfassende Lösung von Vodafone Business entschieden.

Die Lösung

Um die Anforderungen an höhere Bandbreiten, größere Zuverlässigkeit und mehr Sicherheit seiner Internetanbindungen zu erfüllen, setzt Scholz Recycling auf die softwarebasierte SD-WAN-Lösung Vodafone Connected Business. Die Lösung ermöglicht es, verschiedene Zugangstechnologien wie DSL, Breitbandkabel, Glasfaser und Mobilfunk einzusetzen und zu kombinieren. Fällt eine einzelne Leitung aus, kann binnen kürzester Zeit eine Fallback-Anbindung aktiviert werden. Über ein zentrales Dashboard kann Scholz Recycling jederzeit den aktuellen Status der einzelnen Verbindungen einsehen und das gesamte Netzwerk administrieren. Dank der cloudbasierten Infrastruktur ist ein lokales Rechenzentrum nicht mehr erforderlich.

Der Nutzen

Die Lösung ermöglicht eine schnelle und einfache Anpassung von Bandbreiten und Netzwerkkonfigurationen. Bestehende und neue Standorte können schnell und einfach vernetzt werden. Bei Ausfällen wird automatisch eine Backup-Verbindung aktiviert, sodass alles reibungslos weiterlaufen kann. Die stabilen und schnellen Internetverbindungen steigern zudem die Effizienz der Unternehmensprozesse. Dank der einfachen, cloudbasierten Lösung und den Vodafone Services kann sich Scholz Recycling auf sein Kerngeschäft fokussieren.

Drei Fragen an Axel Seibold, Leiter IT, Scholz Recycling GmbH

1 Welche Rolle spielt Digitalisierung in Ihrem Geschäft?

Unser Kerngeschäft ist immer noch recht manuell ausgerichtet – beim Einsammeln, Sortieren und Transportieren von Schrott fällt viel Handarbeit an. Dennoch spielen digitale Lösungen im Hintergrund eine sehr wichtige Rolle. Beispiele hierfür sind etwa die digitale Disposition der eigenen Fahrzeugflotte, die digitale Abarbeitung von Fahraufträgen und auch die cloudbasierte Softwareinfrastruktur. Dies beinhaltet auch Kameralösungen bis hin zu IoT-Sensoren in den Umschlaggeräten – also Bagger, Flurfördergeräte und Anlagen – auf den Plätzen.

2 Welche Vorteile bietet Connected Business konkret?

Die damit realisierte Segmentierung unseres Firmennetzes hilft uns bei der Umsetzung von Sicherheitsanforderungen.

gen. Hinzu kommt, dass bei Störungen oder Ausfällen einer Internetverbindung in kürzester Zeit eine Backup-Verbindung aktiviert werden kann. So können letztlich Qualitätsparameter beziehungsweise SLAs erfüllt werden, die mit der vorherigen, auf MPLS basierenden Lösung nicht zur Verfügung standen.

3 Wie bewerten Sie die Partnerschaft mit Vodafone Business?

Es hat sich absolut bewährt, dass wir dieses umfangreiche Projekt gemeinsam mit Vodafone Business als Digitalisierungspartner angegangen sind. Die Arbeitsteilung zwischen den Vodafone-Experten und uns funktioniert reibungslos. Vodafone registriert die einbezogenen Geräte in seiner Cloud und initiiert das Monitoring. Wir in der IT-Abteilung haben über das bereitgestellte Dashboard jederzeit Überblick über den Status aller einbezogenen Netzwerkverbindungen.



Unternehmen zeigen, wie's geht
Mehr Informationen zu diesem und weiteren spannenden Business-Cases finden Sie unter vodafone.de/businesscases



Große Fragen

So mancher fragt sich, woher ein Bundeswirtschaftsminister nach zwei Jahren Rezession in Deutschland die Zeit nimmt, ein Buch zu schreiben. Wer Robert Habecks „Den Bach rauf“ (Kiwi Verlag) in die Hand nimmt, wird feststellen: Es ist recht kurz und die Seiten sind klein. So manche Parteitagsrede dürfte mehr Zeit in Anspruch nehmen. Ob es zudem Ghostwriter gab, mag man angesichts des Habeck-typischen Schreibstils nicht mit Sicherheit sagen. Unbefangene Leserinnen und Leser, die so tun, als würden sie den Autor nicht kennen, haben mit „Den Bach rauf“ vermutlich ihren Spaß. Die Sprache ist fluffig, die Themen sind spannend. Bei all der Meinungsfreude des Grünen-Politikers fragt man sich jede Seite, welche Aspekte Habeck weglässt, wenn sie ihm gerade nicht passen. Es sind einige. Objektivität darf man nicht erwarten, zumal das Buch mitten im Wahlkampf erschien. Den wollte der Spitzenkandidat der Grünen mit Grundsatzfragen führen. Antworten oder konkrete Ideen, gar neue, sucht man auf den 141 Seiten eher vergeblich. Und ja: Auf diese riesigen Probleme kann eine nationale Regierung allein keine Antworten geben. Wie praktisch. << **gie**



Lautes Ende

Alle wollen selbstbewusst und smart auftreten, doch nur die Wenigsten schaffen das auf konstant hohem Niveau. Mit Gestik, Mimik und all dem anderen im Business-Alltag zu überzeugen, ist in der heutigen Zeit aber wichtiger denn je. Menschen, die üblicherweise als „schüchtern“ bezeichnet werden, will „Meine Zweifel können mich mal!“ (Campus Verlag) von Karina Rey. Es eignet sich auch für die, die sich für smarter halten, als sie sind. Rey ist Millionen besser bekannt als Karina Thayenthal. Die langjährige Schauspielerin war in mehr als 300 Produktionen zu sehen und ist Trägerin des deutschen Fernsehpreises. Irgendwann wollte sie mehr machen als seichte Unterhaltung – die Passage ist besonders lesenswert – und wurde Beraterin und Trainerin. Ihr Buch überzeugt durch den Wechsel von Selbsterzählung, Kenntnis des Business-Alltags und wissenschaftlichen Fakten. Einige Kapitel dürften für die, die dazu schon Workshops hatten, eine nützliche Wiederholung sein. Aber auch geübte Rednerinnen und Redner dürften viel Neues finden. Es ist ein Buch für alle, die in Meetings strahlen, präsentieren oder auf Bühnen stehen wollen. << **gie**



Frühes Ende

Selbstständige kennen die Selbstausbeutung bis hin zum temporären Kontrollverlust über die eigene Zeit – und bisweilen auch die eigenen Finanzen. Das Buch „Smart Business Freipunkt“ (Self Publishing) bietet Rat und zielt darauf, dass Selbstständige in die Lage kommen, frei darüber zu entscheiden, wann sie aufhören. Also den „finanziellen Freipunkt“ erreichen. Das Autorentrio besteht aus Soloselbstständigen, die all die Themen aus der Praxis bestens kennen: Brigitte und Ehrenfried Conta Gromberg sowie Frank-Michael Rommert stehen für die „Smart Business Freipunkt Gruppe“ und geben entsprechend auch Schulungen. Dass sie – wie sie zugeben – keine Vermögensberater sind, merkt man in einigen Kapiteln. Einen ordentlichen Geldanlage-Ratgeber sollten Leserinnen und Leser zusätzlich verwenden. Das Buch ist keines für den Nachttisch, sondern ein Workbook mit hilfreichen Schaubildern und Grafiken. Immer wieder zuckt die Hand des Lesers, um sofort den Taschenrechner herauszuholen und die eigene finanzielle Lage auszurechnen. Auch Angestellte kommen auf Ideen, wie sie eher in Rente gehen können, obwohl das volkswirtschaftlich betrachtet keine ideale Nachricht ist. << **gie**



Schöner Streit

Immer dieser Streit – wer mag schon Konflikte? Bei wenigen Themen unterscheidet sich der Alltag in Unternehmen – wie Führungskräfte mit solchen Situationen umgehen – so sehr von den Ratschlägen der meisten Experten. Konflikte sind etwas Gutes und gehören in jedes Unternehmen. Die Frage ist nur, wie man mit ihnen umgeht. Darum geht es in „Conflict Culture Playbook“ (Murrmann Verlag). Die Autoren sind Hendric Mostert und Dana Hoffmann. Er ist Wirtschaftspsychologe, Mediator und Organisationsentwickler, sie Führungskräfte-Coach und Moderatorin – einigen eventuell auch bekannt aus der ZDF-Sendung „Volle Kanne“. Die beiden raten zum offenen Umgang mit Streit und dazu, dafür Räume zu schaffen und Konflikt-Routinen zu entwickeln. Es ist ein Arbeitsbuch, das man nicht nur durchblättern kann, sondern aus dem sich direkt konkrete Maßnahmen mitnehmen lassen für den nächsten Tag im Büro. Die Methoden werden präzise beschrieben und sind alltagstauglich. Als ergänzende Lektüre sei das Buch „Die Magie des Konflikts“ (Campus Verlag) von Reinhard K. Sprenger empfohlen. << **gie**



© Oleksiy Mark/Shutterstock.com; Buchverlage

Markt UND MITTELSTAND

DER PODCAST



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



Unsere Gäste im März



Michael Groß
Change-Experte

Der Schwimm-Olympiasieger, Kommunikationswissenschaftler und Change-Berater spricht über KI, Leistungsbereitschaft und wie Transformation gelingen kann.



Jana Ringwald
Cyber-Staatsanwältin

Die deutsche Justiz ist ziemlich erfolgreich darin, Cyber-Kriminellen auf die Spur zu kommen. Dabei helfen betroffene Unternehmen selten mit. Das muss nicht so sein.



Marc Wagner
Senior Vice President bei Atruvia

Der HR-Vordenker ist für Sonntagsreden nicht zu haben und definiert New Work sehr pragmatisch. In dieser Folge geht es um wirkungsreiche und moderne Personalarbeit.



Klaus Werner
Geschäftsführer Geschäftskunden Telekom Deutschland

Er erlebt Tag für Tag, was auch kleine und mittelgroße Betriebe rund um Digitalisierung umtreibt. Er spricht in dieser Folge nicht nur von Chancen, sondern auch der Implementierung von Technologien.



Wild statt woke

Der Hype um Wokeness verkehrt sich unter US-Präsident Donald Trump ins Gegenteil. Für deutsche Mittelständler lauern einige Gefahren. Es ergeben sich aber auch viele Chancen.

„Drill, Baby, drill!“ Manchmal sagen drei Worte mehr als dicke Bücher. Donald Trump wiederholt sie immer wieder. Er will zurück zum Öl, zum Gas, in eine vermeintlich glorreiche Vergangenheit, die die USA weiter nach vorn bringen soll. Seit er im Januar zum zweiten Mal als US-Präsident vereidigt wurde, hat Trump in zahlreichen Dekreten klargemacht, wohin die Reise wirtschaftlich mit ihm geht. Seitdem hat der Kapitalismus ein gewaltiges Imageproblem: Das freundliche Antlitz mit bunten Regenbogenfarben und grünen Klimazielen droht zu verschwinden. Es geht für praktisch jeden Konzern und jeden Betrieb des Westens um die Frage, nach welchen Kriterien man unternehmerisch tätig sein will.

Kaum eine Veranstaltung spiegelt die Stimmung in der Wirtschaft besser wider als das World Economic Forum (WEF) in Davos. Beim jüngsten Treffen fielen in den Schweizer Alpen zum Thema Nachhaltigkeit Sätze wie dieser von BASF-Vorstandschef Markus Kamieth: „Wir haben in den vergangenen Jahren einen regelrechten Wettbewerb um immer größere Ziele und strengere Regeln gesehen und uns dabei zu wenig gefragt, ob das alles technisch und ökonomisch machbar ist. Heute sehen wir, dass vieles davon nicht leistbar und vielleicht etwas vorschnell war.“

Trump hält wenig von Windrädern und eine Menge von neuen Öl- und Gasbohrungen: „Drill, Baby, drill“ eben. Er rief einen „nationalen Energienotstand“ aus und räumt der heimischen Öl- und Gasproduktion Vorrang ein. Dabei hat die US-Rohölproduktion 2024 bereits ein Allzeithoch erreicht. Und die Menschen? Unmittelbar nach seinem Amtsantritt legte Trump fest, dass in den USA nur noch zwei Geschlechter anerkannt werden, männlich und weiblich. Er entließ alle Mitarbeitenden von Bundesprogrammen für Vielfalt, Gleichberechtigung und Integration. Trump nennt den Anti-Woke-Trend „die Wiederherstellung der Vernunft“. Firmenchefs wie Meta-CEO Marc Zuckerberg stellten ihre Diversitätsinitiativen ein.

Der US-Präsident hat eine „Anti-Woke“-Bewegung entfesselt, die derzeit aus den USA nach >>

Von Thorsten Giersch

Wieder aufgetaucht: Jahrelang sollte alles schön kuschelig sein. Jetzt reckt der Wolf wieder sein Haupt aus der Menge der Schafe.



Deutschland schwappt und gewaltige Fragen aufwirft. „Wokeness“ bedeutet wörtlich übersetzt Wachsamkeit – wachsam sein gegenüber Diskriminierung, zum Beispiel wegen des Geschlechts, des Alters oder der Hautfarbe. Inzwischen steht der Begriff aber generell für Werte, die im weitesten Sinne als progressiv gelten – etwa den Kampf gegen den Klimawandel. Insofern betrifft die Diskussion auch Bereiche, die mit der Berichtspflicht rund um ESG-Kriterien zu tun haben, die für Unternehmen in Europa gelten. ESG steht für Environmental (Umwelt), Social (Soziales) und Governance (Unternehmensführung). Die europäische Großbank ING spricht von „Kulturkampf“. Längst verwendeten Konservative in den USA „den Begriff ‚woke‘ abfällig: Sie wollen damit verdeutlichen, dass ihnen das Engagement gegen verschiedene Arten von Diskriminierung zu weit geht.“

Demonstrativ regierungstreu

Wie stark der Kulturwandel in der US-Wirtschaft ist, zeigt sich auch im Bankensektor: In den Wochen nach der Wahl von Trump stiegen praktisch alle wesentlichen US-Geldinstitute aus der „Net Zero Banking Alliance“ (NZBA) aus: JP Morgan, Goldman Sachs, Wells Fargo, Morgan Stanley, die Citigroup und die Bank of America. Die Vereinten Nationen (UN) hatten die Allianz 2021 als Klimabündnis ins Leben gerufen. Banken sollten sich damit verpflichten, das UN-Ziel der Klimaneutralität bis 2050 zu unterstützen und die Finanzierung fossiler Energieprojekte zu beschränken. Nachdem mehrere republikanisch regierte Bundesstaaten große US-Vermögensverwalter wie Blackrock und State Street verklagt haben, weil ihnen deren Anlagekriterien für fossile Investments zu streng sind, präsentieren sich die Großbanken nun demonstrativ regierungstreu, um ihre Geschäfte nicht zu gefährden.

Immer mehr US-Konzerne schaffen ihre Diversitätskriterien ab, stoppen grüne und genderengagierte Werbekampagnen. Nachhaltigkeit ist als Marketing-Thema plötzlich nicht mehr opportun. Werbeagenturen sagen ein Ende der Wokeness in der Wirtschaft voraus. Der Spruch „Go woke, go broke“ macht die Runde, nachdem eine Reihe von Unternehmen feststellte, dass besonders woke Außendarstellung dem Absatz der Produkte unmittelbar schadete.

In Deutschland wird sich nun zeigen, wie wichtig das Thema Diversität wirklich ist. Einige Jahre lang konnten Arbeitgeber mit Diversitätskampagnen nur gewinnen und feierten sich selbst in Regenbogenfarben – ebenso für ernsthafte wie halbgeare Maßnahmen. Logos wurden pink, Regenbogenflaggen geschwenkt und Toleranz teils monströs vor



Inklusion ist nicht ‚woke‘. Inklusion ist das Gegenteil von Exklusion. Das betrifft uns alle.

Magdalena Rogl,
Microsoft Deutschland

sich hergetragen. So verschwand allerdings auch der Unterschied zwischen Moral und Moralisieren, zwischen einer Firmenfahrt zum Christopher-Street-Day und inklusiven Einstellungsprogrammen, die der aktuellen Gesetzgebung entsprechen.

Die DEI-Bestrebungen stehen nun unter Druck. Die Abkürzung steht für Diversity, Equity und Inclusion (etwa: Vielfalt, Fairness und Zugehörigkeit). Die Firmen haben sie nur bedingt freiwillig etabliert. Gerade bei börsennotierten Unternehmen sind die Maßnahmen und Routinen zum Teil der Firmenkultur geworden. Entsprechend kann man sich nur schwer vorstellen, dass Trumps Anti-Bewegung durchdringenden Erfolg hierzulande hat – sagen die Woke-Fans. Aber in weiten Teilen des Mittelstandes war das seit jeher anders und fragiler. Zudem machen auch viele Mittelständler Geschäft mit den USA. Wer will schon in den Fokus des Präsidenten geraten oder Kunden verprellen?

Wird der Anti-Woke-Trend auch auf die hiesige Firmenkultur übergreifen? In Deutschland neigt man eher zu einem gesunden Mittelweg zwischen übertriebenem Woke-Moralisieren und Anti-Woke. Nach einer Studie des Beratungsunternehmens BCG schließen 50 Prozent aller deutschen Kandidatinnen und Kandidaten aus, für einen Arbeitgeber zu arbeiten, der ihre Anforderungen an Nachhaltigkeit und Diversität nicht erfüllt. Wegen des in den kommenden Jahren hierzulande steigenden Personalmangels können sich viele Betriebe demnach gar nicht leisten, anti-woke zu sein.

Einen anderen Ton als derzeit viele US-Unternehmen schlägt Magdalena Rogl an, Leiterin Diversität und Inklusion bei Microsoft Deutschland. „Ihr könnt vielleicht Diversity-Programme beenden, aber ihr könnt Diversity nicht beenden.“ Sie sagt: „Inklusion ist nicht ‚woke‘. Inklusion ist das Gegenteil von Exklusion. Und das betrifft uns alle.“ Microsoft beschäftigt in Deutschland rund 3000 Mitarbeitende. Von Amazon Deutschland war zu hören, „großen Wert auf Vielfalt und Inklusion“ zu legen. Auch McDonald's Deutschland und Coca-Cola Deutschland äußerten sich vorsichtig, aber erkennbar weniger anti-woke, als es aus den jeweiligen Konzernzentralen in den USA klang.

Das mag auch daran liegen, dass Unternehmen konkrete ESG-Maßnahmen einführen und auch dokumentieren müssen. Die Frage ist, ob die Firmen nun mehr machen als unbedingt nötig. SAP verstärkt zum Beispiel seit langem Initiativen für Vielfalt und Inklusion und will trotz des starken Engagements in den USA daran nichts ändern. Ohne vielfältige Belegschaft sei Wachstum nahezu ausgeschlossen, heißt es. Beim Technologiekonzern Bosch und dem Chemieunternehmen Covestro klingt das ähnlich. Stefan Hoops, Chef der Fondsgesellschaft DWS, die zur Deutschen Bank gehört,

SIEMENS FÜHRT

Die 14 nachhaltigsten Unternehmen in Deutschland 2024

Siemens	80,52
SAP	79,58
GEA Group	76,22
Deutsche Telekom	75,08
Puma	73,02
Mercedes-Benz	69,90
Merck	68,44
Bosch	67,89
Zalando	67,46
Hugo Boss	63,58
ZF Friedrichshafen	63,36
Dürr	61,54
Continental	61,39
Symrise	60,84

Analyse der Nachhaltigkeitsangaben und Berichte von 5000 Firmen weltweit, maximal war ein Wert von 100 erreichbar
Quelle: Time.com

postete öffentlichkeitswirksam seine Sorgen, „dass die Anti-Woke-Rhetorik uns direkt in die machohaft ‚Wolf of Wall Street‘-Ära zurückführen wird.“

Zurückhaltender klingt das Bekenntnis zu Diversität bei der Konzernmutter Deutsche Bank: Man habe „klare Richtlinien, die sich unter anderem an den Gesetzen und Regulierungen der Märkte orientieren, in denen wir präsent sind. Dazu zählen selbstverständlich die Vorgaben der EU und Deutschlands.“ Das klingt zumindest nicht so, als ob das Geldhaus mehr als nötig tun will – wie auch beim Thema Nachhaltigkeit: Die Deutsche Bank beobachtet das politische, regulatorische und rechtliche Umfeld sehr genau. „Sollten sich in den USA oder Europa Gesetze und Anforderungen ändern, werden wir die Auswirkungen auf unsere Bank selbstverständlich entsprechend prüfen.“

Ist Fleiß alles?

Was Konzernlenker eher hinter vorgehaltenen Hand sagen, drücken Familienunternehmer seit jeher klarer aus: Kaum eines würde von sich behaupten, keinen großen Wert auf Werte zu legen. Blickt man hinter die Fassade, stellt sich aber die Frage, was genau damit gemeint ist: Fleiß oder wirklich alles, was woke ist? Seit jeher betrachten Mittelständler die meisten Forderungen und Ansichten der Woke-Bewegung skeptisch. Die ESG-Berichtspflicht einschließlich Lieferkettengesetz und Equal-Pay-Bürokratie sind so manchem ein Graus, auch wenn er die Idee dahinter gut findet. Viele objektive Beobachter sehen auch hierzulande die Gefahr, dass das Pendel in die andere Richtung ausschlägt. Alle Pläne für die grüne Trans-

formation über den Haufen zu werfen, ist die eine Option. Die Wirtschaft im angemessenen Tempo zu dekarbonisieren, die andere. Der Vorstandschef eines Konzerns aus dem Deutschen Aktienindex Dax sagte in Davos: „Der ganze Rollback ist eine riesige Gefahr.“ Wenn Deutschland jetzt den grünen Umbau verlangsamt, „dann ist unsere Wind- und E-Autoindustrie sofort in China. Dann spielen wir in dem Feld keine Rolle mehr.“

Zur Theorie des Mittelwegs gehört auch die Doppelerkenntnis: Die Unternehmen haben so viele andere drängende Probleme zu lösen, da werden viele wenig für ökologische und soziale Themen tun, die über die gesetzlichen Pflichten hinausgehen. Auf der anderen Seite konnte sich der Mittelstand nie für Raubtierkapitalismus begeistern. Die Beziehung zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern sind hierzulande ohnehin ganz andere dank Kündigungsschutz, Betriebsräten und Konzernmitbestimmung. Womöglich könnte ein Europa des gepflegten Mittelweges für Fachkräfte aus aller Welt nun deutlich attraktiver sein als das Anti-Woke-Amerika Trumps. Aber es gibt es auch Skeptiker, die bezweifeln, dass Deutschland in der neuen Welt auf Dauer einen Sonderweg in Sachen Vielfalt, Klimaschutz, Wettbewerbsrecht und Handelsregeln geben kann. Bestenfalls innerhalb Europas.

Es gibt – so bitter wie das für Umweltschützer klingen mag – berechtigte Sorgen in der Wirtschaft, dass die USA Europa beim Wachstum noch stärker hinter sich lassen, wenn die EU an ihren strikten Berichtspflichten für Unternehmen festhält. „Die zusätzlichen umfassenden Berichtspflichten und bürokratischen Hürden sind ein wesentlicher Aufwandstreiber und Wettbewerbsnachteil für Banken und Unternehmen. Das steht ganz oben auf der Agenda vieler Vorstände“, sagt Walter Sinn, Deutschlandchef des Beratungsunternehmens Bain. Europäische Unternehmen zahlen zwei- bis dreimal so viel für Strom wie ihre US-Konkurrenten. Dabei stammt der oft aus günstigen Wind- und Solaranlagen.

Der Kontrast zu den USA war vermutlich nie größer als heute. Was zu tun ist, bilanzierte nicht zuletzt Mario Draghi, ehemals Chef der Europäischen Zentralbank, in seinem großen Bericht vergangenes Jahr: Entscheidungsfindung und Finanzierung der EU würden aus der „Welt von gestern“ stammen. Nötig seien weniger Bürokratie, eine Kapital- und Bankenunion, mehr Ausgaben für Infrastruktur und ein stärkeres Militär. Aber wann hat es schon an Larry Summers gesagt: „Ich habe Anfang der 1990er-Jahre zum ersten Mal gehört, dass Europa Bürokratie und Regulierung abbauen will, um wettbewerbsfähiger zu werden.“ Der Hype um Woke mag kommen und gehen – dieses Problem scheint dem deutschen Mittelstand dauerhaft anzuhängen. <<

Ungewollt ausgegrenzt

Diskriminierung am Arbeitsplatz wird gerade in kleinen Firmen geduldet, obwohl Gesetze das verhindern sollen. Die Betriebe verschenken Potenzial.

Mit dem Fehlverhalten von Mitarbeitern kennt sich vermutlich keine Organisation besser aus als die US-Armee. Nach den erschütternden Ereignissen von Menschenrechtsverletzungen im Irak, wo Soldaten Gefangene misshandelt haben,

Von Thorsten Giersch

stand die Armee vor einer sehr tiefen und ethischen Krise. Umfragen haben ergeben, dass nur 13 Prozent der Soldaten bereit waren, unethisches Verhalten eines Kameraden zu melden, den sie gut kennen. Deutlich höher war die Bereit-

Schief angesehen: Nicht immer merken Mitarbeiter, wenn ihr Verhalten andere diskriminiert. Vor allem Frauen trifft es.



© Prostock-studio/Shutterstock.com

schaft, wenn man sich noch nicht über den Weg gelaufen war.

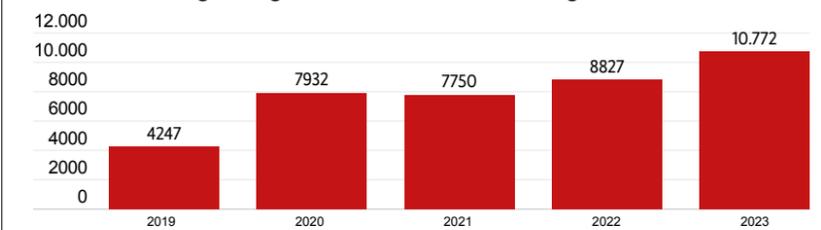
Das Beispiel zeigt, wie schwer es Menschen fällt, in ethischen Konfliktsituationen das Richtige zu tun. Was in der US-Armee gilt, ist in anderer Form auch in Unternehmen der Fall. Auch sehr viele mittelständische Betriebe wandeln zwischen Widersprüchen: Die oft moralisierende Woke-Mentalität gilt als übertrieben, aber die Alltagsdiskriminierung am Arbeitsplatz ist da. Bekannte Formen sind das Mobbing oder sexuelle Übergriffe, aber es gibt weitere. Solche toxischen Verhaltensweisen werden in Deutschland systematisch ignoriert, weshalb die Politik mit dem Hinweisgeberschutzgesetz reagiert hat. Es gilt seit Anfang 2024 und viele Betriebe sind noch nicht darauf eingestellt.

Diskriminierung ist eine ungerechtfertigte oder unfaire Behandlung von Menschen wegen bestimmter Merkmale oder Eigenschaften, etwa Hautfarbe, Geschlecht, Alter, sexueller Orientierung, Religion, Behinderung, Herkunft. Und kaum jemand kennt sich hierzulande damit besser aus als Emre Çelik. Er ist einer der renommiertesten Personalers Deutschlands und arbeitet im Hauptjob in der Abteilung für Künstliche Intelligenz bei Google DeepMind. Kürzlich hat er sein Buch „Unausgesprochene Wahrheiten“ veröffentlicht. Für ihn ist Antidiskriminierung vor allem auch wegen der Lebens- und Leidensgeschichte seiner Mutter wichtig. Als Alleinerziehende von zwei Kindern hatte sie laut Çelik „kein Recht auf eine erfüllende Karriere in der Fabrik“, in der sie arbeitete. Das war das eine. Aber irgendwann sei sie kontinuierlicher Ausgrenzung, Mobbing, Vergeltung und Diskriminierung ausgesetzt gewesen.

Die Zahlen variieren je nach Erhebungszeitraum und -schwerpunkt, dazu kommt eine enorm hohe Dunkelziffer. Aber der Trend ist eindeutig: sie steigen. Die Antidiskriminierungsstelle des Bundes (ADS) hat in ihrem aktuellen Bericht festgestellt, dass zwischen 2021 und 2023 mehr als 20.000 Fälle von Diskriminierung gemeldet wurden – deutlich mehr als in den Vorjahren. Die häufigsten Formen waren Diskriminierung aufgrund von Geschlecht, ethnischer Herkunft und Behinderung gefolgt von Alter, Religion und sexueller Orientierung. Aus Sicht der ADS ist der Schutz vor Diskriminierung in Deutschland noch immer unzureichend. Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz, das das Diskriminierungsverbot regelt, sei veraltet und müsse dringend reformiert werden. Die ADS fordert unter anderem bessere Verfolgung von Diskriminierungsfällen, stärkere Sanktionen gegen Diskriminierende und eine Sensibilisierung der Bevölkerung für das Thema Diskriminierung.

SCHLECHTE STIMMUNG

Zahl der Beratungsanfragen bei der Antidiskriminierungsstelle des Bundes



Quelle: Antidiskriminierungsstelle des Bundes



Fast jeder fünfte mit einer Migrationsbiografie berichtet von einer diskriminierenden Erfahrung am Arbeitsplatz.

Emre Çelik,
Antidiskriminierungsexperte

„Fast jeder fünfte mit einer Migrationsbiografie berichtet von einer diskriminierenden Erfahrung am Arbeitsplatz. Und beinahe jede vierte Frau erlebt dort sexuelle Belästigung“, sagt Çelik. Aus den USA hat er die Rolle des Employee Relations Investigations Partner (etwa Partner für Mitarbeiterzusammenarbeit) übernommen und sie auch hier etabliert. „Viele Unternehmen in Deutschland leiden an einem sogenannten Broken Culture Syndrom“, sagt Çelik, die dramatische Diskrepanz zwischen der Unternehmenskultur, die die Führungskräfte wahrnehmen, und der Erfahrung der Mitarbeitenden. Wenn eine Führungskraft meint, die Kultur in der Abteilung oder im gesamten Unternehmen sei zweckorientiert, divers, vielfältig, sicher, innovativ, können die Mitarbeitenden das ganz anders empfinden.“

Unbewusste Vorurteile

Wichtig sei, dass sich viele gar nicht bewusst toxisch verhielten, sagt Çelik. „Menschen spüren oft nicht, wenn sie andere diskriminieren.“ Da sind einmal unbewusste Vorurteile, Stereotypen, die tief verankert sind und die Menschen durch Film, Fernsehen, Lehrkräfte, Eltern, Mitschüler oder Freunde bekommen haben. „Was hier hilft, ist Selbstreflexion. Aber nicht jeder hinterfragt regelmäßig sein eigenes Verhalten und die Auswirkungen auf andere“, sagt Çelik. „Es gibt Studien, die zeigen, dass in bestimmten männerdominierten mittelständischen Unternehmen sexuelle Belästigung auch als Instrument genutzt wird, um Macht zu erhalten.“

Auch fehlt manchen das Verständnis für die Systeme, in denen gearbeitet wird. Herrscht ein Patriarchat? Geht man in der Belegschaft kritisch damit um? Oder sind Dinge einfach so, wie sie sind? „In manchen Umgebungen ist kriminelles Verhalten so normal, dass es gar nicht mehr als solches erkannt wird“, sagt Çelik. Ein typisches Beispiel: Vier Männer und eine Frau sit- >>

zen im Meetingraum. Wie oft wird sie unterbrochen? Oder wie oft wiederholt ein Mann schlicht, was die Frau sagt? Weitere Klassiker: Dem älteren Mitarbeiter wird der Umgang mit neuen Technologien nicht zugetraut und dem Jungen mangelt es per se an Erfahrung, um sich zu einer Sache qualifiziert äußern zu können. „Das sind Diskriminierungsformen, die normalisiert sind und die nicht angegangen werden in Unternehmen“, sagt Çelik.

Verschenktes Potenzial

Bisweilen diskriminieren Führungskräfte auch aus gutem Willen, wenn Menschen am Rande zum Beispiel eine schlechte Performance im Job abliefern, sie aber keine Rückmeldung bekommen, weil der Vorgesetzte Angst hat, die Person zu diskriminieren. Studien haben diese Protective Hesitation (schützendes Zögern) nachgewiesen. Frauen, queere und schwarze Menschen bekommen schlechteres Feedback und damit schlechtere Entwicklungsmöglichkeiten. Die Problemlage ist eben sehr nuanciert und kann in beide Richtungen gehen. So werde sehr viel Potenzial verschenkt, sagt Çelik. Wer daran etwas ändern will, stößt oft auf Widerstand – wenn es überhaupt eine Rückmeldung gibt. Menschen neigen dazu, sich selbst als gute Person zu sehen und wehren sich bei dem Gedanken, diskriminierend zu handeln.

In großen Konzernen ist der Kampf gegen Diskriminierung in der Regel klar geregelt. Im Mittelstand sieht das noch anders aus. Seit Anfang 2024 fordert das Hinweisgeberschutzgesetz für Betriebe ab 50 Beschäftigten unter anderem, dass sich Beschäftigte bei einer unabhängigen

“
Es gibt hartnäckige Vorurteile, dass Frauen die Führungsaufgabe nicht packen.
 Cawa Younosi, Charta der Vielfalt

Ombudsstelle beschweren können, ohne Nachteile befürchten zu müssen. Ein Briefkasten neben dem Chefbüro reicht da nicht. Auch sind Vergeltungsrichtlinien im Unternehmen Pflicht. Viele Betriebe dürften feststellen, dass sie bei weitem nicht fit genug für das Hinweisgeberschutzgesetz sind.

Wenn Personalverantwortliche Verständnis aufbringen sollen, brauchen sie entsprechende Schulungen und einen Instrumentenkasten. Für Çelik ist es auch wichtige Aufgabe jeder Führungskraft, eine entsprechende Kultur zu schaffen und zu managen. „Man kann eben nicht sagen: Das macht jetzt die Personalabteilung“, meint Çelik. Die Mikrostrukturen, die zwischen Teams entstehen, kann nur eine Führungskraft verstehen und verändern. „Da sind wir beim essenziellen Punkt: soziale Normen hinterfragen.“ Wenn Frauen zum Beispiel in Besprechungen kontinuierlich nichts sagen, sei dies eine etablierte soziale Norm, die aber unausgesprochen ist. Führungskräfte brauchen Schulung, wann sie selbst eingreifen und wann sie Fälle zur Personalabteilung delegieren sollten. Und dann sollten auch die Mitarbeitenden trainiert werden, um zu zeigen, was es bedeutet, antidiskriminierend oder antitoxisch zu handeln.

Doch was tun, wenn Reden nicht hilft? Einiges ist im Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz festgehalten, aber spannend wird es bei all den Mikroaggressionen, dem Graubereich. Die Rechtsprechung ist, vereinfacht gesagt, auf die großen Fälle ausgelegt, nicht auf die alltägliche Toxizität. Wann genau ist die Grenze zwischen Meinung und Diskriminierung überschritten? Wann kann man von Mobbing sprechen – ein häufig unterschätztes Phänomen? Zunächst gibt es die – formell ausge-

drückt – Sachverhaltsklärung im Untersuchungsgespräch. Die nächsten Stufen reichen von der Ermahnung zur Abmahnung oder, je nach Schwere der Tat, auch zur Kündigung. „Wenn die Mitarbeitenden nicht sehen, dass man handelt, um die Kultur zu schützen, dann sorgt das für noch mehr Probleme“, erklärt Çelik.

Neben ihm gehört auch Cawa Younosi zu den renommiertesten Personalvordenkern Deutschlands. Und auch er hat Ende 2024 ein Buch zum Thema veröffentlicht: „Die große Potenzialverschwendung“, ein Ratgeber, wie Betriebe jeder Größe ihren Fachkräftemangel beheben können, indem sie allen jungen Leuten eine Chance geben. Younosi floh mit 13 aus Afghanistan nach Deutschland, schaffte entgegen aller Wahrscheinlichkeit das Abitur und reüssierte bei der Deutschen Telekom und SAP, wo er bis 2023 Global Head Of People Experience war. Heute ist Younosi Geschäftsführer der Charta der Vielfalt.

Für ihn ist klar: „Die Potenziale von Menschen mit Migrationshintergrund bleiben oft ungenutzt, weil sie nicht die gleichen Chancen erhalten.“ Dabei stellen sie fast ein Drittel der Bevölkerung in Deutschland. Was hilft, sind Vorbilder und Strukturen: Bei SAP hat Younosi sehr gute Erfahrungen gemacht mit Mentorenprogrammen zusammen mit Schulen. Auch Mitarbeiternetzwerke innerhalb von Unternehmen helfen – egal ob sie mit großem oder kleinem Budget ausgestattet werden. Das stärkt Identifikation und Loyalität zum Arbeitgeber und wirke sich positiv auf die Talentgewinnung aus, sagt Younosi.

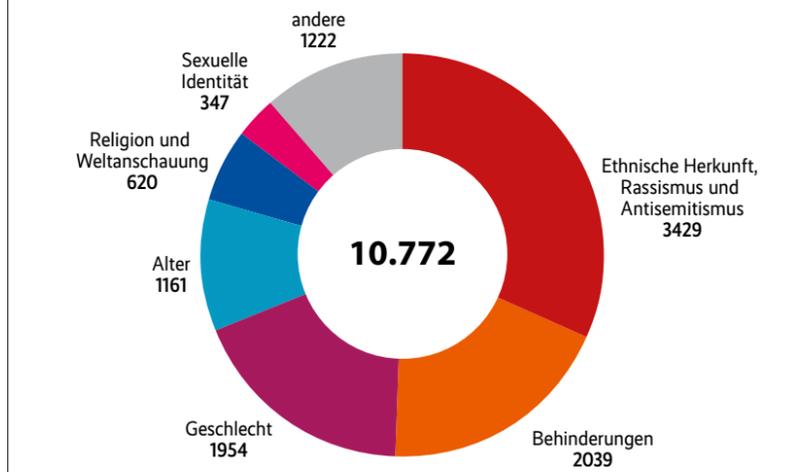
Auslandserfahrung hilft

Allerdings stoßen Menschen mit Migrationshintergrund schon bei der Bewerbung auf Hindernisse. Das muss gar nicht Absicht der Unternehmen sein. In der Forschung ist belegt, was die Sichtweise des Menschen verzerrt, sodass jede und jeder tendenziell solche Menschen bevorzugt, die ihnen ähnlich sind. Unconscious-Bias-Übungen helfen hier enorm und führen dazu, dass auch Führungspositionen divers besetzt werden, was einer der größten Hebel in Unternehmen ist. Dazu kommt, Auslandserfahrung zu würdigen. Sie kann vor allem international tätige Betriebe voranbringen.

Seit Jahren intensiv besprochen, verbessert, aber noch längst nicht gelöst ist die Diskriminierung der Hälfte der Beschäftigten, die Kinder bekommen können. Frauen sind in Führungspositionen immer noch deutlich unterrepräsentiert, obwohl sie mehr als 50 Prozent der Studienplätze einnehmen, die in der Regel auf solche Stellen vorbereiten. Teilzeitführungspositionen

RASSISMUS VERBREITET

Zahl der Anfragen bei der Antidiskriminierungsstelle des Bundes nach Art in 2023



Quelle: Antidiskriminierungsstelle des Bundes

haben sich bewährt, sind aber noch lange nicht etabliert. „Warum auch immer: Es gibt hartnäckige Vorurteile, dass Frauen die Führungsaufgabe nicht packen“, sagt Younosi. Auch Teillösungen steigern die Zufriedenheit – und bei SAP habe ein Prozent mehr Zufriedenheit zu einem Gewinnsprung von jeweils 50 Millionen Euro geführt, erinnert sich der Personalexperte. Ebenfalls sind Maßnahmen gegen Altersdiskriminierung an sich bekannt, aber oft nur unzureichend umgesetzt.

Neue Technologie wie künstliche Intelligenz ist in diesem Zusammenhang nicht über jeden Zweifel erhaben. Schließlich haben Menschen mit all ihren Verzerrungen sie programmiert. Korrekt angewendet gilt KI aber als Teil der Lösung. Nicht nur bei Beschwerdestellen, sondern auch in der Prävention kann KI zum Beispiel Brennpunkte für toxisches Verhalten sehr gut vorhersagen. Bei Schulung und Sensibilisierung zeigen personalisierte Systeme gute Ergebnisse.

US-Soldaten wurden nach den Vorkommnissen im Irak übrigens einem speziellen Training unterzogen, das toxischen Verhalten nachhaltig verringert. Über neun Monate hinweg werden die Soldaten nun im kontinuierlichen Dialog mit den Kommandanten in Kombination mit Filmausschnitten geschult. Externe Berater waren bewusst nicht dabei, damit ein intimer und offener Diskurs über soziale Normen stattfinden konnte. Die Bereitschaft, Fehlverhalten von Kameraden zu melden, stieg auf 58 Prozent, und 97 Prozent der Teilnehmenden gaben an, bessere Erfahrungen gemacht zu haben. <<

DIE VIER PHASEN DER TOXIZITÄT

Von einschüchternden Blicken über unfaire Arbeitsteilung und systematisches Lästern zu körperlicher Gewalt

Phase 1:	Phase 2:	Phase 3:	Phase 4:
<ul style="list-style-type: none"> > abfällige Bemerkungen > Suggestivfragen > Bias > Witze > einschüchternde Blicke > passive Aggressivität > Mikroschikanen > Stimmungsschwankungen > subtile Anspielungen > Memes > Körpersprache 	<ul style="list-style-type: none"> > subtile Ausgrenzung > chronisches Beschweren > Unhöflichkeit > selektive Kommunikation > Mikroaggressionen > regelmäßiges Lästern > Manipulation > unerwünschte Aufmerksamkeit > unfaire Arbeitsteilung 	<ul style="list-style-type: none"> > unzumutbare Forderungen > Mikromanagement > systematisches Lästern > verdeckte Diskriminierung > Drehungen > öffentliche Demütigung > explizite Versuche > sexuelle Grenzverletzungen > Demonstration von Macht > intensivierte Manipulation > vermehrte Kontrolle 	<ul style="list-style-type: none"> > Sabotage > körperliche Gewalt > offene Diskriminierung > Mobbing > Institutionalisierung > vollständige Kontrolle > Vergeltung > sexuelle Belästigung

Quelle: Emre Çelik, Unausgesprochene Wahrheiten

Auf der Suche nach Personal

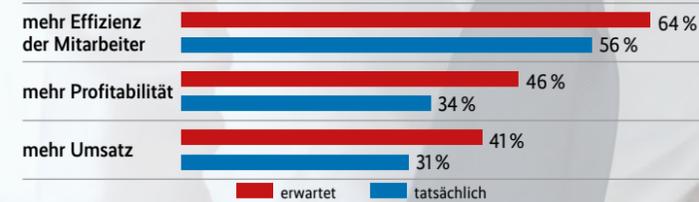
Künstliche Intelligenz sollte 2024 den großen Schub bringen. Doch der blieb bisher aus. Dafür setzen Personalverwalter unverändert auf Absolventen bestimmter Universitäten.

In Deutschlands Firmen fehlen Fachkräfte. Um die Arbeit mit weniger Personal zu erledigen, hilft oft Technologie. Und so setzen die Topmanager im vergangenen Jahr vor allem auf künstliche Intelligenz. Jedoch war der Wunsch bisher größer als die Wirklichkeit. Bleibt der Nachwuchs. Nur den

zu finden, wird auch immer schwieriger, die Zahl der unbesetzten Ausbildungsplätze steigt. Und beim Abwerben hapert es ebenfalls – offenbar lassen sich die Prozesse noch deutlich verbessern. Dabei würden viele Bewerber für ihren Wunschjob sogar mehr arbeiten. <<

CHEFS ÜBERSCHÄTZEN KI

Vorhersage und Realität des Einsatzes künstlicher Intelligenz 2024



Quelle: PwC Anteil der CEO, die ein Plus nannten

56
Prozent

der Chefs weltweit geben an, dass generative KI die Effizienz ihrer Beschäftigten erhöht hat. In Deutschland sind es nur 38 Prozent.

Quelle: PwC

NUR EIN DRITTEL DER ARBEITSKRÄFTE PROFITIERT

Wo Chefs KI in großem Umfang einsetzen wollen



Quelle: PwC Mehrfachnennungen möglich

36,3
Prozent

der Bewerber berichten, dass die Realität eines Jobs in der Stellenausschreibung schöngeredet wurde.

Quelle: Softgarden E-Recruiting

ARBEITGEBER MÖGEN ABSOLVENTEN VON US-UNIVERSITÄTEN

Beliebteste Hochschulen der Personalabteilungen

Rang	Name
1	Massachusetts Institute of Technology
2	California Institute of Technology
3	Stanford University
4	Harvard University
5	University of Cambridge
6	Princeton University
7	University of Oxford
8	University of Tokio
9	National University of Singapore
10	Imperial College London
13	Technische Universität München
45	Humboldt Universität Berlin
56	Ludwig-Maximilians-Universität München
63	Technische Universität Berlin
69	Universität Heidelberg
77	Frankfurt School of Finance and Management
91	Karlsruher Institut für Technologie
97	Freie Universität Berlin
111	Universität Hamburg
118	TU Chemnitz

Quelle: GEURS-Studie von Trendence und Emerging Befragt wurden 13.240 Personalverantwortliche aus 23 Ländern.

78,2
Prozent

der Jobsuchenden wünschen sich von Unternehmen kompakte Karriereseiten mit Zahlen und Fakten statt ausführlicher Informationen mit vielen Unterseiten.

Quelle: Softgarden E-Recruiting

48,2
Prozent

derjenigen, die einen attraktiven neuen Job suchen, würden dafür mehr arbeiten.

Quelle: Softgarden E-Recruiting

48,3
Prozent

derjenigen, die einen attraktiven neuen Job suchen, würden dafür umziehen.

Quelle: Softgarden E-Recruiting

NACHWUCHS GESUCHT

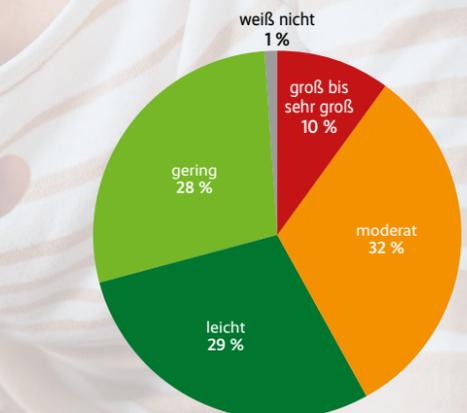
Anzahl der angebotenen Ausbildungsplätze und der Bewerber/-innen in Deutschland



Quelle: Bundesagentur für Arbeit, BIBB

WENIG SORGE VOR TECHNOLOGISCHEM WANDEL

Wie hoch Chefs deutscher Unternehmen die Gefahr einschätzen



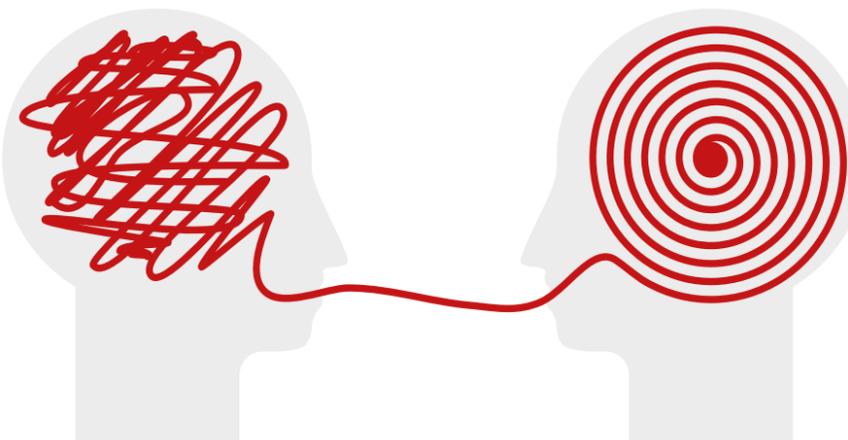
Quelle: PwC

BEWERBER SETZEN AUF EMPFEHLUNGEN

Für wie glaubwürdig Jobsuchende Informationsquellen zu Arbeitgebern halten



Quelle: Soundgarden E-Recruiting Mehrfachnennungen möglich



Wenn Wissenschaft zu Politik wird

Besonders während der Pandemie sind in Talkshows regelmäßig Wissenschaftler aufgetreten. Virologen erklärten, was geschehen ist, was geschehen könnte und welche Maßnahmen ergriffen werden sollten. Die Pandemie ist vorbei, doch auch heute sind Wissenschaftler für die öffentliche Diskussion gefragt. Sie haben eine besondere Stellung, denn sie gelten oft als objektiv und unvoreingenommen, sind es aber nicht immer. Wie sollen Zuhörer oder Leser, die eher aus der Praxis kommen, mit den Aussagen von Wissenschaftlern umgehen? Dazu ein paar Gedanken, schließlich gehöre ich selbst dazu.

Was ist die Kernaufgabe der Wissenschaft? Sie erklärt Phänomene und Zusammenhänge, idealerweise solche, die bisher unbekannt waren, und stellt diese objektiv und nachvollziehbar dar. Ebenso gibt ein Wissenschaftler an, unter welchen konkreten Bedingungen das Wissen über ein Phänomen oder einen Zusammenhang gewonnen wurde. Nicht mehr und nicht weniger. Während der Pandemie hätte ein Virologe beispielsweise erklären können, wie sich ein bestimmtes Virus verbreitet und warum das so ist. In einer idealen Welt würde die Politik dieses Wissen aufnehmen, bewerten und auf dieser Grundlage entscheiden. Diese Unterscheidung ist essenziell: Wissenschaftler legen Wissen und mögliche Konsequenzen bestimmter Handlungen dar. Die Entscheidung darüber, was mit diesem Wissen geschehen soll, liegt jedoch bei demokratisch legitimierten Entscheidungsträgern. Allerdings weichen Wissenschaftler oft von dieser Idealvorstellung ab – und genau dann sollten Sie besonders aufmerksam zuhören.

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

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.

Erstens ist Vorsicht geboten, wenn Wissenschaftler suggerieren, es gebe „die eine wissenschaftliche Meinung“. Wissenschaft kann nur für grundlegende Erkenntnisse klare Aussagen treffen. In der Realität gibt es jedoch zu nahezu jeder aktuellen Frage verschiedene Studien mit oft unterschiedlichen Ergebnissen. Dies kann verschiedene Ursachen haben. So können sich die Studiendesigns unterscheiden oder die Kontexte. Wenn ein Wissenschaftler diese Nuancen nicht erwähnt, verfolgt er möglicherweise eine politische Agenda. Achten Sie daher genau darauf, welchen Hintergrund der Wissenschaftler hat: Wer finanziert sein Institut? Besteht eine Verbindung zu einer politischen Partei? In solchen Fällen spricht er womöglich eher als Politiker, denn als neutraler Wissenschaftler.

Zweitens sollten Sie skeptisch sein, wenn Wissenschaftler behaupten, man müsse einen bestimmten Weg einschlagen. Wissenschaft erklärt Zusammenhänge und zeigt, was unter welchen Bedingungen eintreten kann. Eine wissenschaftliche Aussage wäre beispielsweise, dass eine Steuererhöhung unter bestimmten Voraussetzungen mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit eine bestimmte wirtschaftliche Konsequenz hat. Die Entscheidung, ob diese Voraussetzungen gegeben sind und ob man mit den Folgen leben kann, liegt jedoch bei den gewählten Entscheidungsträgern. Wenn ein Wissenschaftler bereits das Ergebnis vorwegnimmt und ableitet, dass eine Maßnahme zwingend ergriffen werden muss, hat er die Grenze zwischen Wissenschaft und Politik bereits überschritten.

Ich bin überzeugt, dass wissenschaftlicher Input in vielen Diskussionen wertvolle Erkenntnisse liefert und neue Perspektiven zeigt. Dennoch sollten Sie stets wachsam sein, wenn ein vermeintlich wissenschaftlich argumentierender Experte zu weit geht. Auch für Ihre eigenen Entscheidungen. <<

© Igor Kiselev/Shutterstock.com; Privat

ÜBER 60% SPAREN

3 MAL LESEN

MAGAZIN + E-PAPER

+ NEWSLETTER

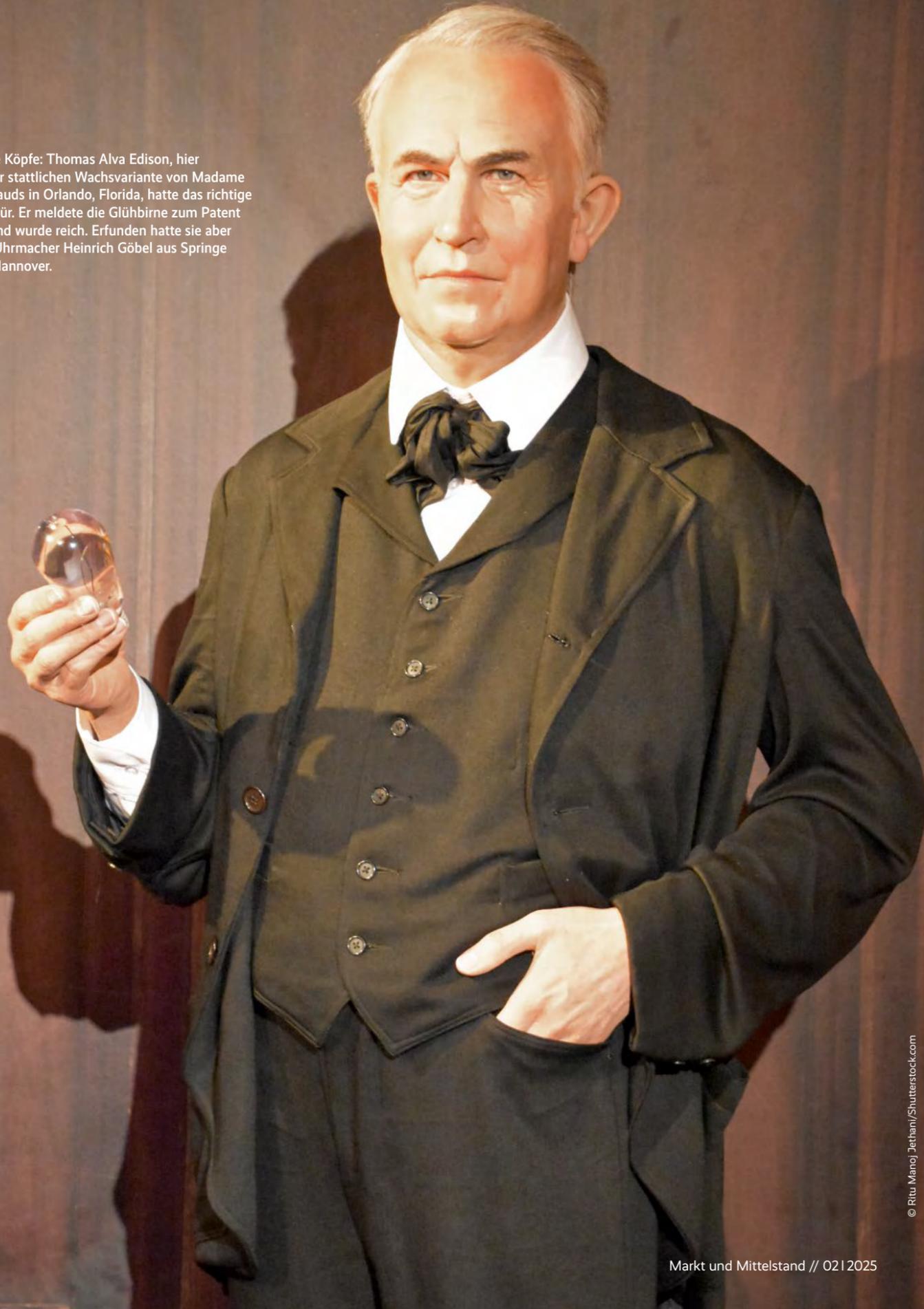


SICHERE DIR GLEICH HIER ALLE VORTEILE:
BUSINESS-PUNK.COM/TESTEN

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

3 Monate BUSINESS-PUNK (3mal Magazin frei Haus + 3mal E-Paper zur Nutzung auf mobilen Geräten + Bezug des zweimal pro Woche erscheinenden Newsletters).
Es besteht ein 14-tägiges Widerrufsrecht. Zahlungsziel: 14 Tage nach Rechnungserhalt. Alle Preisangaben inkl. MwSt. und Versand. Anbieter des Abonnements ist die WEIMER MEDIA GROUP GmbH.
Fullfillment, Betreuung und Abrechnung erfolgen durch Cover Service GmbH & Co. KG als leistenden Unternehmer.

Helle Köpfe: Thomas Alva Edison, hier in der stattlichen Wachsversion von Madame Tussauds in Orlando, Florida, hatte das richtige Gespür. Er meldete die Glühbirne zum Patent an und wurde reich. Erfunden hatte sie aber der Uhrmacher Heinrich Göbel aus Springe bei Hannover.



© Ritu Manoj Jethani/Shutterstock.com

Gute Ideen, kaum Erträge

Viele Innovationen stammen aus Deutschland. Doch Geld verdient wird damit in den USA. Warum es mit der Vermarktung hapert und was sich ändern muss.

Die Liste reicht von Kleinbildkamera über Funkuhr, Computer und Chipkarte bis zu MP3 und mRNA: Alles Innovationen, die in Deutschland ihren Ursprung haben. Auch bei den ersten Chatbots waren Wissenschaftler der Uni Kaiserslautern vorn mit dabei. Doch der wirtschaftliche Erfolg fand und findet dann nicht in Deutschland, sondern in Nordamerika oder Asien statt. Es scheint seit Jahrzehnten so, dass viele heimische Tüftler es nicht schaffen, aus einer bahnbrechenden Innovation auch ein großes Geschäft zu entwickeln. Zwar lobt der deutsche Maschinenbau die Bundesrepublik als bevorzugten Forschungsstandort, beklagt aber, dass zu viel Wissen zu leicht ins Ausland abwandert und dort dann zu Geld gemacht wird.

Deutschland belegt bei Schlüsseltechnologien den 7. Platz von insgesamt 35 Volkswirtschaften. „Länder wie Singapur, die Schweiz, Japan und China laufen uns hier den Rang ab“, heißt es in einer Studie von Industrieverband BDI, Roland Berger, Fraunhofer ISI und dem Forschungsinstitut ZEW zur globalen Innovationskraft. Nur bei Nachhaltigkeit schaffen die Deutschen mit dem dritten einen der vorderen Plätze. Zu den Top-Themen zählen die Experten digitale Hardware und Vernetzung, neue Produktionstechnologien, Energie, Biotechnologie, Kreislaufwirtschaft und Neue Materialien. Im Innovationsranking der Studie liegt die Bundesrepublik auf Platz zwölf. „Deutschland verliert an Boden“, urteilen die Experten der Studie. Die Spitzenplätze nehmen die Schweiz, Singapur und Dänemark ein. Es tröstet wenig, dass die USA erst auf Platz 18 auftauchen. Dort hat man notfalls das Geld, das Wissen der anderen einzukaufen.

„Die Welt beneidet uns um unser Wissenschaftssystem“, sagt dennoch Holger Hanselka, Präsident der Fraunhofer-Gesellschaft, in der Studie. Experten wie er verweisen auf das QS World University Ranking. Demnach hat kein Land so viele Hochschulen unter den besten 1300 der Welt wie Deutschland. Die Technische Universität München, die Ludwig-Maximilians-Universität München, die Universität Heidelberg, die Freie Universität Berlin und die RWTH Aachen liegen sogar unter den Top 100. Auch die Wirtschaft ist innovativ: Nach den Daten des Europäischen Patentamtes wurden hierzulande nach den USA

Von Andreas Kempf

“

Die Autonomie in der Forschung ist sehr wichtig.

Patrick Cramer,
Max-Planck-Gesellschaft

die meisten Patente angemeldet, noch vor Japan und China. Dabei muss man auch berücksichtigen, dass viele Mittelständler ihre Innovationen gar nicht erst anmelden, um den Wettbewerbern keine Hinweise zu geben.

Grundlagenforschung, wie sie an den gelobten deutschen Universitäten entsteht, braucht allerdings eine sichere Basis. „Die Autonomie in der Forschung ist sehr wichtig“, betont Patrick Cramer, Präsident der Max-Planck-Gesellschaft. „Immer wieder müssen wir der Politik erklären, wie langfristig diese angelegt ist. Es hilft nicht, wenn die Politik versucht, uns Themenfelder vorzuschreiben. Die Zukunft lässt sich nicht vorhersagen.“ Doch die Einrichtungen kämpfen um Geld. Nur zehn Prozent der Neuanstellungen sind mit einem festen Vertrag verbunden. In der Wirtschaft sind es nach dem jüngsten Bericht des Bundesforschungsministeriums 70 Prozent. Allerdings sind sie nicht sicher. So will etwa Bosch hunderte Entwicklungsingenieure und Software-Entwickler loswerden.

Bürokratie bremst mal wieder

Gleichwohl gibt es immer noch findige Menschen, die eine glänzende Idee haben, die die Menschheit voranbringen könnte. Doch der Standort Deutschland ist dafür schwierig. „Bill Gates fing in einer Garage an und hatte als junger Mann schon ein Weltunternehmen. Manche sagen mit bitterem Spott, dass sein Garagenbetrieb bei uns bereits an der Gewerbeaufsicht gescheitert wäre.“ So beklagte Bundespräsident Roman Herzog 1997, dass in Deutschland innovative Geister ausgebremst werden. Bürokratie ist gerade für Gründer eine hohe Hürde. Vorschriften für Produktion, Räume, Mitarbeiter, Lager, Buchhaltung und Dokumentation rauben Kraft, die man in den Firmenaufbau stecken sollte. Deshalb verkaufen manche ihre Ideen und überlassen es anderen, sie zum Erfolg zu bringen.

Wer sich durchkämpft, Produkte bis zur Serienreife vorantreibt, müsste dann auf großer Basis am Markt handeln. Dafür ist Geld nötig. Doch in Deutschland tun sich Gründer schwer, risikofreudige Investoren zu finden. Insgesamt sammelten heimische Start-ups 2024 gut sieben Milliar- >>

den Euro Wagniskapital ein. Das sind knapp eine Milliarde Euro mehr als im Vorjahr, aber weniger als 2022, als Start-ups nach einer Studie der Beratungsgesellschaft EY 9,8 Milliarden Euro Wagniskapital bekamen. Im Rekordjahr 2021 waren es 17,3 Milliarden Euro. Im internationalen Vergleich sind das überschaubare Summen. Für dieses Jahr wird erwartet, dass Venture-Capital-Gesellschaften weltweit 260 Milliarden Dollar investieren, mehr als 140 Milliarden Dollar davon in den USA.

Kein Wunder, dass es viele Gründer nach Nordamerika zieht oder sie Innovationen dorthin verkaufen oder Partner dort suchen. So arbeitet das Biotechnologieunternehmen Biontech aus Mainz mit dem Pharmakonzern Pfizer zusammen. Der Impfstoff gegen Corona war dabei eher ein Nebenprodukt, das die Kassen mithilfe der Amerikaner kräftig auffüllte. Biontech will mit mRNA-Technologie Mittel gegen Krebs entwickeln. Die ersten Produkte sollen 2026 auf den Markt kommen. Konkurrent Curevac aus Tübingen hatte es während der Pandemie allein versucht. Nun geht es nur noch mit Milliardenhilfe des US-Konzerns Glaxo weiter.

Die meisten Konzerne betreiben eigene Risikokapital-Töchter, die passende Gründer und Innovationen aufspüren und an sich binden. Mittelständler sind mit dieser personal- und kapitalintensiven Strategie in der Regel überfordert. Zudem prallen in der Praxis sehr unterschiedliche Welten aufeinander. Gründer arbeiten oft unkonventionell und kennen keine ausgefeilten Prozesse, die die Abläufe in etablierten Unternehmen bis ins Detail prägen.

Bayern Innovativ, eine Einrichtung des Freistaates, bringt beide Seiten besser zusammen.

DIE SCHWEIZ STICHT HERAUS

Rangliste der innovationsfähigen Volkswirtschaften

1 Schweiz	71
2 Singapur	68
3 Dänemark	68
4 Schweden	58
5 Irland	55
6 Finnland	52
7 Belgien	48
8 Australien	47
9 Niederlande	46
10 Österreich	45
11 Südkorea	44
12 Deutschland	43
18 USA	35
21 Frankreich	31
25 China	28

Quelle: Fraunhofer ISI

Indexwert, maximal 100 möglich

„Unsere Mittelständler, das sind Champions und Technologie- und Innovationsführer in ihrer Branche. Und das sollen sie auch zukünftig sein“, erklärt Geschäftsführer Rainer Sefzner. „Dazu vernetzen wir sie mit jungen Start-ups, die mit ganz neuen Ideen um die Ecke kommen und eine Lücke in den Fähigkeiten des Mittelständlers schließen – meist neben der eigentlichen Technologie.“ Oft wüssten die Unternehmen nicht, dass es bereits jemanden gebe, der die Lösung entwickelt habe, die man suche. Helfen soll zudem eine intensive Vorauswahl, sodass Firmen und Start-ups schon einmal grundsätzlich gut zueinanderpassen.

Am Puls der Quantencomputer

Moderne Technologien können auch so komplex sein, dass sie Unternehmen mit Milliardenumsätzen überfordern – etwa bei Quantentechnologie und damit verbundenen Mikrochips, deren Leistungsfähigkeit ganz neue Rechenmöglichkeiten bieten. Optikspezialist Carl Zeiss aus Oberkochen, Maschinenbauer Trumpf aus Ditzingen und Automatisierungsprofis Festo aus Esslingen haben deshalb ihre Kräfte im Start-up Qant in Stuttgart gebündelt. Ende Februar begann eine Pilotanlage, „photonische Chips“ herzustellen. Sie bilden das Herzstück künftiger Quantencomputer. Zeiss und Trumpf entwickelten bereits gemeinsam das EUV-Lithografieverfahren, das derzeit als beste Technologie in der Halbleiterherstellung gilt. ASML aus den Niederlanden baut damit Maschinen, die 300 Millionen Euro kosten und Halbleiter von nur sieben Nanometern Größe herstellen können. Der Innovationsstandort Deutschland ist bei Zukunftstechnologien also noch rege.

Manche Themen müssen europaweit angefasst werden. KI zum Beispiel. Eine Initiative von Politik, Unternehmern und Investoren will 150 Milliarden Euro bereitstellen, die EU legt weitere 50 Milliarden Euro dazu. Offenbar erkennen Politiker, dass die USA und China hier zu enteilen drohen. US-Präsident Donald Trump hat seiner Industrie bereits einen bedingungslosen Freischein ausgestellt.

Gleichwohl sind die Deutschen auch hier nicht völlig verloren. Als KI-Hoffnungsträger gilt das Heidelberger Start-up Aleph Alpha. Das Unternehmen, an dem sich die Deutsche Bank beteiligt hat, gilt als die europäische Antwort auf den ChatGPT-Betreiber OpenAI aus den USA. Im Neckartal zwischen Stuttgart und Tübingen entsteht ohnehin gerade eine ganze KI-Firmenlandschaft. Beteiligt sind die ansässigen Max-Planck- und Fraunhofer-Institute. Aber auch dort kämpfen die jungen Unternehmen über Monate mit Finanzierung, Förderanträgen, Rechtsvorschriften. Seit Herzogs Rede ist also kaum ein Ruck durchs Land gegangen. <<



Moritz Förster ist Managing Partner bei UnternehmerTUM for Companies. UnternehmerTUM ist Europas größtes Innovations- und Gründungszentrum.

Wie wir Wissen in Wert verwandeln

Deutschland ist ein starker Wissenschaftsstandort mit gut ausgebildeten Talenten und einer breiten Forschungslandschaft. Doch gibt es dem European Deep Tech Report 2023 zufolge eine Lücke. Um mit der Weltspitze wettbewerbsfähig mitzuhalten, müsste die unternehmerische Umsetzungsgeschwindigkeit in Deutschland verfünffacht werden. Der Schlüsselfaktor ist die Kommerzialisierung: Zwar bringen Deutschlands Forschungsinstitute vielversprechende Ergebnisse hervor, aber oft fehlt es an der Umsetzung in marktfähige Produkte oder Dienstleistungen. Das liegt zum einen daran, dass Forschende und Gründende sich erst die notwendigen unternehmerischen Fähigkeiten aneignen. Zum anderen sind die Rahmenbedingungen für Ausgründungen in Deutschland noch nicht optimal. Es gibt viel Bürokratie und zu wenig kapitalintensive Investitionen und Aufträge, die neuen Firmen beim Wachsen helfen.

Erfolgreiche Ökosysteme können hier helfen. Sie bieten Gründenden eine Infrastruktur, ein Netzwerk und ein Mentoring-Programm. Das bekannteste und erfolgreichste Ökosystem in Deutschland und Europa ist das Innovationszentrum UnternehmerTUM, das eng mit der Technischen Universität München (TUM) verbunden ist. Gründende finden ein breites Spektrum an Unterstützung, von der Ideenfindung über die Finanzierung bis hin zum Markteintritt. Die besondere Stärke ist zudem die Kräftebündelung mit führenden unternehmerischen Akteuren wie Konzernen und Mittelständlern, Family-Offices und VCs, Politik und Behörden sowie Forschungseinrichtungen. Jährlich bringt das

© UnternehmerTUM

Ökosystem so mehr als 50 neue, wachstumsstarke Tech-Start-ups hervor. Zudem ziehen mehr als 100 Start-ups von TUM und UnternehmerTUM über zwei Milliarden Euro Wagniskapital an. Eine schnelle Kommerzialisierung der Forschung ist also möglich.

Ein weiterer wichtiger Faktor zur Kommerzialisierung ist die Verzahnung mit der Wirtschaft. Start-ups erhalten Einnahmen sowie die Möglichkeit, ihre Lösungen in einem realen Umfeld zu testen. Unternehmen erhalten Zugang zu neuen Technologien, durch die sie ihr Angebot erweitern, neue Märkte besetzen oder Prozesse optimieren. Klassische Maßnahmen einer solchen Innovationsstrategie sind Investments durch Corporate Venture Capital, den Aufbau eigener Start-ups durch Venture Building oder den Kauf von Start-ups. Eine niedrigschwellige und neuere Form bietet Venture Clienting, eine strukturierte und projektfokussierte Kooperation mit Start-ups. Sie reicht von kleineren Pilotprojekten, die neue Ansätze erforschen, bis hin zu umfassender Zusammenarbeit. Regionale Ökosysteme und Venture-Clienting-Hubs bieten eine Plattform für die zielgerichtete Vernetzung von Start-ups und Unternehmen.

Die Festo-Gruppe etwa interessierte sich für auf generative KI spezialisierte Start-ups. Mit ihrer Hilfe sollten Fertigungsprozesse und technische Abläufe optimiert werden. Das Familienunternehmen entwickelt und vertreibt pneumatische und elektrische Automatisierungstechnik. UnternehmerTUM vermittelte das niederländische Start-up Zeta Alpha, deren Programm unstrukturierte Daten organisiert und eine Entscheidungsgrundlage schafft. Das Pilotprojekt konzentrierte sich zunächst auf einen einzigen Anwendungsfall, weitete sich aber auf fünf verschiedene Anwendungen aus. Eine früh-

„Deutschland hat das Potenzial, an die Innovationsführerschaft früherer Jahre anzuknüpfen.“

zeitige Abstimmung über Werte und Vertrauen der Kooperationspartner, KI-Expertise auf beiden Seiten, wöchentliche Besprechungen und Workshops sowie Aufsicht durch die Führungsebene sorgten für eine konstruktive Zusammenarbeit.

Deutschland hat das Potenzial, an die Innovationsführerschaft früherer Jahre anzuknüpfen. Dazu ist es notwendig, die Kommerzialisierung von Forschungsergebnissen zu verbessern und die Verzahnung von Wissenschaft, Gründenden und Mittelstand voranzutreiben. Ökosysteme wie UnternehmerTUM und neue Ansätze wie Venture Clienting können einen wichtigen Beitrag leisten. <<

„Es braucht immens viel Disziplin“

Die Kunden wollen nicht? Verkaufstrainer Patrick Utz über Extremsport und Anreize, zu viel Digitalgläubigkeit und das ideale Vorgehen für den erfolgreichen Vertrieb.

Meine vierjährige Tochter ist recht gewieft im Verkaufen oder darin, etwas haben zu wollen. Sie argumentiert wie ein Vertriebler. Steckt das in jedem Menschen?

Wir alle wollen etwas und haben gelernt, dass es besser funktioniert, wenn wir es ein bisschen schlauer angehen, als Dinge nur plump zu fordern.

In Filmen wie Wolf of Wallstreet sind große Feiern mit Menschen zu sehen, die anderen irgendwas aufschwätzen. Sieht so der Vertrieb aus?

Nicht mehr. Früher gab man sich solchen Exzessen hin. Heute sieht man das selten. Bei einigen meiner Kunden klingelt die Glocke, wenn ein Abschluss gemacht wurde. Oder es wird abgeklatscht. Der Vertrieb ist allgemein transparenter und anständiger geworden. Und die Kunden sind besser informiert oder haben schon negative Erfahrungen gemacht. Was bedeutet, dass ich als Verkäufer einfach besser und nicht aggressiver oder lauter sein muss als der Wettbewerb.

Welche Eigenschaften machen erfolgreiche Verkäufer aus?

Es braucht immens viel Disziplin. Man muss immer dranbleiben. Sonst wird man kompromissbereit, rutscht ab und macht schlechte oder keine Geschäfte. Nach Rückschlägen ist die Eigenmotivation wichtig. Aber auch die Reflexion, um daraus zu lernen. Denn das Schöne am Verkauf ist die Transparenz in Form von Resultaten. Dann braucht es Interesse am Kunden und seinen Bedürfnissen. Und den ständigen Willen, besser zu werden.

Was wird im Verkauf immer wieder falsch gemacht?

Die zwei häufigsten Fehler lauten: Nicht mit Entscheidungsträgern sprechen und nicht persönlich verkaufen. Erstens: Eine Entscheidung benötigt ein Ja oder Nein. Wer also verkaufen will, sollte mit Entscheidungsträgern sprechen. Doch viele sprechen mit der Fachebene, die den Entscheidern nur zuträgt. Und zweitens: Verbindlichkeit und Vertrauen baue ich im persönlichen Dialog besser auf als digital. Oft führt die Kombination aus Fachebene und Mail zu einem degenerativen Prozess. Wir machen es so, weil es einfacher und effi-



Das Gespräch führte Thorsten Giersch.

zienter erscheint, und wir gewöhnen uns dann an das, was wir bekommen. So offerieren Handwerker drei- bis viermal und gewinnen mit viel Aufwand und tieferen Preisen dann doch nur jedes fünfte Angebot.

Aber man kann digital viel mehr Menschen in kurzer Zeit erreichen als persönlich oder per Telefon. Wenn ich das Resultat aus Erstkontakt und einge-tragenem Termin in der Agenda betrachte, dann läuft es doch so: Bei einer digitalen Vorgehensweise ist der Anteil der Personen, die einen Termin machen, klein. Meist sprechen wir hier über drei bis fünf Prozent. Da bleibt viel Potenzial liegen. Wer das am Telefon gutmacht, bekommt bei 30 bis 50 Prozent der angesprochenen Personen einen

Termin. Gerade im B2B ist das relevant, weil ich da in der Regel nicht endlos lange Kundenlisten habe.

Wer weniger potenzielle Kunden anspricht, die dafür aber persönlich, muss sehr genau auswählen, oder?

Verkäufer brauchen eine sehr klare Vorstellung darüber, mit wem sie Geschäfte machen wollen. Will ich jetzt dieses Unternehmen angehen, weil das für mich Prestige ist oder weil ich denke, dass es besonders viel Umsatzpotenzial hat? Ist es mit gesundem Menschenverstand betrachtet ein Unternehmen, das für mich richtig ist? Wenn Verkäufer Erfolg haben, hat das nicht nur damit zu tun, dass sie fleißiger sind, bessere Gespräche führen und die Kunden mutiger führen. Sie verstehen ganz genau, mit wem sie Geschäfte machen können.

Je größer die Unternehmen, desto schwieriger ist es, an die Entscheider heranzukommen.

Ja, da gibt es deutlich mehr Hürden. Deshalb ist es sinnvoll, nicht die allergrößten anzugehen. Ganz spannend und übersichtlicher ist der Mittelstand. Der denkt langfristiger und entscheidet auch nicht nur nach dem Preis. Und ich komme einfacher an die Entscheider ran.

Wie finde ich diese Unternehmen?

Es gibt Tools, mit denen man inzwischen recht schnell die passenden Unternehmen findet, beispielsweise mit dem Salesnavigator von LinkedIn. Diese Kontakte kann ich dann mit weiteren Tools mit Entscheidungsträgern und Rufnummern anreichern. Man muss nicht mehr, wie früher, durchs Branchenbuch blättern.

Also nicht auf diesen einen Bigshot warten und viel Zeit investieren?

Im Englischen gibt es den Ausdruck cherry on the cake und für mich sind die Großen die Kirsche. Der Hauptteil des Kuchens sollte aus meiner Kernzielgruppe bestehen, von der ich weiß, dass sie zu mir passt und die Entscheidungswege übersichtlich sind. Da geht es vorwärts – Stichwort Sales Cycle. Und wenn ich die Kirsche dann auch bekommen kann – gern.

Durch das Gespräch ist ein Termin zustande gekommen. Wie gehe ich aus den Gesprächen ideal raus und wie hake ich nach?

Eigentlich muss ein Verkäufer gar nicht nachhaken und drängen. Ich stelle gezielt Fragen und erkenne oft, dass mein Gegenüber das Thema zum ersten Mal bewusst überdenkt. Die Herausforderungen waren vorher schon da, die Zeit zur Reflexion dafür fehlte aber im Tagesgeschäft. Dann zeige ich auf, wie die Lösung aussieht oder wie das Thema vertieft werden kann. Und so fixiere ich im ersten Gespräch

Folgeschritte. Zu denen die Entscheider auch weitere Personen einladen. Das Nachhaken entfällt.

Und wenn das Gegenüber den Nutzen nicht sieht?

Dann muss ich verstehen, warum. Habe ich im Einstieg einen Fehler gemacht? Sind wir das Thema nicht richtig angegangen? Stimmt das Timing nicht? Es gibt aber auch Menschen, die einfach kein Interesse oder keinen Bedarf haben. Das muss ich erkennen, um weiteren Aufwand zu vermeiden.

Nehmen wir an, das Gespräch lief gut, aber nach zwei Wochen hat sich noch niemand gemeldet.

Was tun Sie dann?

Ich erkläre Ihnen das an einem Beispiel, bei dem wir ein gutes Gespräch hatten und ich am Ende nicht aufgepasst habe. Mein Gegenüber, Herr Müller, hat die Kontrolle übernommen und gefragt, ob er meine Präsentation haben kann. Ich habe allen Mut zusammengenommen und gefragt, was er damit vorhat. Und er sagte: Wir haben drei Business-Units bei uns und denen möchte ich Ihr Konzept im nächsten Geschäftsleitungsmeeting vorstellen.

Mit welchem Ergebnis?

Ich konnte die Ideen dann selbst vorstellen und das Geschäft machen. Die Verantwortlichen waren skeptisch. Aber ich war dabei und wir haben das diskutiert. Ich bin bis heute überzeugt, das hätte Herr Müller nicht für mich tun können. Wäre ich nicht dabei gewesen, hätte er mich angerufen und gesagt: Wir sind uns nicht einig und nehmen es ins nächste Quartal. Ich melde mich dann wieder. Oder er hätte mich gar nicht angerufen.

Was halten Sie davon, dass im Vertrieb stark nach Erfolg bezahlt wird?

Ein Unternehmen, das neue Kundenkontakte generieren muss in einem Umfeld, wo die Hürden hoch und die Widerstände groß sind – da hilft Incentivierung. Die Frage ist, wie sie umgesetzt wird. Die gerechtesten Modelle sind nach oben offen. Sie stimulieren High Performer. Aber sie haben den Nachteil, dass einige Verkäufer träge werden, weil sie schon zu viel verdient haben. Es gibt also Schatten und Sonne. Wichtig ist, dass die Anreize an die richtigen Ziele gebunden sind.

Welche Rolle spielt im Verkauf die Geschäftsführung?

Widerstände, die mir in der Arbeit mit Verkaufsteams begegnen, haben ihren Ursprung meist in der Führung. Bei High-Performance-Teams sehe ich, dass die Chefs mit dabei sind. Sie gehen voran, öffnen auch mal Türen, arbeiten aktiv mit dem Team und motivieren sie. Ein gutes Vorbild ist im Verkauf der Erfolgsgarant. <<

DEUTSCHLANDS MEINUNGSFÜHRERTREFFEN



7.-9. Mai 2025

LUDWIG ERHARD GIPFEL

TEGERNSEE SUMMIT

IN PARTNERSCHAFT MIT **ntv**

Deutschland nach der Wahl. Kommt nun das neue Wirtschaftswunder?

Schirmherrschaft des Ludwig-Erhard-Gipfels 2025: Ministerpräsident Dr. Markus Söder, MdL.

EINE AUSWAHL UNSERER SPEAKER

Ilse Aigner	Hubert Aiwanger	Felix Banaszak	Dr. Marco Buschmann	Alexander Dobrindt	Nancy Faeser	Thorsten Frei	Franziska Giffey	Tobias Gotthardt
Svenja Hahn	Dr. Florian Herrmann	Lars Klingbeil	Julia Klöckner	Ricarda Lang	Christian Lindner	Dr. Fabian Mehring	Friedrich Merz	Dr. Markus Söder
Jens Spahn	Dr. Marie-Agnes Strack-Zimmermann	Dr. Theo Waigel	Christian Wulff	Hendrik Wüst	Dr. Henrik Ahlers EY Deutschland	Burkhard Balz Deutsche Bundesbank	Oliver Behrens flatexDEGIRO	Christian Böllhoff Prognos
Gernot Döllner AUDI AG	Georg Falterbaum SOS-Kinderdorf e.V.	Sabine Frank Google	Angelika Gifford Meta	Christiane Goetz-Weimer WEIMER MEDIA GROUP	Gordon Gorski Bayerische Hausbau Development	Cornelia Gottbehüt EY Deutschland	Dr. Remo Gujer Bristol Myers Squibb	Prof. Dr. Veronika Grimm Sachverständigenrat Wirtschaft
Astrid Hamker Wirtschaftsrat CDU e.V.	Dr. Christian Hartel Wacker Chemie AG	Wolfram Hatz vbw	Gernot Hinteregger GOLDINVEST	Prof. Dr. Michael Hüther Institut der deutschen Wirtschaft	Heidrun Irshik-Hadjieff Sanofi Deutschland	Carsten Klude M.M. Warburg & CO	Markus Laubenthal General	Carsten Maschmeyer Mentor & Investor
Prof. Dr. Oliver Mayer Bayern Innovativ	Dr. Michael Moser Fresenius	Andrea Nahles Bundesagentur für Arbeit	Christian Pellis Amundi Deutschland	Claudia Plattner BSI	Jens Redmer Google	Katherina Reiche Westenergie AG	Prof. Dr. Ulrich Reinhardt, BAT	Jennifer Reinz-Zettler Bayern Innovativ
Angelique Renkhoff-Mücke, vbw, vbm	Stefan Rummel Messe München	Andreas Rüter AlixPartners Deutschland	Sebastian Schmidt GIGA.GREEN	Prof. Dr. Achim Schröder Westenergie AG	Dr. Bernhard Schwab LfA Förderbank Bayern	Dr. Rainer Seßner Bayern Innovativ	Peter Tauber Berater, Autor	Dr. Jörg Traub Bayern Innovativ
Dr. Patrick Trutwein IKB	Renate Vachenaer AUDI	Dr. Matthias Voelkel Boerse Stuttgart Group	Bernd Wagner STACKIT & Schwarz Digits	Prof. Dr. Frank Waltheres VKB	Falco Weidemeyer EY	Dr. Wolfram Weimer WEIMER MEDIA GROUP	David Whigham ntv	Oliver Zeidler Olympic Champion Rowing

MEMBER

MEMBER

EY Audi flatex DEGIRO bayern innovativ Innovation leben sanofi bayme vbm vbw

Amundi Investment Solutions westenergie BAT GERMANY ntv

Die bayerische Wirtschaft
CO-VERANSTALTER
1. KONFERENZTAG
7. MAI 2025

PARTNER

PARTNER

FRESENIUS Boerse Stuttgart Group AlixPartners Google STACKIT A Brand of Schwarz Digits Morgan Stanley ASSOCIATE PARTNER

VER SICHER KAMMER BAYERN SCHÖRGHUBER GRUPPE Messe München SOS KINDERDORF Bristol Myers Squibb LEUCHTTURM1917

IKB Deutsche Industriebank M.M. WARBURG & CO BANK MASCHMEYER GROUP GOLD INVEST LfA Förderbank Bayern GIGA GREEN BOHM

MEDIENPARTNER

MEDIENPARTNER

ONLINE FOCUS antenne bayern Finanzen100 Meta WEIMERMEDIA tv Wirtschafts Kurier Markt

Anlage Punk The Economist BORSE am Sonntag The European Business Punk redspider medienplayer antenne bayern group

GOVERNMENT PARTICIPANT: Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft, Landesentwicklung und Energie

MOBILITÄTS-PARTNER: Audi

SOCIAL-PARTNER: SOS KINDERDORF

SCIENCE-PARTNER: prognos

INNOVATIONS-PARTNER: bayern innovativ Innovation leben

LOCATION-PARTNER: Gut Kaltenbrunn, DAS TEGERNSEE

Eine Veranstaltung der WEIMER | MEDIA GROUP

TICKETS
ludwig-erhard-gipfel.de >>





Büromietvertrag per WhatsApp ist jetzt möglich

Gerhard Molt ist Partner bei der Kanzlei Eversheds Sutherland in München und Spezialist für Immobilienrecht.

Seit Jahresbeginn gilt für Gewerbemietverträge statt der Schriftform die Textform: Der Mietvertrag muss nicht mehr mit eigenhändiger Unterschrift auf Papier abgeschlossen werden. Es reicht vielmehr ein einfacher textlicher Austausch zum Beispiel per E-Mail, SMS oder WhatsApp. Die neuen Regeln sollen das Vertragsrecht vereinfachen und modernisieren. Es entfällt auch die Kündigung wegen Mängeln in der Schriftform.

Bei Verträgen, die vor dem 1. Januar 2025 abgeschlossen wurden, gelten die Grundsätze zur Kündigung wegen Schriftformmängeln allerdings noch bis Ende 2025. „Stellt sich heraus, dass ein auf zehn Jahre abgeschlossener Mietvertrag einen Formfehler hat – er zum Beispiel nicht handschriftlich unterzeichnet wurde –, gilt der Vertrag als auf unbestimmte Zeit geschlossen und kann mit der gesetzlichen Frist gekündigt werden, in der Regel sechs Monate zum Quartalsende“, erläutert Gerhard Molt, Partner bei Eversheds Sutherland. Besonders schwerwiegende Folgen kann so eine Schriftformkündigung für Immobilienkäufer haben, die in alle bestehenden Mietverhältnisse eintreten. Verabschiedet sich ein Ankermieter unter Berufung auf einen Schriftformmangel aus dem langfristigen Vertragsverhältnis, steht der Erwerber ohne den fest einkalkulierten Mietzins da. Umgekehrt besteht für Mieter das Risiko, einen sicher geglaubten Mietstandort zu verlieren. Vom 1. Januar 2026 an ist damit Schluss.

Doch liegt auch hier der Teufel im Detail. „Die meisten Schriftformmängel lagen nicht in der fehlenden Unterschrift oder anderen Formmängeln, sondern ergaben sich aus einer unvollständigen oder fehlerhaft dokumentierten Einigung der Vertragsparteien oder aus nachträglichen, undokumentierten Absprachen“, sagt Molt.

Unabhängig davon, ob der Mietvertrag nun in Schrift- oder Textform abgeschlossen wird, müsse tunlichst darauf geachtet werden, dass der Vertrag alle wesentlichen Merkmale und Absprachen umfasst. Dazu gehören vor allem die Parteien, Miethöhe, Laufzeit und Angaben zur Mietsache selbst. Mündliche oder stillschweigende Zusätze zum Vertrag sind auch weiterhin wirksam, führen aber zu einer Verletzung der Textform und damit – wie bisher bei der Schriftform – zur vorzeitigen Kündigungsmöglichkeit in der gesetzlichen Frist. „Für Vermieter wird es damit noch wichtiger, alle Vereinbarungen zum Mietverhältnis lückenlos zu dokumentieren und darauf zu achten, dass in E-Mails und Chat-Nachrichten nicht ungewollt verbindliche Zusagen gemacht werden“, sagt Molt. „Wer eine Immobilie kauft, sollte sich nun auch die komplette Korrespondenz zwischen Vermieter und Mietern vorlegen und deren Vollständigkeit durch den Verkäufer garantieren lassen.“

Wäre es bei größeren Projekten dann nicht einfacher, an der Schriftform festzuhalten? Möglich sei dies schon, sagt der Anwalt. Allerdings hätten die Gerichte bereits zur Schriftform entschieden, dass die Vereinbarung der Schriftform in einem Mietvertrag durch nachträgliche formlose Abreden ausgehebelt werden könne. „Verboten, einen Mietvertrag handschriftlich zu unterzeichnen, ist es auch nach neuer Rechtslage aber natürlich nicht.“ << **MuM**

STEUERRECHT

Anlage- oder Umlaufvermögen?

Ein Wirtschaftsgut zählt dann zum Anlagevermögen, wenn es längerfristig im Betrieb genutzt werden soll. Eine dauerhafte, im Sinne „für alle Zeiten“ beabsichtigte Nutzung sei nicht erforderlich, urteilte der Bundesfinanzhof. Allein die Absicht, ein Wirtschaftsgut vor Ablauf seiner technischen Nutzungsdauer zu verkaufen, reicht nicht, es zum Umlaufvermögen zu zählen. (Az. III R 35/22)

Altersteilzeit: Aufstockungsbeträge steuerfrei

Aufstockungsbeträge zur Altersteilzeit sind auch dann steuerfrei, wenn sie erst nach dem Ende des Arbeitsteilzeitverhältnisses an den Arbeitnehmer ausgezahlt werden. Entscheidend sei lediglich, dass die Zahlung eindeutig der Altersteilzeit zuzuordnen sei, entschied der Bundesfinanzhof. (Az. VI R 4/22)

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

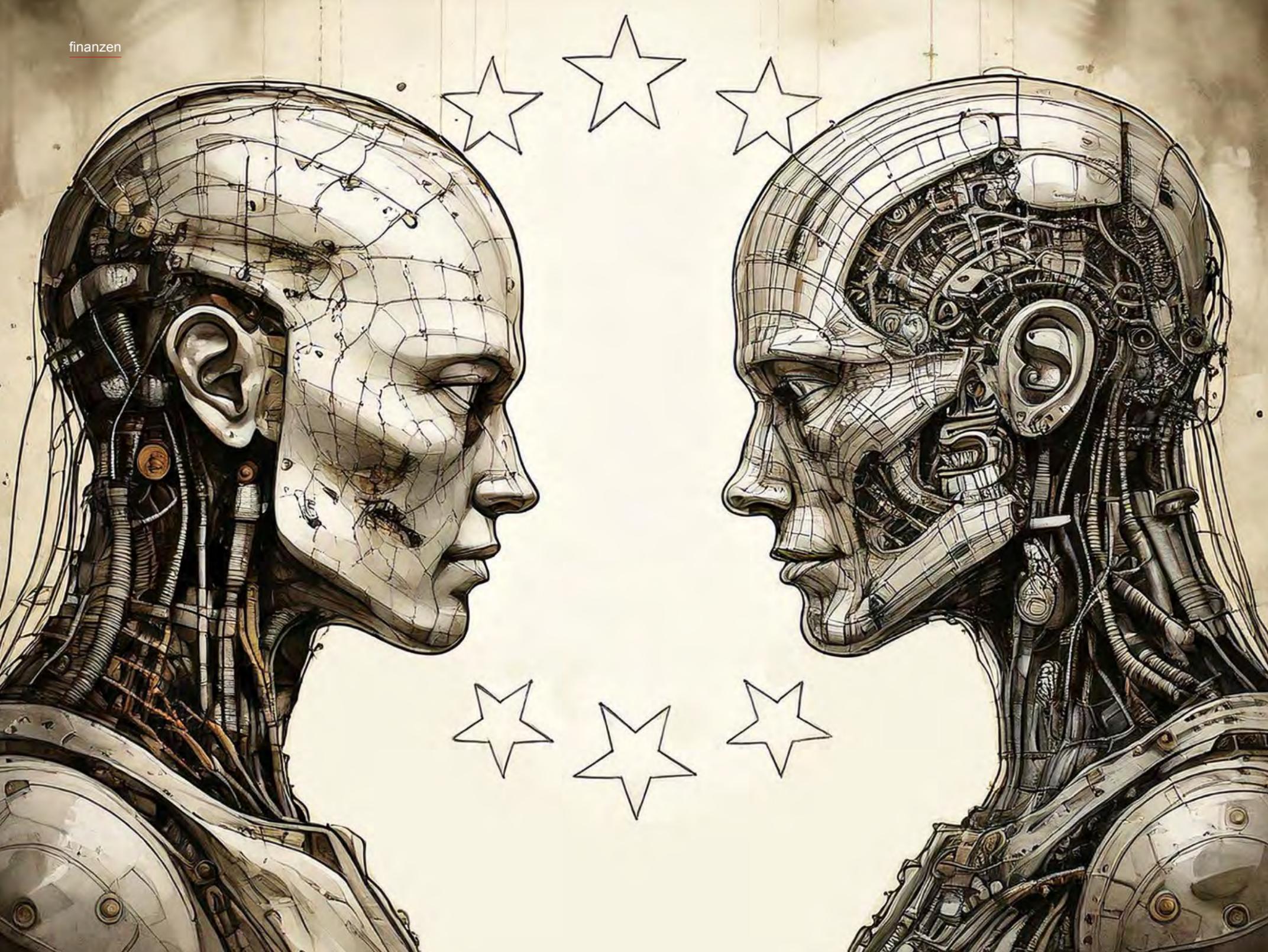
313.000 ENTSCHEIDER FÜR Markt UND MITTELSTAND



Spitzenwerte bei der LAE 2024*

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

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



Europa wagt das KI-Experiment

Der AI Act der EU tritt nach und nach in Kraft. Das wird viele Unternehmen fordern. Mittelständler sollten auch an künstliche Intelligenz strategisch herangehen.

Bisher galten Firmen wie OpenAI oder Meta und Alphabet aus den USA als Maß der Dinge bei künstlicher Intelligenz. Spätestens seit Deepseek aus China sein erstaunlich kostengünstig und energieeffizient entwickeltes System vorstellte, herrscht Wettbewerb. Und die EU? „Europa ist noch lange nicht raus“, behauptete der franzö-

Von Midia Nuri

sische Staatspräsident Emmanuel Macron zum Auftakt des KI-Gipfels im Februar in Paris. „Wir sind wieder im Rennen.“ Da hatte er gerade 100 Milliarden Euro Investitionen angekündigt – nur in Frankreich. Die EU legte noch einmal 200 Milliarden Euro drauf.

Weit vorn ist die EU bei der Regulierung. Und so kümmerten sich die Gipfelteilnehmer aus aller Welt nicht nur um die Chancen der KI, sondern auch um die weltweit erste KI-Gesetzgebung, den AI Act der EU. „Dinge bewegen sich schnell“, stellte Airbus-Chef Guillaume Faury fest und gab zu bedenken, die weltweit Verantwortlichen müssten sicherstellen, dass KI gut für die Gesellschaft sei. „KI darf nicht auf den Fahrersitz“, forderte Faury. „Es muss immer ein menschliches Wesen verantwortlich sein.“ Macron hielt dagegen: „Wenn wir regulieren, bevor wir innovieren, werden wir keine Innovation erreichen.“ EU-Vize-Kommissionspräsident Henna Virkkunen sagte: „Ich will die Balance finden, zu KI-Innovationen zu ermutigen und dabei die ernsthaftesten Risiken einzudämmen.“

Hohes Bußgeld droht

Die erste Stufe der im August 2024 in Kraft getretenen KI-Verordnung greift seit Februar 2025. Weitere Stufen werden bis 2027 folgen. Unternehmen müssen jetzt etwas tun. Wichtig ist neben der vollständigen Bestandsaufnahme ein strategisches Vorgehen – und vor allem Dokumentation. Das ist auch im eigenen Interesse, denn unabhängig von den teils hohen Bußgeldern bei Verstößen gegen die rechtlichen Vorgaben birgt KI auch geschäftliche und Haftungsrisiken. Der AI Act kann Firmen helfen, im Umgang mit KI Vertrauen und Ansehen bei Kunden und Investoren zu stärken.

Die Experimentierlust ist groß, auch im Mittelstand und in nahezu allen Wirtschaftszweigen und Geschäftsbereichen. Zu dem Ergebnis kommt der Deutsche Industrie- und Handelskammertag (DIHK) in der bislang jüngsten Digitalisierungs-umfrage von 2023. Rund 61 Prozent der befragten Firmen setzen demnach KI ein, nach 37 Prozent ein Jahr zuvor. Einer Umfrage des TÜV-Verbands zufolge hat fast jeder vierte Deutsche bereits ChatGPT unter anderem für berufliche Zwecke genutzt. Betriebe fast aller Bereiche und Größen setzen zunehmend auf KI-Tools für die Mustererkennung in Daten jeder Art – um ihre Effizienz zu steigern und Material zu sparen, aber auch beispielsweise für die vorausschauende Wartung mithilfe eines digitalen Zwillings. 90 Prozent der vom Digitalverband Bitkom befragten Verantwortlichen in 604 Unternehmen, darunter 160 >>

KI-Kontrolle: In der EU regelt seit Februar ein Gesetz den Umgang mit künstlicher Intelligenz. Es ist vielleicht nicht perfekt, aber das erste seiner Art weltweit.

aus der Industrie, sehen sehr großes oder großes Potenzial für KI im Energiemanagement, 75 Prozent in der Analytik, 65 Prozent in der Maschineneinstellung. Hubertus Heil (SPD), bei Redaktionsschluss dieser Ausgabe noch Bundesarbeitsminister, glaubt, dass es ab 2035 keinen Job mehr geben wird, der nichts mit KI zu tun hat.

Firmen sollten sich nicht die Probierfreude an KI nehmen lassen. Besser und sicherer ist es, den Einsatz von KI-Lösungen strategisch vorzubereiten und vor allem erst einmal festzustellen, welche Software eingesetzt wird. Viele Unternehmer wissen nicht vollständig, in welchen Bereichen und wofür ihre Mitarbeiter KI am Arbeitsplatz nutzen, wie Hendrik Reese, auf KI spezialisierter Partner bei der Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft PwC, beobachtet. Mit Blick auf den AI Act ist das künftig eine Herausforderung. „Ich muss als Entscheider einen Überblick über die KI im Unternehmen haben“, sagt Reese. Für die selbst entwickelte und eingesetzte KI müssten Betriebe schlanke Prozesse und Strukturen zur Inventarisierung und anschließenden Bewertung schaffen. Aus Strategie-, Compliance- und Enterprise-Risk-Perspektive böten sich eigentlich nur Vorteile.

Zudem müssten die Firmen für die genutzte KI eine Datenschutzfolgeabschätzung vornehmen, sagt Reese. Das schreibt nicht der AI Act vor, sondern die seit 2018 geltende Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO). Selbstlernende Systeme wie etwa die weithin beliebten KI-Basismodelle haben oft Zugriff auf eine große Menge Daten. Für die



Für Unternehmer bietet sich jetzt die große Chance, strategisch zu planen, für welche Anwendungsfälle sie KI nutzen können.

Hendrik Reese,
PwC

WENN KI DEN MENSCHEN BEDROHT

Diese Risikoklassen unterscheidet der AI Act der Europäischen Union

- > **Verboten:** Seit Februar 2025 ist in der EU künstliche Intelligenz (KI) verboten, die der AI Act als Bedrohung für Menschen einstuft. Dazu zählen Systeme für Social Scoring, die gesellschaftliches Verhalten automatisch bewerten, für biometrische Erkennung und Analysen etwa von Gesichtern sowie für kognitive Verhaltensmanipulation. Ausnahmen gelten für Strafverfolgungsbehörden.
- > **Hochrisiko:** Als hochriskant stuft der AI Act KI-Anwendungen ein, die Gesundheit oder Sicherheit von Personen betreffen oder die die Grundrechte einschränken. Dazu zählen beispielsweise KI in Bildung, kritischer Infrastruktur oder bei Produkten, die spezifische EU-Sicherheitsvorschriften erfüllen müssen, unter anderem medizinische Geräte, aber auch Spielzeuge oder Fahrzeuge.
- > **Begrenztes Risiko:** Hierunter fallen Chatbots und andere generative KI-Tools. Anbieter sind verpflichtet, Nutzer über die künstlich erstellten Inhalte – Text, Audio oder Video – zu informieren
- > **Minimales Risiko:** Hierzu zählen beispielsweise KI-fähige Spamfilter oder Videospiele. Für sie macht der AI Act keine Vorgaben. mnu

Verarbeitung personenbezogener Daten durch eine KI liegt dabei in der Regel keine Rechtsgrundlage vor – weil der Betroffene hierfür zuvor ja nicht eingewilligt hat. Laufen KI-Modelle auf Servern in den USA, werden die Daten damit überdies in ein datenschutzrechtlich als unsicher eingestuftes Drittland übermittelt. Nach den Vorgaben der DSGVO müssen Unternehmer auch prüfen, ob beim Einsatz von KI die Grundsätze der Datenverarbeitung rechtmäßig sind, transparent und an einen Zweck gebunden. Artikel 22 schützt Personen davor, ausschließlich KI-basierten Entscheidungen unterworfen zu sein. Ein Programm, das die Technologie beispielsweise im Recruitingprozess nutzt, darf nicht autonom entscheiden, wem zu- oder abgesagt wird. Nur Vorentscheidungen oder Vorschläge sind laut DSGVO für KI in Ordnung.

Plagiatsprüfung wichtig

Auch bestehendes Urheber- und Markenrecht sollten Unternehmer beim KI-Einsatz bedenken. Zwar besitzt niemand an KI-generiertem Inhalt ein Urheberrecht. Aber wenn die generierten Bilder oder Texte einem bestehenden, urheberrechtlich geschützten Werk zu sehr ähneln, könnten sie Urheberrecht verletzen. Sinnvoll kann sein, KI-generierte Inhalte wie beispielsweise Logos mit dem DPMA-Register abzugleichen, die Rückwärtssuche für Bilder bei Google zu nutzen und auch mal Plagiatsscanner für generierten Text einzusetzen. Wissenswert ist, dass eine KI grundsätzlich als Werkzeug eingestuft wird. Damit haften Unternehmen so, wie es beim Einsatz technischer Geräte gilt. Haftungsrisiken bestehen auch bei denjenigen, die ihren Kunden exklusive Nutzungsrechte geben.

Wer schon KI-Systeme nach der Medizinprodukteverordnung (MDR) zertifizieren ließ, hat es einfacher. Sie gilt weiterhin. Manche Verpflichtung daraus sieht auch der AI Act vor, beispielsweise das Risikomanagementsystem und technische Dokumentation, sowie die Überwachung, wenn die Software in Verkehr gebracht wurde.

Der AI Act kategorisiert KI-Systeme in vier Risikogruppen. Als erstes greift seit Februar 2025 das Verbot von KI-Systemen mit Risiken, die als nicht mit den Grundrechten der EU vereinbar eingestuft sind, beispielsweise Programme für biometrische Erkennung oder Verhaltensmanipulation. „Manipulative Software ist nach dem AI Act auch verboten, wenn die Verhaltensmanipulation nicht Ziel ist, aber der Einsatz der KI diese bewirkt“, erklärt Fritz-Ulli Pieper, Fachanwalt für IT-Recht und Salary Partner der Kanzlei Taylor Wessing. „Ob das Risiko besteht, sollte ich als

Unternehmer also prüfen, wenn ich mir eine KI ins Boot hole.“ Ihm sei einmal der Fall eines Unternehmens begegnet, das in seinen Callcentern KI zur Stimmanalyse einsetzen wollte, berichtet Pieper. Die KI hätte dem Callcenter-Agenten dann im Gespräch eine zielführende Stimmlage im Telefonat vorschlagen können. Die Firma habe sich nach der Risikoprüfung gegen den Einsatz entschieden. „Ich würde in solchen Fällen nicht per se von einem Tool abraten, aber zu einer genauen Prüfung und Abwägung raten“, sagt Pieper. „Hochrisiko-KI ist ja nicht verboten.“

Nach den Vorgaben der EU müssen Verbraucher oder Arbeitnehmer erkennen können, dass eine KI eingesetzt wird und was sie tut. „Diese Transparenzpflichten schreibt der AI Act auch für KI-Systeme mit begrenztem Risiko vor, wie beispielsweise Chatbots“, sagt Fachanwalt Pieper. Die Transparenzvorschrift für Chatbots gilt vom 2. August 2026 an, die Pflichten für Hochrisiko-KI greifen erst am 2. August 2027.

Bei Anwendungen, die die EU nicht in eine gesetzliche Risikoklasse einstuft, kommen auf Firmen keine zusätzlichen rechtlichen Verpflichtungen zu. Dieser niedrigsten Risikoklasse gehören die meisten KI-gestützten Spiele oder Spamfilter an. Freiwillige Verhaltenskodizes für derartige Systeme halten beide Experten für ratsam. Ebenso eine ausführliche Verfahrensdokumentation, rät Fachanwalt Pieper. Viele rechtliche Fragen sind schließlich noch offen. „Je mehr ich vorab vernünftig prüfe und dies auch dokumentiere, desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit, im Fall der Fälle ein Bußgeld zu bekommen“, gibt Pieper als Faustregel aus. „Das ist die halbe Miete, denn es zeigt der zuständigen Behörde, wenn sie mal kontrolliert, dass das Unternehmen verantwortlich mit den Risiken der KI umgegangen ist.“

Der AI Act gesteht Betroffenen Beschwerdemöglichkeiten zu. Und es kann teuer werden, sollte denen stattgegeben werden. Vorgehen sind Geldbußen, je nach Art des Verstoßes und der Größe des beklagten Unternehmens, bis zu 35 Millionen Euro oder sieben Prozent des weltweiten Umsatzes.

„Die Mitarbeiter müssen wissen, wie sie mit KI umgehen sollen und dürfen“, sagt Pieper. Welche Daten sie beispielsweise von Kunden oder von mit Kunden verbundenen Fragen wo eingeben dürfen und welche nicht. In den KI-Regeln sollte klar festgelegt sein, dass Mitarbeiter etwa keine Betriebs- und Geschäftsgeheimnisse eingeben dürfen, wenn sie die KI befragen. „Der AI Act schreibt vor, dass Mitarbeiter über ein ausreichendes Maß an KI-Kompetenz verfügen müssen“, sagt Pieper. Auch das gilt seit Februar 2025. Manche sprechen hierbei von Fortbildungspflicht. Für einen Verstoß

gegen diese Vorgabe ist kein Bußgeld geplant. „Aber Unternehmen trifft womöglich ein Verschulden, wenn sie es unterlassen und es mal um haftungsrechtliche Fragen geht“, gibt Pieper zu bedenken.

Software zentral beschaffen

„Firmen sollten zudem Regeln festlegen, nach denen ihre Geschäftsbereiche und einzelne Mitarbeitende KI für Unternehmenszwecke entwickeln, einkaufen und nutzen können“, empfiehlt auch PwC-Experte Reese. Von pauschalen Verbots- oder dem Entfernen von KI-Tools über die regulatorischen Vorgaben hinaus hält er wenig. Firmen könnten natürlich vorgeben, dass Mitarbeitende KI-Anwendungen nur nutzen dürfen, wenn der Arbeitgeber sie bereitstellt. „Das Thema ‚Bring your own AI‘ ist mehr eine kulturelle Frage und hängt stark vom Geschäftskontext und der konkreten Risikobewertung im Einzelfall ab“, sagt Reese. Jene KI-Tools, die die Mitarbeiter sich wünschten und die auch sinnvoll seien, sollten koordiniert beschafft und eingebunden werden. „Für Unternehmer bietet sich jetzt die große Chance, strategisch zu planen, für welche Anwendungsfälle sie KI nutzen können, sodass diese zu ihrem Qualitätsanspruch und ihren Werten passt“, sagt Reese. „Durch den AI-Act wird lediglich der Impuls gesetzt, die künftigen Innovationen vertrauenswürdig umzusetzen.“

Anbieter sowie Nutzer können mittlerweile ihre KI-Systeme per Knopfdruck hinsichtlich ihrer Vertrauenswürdigkeit und regulatorischen Reife mit Blick auf den EU AI Act, aber auch sonstige rechtliche und eigene Compliance-Anforderungen von spezialisierten Anbietern wie QuantPi bewerten lassen. Die Saarbrücker bieten umfassende Test-Tools, etwa für sprachbasierte KI sowie die dahinter liegenden LLM (Large Language Models). Das Ziel: Anbieter und Anwender jeglicher KI-Systeme sollen höchste ethische und qualitative Standards für ihre Produkte bekommen. „Das fördert Vertrauen und auch Geschäft“, ist QuantPi-Mitgründer Philipp Adamidis überzeugt.

Die nach eigenen Angaben weltweit führende Test-Technologie für künstliche Intelligenz checkt die Software umfassend durch. „Unsere Tools prüfen Kriterien wie technische Performance, Robustheit, Bias, Fairness und auch Datenqualität der KI“, zählt Adamidis auf. Denn LLMs bergen zwar immenses Potenzial, können aber verzerrt sein, schädlichen Inhalt erzeugen und Falschinformationen weitertragen. Die Saarbrücker bieten auf Wunsch auch Beratung über Partner an, unter anderem etwa von Bearing Point und anderen namhaften Beratungsfirmen. <<

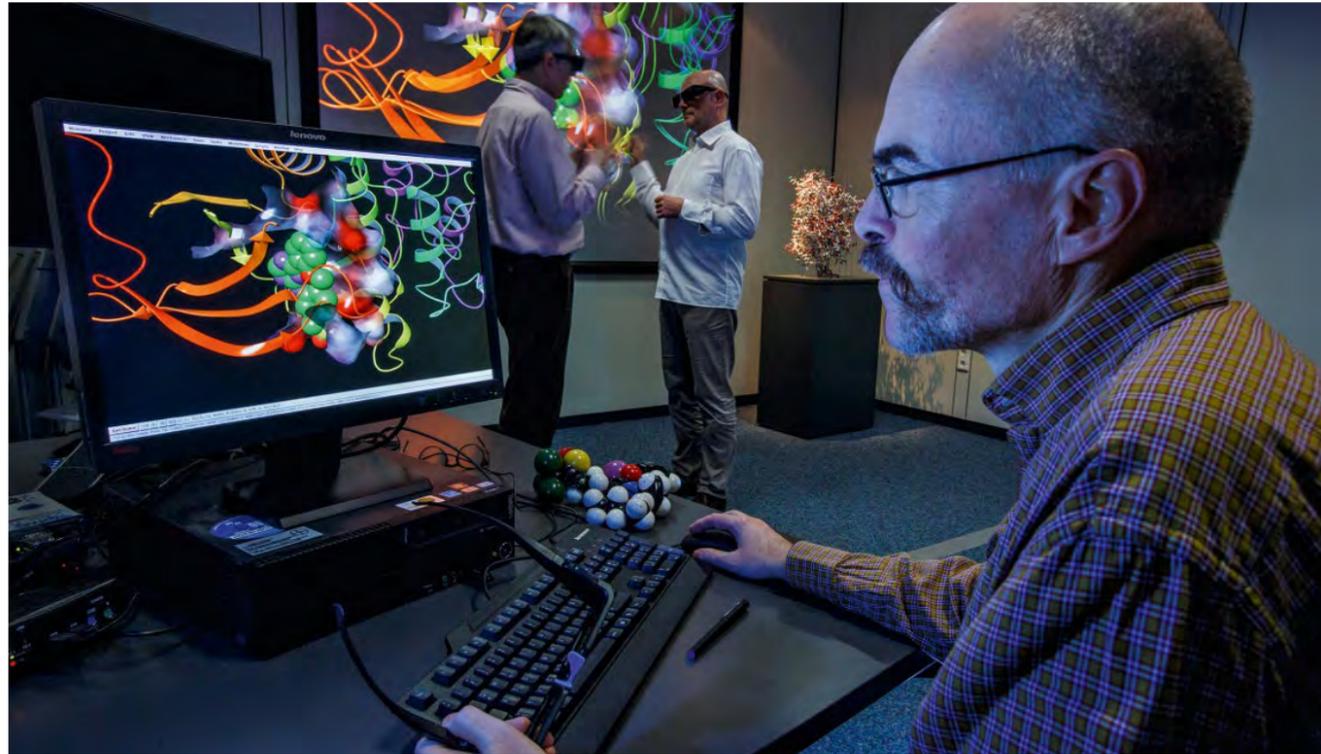


Manipulative Software ist nach dem AI Act auch verboten, wenn die Verhaltensmanipulation nicht Ziel ist, aber der Einsatz der KI diese bewirkt.

Fritz-Ulli Pieper,
Taylor Wessing

Der Staat entwickelt mit

Mittelständler können hierzulande auf zahlreiche Förderprogramme zugreifen. Das Richtige zu finden kann dauern, lohnt sich aber vor allem für innovative Firmen.



Manch Unternehmer wird mit Unbehagen an Förderung durch den Staat denken. Ende September 2024 war die Schlussabrechnung für die mehr als 60 Milliarden Euro fällig, die Bund und Länder während der Corona-Pandemie über sieben Wirtschaftshilfeprogramme an Unternehmen überwiesen. Noch wird geprüft. Es zeichnet sich ab, dass es für viele bei den bewilligten Mitteln bleibt, einige bekommen sogar noch weiter Geld. Doch nicht wenige werden ihre staatliche Hilfe zumindest teilweise zurückzahlen müssen. Es geht um gut 700 Millionen Euro – bitter, besonders in der Wirtschaftskrise. Und es regt viele Mittelständler nicht gerade dazu an, sich durch neue Förderanträge zu arbeiten.

Dabei unterstützen die zahlreichen Förderprogramme von Bundes-, Landes- und EU-Institutionen in vielen Situationen – nicht nur finanziell. Bei aller Kritik über den Förderdschungel loben

Wilde Strukturen: So kompliziert wie die Bindungen unter Molekülen in dieser 3D-Animation ist für viele Unternehmer die deutsche Förderlandschaft. Dabei ist es oft ganz einfach.

Von Midia Nuri

Unternehmer, Förder- wie auch Innovationsspezialisten meist gleich danach, wie einzigartig und hilfreich die deutsche Förderlandschaft in der EU, wenn nicht gar weltweit ist. Der Staat hilft von der Existenzgründung über den Firmenkauf bis zur Nachfolgeregelung und bei vielem dazwischen. Um sinnvoll davon zu profitieren, sollten Unternehmer gründlich und umfassend kalkulieren und die Bedingungen des Angebots sorgfältig prüfen. Und ruhig auch Beratung dafür in Anspruch nehmen. Dann lohnt sich der Weg durch den Förderdschungel.

Das meiste Fördergeld können Firmen zweckgebunden als Zuschuss, zum Beispiel für Beratung bekommen. Manche Programme verbinden finanzielle Förderung mit Beratung. Üblich sind außerdem Darlehen zu meist besseren Konditionen als bei der Hausbank. Und sie werden oft noch gewährt, wenn andere Partner kein Geld geben

© Bayer

Markt und Mittelstand // 02|2025

wollen. Das ist gerade für innovative Unternehmen wichtig. Fehlen Sicherheiten, können Bürgschaftsbanken einspringen.

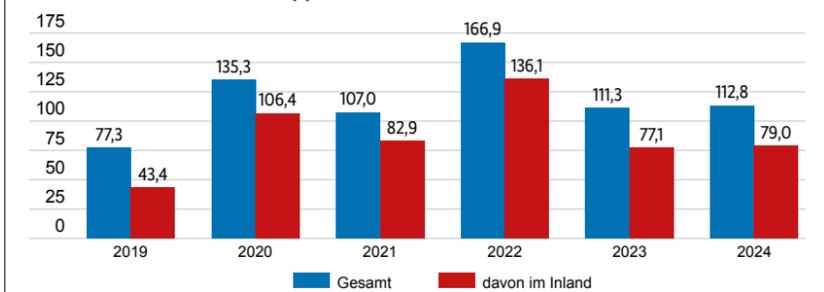
Einige Beispiele: Im Oktober schloss Robert Habeck (Grüne), damals Bundeswirtschaftsminister, mit 15 Unternehmen Klimaverträge ab. Betriebe mit hohem Energieverbrauch bekommen jetzt 2,8 Milliarden Euro aus dem staatlichen Klima- und Transformationsfonds, um sicher planen zu können, wie sie auf umweltfreundlichere Produktionsverfahren umstellen. Die baden-württembergische Landesregierung fördert seit November 2024 Firmen, die auf E-Lkw umsteigen wollen, mit Kaufprämien und Zuschüssen zum Bau der nötigen Ladepunkte. Der Bund und das Land Nordrhein-Westfalen legten für 2025 Programme auf, mit denen digitale Technologien gefördert werden sollen, die Produktionsprozesse ressourcenschonender und transparenter machen, dabei den Strukturwandel beim Braunkohleausstieg unterstützen und Jobs erhalten. Die EU hat für 2025 wieder Geld für den KMU-Fonds reserviert, der kleinen und mittleren Unternehmen beim Schutz geistigen Eigentums hilft. Auch wenn vermutlich manches nach der Bundestagswahl gestrichen wird, dürfte genug Passendes bleiben.

Nachfragen bei der KfW

In jedem Fall sollten Unternehmer sich alle Möglichkeiten ansehen, bevor sie in ein Finanzierungsgespräch mit ihrer Hausbank gehen. Denn vielleicht können sie einen Teil ihres Finanzbedarfs ganz einfach mit Förderung decken. Das vorher zu wissen, ist wichtig, weil zum Beispiel Geld der staatlichen Förderbank KfW nur über

STAATLICHER HELFER

Fördersumme der KfW-Gruppe in Milliarden Euro



Quelle:KfW

die Hausbank beantragt werden kann. Bankberater sprechen Fördermöglichkeiten oft nicht von sich aus an. Die KfW ist die drittgrößte deutsche Bank und eine der größten nationalen Förderbanken weltweit. Im vergangenen Jahr betrug das Fördervolumen insgesamt 112,8 Milliarden Euro, 79 Milliarden Euro davon gehen ins Inland. Die Bank hilft Unternehmen auch bei Exporten und finanziert Projekte im Ausland. Zudem gibt es Geld für Gründer.

Innovative Unternehmen sollten das Zentrale Innovationsprogramm Mittelstand (ZIM) des Bundeswirtschaftsministeriums kennen. Es fördert seit 2008 Innovationen von kleinen und mittelgroßen Unternehmen in Deutschland. Neben der finanziellen Hilfe schätzen teilnehmende Unternehmen oft ganz besonders die mit dem Programm verbundene Begleitung und Beratung. Über ZIM werden Projekte gefördert, die ein >>

ANZEIGE

ZUKUNFT
PERSONAL®
25
YEARS

ZP Nord
26 – 27 März 2025
Hamburg

zukunft-personal.com

TIME FOR NEW
BEGINNINGS

Europas führende Plattform für People & Organisational Performance

BE PART OF THIS! | JETZT
KOSTENFREIES
TICKET SICHERN!



Hier QR-Code scannen
oder im Ticketshop den
Code eingeben: ZPN_MPP

Unternehmen allein oder zusammen mit anderen Unternehmen oder Forschungseinrichtungen plant. Hilfe gibt es auch für Projekte, bei denen ausländische Partner eingebunden sind – dann mit Förderung über ihre jeweiligen Länder. Innovationsnetzwerke können Geld bekommen, auch Forschungseinrichtungen. Und das Programm gewährt Zuschüsse für die Markteinführung von Produkten.

Seit Jahresbeginn läuft einiges einfacher und unbürokratischer. Und die zuwendungsfähigen Kosten sind gestiegen: für Einzelprojekte von 550.000 Euro auf 690.000 Euro, für Kooperationsprojekte von 450.000 Euro auf 560.000 Euro pro Unternehmen und von 220.000 Euro auf 280.000 Euro für kooperierende Forschungseinrichtungen. Maximal förderfähig für das Gesamtprojekt sind über ZIM nun drei Millionen Euro statt zuvor 2,3 Millionen Euro. Für Durchführbarkeitsstudien haben Unternehmen inzwischen statt acht bis zu zwölf Monate Zeit.

Unbedingt interessant ist für innovative Mittelständler auch die Forschungszulage. Mit ihr können Unternehmen jeder Größe und Branche unbegrenzt viele ihrer innovativen Vorhaben vergleichsweise einfach fördern lassen – Grundlagenforschung ebenso wie industrielle Forschung und experimentelle Entwicklung. Bis zu 3,5 Millionen Euro Zulage sind drin. Gefördert werden die Personalkosten mit 25 bis 35 Prozent für interne F&E-Mitarbeiter und mit 15 bis 24,5 Prozent für Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten, die Unternehmen extern vergeben. Die Forschungs-



Eine Beantragung ist auch im Verlustfall möglich. Das macht die Förderung auch für Unternehmen attraktiv, die sich in einer Verlustphase befinden.

Thomas Reiche,
AiF

zulage kann sogar nachträglich für 2021 bis 2024 beantragt werden, wenn die Innovationsprojekte nicht anderweitig gefördert wurden. Kein Geld gibt es, wenn Produkte oder Verfahren nur optimiert, weiterentwickelt oder konstruktiv angepasst werden sollen.

Das Verfahren ist einfach. Unternehmen brauchen einen Bescheid der Bescheinigungsstelle Forschungszulage (BSFZ). Das Finanzamt zieht mit dem nächsten Steuerbescheid die bewilligte Summe dann von der Steuerschuld für Einkommen- oder Körperschaftsteuer ab – oder zahlt entstehende Überschüsse an Unternehmen aus. „So ist eine Beantragung auch im Verlustfall möglich“, sagt Thomas Reiche, Vorstand der Arbeitsgemeinschaft industrieller Forschungsvereinigungen „Otto von Guericke“ (AiF). „Das macht die Förderung auch für Unternehmen attraktiv, die sich in einer Verlustphase befinden und deshalb keine oder nur wenig Steuern zahlen. Und für Start-ups in der Anfangsphase.“

Grandios einfaches Verfahren

Statt Monate voraus Anträge stellen zu müssen und aus einer großen Vielfalt möglicher Förderprogramme das genau zum Förderzweck und Unternehmen passende Instrument herauszusuchen, reicht ein einziges, immer gleiches Verfahren für alle erdenklichen Forschungsvorhaben und Unternehmen. Also grandios einfach – und auch nach Ablehnung anderer Förderbescheide möglich. Doch es gibt Tücken: Der Bescheid steht unter dem Vorbehalt der Nachprüfung und erfordert die Dokumentation der Personalausgaben im Detail. Dafür ist die Bewilligungsquote hoch und überraschend viele Kleinstunternehmen profitieren bereits.

„Das Vorhaben muss neuartig sein und einem Plan folgen“, sagt Michael Zahm die Anforderungen an die Forschungszulage auf, Gründer und Geschäftsführer der Innovationsberatungsgesellschaft PFIF Partner für Innovation & Förderung im baden-württembergischen Lahr. Das wichtigste Förderkriterium ist jedoch Unsicherheit. „Das heißt, das Projekt muss technische Risiken haben beziehungsweise auch scheitern können“, sagt Zahm. Dieser Part ist bei dem Antrag auf Forschungszulage seiner Erfahrung nach die größte Hürde. „Unternehmer sind natürlich eher gewohnt, auf die Erfolgchancen ihrer Vorhaben zu schauen und diese auch zu betonen. Das gehört in diesen Antrag aber nicht hinein.“ Wie BSFZ-Leiter Andreas Hoffknecht sagt, werden Anträge meist wegen des fehlenden Forschungs- und Entwicklungsrisikos sowie mangelnder Neuheit abgelehnt. <<

VIELFÄLTIGE FÖRDERMÖGLICHKEITEN

- > Einen Überblick bekommen Unternehmer in der Förderdatenbank des Bundesministeriums für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK) unter <https://www.foerderdatenbank.de>. Dort sind alle Programme von Bund, Ländern und EU aufgeführt. Zudem informiert sie über Antragsweg und Bedingungen. Hintergrund und auch aktuelle Informationen wie beispielsweise Ausschreibungen liefert die Internetseite <https://www.foerderinfo.bund.de>.
- > **Telefonische Hilfe** bietet das Bundeswirtschaftsministerium unter 030 186 15 80 00 etwa bei Fragen zum Antrag, zu Mittelstand und Existenzgründung allgemein unter 030 340 60 65 60 und zu Forschung und Innovation unter 0800 262 30 08.
- > Auch **per E-Mail** können Unternehmer Auskunft bekommen: beratung@foerderinfo.bund.de.
- > Existenzgründer finden zahlreiche nützliche Hinweise auch zu Förderung unter <https://www.existenzgruendungsportal.de>. mnu

VON A NACH B MIT E. FÖRDERN WIR.

Energieerzeugung, Speicherung, Ladeinfrastruktur oder der Ausbau Ihrer E-Flotte: Wir fördern Ideen, die Sie auf dem Weg zu mehr Nachhaltigkeit im Mittelstand voranbringen.

Fragen Sie Ihre Hausbank nach einer NRW.BANK-Förderung.



NRW.BANK
Wir fördern Ideen

Die aussichtsreichsten KI-Aktien

Trotz des Rückschlags im Januar könnte das Thema künstliche Intelligenz die Börsenkurse auch dieses Jahr treiben. Barclays hat fünf Titel mit Potenzial gefunden.

Ende Januar ist der Schreck an den Börsen groß. Bisher galten die großen US-Technologiekonzerne als diejenigen, die künstliche Intelligenz für den breiten Einsatz vorantreiben. Entsprechend wichtig traten sie auf und warfen mit Milliardeninvestitionen um sich. Dann veröffentlichte ein chinesisches Unternehmen ein KI-Programm, das Ähnliches leistet wie ChatGPT von OpenAI, dafür allerdings einen Bruchteil der Rechenleistung und vor allem des Stroms benötigt. Und High-End-Chips von Nvidia brauchte die Software auch nicht. Der Kurseinbruch zahlreicher Tech-Aktien vernichtete zeitweise Milliardenwerte. Deepseek, wie das chinesische Programm heißt, hat den Wettbewerb verschärft, die Branche aber nicht völlig aus dem Gleichgewicht gebracht. Im Projekt Stargate von OpenAI (ChatGPT) sollen in den USA rund 500 Milliarden Dollar investiert werden, wie kurz nach dem Amtsantritt von Donald Trump als US-Präsident bekannt wurde. Europa legte Mitte Februar nach.

BROADCOM

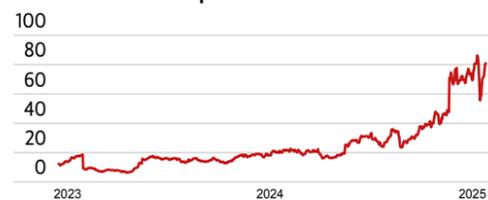
Kurs an der Nasdaq in Dollar



Quelle: Börse am Sonntag

CREDO TECHNOLOGY

Kurs an der Nasdaq in Dollar



Quelle: Börse am Sonntag

Von Oliver Götz

200 Milliarden Euro für KI plus 20 Milliarden Euro für spezielle Gigafabriken. Ein absolutes Zukunftsthema. Diese Pläne betreffen vor allem die Firmen, die KI entwickeln, in der Regel sind sie nicht börsennotiert. Aber das, was sie entwickeln, kann die Märkte bewegen. Insofern schätzen auch Anlageexperten, dass KI weiterhin die Börsenkurse treiben wird – wie schon im vergangenen Jahr. Analysten der Großbank Barclays haben sich verschiedene Aktien angesehen. Fünf sind aus ihrer Sicht besonders interessant:

Broadcom

Mit einem Kurspotenzial von knapp 20 Prozent ist die Aktie von Broadcom, Stand Anfang Februar, die fünftaussichtsreichste Aktie in der Barclays-Studie. Analyst Thomas O'Malley erhöhte das Kursziel von 205 auf 260 Dollar. Ende des vergangenen Jahres sorgte ein Kursanstieg von 25 Prozent binnen eines Tages für Aufsehen. Der US-Chip-Hersteller gewann rund 200 Milliarden Dollar an Börsenwert hinzu und überschritt als achtes Unternehmen der Welt die Billionen-Marke. Anleger feierten ein Umsatzplus von 44 Prozent und einen Gewinnanstieg von 37 Prozent im abgelaufenen Geschäftsjahr. Broadcom profitiert derzeit von einer hohen Nachfrage nach KI-Chips, die Konkurrent Nvidia allein nicht stillen kann. Zudem arbeiten immer mehr Nvidia-Kunden daran, ihre Beschaffung zu diversifizieren, um nicht in zu hohe Abhängigkeiten zu geraten.

Credo Technology

Statt 80 lautet das neue Kursziel der Barclays-Analysten für die Credo-Technology-Aktie nun 90 Dollar. Das ergibt eine Kurschance von rund 25 Prozent, obwohl sich die Aktie in den vergangenen drei Jahren bereits versechsfacht hat. Credo Technology mit Sitz auf den Cayman Islands ist vor allem für seine Serdes-Chips bekannt, die essenziell für Rechenzentren und Cloud-Infrastrukturen sind. Die Halbleiter ermöglichen eine Hochgeschwindigkeits-Übertragung inner-



halb von Netzwerken. Im Geschäftsjahr 2023/2024 erzielte Credo Technology noch einen Verlust, der Umsatz lag bei 193 Millionen Dollar. 2024/2025 könnte das Unternehmen dank hoher Wachstumsraten jedoch die Gewinnzone erreichen.

Marvell Technology

32 Prozent Kurspotenzial traut Barclays mit einem Kursziel der Aktie von Marvell Technology zu, Kursziel 150 Dollar. Ähnlich wie Credo Technology ist Marvell ein kleiner Player am Markt, dafür

MARVELL TECHNOLOGY

Kurs an der Nasdaq in Dollar



Quelle: Börse am Sonntag

LUMENTUM HOLDINGS

Kurs an der Nasdaq in Dollar



Quelle: Börse am Sonntag

NVIDIA

Kurs an der Nasdaq in Dollar



Quelle: Börse am Sonntag

hoch spezialisiert. Mit seinen Halbleitern lassen sich bei hoher Energieeffizienz enorme Datenmengen verarbeiten, zudem ist das US-Unternehmen führend bei Chips für die 5G-Infrastruktur und stellt ebenfalls Halbleiter speziell für KI-Trainings her. Im Geschäftsjahr 2023/24 (28. Februar) stand bei 5,51 Milliarden Dollar Umsatz noch ein Verlust in den Büchern, das könnte sich im Geschäftsjahr 2024/25 aber bereits positiv verändert haben.

Lumentum Holdings

Das derzeit zweithöchste Kurspotenzial im KI-Sektor sieht Barclays bei Lumentum Holdings. Ausgehend vom Kurs Anfang Februar und dem Kursziel von 125 Dollar liegt es bei 49 Prozent. Die Aktie des Optikspezialisten hat ein starkes zweites Halbjahr 2024 hinter sich, in dem sich der Kurs nach einem Tief im Sommer mehr als verdoppeln konnte. Die optischen Module von Lumentum werden in den verschiedensten Bereichen verwendet – auch in Rechenzentren für KI-Anwendungen. Unter anderem ist die Google-Mutter Alphabet Kunde. Der Umsatz im Geschäftsjahr 2024 lag bei 1,36 Milliarden Dollar. Gleichzeitig stand jedoch auch ein hoher Verlust von 546 Millionen Dollar in den Büchern.

Nvidia

Trotz mehr als drei Billionen Dollar Börsenwert traut Barclays der Nvidia-Aktie eine weitere Kurssteigerung in Höhe von 50 Prozent zu. Das Kursziel der Bank liegt bei 175 Dollar. Für den Optimismus gibt es gute Gründe. Nvidia dürfte weiterhin das Maß aller Dinge bleiben, wenn es um KI-Chips geht. Im laufenden Geschäftsjahr, das Ende Januar endet, dürfte sich der Umsatz auf über 130 Milliarden Dollar verdoppeln, der Gewinn von knapp 30 auf circa 75 Milliarden Dollar steigen. Barclays geht davon aus, dass der Umsatz 2025 allein durch die Verkäufe von Grafikkarten 160 Milliarden Dollar erreicht, nach einhundert Milliarden 2024. Innerhalb der nächsten Jahre, so lautet die Schätzung, könnte Nvidia um 55 Prozent pro Jahr wachsen.

Abseits der Barclays-Analyse hatte zuletzt Meta einen Lauf. Trotz Deepseek und allen anderen Widrigkeiten am Aktienmarkt kannte der Kurs bis Mitte Februar mindestens 16 Tage in Folge nur eine Richtung: nach oben. Der Konzern konnte KI bisher hervorragend in Anzeigenerlöse ummünzen. Gleichzeitig kündigte Chef Mark Zuckerberg an, rund 65 Milliarden Dollar in KI zu investieren. Der Konzern hat ein eigenes KI-Modell namens Llama, das offenbar auch die Anzeigensteuerung deutlich verbessert, was wiederum für höhere Einnahmen sorgt. <<



Elektroschrott als Rohstoff

Weltweit nimmt die Menge an Elektroschrott zu. Denn auch wenn die Geräte zum Teil reparierbar sein müssen, wollen viele Menschen nicht mit veralteter Technik arbeiten. Was nutzt ein Computer, dessen Kamera und Übertragungstechnik für Videokonferenzen nicht geeignet sind? In vielen Geräten stecken wertvolle Rohstoffe, Recycling ist aber aufwendig und deshalb teuer. Deutsche Forscher wollen Elektrogeräte jetzt automatisiert zerlegen – zerstörungsfrei und mit Robotern.

Mit 74 Millionen Tonnen Elektroschrott rechnet die UN bis 2030 weltweit. Mehr als 80 Prozent landen auf Müllkippen, die wertvollen Rohstoffe – Edelmetalle wie Gold und Silber oder Seltene Erden – gehen verloren. Oder der Elektroschrott wird verbrannt, dabei können gefährliche Chemikalien in die Umwelt gelangen. Was nicht auf die Deponie geht, wird entweder mühsam und teuer per Hand zerlegt oder wenig effizient geschreddert.

Am Fraunhofer-Institut für Fabrikbetrieb und -automatisierung IFF in Magdeburg arbeiten Forschende jetzt daran, Elektrogeräte im Sinn einer modernen Kreislaufwirtschaft aufzuarbeiten und wiederzuwerten. Beim Projekt Idear, kurz für Intelligente Demontage von Elektronik für Remanufacturing und Recycling, werden Wissensmanagement, Mess- und Robotertechnik und künstliche Intelligenz verbunden. „Wir wollen die Demontage von Elektroschrott revolutionieren“,

Vorsichtig zugreifen: Ein Roboter zerlegt, angeleitet von künstlicher Intelligenz, einen Computer.

sagt José Saenz, Gruppenleiter Assistenz-, Service- und Industrieroboter am IFF. Zunächst geht es darum, PCs automatisch zu zerlegen. Das Verfahren soll dann auf beliebige Geräte wie Mikrowellen und Waschmaschinen erweiterbar sein.

Zunächst betrachten 3D-Kamera- und optische Sensorsysteme den zu zerlegenden PC. Sie erfassen Label mit Angaben zu Hersteller, Produkttyp und -nummer, ermitteln Typ und Lage von Bauteilen, überprüfen die Art, wie das Gerät zusammengesetzt ist, bewerten den Zustand von Schrauben und Nieten. Und sie erkennen Unregelmäßigkeiten. Machine-Learning-Algorithmen und KI werten die Bilddaten in Echtzeit aus. So ermittelt die KI, ob eine Schraube verrostet ist. Mit den Daten entsteht ein digitaler Zwilling, an dem das System erkennen kann, ob es bereits ein ähnliches Produkt zerlegt hat.

Auf Basis der Daten baut dann ein Roboter das Gerät auseinander. Wobei die Forschenden vorher festlegen können, ob das Gerät komplett oder nur in Teilen zerlegt werden soll. Die KI trainiert die Lösung einer komplexen Aufgabe, etwa das Herauslösen eines Mainboards, am digitalen Zwilling und gibt dem Roboter dann entsprechende Anweisungen. Bisher laufen für die verschiedenen Schritte einzelne Demonstratoren. In einem nächsten Schritt sollen sie verknüpft werden. Im industriellen Ausmaß praxistauglich ist das alles noch nicht, aber auf dem Weg dahin. << art

Abhörer senden

Wissenschaftler verschicken Daten erstmals abhörer zwischen Quantencomputern.

In unsicheren und kriegerischen Zeiten wird die Sicherheit von Daten wichtiger. Gut verschlüsselt, lassen sie sich vor Diebstahl und Manipulation schützen. Das schützt unter anderem kritische Infrastruktur wie Energienetze und nicht zuletzt die immer stärker vernetzte Mobilität. Wer will schon, dass sein Auto ferngesteuert wird? Klassische Verschlüsselungsmethoden reichen aus, lassen sich aber mit Quantencomputern leicht knacken. Noch sind die Geräte Nischenprodukte, dennoch arbeiten die Universität Ulm und das Deutsche Institut für Luft- und Raumfahrt bereits an sicherer Datenüber-

tragung. Erstmals gelang es Wissenschaftlern jetzt, medizinische Patientendaten quantenverschlüsselt zwischen zwei Computern hin- und herschicken. Dabei versuchten die Experten auch, die Verbindung abzuhören, scheiterten aber. Das zeigt, wie sicher das Verfahren ist. Der Versuch lief über eine Glasfaser von fünf Kilometern Länge und nutzte Photonen, verschränkte Lichtquanten eines Lasers, als Quantenschlüssel. Beteiligt war auch Quantum Optics Jena. Die Experten denken bereits darüber nach, Daten per Quantenkommunikation über Satelliten weltweit sicher zu verschicken. << art

© IFF

Der KI-Anwalt

Rechtsfragen und Verträge sind kompliziert, die Daten sensibel. Noxtua, ein eigens entwickeltes Programm aus Berlin, hilft Unternehmen, Zeit und Geld zu sparen.

Künstliche Intelligenz soll den Arbeitsalltag erleichtern. Zumindest hoffen das viele Unternehmen. Die große Produktivitätswelle für alle lässt noch auf sich warten. Für einzelne Bereiche arbeiten junge Technologiefirmen an besonderen Anwendungen – für die Finanzbuchhaltung zum Beispiel. Das deutsche Start-up Xayn hat sich ein eher sperriges und sensibles Thema vorgenommen: Recht. Die Berliner entwickelten ein eigenes KI-Modell. Der Legal Copilot Noxtua soll auch kleinen Unternehmen bei ihren Rechtsthemen Arbeit sparen. Xayn-Chef Leif-Nissen Lundbæk spricht von souveräner europäischer KI-Technologie mit konkretem Praxisbezug.

Die Software analysiert komplexe Rechtstexte in Sekundenschnelle, fasst sie zusammen und erstellt sogar neue Vertragsentwürfe. Das können vielleicht auch andere KI-Programme. Noxtua allerdings besitzt tiefgehende Kenntnis der juristischen Sprache. Xayn hat ein eigenes Sprachmodell entwickelt und das Programm mit Rechtsdaten trainiert. Es erkennt auch die kleinen, aber feinen Unterschiede zwischen Begriffen wie „Eigentum“ und „Besitz“. Und das auf Deutsch – ohne die gerade bei diesen Themen schwierige Übersetzungsthematik, die englischsprachige Programme mitbringen. Über eine Chat-Funktion können Nutzer Fragen zu rechtlichen Dokumenten stellen. Das System hilft zudem, zu überprüfen, ob Verträge mit Unternehmensrichtlinien übereinstimmen. Sämtliche verarbeitete Daten werden verschlüsselt, um sensible Informationen zu schützen.

Noxtua soll Aufgaben übernehmen, die sich ständig wiederholen und so den Arbeitsalltag von Juristen effizienter gestalten. Die Software erfüllt Lundbæk zufolge die strengen Anforderungen für die stark regulierte Rechtsberatung, etwa die Datenschutzgrundverordnung und die hohen Anforderungen an den Schutz des anwaltlichen Berufsgeheimnisses. Um hohe Qualität zu sichern, hat Xayn die Rechts-KI von Anfang an mit Juristen und Juristinnen für Juristen und Juristinnen entwickelt. Fachnutzer verstehen es also sofort. Noxtua läuft auf Servern in der EU –

anders als Programme der großen US-Technologiegiganten Microsoft oder OpenAI. Mit vorangetrieben hat das Programm die Kanzleigruppe CMS. Partner Markus Kaulartz sagt: „Bislang gab es noch keine Rechts-KI, die unseren strengen Anforderungen an Leistung, Verlässlichkeit und Datenschutz genügt. Deshalb haben wir gemeinsam mit Xayn und ihrer langjährigen KI-Expertise eine europäische Rechts-KI selbst entwickelt.“ Die Entwickler betonen, dass keine Mandantendaten für das Sprachmodell verwendet wurden. Xayn setzte auf eigens erstellte Klauseltypen und Vertragsmuster.

Eine zusätzliche Funktion ermöglicht Juristen, einfach zu Rechtsfragen zu recherchieren und nach Gesetzestexten zu suchen. Noxtua Research „denkt wie ein Jurist“, behaupten die Entwickler. Das Programm berücksichtigt bei Anfragen auch den rechtlichen Rahmen, Gerichtsurteile und staatliche Vorgaben. Statt Stunden Unterlagen und Internetangebote zu durchsuchen, sollen Anfragen bereits nach Minuten beantwortet sein.

Besonders für mittelständische Unternehmen und kleinere Kanzleien bietet Noxtua Potenzial, schneller zu werden. „In vielen Fällen geben Bereiche wie der Einkauf Verträge gar nicht mehr in die Rechtsabteilung, sondern prüfen sie selbst“, sagt Kaulartz. „Da kann unser Modell gut unterstützen.“ Das Programm ermöglicht es auch Unternehmen ohne große Rechtsabteilungen, juristische Dokumente effizienter zu bearbeiten. Durch die automatisierte Analyse und Zusammenfassung von Verträgen sparen Firmen Zeit und Ressourcen. Gleichzeitig bleibt die Kontrolle durch menschliche Experten gewährleistet.

Das Unternehmen hinter der Juristen-KI startete 2017 in Berlin. Zwei der drei Gründer forschten zuvor an der Universität Oxford und am Imperial College London. 2023 gewann Xayn den 1. KI Innovation Award des KI Bundesverbands. Investiert haben die Risikokapitalgeber Global Brain Corporation und KDDI Open Innovation Fund aus Japan sowie Earlybird aus München. Xayn und CMS sind offen für weitere Kanzleien und Unternehmen. Ziel ist es, das Programm durch zusätzliche Daten zu verbessern. << MuM



Hat Ihnen eine neue Software oder eine (KI-)App im Alltag geholfen? Lassen Sie uns und andere daran teilhaben! Mail an giersch@weimermedia.de genügt.



© KI-generiert/Shutterstock.com

„Der Wunsch nach Sicherheit ist illusorisch“

Smudo von Die Fantastischen Vier über Zusammenhalt und technologische Disruption.

Wenn man sich den Gründungsmythos der Fantastischen Vier anschaut, spielte Technologie von Beginn an eine Rolle, oder?

Durchaus. Wir haben schon 1986 Musik gemacht, ursprünglich englischsprachige Rapmusik. Dafür mussten wir nach Vorlage des CT-Computer-Magazins eine Rhythmusmaschine bauen, die wir selbst programmiert haben. Wir haben das Teil Bronze Box genannt und damit unsere Beats gemacht.

Stimmt die Legende, dass du mit Thomas D. nach dem Abi in die USA gereist bist – geplant als Aussteigertrip – und dass dann plötzlich der Einstieg in die Professionalität war?

Thomas und ich sind 1988 für dreieinhalb Monate durch die USA gereist. Erst sind wir getrampt, dann haben wir uns in Colorado ein Auto gekauft und sind damit die Westküste hoch und runter. Dort erkannten wir, dass wir keine englischsprachige Hip-hopmusik machen sollten. Wir haben damit kulturell nichts zu tun. Wenn wir wirklich etwas zu sagen haben, dann in der eigenen Sprache. Wir haben unsere Musik seitdem nicht mehr Rap, sondern Sprechgesang genannt und kamen zum deutschen Namen „Die Fantastischen Vier“. Und das war eine richtige Business-Entscheidung.

Wie kam der deutsche Sprechgesang Ende der 80er-Jahre am Markt an?

Ich war 19 und habe nichts vom Business verstanden. Wir wollten nur Musik machen. Wir merkten schnell, wie spannend unsere Business-Entscheidung war, weil in der Musikwelt zu dieser Zeit ein Niedergang der deutschsprachigen Musik angesagt war. Die neue deutsche Welle ging gerade zu Ende. Von einem Monat zum anderen wurden weniger NDW-Produkte gekauft, ganze Labels sind kaputtgegangen. Wir brauchten lange, um ein Plattenlabel zu finden. >>

Das Gespräch führte
Thorsten Giersch.

Auf der Sonnenseite:
Auf Deutsch zu rappen,
ließ Smudo und
Die Fantastischen Vier
eine Marktlücke entdecken.
Seit 35 Jahren läuft
das Geschäft erfolgreich.





Was gab euch Hoffnung?

Wir haben jemanden kennengelernt, der bis jetzt unser Manager ist: Andreas Läscher. Er betrieb damals eher glücklos einen Plattenladen, da waren wir zu Besuch. Er hat unsere Tapes angehört und sich seitdem um uns gekümmert. Er brauchte Geld und versorgte uns entsprechend hoch motiviert immer wieder mit Ideen und Vorschlägen, was wir machen können. Eine weitere wichtige Business-Entscheidung von uns und von ihm. Als ehemaliger DJ hat er uns viel bei seinen ehemaligen Arbeitgebern spielen lassen und so hatten wir die Möglichkeit der Verbreitung.

Seit 35 Jahren seid ihr eine sehr gut funktionierende Einheit als Fantastische Vier. Wie habt ihr das geschafft?

Da kommen viele Punkte zusammen. Wir trafen uns mit 18 Jahren äußerst motiviert. Wir waren Pioniere. Rapmusik als Deutscher war schon einmal selten, dann auch noch in deutscher Sprache! Wir haben uns da gemeinsam durchgebissen, wurden auf der Bühne mal mit Tomaten, mal mit Blumen beworfen. Das stärkt den Zusammenhalt.

Tomaten fliegen vermutlich nicht mehr. Die Branche hat sich sehr gewandelt.

In 35 Jahren ist so viel passiert: Der Tonträger ist plötzlich kein Produkt mehr, was man wirtschaftlich verkaufen kann, sondern ein Marketing-Tool. Musik zu schaffen, hat sich komplett gewandelt. Das alles haben wir gemeinsam erlebt. Jetzt sind wir alle Mitte 50. Wir haben Kinder bekommen, teilweise schon Eltern beerdigt. Wie managt man das mit der Familie und das mit dem Job? Wie ist es,

Klare Worte:

Smudo im Gespräch mit Markt- und Mittelstand-Chefredakteur Thorsten Giersch auf dem Work Culture Festival der Orgatec.

populär zu sein? Die anderen Kinder in der Schule, die drehen durch, wenn ich meine Kleine von der Schule abhole, weil wir gerade bei The Voice im Fernsehen zu sehen waren. Das sind alles Erfahrungen, die ich am besten mit den anderen teilen kann.

Ihr stammt alle aus Stuttgart, seid aber relativ schnell in andere Städte gezogen. Warum?

Wir sind gemeinsam aus Stuttgart weggezogen. In Deutschland konnte man kaum weiter weg leben: Stuttgart, Eifel, Berlin und Hamburg. Das hat uns sehr gutgetan. Diese Ehe in getrennten Betten hat uns geholfen. Wir haben alle eine eigene Perspektive bekommen. Wir haben rund um den 30. Geburtstag das eigene Leben noch einmal neugestaltet, was uns als Persönlichkeiten hat reifen lassen. Thomas zog vor einiger Zeit von der Eifel nach Hamburg, wo ich ja auch lebe. Ich bin mir nicht sicher, ob ich das gut finde. Wir treffen uns, fahren gemeinsam zu Terminen. Ich fand das immer ganz gut, mal Ruhe zu haben. Mal gucken, wie das wird.

Wie oft trifft ihr euch zu viert?

Immer wieder, und zwar nicht nur für Konzerte und wenn wir Platten machen. Es gibt viele andere Veranstaltungen. Nicht zuletzt bei Werbepartnern wie Bosch, Seat oder Underberg. Da denken wir gemeinsam nach, wie wir die Spots machen. Wie wollen wir dabei aussehen? Welche Ideen gibt es? Wir haben immer miteinander zu tun. Wir sind gedanklich alle miteinander verwandt. Aber es gibt schon Phasen, wo wir uns weniger sehen.

Wie habt ihr die Einnahmen aufgeteilt?

Egal, was wir machen, es wird immer durch fünf geteilt. Also vier Musiker und der Manager. Wenn jeder alles gibt, was er kann, kriegt eben auch jeder das Gleiche. Das haben wir bis heute so durchgehalten. Das ist ein hohes Maß an Solidarität. Als wir schon mit dem zweiten Album 1992, mit „Die da“, einen Breakthrough-Hit hatten, waren wir auch alle mit auf hoher See und populär.

Warum spielten eure Solokarrieren keine trennende Rolle?

Bei uns ist auch dieser Robbie-Williams-Effekt nie aufgetreten: Keiner von uns hat eine Solokarriere gestartet, die dann plötzlich durch die Decke ging – wo er dann die anderen nicht mehr gebraucht hat. Wir brauchen uns immer.

Wie ist eure Führungskultur? Gibt es irgend-eine Art von Hierarchie, wenn Entscheidungen getroffen werden?

Ich frage mich manchmal, wie es gewesen wäre, wenn wir eine klassische Band wie Queen wären. Mit einem Frontmann, der sehr viel Aufmerksam-

keit genießt und über den die Band identifiziert wird. Das Plenum, in dem wir Sachen diskutieren, sprich Management und wir vier, ist der Grund für unsere Langlebigkeit. Wir hatten bei jeder Entscheidung immer eine gute Streitkultur und eine hohe Solidarität. Gerade beim Thema Werbung war Michi immer der Skeptiker. Aber am Ende haben wir es immer geschafft, uns auf etwas zu einigen.

Du bist sehr an Technologie interessiert. Vieles hat sich in der Musikbranche zum Beispiel durch die Streaming-Plattformen verändert. Wie gehst du mit solchen großen Disruptionen um?

Gerade Streaming ist Fluch und Segen: Auf der einen Seite begrüße ich, dass es große Streamingdienste gibt. Ich habe meine ganze Musik in der Hosentasche. Aber der Fetisch Tonträger ist komplett weg. Dass ich mich mit dem Tonträger, der CD oder der Vinylplatte, zu Hause hinsetze und mich durchs Album durchhöre – das hat mich begeistert für Musik, das hat mich selbst zum Musikschaffenden gemacht. All das ist im Prinzip weg.

Es mag zwar kein Tonträgergeschäft mehr geben, aber das Geschäft mit Musik boomt.

Am Ende ist Unterhaltung auch ein Geschäft mit Gefühlen. Und das ist immer noch das Gleiche wie vor 30 oder 100 Jahren. Nur die Darreichungsform ist anders. In den 90ern habe auch ich gejammert: Oh Gott, oh Gott, die CD wird sterben. Aber jetzt bin ich alt genug zu sehen, dass einer großen Veränderung meistens viele neue interessante Sachen folgen. Und es ist einfach nur ein illusorischer Wunsch nach Sicherheit, zu denken, es bliebe alles so, wie es ist.

Derzeit ändert künstliche Intelligenz wahnsinnig viel. Wie nutzt ihr die Technologie?

In der Musikproduktion gibt es viele kleine KI-Tools, die helfen. Das sogenannte Spurenputzen hat man früher von Hand gemacht, also wenn Störgeräusche aus der Vielspuraufnahme herausgefiltert werden müssen. Dadurch wird vielleicht der eine oder andere Studiopraktikant seinen Job verloren haben. Dennoch glaube ich nicht, dass der Bedarf an Personal nennenswert sinken wird.

Wird KI-Musik die von Menschen erzeugte ersetzen?

Wovor ich keine Angst habe ist, dass uns KI jetzt die supertollen Ideen von morgen präsentiert wird. Kreativität ist die höchste, die göttlichste Eigenschaft des Menschen. Im Moment ist es doch so, als würde das Rad erfunden werden und man sagt: Was ist denn, wenn wir damit in zwei Wochen auf den Mars fliegen? Es ist sicher ein sehr, sehr, langer Weg, bis KI an einen Punkt kommt, wo sie

uns in Kreativität schlägt. Vielleicht bin ich zu sehr in meinem Künstler-Elfenbeinturm, aber ich finde, da ist viel mehr Hysterie, als wirklich dran ist.

Eure Fans sind sehr heterogen: Ihr begeistert junge Menschen, aber es gibt auch viele, die mit euch groß geworden sind.

Wir haben eine Reihe von Stammkunden, wenn man so möchte. Die sind ganz grob zwischen 40 und 60 und wollen unsere Konzerte auch mit ihren Kindern erleben. Die wiederum haben uns bei „The Voice“ erlebt.

Michi und du, ihr habt bei der TV-Musiksendung The Voice Kids als Coaches für euch begeistert. Wie siehst du die Show?

Am Ende ist es Fernsehunterhaltung. Wichtig ist, dass wir alle, die Talente und wir Trainer, gemeinsam etwas machen wollen, bei dem wir alle gut aussehen und wir das, was jeder gut kann, auch zeigen möchten. Dabei sind Michi und ich wie ein altes Ehepaar. Ich sehe schon am Zucken im Auge, ob ich ihn von einer jungen Sängerin oder Sänger überzeugen muss – oder ob ich jetzt in den roten Bereich komme und er findet es nicht gut. Und das sieht er bei mir auch.

Im Business-Alltag wird viel mit Bauchgefühl entschieden. Wie ist es in der Musik?

Ich kann da kein Verhältnis nennen nach dem Motto: 80 Prozent Technik, 20 Prozent Aura. Aber es gibt schon Handwerkliches und das hört man schnell. Ich habe mal von Niki Lauda gelesen, der auch eine Fluggesellschaft hatte, dass es ihn schon genervt hat, wenn er mit einem jungen Piloten zum Jet gefahren ist und der den Gang ruppig reingehauen hat. Lauda sagte: Wenn der mit der Maschine so kacke umgeht, drückt er in meinem Airbus die Knöpfe auch völlig respektlos. Also: Handwerk ist Handwerk. Dann gibt es die Ausstrahlung und etwas, was man eben nicht erklären kann. Bei The Voice sehen wir zum Beispiel das Publikum, und da ist ja der ganze Zauber drin.

Würdest du heute gern noch einmal Jugendlicher sein und in diese Welt hineinwachsen, mit KI-Agenten, mit den neuen Smartphones, die wir in den nächsten Jahren erleben werden?

Ich wäre gern noch einmal 30. Aber ich sehe auch, was meine Tochter für große Herausforderungen hat. Diese große Offenheit und diesen großen Optimismus, die Welt anzunehmen, in sie hineinzugehen und sie als Abenteuer zu verstehen – das Gefühl hätte ich gern noch einmal. Ich bin aber auch froh, all die vielen Fragezeichen, die ich damals hatte, beantwortet zu haben. Ich bin mit meiner Gegenwart sehr versöhnt. <<

Es ist noch nicht vorbei

Ideologie, selbstgefällige Märkte und der Bedarf an Einnahmen können zu hohen Zöllen führen. Deshalb kann Donald Trump den Welthandel immer noch zerstören.

Wenn Handelsverhandlungen bedeutet, mit einer Katastrophe zu drohen, um kleine Gewinne zu erzielen, dann ist Donald Trump Meister dieser Kunst. Nachdem er Kanada und Mexiko mit Zöllen in Höhe von 25 Prozent gedroht hatte, die den grenzüberschreitenden Automobilbau in Nordamerika gefährdet hätten, gewährte er beiden Ländern am 3. Februar einen Aufschub von 30 Tagen. Im Gegenzug erhielt er eine bescheidene Verstärkung ihrer Hilfe bei der Sicherung der amerikanischen Grenzen, unter anderem durch

10.000 zusätzliche mexikanische Soldaten, sowie die Wiederholung einiger alter Versprechen.

War der „dümmste Handelskrieg der Geschichte“ auch der kürzeste? Die Anleger scheinen das zu glauben. Monatelang sahen sie Trumps Drohungen als Verhandlungstaktik an. Dann, als die Zölle drohten, fiel der S&P 500 Index für amerikanische Aktien um drei Prozent. Doch seit der ersten Einigung mit Mexiko haben sie sich wieder gefangen und mehr als die Hälfte ihrer Verluste wettgemacht.



© Kl-generiert/Shutterstock.com

Leider sieht das nach Selbstgefälligkeit aus. Es wäre ein Fehler, Trumps handelspolitische Aggression als taktisches Ablenkungsmanöver zu betrachten. Wahrscheinlicher ist, dass sie gerade erst begonnen hat. (Kurz nach Erscheinen dieses Artikels im Economist erhob der US-Präsident 25 Prozent Zölle auf Stahl- und Aluminiemeinfuhren. Das traf sowohl Kanada und Mexiko als auch die EU, die umgehend Gegenmaßnahmen ankündigte. Die Red.)

Zum einen sind tatsächlich pauschale Zölle in Höhe von zehn Prozent gegen China in Kraft getreten, die noch einmal mehr als die Hälfte der bestehenden durchschnittlichen Abgaben für das Land ausmachen. China hat seine Vergeltungsmaßnahmen dargelegt, die am 10. Februar in Kraft traten. Und Trump hat geschworen, weitere Schläge zu führen, vielleicht auch, um seine Drohungen gegen die Europäische Union und Taiwan wahrzumachen.

Ein echter Showman prahlt

Zum anderen glaubt der Präsident wirklich, dass Zölle gut für die amerikanische Wirtschaft wären. Zwar hat Trump in seiner ersten Amtszeit immer wieder von seinen Zollrohungen Abstand genommen, der effektive Durchschnittszollsatz der USA ist nur um 1,5 Prozentpunkte gestiegen. Als Showman erfreut er seine Basis, indem er das Gewicht Amerikas in die Waagschale wirft und mit seinen Erfolgen prahlt.

Und immer wieder legt er seine Vision einer gewaltsamen Reindustrialisierung Amerikas dar. Er will, dass sich die Hersteller zwischen Zöllen und der Verlagerung der Produktion in die USA entscheiden – ein Paradies für Unternehmen mit niedrigen Steuern und Deregulierung, wie er verspricht. Er geißelt auch die Länder, mit denen die Vereinigten Staaten Handelsdefizite haben, die er als „Subventionen“ bezeichnet, als ob der Kauf bei einem Ausländer ein Geschenk und keine nützliche Transaktion wäre. Und er lobt den US-Bundeshaushalt des späten 19. Jahrhunderts, unter Präsidenten wie William McKinley, als die amerikanische Regierung einen Großteil ihrer Einnahmen aus Zöllen bezog, weil es noch keine Einkommenssteuer gab.

Das führt zum wichtigsten Grund dafür, weitere Zölle zu fürchten. Die US-Regierung braucht das Geld. Im Jahr 2024 betrug das Defizit 6,9 Prozent des Bruttoinlandsprodukts. Offizielle Prognosen erwarten, dass es bei mehr als fünf Prozent bleibt, obwohl man davon ausgeht, dass viele der Steuersenkungen aus Trumps erster Amtszeit 2017 bis 2021 wie geplant Ende 2025 auslaufen werden.

In Wirklichkeit wollen die Republikaner diese Steuersenkungen verlängern und noch einiges mehr. Trump ist seltsamerweise der Meinung,

MARKT UND MITTELSTAND MEETS „THE ECONOMIST“

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

dass Zölle an sich wünschenswert sind. Aber viele Republikaner ziehen sie vielleicht vor, als sich ihm zu widersetzen und die Einkommenssteuer zu erhöhen. Ein allgemeiner Zoll von zehn Prozent würde etwa ein Prozent des Bruttoinlandsprodukts an jährlichen Einnahmen einbringen – nicht viel weniger als die Kosten für die Verlängerung von Trumps früherem Gesetz zu Steuersenkungen. Die heutigen Regeln verhindern, dass eine einfache Mehrheit im Kongress Haushalte verabschiedet, die das Defizit mehr als zehn Jahre in die Zukunft verschieben. Wären also universelle Zölle im Gesetz verankert, könnte dies dauerhafte Steuersenkungen ermöglichen. Obwohl es unmöglich ist, sich eine vollständige Rückkehr zum Steuersystem des 19. Jahrhunderts vorzustellen – nicht zuletzt, weil der amerikanische Staat einen viel größeren Anteil an der Wirtschaft hat – ist ein Schritt in diese Richtung plausibel.

Der Schlag für die Weltwirtschaft wäre tiefgreifend. Trump hat recht, dass Amerika in einem Handelskrieg die Karten in der Hand hält. Es ist eine riesige, vielfältige Freihandelszone mit reichhaltigen natürlichen Ressourcen. Die großen Kosten eines Schritts in Richtung Autarkie würden jene Länder tragen, die in Bezug auf den Handel von den USA abhängig sind, also vor allem die unmittelbaren Nachbarn Kanada und Mexiko. Allerdings erhöhten die Smoot-Hawley-Abgaben, die in den 1930er-Jahren zum Zusammenbruch des Welt Handels beitrugen, den US-Zollsatz nur um sechs Prozentpunkte, und das von einem viel höheren Ausgangsniveau aus. Die Folgen wurden durch die Deflation und die darauffolgenden Vergeltungsmaßnahmen gegen Amerika noch verschärft. Zum Glück ist die Weltwirtschaft heute viel gesünder, aber Vergeltungsmaßnahmen sind immer noch sicher. Und wenn ein Handelskrieg schon wüten kann, wenn es keinen globalen Einbruch gibt, was passiert dann, wenn eine Rezession eintritt?

Trump reagiert empfindlich auf die Meinung der Wall Street und betrachtet den Aktienmarkt als eine Art präsidiale Scorecard. Wenn die Börse zu dem Schluss kommt, dass er immer blufft, wenn er mit selbstschädigenden Maßnahmen droht, wird sie sich nicht bewegen und ihn glauben lassen, dass es sicher ist, das durchzuziehen. Es ist daher zu erwarten, dass der Präsident das Welt Handelssystem immer wieder an den Rand der Klippe bringen wird, wobei jedes Mal das Risiko steigt, dass er es auch hinunterstößt. <<

The Economist © 2025 The Economist Newspaper Limited. Alle Rechte vorbehalten.

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



Uwe Rittmann ist Leiter Familienunternehmen und Mittelstand bei PwC Deutschland.

Unternehmer verlieren Mut und Motivation

Familienunternehmen sind der Stabilitäts- und Wachstumsanker der deutschen Wirtschaft. Aber ein Anker braucht festen Grund für einen sicheren Halt. Der geht gerade verloren: Überbordende Bürokratie, hohe Steuern und Abgaben, marode Infrastruktur, eine verschlafene digitale Verwaltung, das Erstarken EU-feindlicher, rechtspopulistischer Parteien und die Wirtschaftsflaute bringen viele an die Grenzen der Stabilität. Dazu kommt, dass Familienunternehmen vor enormen Aufgaben stehen – etwa wegen der Digitalisierung, künstlicher Intelligenz, neuer und anderer Wettbewerber, wegen des Klimawandels und des Fachkräftemangels.

Das zermürbt. Viele Unternehmerinnen und Unternehmer der aktuellen Generation verlieren daher Mut und Motivation, ihr Unternehmen – zumindest in Deutschland – weiterzubetreiben. Dabei braucht es gerade jetzt Mut, Zuversicht und Tatkraft, das Erfolgsrezept der Familienunternehmen. Und dann fehlen auch noch Nachfolger.

Ursachen sind die demografische Entwicklung und sich verändernde Vorstellungen. Für die Next-Gen ist es nicht mehr selbstverständlich, operativ im elterlichen Unternehmen zu arbeiten und deren Geschäftsmodelle zu übernehmen. Manche wollen sich keine steuerlichen Grenzen bei der Wohnortwahl setzen und sich nicht ein Erwerbsleben lang für ein Unternehmen verpflichten. Ich begegne immer mehr Unternehmerfamilien, die sich fragen: „Sind wir noch der richtige Gesellschafter für die Zukunft?“ Nach dem Nachfolge-Monitoring von KfW Research ziehen 231.000 mittelständische Unternehmen die Aufgabe ihres Betriebs bis Ende 2025 in Erwägung. So viele wie noch nie!



Das klingt dramatisch – muss es aber nicht sein, weil diese Entwicklung nicht zwingend das Ende des deutschen Erfolgsmodells Familienunternehmen bedeutet. Eine Unternehmerfamilie kann auch nach dem Verkauf der Firma mit ihrem Vermögen weiterhin unternehmerisch tätig sein und so das generationsübergreifende Denken weiter leben. Die tradierte dynastische Struktur und Denke wird abgelöst, aber Unternehmertum fortgeführt, und zwar auf unterschiedliche Art und Weise:

- Von der Führung zur Kontrolle der Firma: Statt in der Geschäftsführung kann eine Inhaberfamilie Verantwortung auch im Beirat oder Aufsichtsrat übernehmen. Das bietet sich vor allem für Nachfolger an, die ihre eigenen beruflichen Vorstellungen verfolgen, das Familienunternehmen aber nicht aufgeben wollen. Die Geschäftsführung können Fremdmanager übernehmen, während sich die Familie auf Beratung und Kontrolle konzentriert.
- (Teil-)Verkauf an einen Investor, um gemeinsam die transformatorischen Herausforderungen anzugehen, operative Verbesserungen zu erzielen, die Eigenkapital- und Cashbasis zu stärken und so Wachstumspläne voranzutreiben.
- Zusammenschluss mit anderen (Familien-)Unternehmen, um Größenvorteile zu realisieren, Zugang zu Technologien zu erhalten oder Synergien zu heben. Viele Familienunternehmen sind zwar führend in ihrem Bereich, aber im globalen Vergleich nicht groß genug, um langfristig allein am Markt zu bestehen.
- Management-Buy-out oder Management-Buy-in mithilfe von privatem Beteiligungskapital oder

„Wir brauchen Familienunternehmen als Anker für stabilen Wohlstand.“

Verkauf des Unternehmens an einen oder mehrere Unternehmer mithilfe privater Investoren. Eine Sonderform bilden Search Funds, bei denen vor allem junge Nachwuchskräfte, die unternehmerisch tätig sein, aber nicht selbst gründen wollen, zum Zuge kommen.

Auch wenn es schwerer geworden ist, den Anker fest und stabil zu setzen, so zuversichtlich macht es mich, dass es genügend Möglichkeiten gibt, den dynastischen Gedanken der Familie in Zukunft zu erhalten – über hoffentlich viele Generationen hinweg. Denn Familienunternehmen brauchen nicht nur einen Ankerplatz, sondern wir brauchen sie auch als Anker für stabilen Wohlstand. <<

© vic.dd/Shutterstock.com; PwC Deutschland

7.-9.
Mai 2025



DEUTSCHLANDS
MEINUNGSFÜHRERTREFFEN

IN PARTNERSCHAFT MIT **ntv**

DIE GROSSE TV-ARENA DER PARTEICHEFS

EXKLUSIV VOM LUDWIG-ERHARD-GIPFEL



Felix Banaszak
Bundvorsitzender
BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN



Lars Klingbeil
MdB,
Parteivorsitzender der SPD



Christian Lindner
MdB,
Bundvorsitzender der FDP



Friedrich Merz
MdB,
Vorsitzender der CDU Deutschlands

ON AIR

LIVE AUF **ntv**

Freitag, 9. Mai 2025, ab 18.10 Uhr

Nicht zu sehr verkünsteln

Der AI Act der EU mag unvollkommen sein. Firmen sollten ihn im eigenen Interesse nutzen.



Der AI Act will als erstes Gesetzeswerk weltweit die Nutzung von künstlicher Intelligenz in sichere Bahnen lenken. Leib, Leben, bürgerliche Freiheiten, wirtschaftliche Existenz und Daten – all das soll die EU-Verordnung schützen. Sie klärt alles Grundsätzliche und ist ein Kompromiss der EU-Staaten. Statt Klarheit wird es zunächst unübersichtlich. In Deutschland wollen Parteien den AI Act wahlweise „bürokratiearm“ oder „innovationsfreudig“ in nationales Recht umsetzen. Auf jeden Fall nicht so streng. Aber gern noch etwas dazu packen: Die CDU denkt

Zudem fehlt ein wesentlicher Teil: Die KI-Haftungsverordnung hat sich verzögert. Was sicher kommt, sind neue Dokumentationspflichten – mehr unproduktive Arbeit für Unternehmen. Immerhin behalten sie viel Freiheit für und bei Innovationen, sofern sie beachten, was längst national gilt: datenschutzrechtliche Vorgaben, Marken- und Urheberrecht, Gleichbehandlungsgrundsätze, Anforderungen ans Risikomanagement.

Doch die Verordnung ist nicht überflüssig. Mehr Überblick und Kontrolle in Firmen bei solchen Themen sind nicht verkehrt. Denn Innovation im Blindflug ist unergiebig. Mit der Bestandsaufnahme gleich auch ein Handbuch für die KI-Vorgaben und den Umgang mit Internetauszulegen, wäre auch ohne Rechtspflicht durch den AI Act mit Blick auf rechtliche Risiken clever. Und wo sonst sollte im Notfall ein Nachfolger oder neuer Mitarbeiter derart wichtige Dinge nachlesen können?

Sich nicht bremsen zu lassen und die Vorgaben im eigenen Interesse zu nutzen, ohne sich zu sehr zu verkünsteln, ist die Chance, die die Verordnung Unternehmen bietet. Das Risiko: dass KI-Fachkräfte sich doch noch in die USA absetzen. <<



Innovation im Blindflug ist unergiebig,
meint Midia Nuri.

an ein europäisches Urheberrecht. FDP, Grüne, SPD und Linkspartei fordern eine KI-Vergütung für Kreative, deren Inhalte zum Training genutzt werden.

Der AI Act ist ohnehin schon kompliziert – er sieht Ausnahmen und Sonderregelungen vor.

Nicht bereit für die Wende

Die meisten haben die Wirtschaftsrealität noch nicht angenommen.

Alle, die es mit der deutschen Wirtschaft gut meinen, sollte stören, dass die FDP mit ihrem Begriff Wirtschaftswende eher schlecht ankommt. Vermutlich liegt es daran, dass Wende nicht das Wort ist, das viele in dieser Phase hören wollen. Allem Anschein nach wünschen sich sehr viele ein „Weiter so wie in den vergangenen Jahrzehnten“, als ob das möglich und ratsam wäre.

Deutschland scheint in der Breite nicht bereit für eine Wirtschaftswende. Nicht die Politik, sichtbar vor allem daran, dass sie das Potenzial von künstlicher Intelligenz enorm unterschätzt. Auch nicht Unternehmerinnen und Unternehmer, von denen manche die Transformation halbherzig anpacken. Und am wenigsten die Gesellschaft, wo Verunsicherung und Verlustangst spürbarer sind als der Wille zur Erneuerung. Nichts an der Situation ist einfach und leicht zu erklären. Und gefühlt ist nichts in diesem Land bereit für eine Zukunft, in der sich binnen

zehn, 20 Jahren vieles fundamental verändern wird. Mehr als jemals zuvor in so kurzer Zeit.

Um nur ein Beispiel zu nennen: Sehr viele in meiner Generation der Mittvierziger werden ihren 100. Geburtstag erleben. Bei meiner Tochter wird diese Marke das sein, was heute das Alter von 80 ist. Dank neuer Medizin werden wir fitter sein bis ins hohe Alter. Wie ist das Rentensystem darauf vorbereitet? Wie die Versicherungen? Sind es die Jüngeren, die ernsthaft glauben, mit 67 in Rente gehen zu können? Mit 48 Prozent des Durchschnittslohns?

Unternehmen, die nach Planbarkeit rufen, haben im Kleinen recht, wenn es um bürokratische Rahmenbedingungen geht. Aber im Großen ist der Wunsch in dieser Ära des maximalen Umbruchs unmöglich. Der Fehler am Ausrufen einer Wirtschaftswende ist nicht, dass wir keine brauchen. Der Fehler der FDP ist, dass sie den Bedarf zur Wende noch viel zu klein definiert hat. <<



Angst ist spürbarer als der Wille zur Veränderung,
findet
Thorsten Giersch.

Gemeinsam stärker

Unternehmen und Politiker können aus dem gescheiterten Brexit einige Lehren ziehen.



ben, die versprochen waren. Und die unregelte Zuwanderung, die eingedämmt werden sollte, ist noch einmal kräftig gewachsen. Verschwunden sind übrigens diejenigen, die den Brexit durchgesetzt haben. Die für Prognosen zuständige Wirtschaftsbehörde OBR kommt zu dem Schluss, dass mittelfristig der Brexit vier Prozent Wirtschaftswachstum kostet.

Was lässt sich daraus nicht nur für die deutsche Politik lernen? Niemand sollte etwas versprechen, von dem absehbar ist, dass es sich nicht einhalten lässt. Freihandel macht Unternehmen und Beschäftigten das Leben und Arbeiten einfacher.



Das Ganze ist ein Lehrbeispiel für Ignoranz und Rechthaberei,
sagt Björn Hartmann.

Internationale Standards ebenfalls. Und gemeinsam und kompromissbereit ist man immer stärker. Die EU als Wirtschaftsmacht mag ihre Fehler haben, aber insgesamt hat sie im internationalen Wettstreit für alle Beteiligten Vorteile. <<

IMPRESSUM

Verleger: Christiane Goetz-Weimer, Dr. Wolfram Weimer

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

Stellvertretender Chefredakteur: Björn Hartmann

Chef-Korrespondent: David Harnasch

Mitarbeiter dieser Ausgabe: Oliver Götz, Andreas Kempf, Midia Nuri

Layout: Christine Plein-Vukorepa

Online-Redaktion: Britta Kuschnigg

Titelbild: Deichmann; KI: BeFunky.com

Kontakt Redaktion: redaktion@marktundmittelstand.de

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

Geschäftsführer: Christiane Goetz-Weimer, Dr. Wolfram Weimer

General Manager: Peter Kersting

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

Verlagsvertretungen:

Nielsen I, IV, V, VI, VII, Österreich und Schweiz:
Murat Kalavaoglu
Mobil: 0163 208 21 44
kalavaoglu@weimermedia.de

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

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

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

Nielsen III a und b:
Medienberatung Uwe Stolte
Gartenstraße 13, D-65343 Eltville
Telefon: (0 61 23) 701 68 84
uwe.stolte@medienberatung-stolte.de

Abonnement- und Leserservice: PressUp GmbH
Markt und Mittelstand Leserservice
Postfach 70 13 11, D-22013 Hamburg
E-Mail: aboservice@marktundmittelstand.de
Telefon: (040) 38 66 66-356, (Mo.–Do. 8 bis 18 Uhr, Fr. 8 bis 17 Uhr)

Jahresabonnement Inland: 49,00 Euro
(8 Ausgaben pro Jahr inkl. Versandkosten und MwSt.);
Schüler, Studenten und Auszubildende: 35,00 Euro
(gegen Nachweis, 8 Ausgaben pro Jahr inkl. Versandkosten und MwSt.);
Jahresabonnement Ausland: 63,00 Euro
(8 Ausgaben pro Jahr inkl. Versandkosten und MwSt.)

Vertrieb: PressUp GmbH
Wandsbeker Allee 1, D-22041 Hamburg
Telefon: (040) 38 66 66-0, Telefax: (040) 38 66 66-299
E-Mail: vertrieb@pressup.de, Internet: www.pressup.de

Druck: 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: 313.000 Entscheider
(Leser pro Ausgabe + Nutzer pro Monat)
laut Leseranlyse Entscheidungsträger 2024
(Basis: 3,13 Mio. Entscheidungsträger)



Abgefahren

Es klingt ganz einfach: „Übe das Lenken, indem Du das Gewicht Deines Körpers in die gewünschte Richtung verlagerst“, heißt es im Blog des Kettler-Shops. Wichtig: ein flüssiger und gleichmäßiger Tritt in die Pedale für eine effiziente Geschwindigkeitskontrolle. Aber Vorsicht! „Vergiss nicht, die Bremse zu testen und ihre Funktion zu verstehen, um im Bedarfsfall sicher zum Stehen zu kommen.“ Bevor es auf die Straße gehe, sei wichtig, die Grundlagen des Kettcar-Fahrens zu beherrschen. Passender Helm, bequeme Kleidung und Aufmerksamkeit sind unerlässlich. Und natürlich ein gut gewartetes und gepflegtes Fahrzeug. Schließlich sind wir im Rennsport.

Die Idee zum Kettcar hat Heinz Kettler während einer USA-Reise in den 50er-Jahren beim Seifenkistenrennen. Der Chef und Gründer der gleichnamigen Metallfabrik sieht, wie sich Kinder in Kisten mit Rädern einen Hang oder eine Rampe hinunterstürzen. Kettler denkt weiter: Um ein bisschen mehr Kontrolle und Sicherheit ins Spiel zu bringen, entwickelt er ein Fahrzeug mit Pedalen, Kettenantrieb und – zusätzlich zur Rücktrittbremse – noch einem Bremshebel. 1960 rollt das erste Kettcar in Deutschland vom Band. 1962 geht es in Serie.

Mehr als 15 Millionen Kettcars hat das Unternehmen eigenen Angaben zufolge in 60 Ländern verkauft, eine Ikone deutschen Fahrzeugbaus. Bis zu 3500 Mitarbeiter produzierten in den 80er-Jahren neben Kettcars auch Tortenplatten, Campingzubehör aus Aluminium, Alufahrräder, Rudergeräte, Heimtrainer und Tischtennisplatten. Mit Ergometern wird Kettler Marktführer – und legendär mit Kettcar.

1982 wird der Begriff in den Duden aufgenommen. Doch die Produktion ist zu teuer, die Produktpalette zu umfangreich und Kettler verschläft Trends wie das Mountainbike. Hinzu kommen Schicksalsschläge. Der als Nachfolger vorgesehene

Sohn Heinz Kettlers stirbt 1981 bei einem Autounfall.

Kurz vor seinem Tod 2005 betraut der Gründer Tochter Karin, eine promovierte Biologin, mit der Unternehmensführung.

Auch sie stirbt 2017 nach einem Autounfall. 2015, noch unter ihrer Führung, geht Kettler in die Insolvenz, die erste von vieren.

Fast vier Jahre lang gibt es nur gebrauchte Kettcars. „Die Produktion läuft seit Anfang 2023 wieder“, sagt Franziska Göhring, eine von zwei Geschäftsführerinnen der Kettler Trading. In der Zeit gingen besonders viele Briefe und E-Mails beim Kettler-Shop ein. „Wann habt ihr wieder Kettcars?“ haben die Leute uns gefragt“, berichtet sie. Viele schreiben über ihre Erinnerungen an Kettcar. „Manche erzählen uns Geschichten, andere schicken Fotos. Ganz viele schreiben uns, dass Kettcar sie an eine unbeschwertere Zeit und schöne Sommertage erinnert“, freut sich Göhring.

Das modernisierte Retro-Kettcar hat neben luftgefüllten Reifen auch eine Zweigangschaltung. Die 2023 eingeführte Kettcar-Variante Evolution kommt mit einem Formel-1-Lenkrad und in rasantem schwarz-weiß daher. „Und unkaputtbaren Reifen“, sagt Göhring. Hergestellt in Deutschland und Österreich. Evolution strahlt etwas mehr Klasse aus als das klassische Kettcar. Und es wächst mit. „So können Eltern, die sich vielleicht noch an ihr altes Kettcar erinnern, auch eine kleine Testfahrt damit machen“, sagt die für Produktion und Entwicklung verantwortliche Geschäftsführerin Marleen Wysocki-Herrgut.

Kettcar soll die kleineren und größeren Kinder wieder mehr an die frische Luft bringen. „Dafür eignen sich ja auch alle unsere anderen Produkte“, sagt Göhring. Ihre Vision: „Dass bald jeder Haushalt auf der Welt ein Kettler-Produkt besitzt und nutzt.“ Das Kettcar-Modell Evolution will zudem den Rennfahrergeist wecken. Schon der ehemalige Formel-1-Weltmeister Sebastian Vettel drehte seine ersten Runden auf einem Kettcar. Offenbar ist das Unternehmen auf dem richtigen Weg. „Wir werden von den diversen Cups zunehmend als Sponsoren angefragt“, berichtet Göhring. „Auch von der Formel 1.“

mnu





Thorsten Frei:
Der Strippenzieher
hinter Friedrich Merz
Seite 6



Marion Zerlin:
Wie sich Medikamente
besser entwickeln lassen
Seite 12



Detlef Braun:
Neue Wege
für die Messe Frankfurt
Seite 16



Peter Schel:
Wie KI
die Kreativität anregt
Seite 18



Das neue Gesicht der USA

Melania Trump ist wieder ins Weiße Haus eingezogen.
Anders als vor vier Jahren verfolgt sie eine Agenda.

Seite 4

Inspiration und Entspannung vor Traumkulisse

DAS TEGERNSEE –
Ein Ort zwischen Himmel und Erde

In privilegierter Lage am sonnigen Südhang und mit einem traumhaften Panoramablick auf den Tegernsee heißt Sie das Hotel DAS TEGERNSEE willkommen. Hier erwarten Sie fünf individuell gestaltete Wohnwelten, eine vielseitige Gastronomie, eine großzügige Spa- und Wellnesslandschaft sowie ein modernes Event- und Tagungszentrum.

DER PANORAMA SPA

Erleben Sie ganzheitliche Erholung vor Traumkulisse und schöpfen Sie neue Kraft aus einer Wellnesslandschaft, die von der Natur des Tegernseer Tals um-

geben ist. Puristisches Design und ein ruhiges Ambiente sorgen im Indoor- wie im Outdoor-Bereich für Harmonie und Wohlbefinden. Panoramasauna, vier Themensaunen, Innen- und Außenpool, Relaxzonen, Fitness Lounge und vitalisierende Anwendungen – DER PANORAMA SPA im DAS TEGERNSEE ist eine weitläufige Oase der Sinne, die Körper, Geist und Seele gleichermaßen pflegt.

Tagen und Feiern mit Ausblick

Mit einer Vielzahl an Räumlichkeiten bietet DAS TEGERNSEE die perfekte Kulisse für private Feiern und Tagungen

sowie für große Veranstaltungen und Kongresse. Die acht Räume des Event- und Tagungszentrums lassen sich in einer Größe von 50 bis 184 Quadratmetern auf die individuellen Bedürfnisse von bis zu 400 Gästen verändern und bestechen größtenteils durch Seeblick und Terrassenzugang. Als Schmuckstück des Hauses gilt der Barocksaal im Sengerschloss. Mit filigranem Stuck, weißem Marmor und eleganten Kronleuchtern bietet er eine einzigartige Atmosphäre für unvergessliche Events und Feierlichkeiten.

Weitere Informationen auf
www.dastegernsee.de



IMPRESSUM

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

Herausgeber und Verleger:
Christiane Goetz-Weimer
Dr. Wolfram Weimer

Chefredakteur:
Thorsten Giersch (v. i. S. d. P.)
giersch@weimermedia.de

Mitarbeiter der Redaktion:
Björn Hartmann,
Andreas Kempf, Vera König

Layout:
Christine Plein-Vukorepa

Titelfoto
picture alliance / ASSOCIATED PRESS |
Julia Demaree Nikhinson

Geschäftsführer:
Christiane Goetz-Weimer
Dr. Wolfram Weimer

General Manager:
Peter Kersting

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

Senior Media Consultant:
Özden Kalavaoglu
Mobil 0174 660 38 62
ozden.kalavaoglu@weimermedia.de

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

Chief Digital Officer:
Elke Westermeier
Telefon 0172 831 88 00
westermeier@weimermedia.de

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

Druck:
westermann DRUCK | pva,
Georg-Westermann-Allee 66
D-38104 Braunschweig
www.westermann-druck.de

Vertrieb:
PressUp GmbH
Wandsbeker Allee 1, D-22041 Hamburg

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

Gesichter der Macht

Seit Januar lenkt Donald Trump als Präsident die Geschichte der USA. Über seinen aggressiven, drohenden Stil ist viel bekannt, über die First Lady weniger, die möglicherweise großen Einfluss auf den wichtigsten (Wirtschafts-)Politiker der Welt hat. Wir porträtieren Melania Trump, deren erstes offizielles Foto aus dem Weißen Haus nicht so recht zum polternden Präsidenten passte. Vor allem scheint die neue alte First Lady für ihre zweite Amtszeit besser vorbereitet zu sein. Möglicherweise verfolgt sie im Schatten ihres Gatten sogar eine ganz eigene Agenda. Aber lesen Sie selbst in unserem großen Porträt.

Auch in Deutschland wird sich nach der Bundestagswahl einiges ändern. Wie die neue Regierung aussehen wird, stand bei Redaktionsschluss nicht fest. Dass die Union unter Friedrich Merz stärkste Fraktion würde, deutete sich allerdings an. Der Politiker konnte auf ein starkes Team setzen. Dazu zählt auch Thorsten Frei, als Erster Parlamentarischer Geschäftsführer der CDU/CSU-Bundestagsfraktionen in der vergangenen Wahlperiode einer der mächtigsten Männer der Partei, in der breiten Öffentlichkeit aber nicht allzu bekannt. Hier erfahren Sie mehr.

Künstliche Intelligenz hilft nicht nur vielen, passende Worte für Briefe oder Präsentationen zu finden. Die Technologie beschleunigt auch die Entwicklung neuer Medikamente. Wie stark KI bereits in den Laboren von Sanofi Deutschland im Einsatz ist und wofür genau, erklärt Entwicklungschefin Marion Zerlin im Interview. Und auch in der Beratung geht ohne KI immer weniger – bei den Beratern selbst und in den Unternehmen, die sie engagieren. Peter Schel von IBM Consulting bietet einen Überblick.

Außerdem erfahren Sie, warum ein Auto für mehr als 51 Millionen Euro eher nicht zum Wochenendeinkauf taugt.

Wir wünschen Ihnen viel Freude bei der Lektüre,
Ihre WirtschaftsKurier-Redaktion

KEINE
TAUBEN
OHREN
BEIM
THEMA
FINAN-
ZEN!



DEIN TICKET FÜR 15€*
CODE → INVESTBAS25
*statt 30€

INVEST

Das Finanzevent
für deine Zukunft

LET'S TALK ABOUT:
NETWORKING

09.–10. MAI 2025
MESSE STUTTGART

invest-event.de

invest.event



© Das Weiße Haus/ Régine Mähaux

Die Geheimnisvolle

Nur wenige kommen dem US-Präsidenten so nahe wie Melania Trump. Die First Lady ist für diese Amtszeit besser vorbereitet. Und sie verfolgt eine ganz eigene Agenda.

Marineblauer Mantel und Hut mit breiter Krempe in der gleichen Farbe, unterbrochen von einem cremefarbenen Ripsband: Das betont konservative Outfit von Melania Trump zur Amtseinführung ihres Gatten als US-Präsident hat nicht nur den Boulevard beschäftigt. Gerätselt wird, was denn nun die Rolle der First Lady in den kommenden vier Jahren sein wird und was das für das Land bedeuten könnte. Die Meinungen gehen dabei weit auseinander. Sie reichen von royalem Auftritt bis Diktatoren-Gattin. Einig ist man sich darüber: Sie ist wohl die geheimnisvollste First Lady der Welt.

Bekanntlich trägt auch der Teufel Prada. Bei Lady Trumps Auftritt in Marineblau war der Designer allerdings ein Amerikaner: Adam Lippes. Der Hut, der die Gazetten beschäftigt – wie sonst nur

die Kopfbedeckungen der Windsors in London – ist eine Handarbeit von Eric Javits, ebenfalls Amerikaner. Der berichtet in den Modeblättern inzwischen detailliert, wie der Hut im Geheimen gefertigt wurde. Man darf davon ausgehen, dass für diesen Auftritt nichts dem Zufall überlassen wurde. So auch der Effekt, dass die breite Krempe Melania Trumps Gesicht zum Teil verbarg und so ihr Bild des geheimnisvollen Unnahbaren verstärkt hat. Niemand sollte in ihre Augen oder gar noch tiefer blicken.

Die 54-Jährige hat kurz danach mit einem offiziellen Foto nachgelegt: Business-Outfit, die Finger beider Hände auf einem Schreibtisch abgestützt, herrischer Blick. Die Botschaft der Schwarzweißaufnahme mit dem Kürzel „flotus“ (eine Abkürzung von First Lady of the United States) unterstreicht unmissver-

ständig Machtwillen. Die Kraft der Bilder kennt Melania Trump ganz genau. Die Tochter einer Schneiderin und eines Bauunternehmers hat im slowenischen Ljubljana ihr Architekturstudium zugunsten einer Karriere vor der Kamera abgebrochen. Schon als Siebenjährige hat sie für die Kleiderfabrik gemodelt, in der ihre Mutter beschäftigt war.

Die Modelkarriere hat ihr Vater Victor vorangetrieben, der eine frappierende Ähnlichkeit mit dem heutigen US-Präsidenten hat. Die Arbeit vor der Kamera führt die Tochter aus dem kleinen Slowenien dann in die USA. In New York entdeckt der Fotograf Alé de Basseville die damals 26-Jährige. „Echt verrückt. Sie ist wie ein hübsch verpacktes Geschenk“, habe er damals gedacht, erinnert er sich. Schon zu dieser Zeit weiß sie genau, was sie sagen und welche Pose sie einnehmen soll. ➤

WIR GESTALTEN LEBENS- QUALITÄT

Unsere Welt erneuert sich. Wir sind auf dem Weg von der Konsum- zur Sinngesellschaft. Melitta gestaltet ein neues Wirtschaftssystem aktiv mit – für unsere Zukunft als Gesellschaft und für unsere Zukunft als Unternehmen.



www.melitta-group.com

Sie sei gleichzeitig eine Frau auf der Suche nach jemandem gewesen, an dem sie sich festhalten könne, sagt Basseville.

Mit 28 lernt sie den damals 52-jährigen Immobilienunternehmer Donald Trump im New Yorker „Kit-Kat-Club“ kennen. Ein Cabaret abseits der üblichen Soho-Lokalitäten in denen sich die Schönen und Reichen der Stadt die Zeit vertreiben. Trump hatte damals bereits zwei Ehen hinter sich, aus denen vier Kinder hervorgegangen sind. Und plötzlich läuft es. Melania schafft es auf die Titelseiten vieler Magazine. Im Gegensatz zu den vielen Eroberungen Trumps gelingt es ihr, als die „perfekte Trophäe“ an seiner Seite zu bleiben. Die beiden heirateten 2005, ein Jahr später kam Sohn Barron auf die Welt. Im selben Jahr erhielt Melania auch die US-Staatsbürgerschaft.

Die Rolle der First Lady in der ersten Amtszeit Trumps zwischen 2017 und 2021 war ihr offenbar unangenehm. Der Umzug ins Weiße Haus sei eine große Umstellung gewesen, gab sie einmal zu. Sie vermisse die Anonymität New Yorks – und das Ganz-normal-Sein – wie immer das in Milliardärskreisen aussieht. Sie ist zudem Projektionsfläche für den narzisstischen Gatten, der erratisch durch die Welt poltert und alle überstrahlen will. In der ersten Amtszeit ist auf der offiziellen Webseite des Weißen Hauses lediglich zu lesen, die First Lady habe sich einen Namen im Modelbusiness gemacht, sei jedoch „zuerst Mutter und Ehefrau“. Diese Rolle befördert sie allerdings zur Ikone jenes konservativen Amerika, das den Frauen den Platz als Hüterin von Heim und Kindern zuschreibt. Für

Trump hat sich so die Trophäe zur Gattin mit Vorbildcharakter entwickelt.

Dann sind da aber die Affären Trumps. Die pikanten Einzelheiten sind inzwischen weltweit bekannt. Ihretwegen ist er der erste US-Präsident, der verurteilt wurde. Immer wieder tauchen auch Gerüchte auf, Melania habe sich von Donald getrennt und wohne in einem Vorort bei ihren Eltern. Genährt wurden die Spekulationen bereits 2017, als Trump in seiner ersten Amtszeit beim Staatsbesuch in Israel nach ihrer Hand greifen wollte und sie ihre betont zackig wegzog. Ein Jahr später sorgte ein grüner Parka für Aufsehen, den sie bei einem Besuch in einem Flüchtlingsheim an der mexikanischen Grenze trug. „Es ist mir wirklich egal, und euch?“ stand in großen Lettern auf dem Rücken. Wen meinte sie? Die Flüchtlinge oder ihren Mann? Bei der Amtseinführung 2025 hat die breite Hutkrempe auch ihren Gatten auf Abstand gehalten, der ihr auf dem Podium fotowirksam einen Kuss geben wollte.

Misstimmungen mit ihrem Gatten widerspricht sie

In ihrer im Oktober erschienenen Biografie „Melania“ versucht Flotus, allen Interpretationen über Misstimmungen zu widersprechen. Ihr zufolge sind das alles falsche Darstellungen der linken Medien. An die sei auch die Botschaft auf dem Parka gerichtet gewesen. Auffällig nur, dass sie selbst jetzt – viele Jahre später – solche „Nichtigkeiten“ wieder aufwärmt und sie aktiv relativiert. Dabei ist selbst Trumps Hofsender Fox News aufgefallen, dass die Gattin im Wahlkampf nur sporadisch

in der Öffentlichkeit zu sehen war. Und meldete sie sich mal zu Wort, dann auch um Trumps Ansichten zur Abtreibung zu widersprechen. Er lehnt sie ab.

Die jüngsten Auftritte deuten an, dass Melania Trump diesmal eine aktivere Rolle an der Seite ihres despotisch auftretenden Gatten einnehmen will. Während der ersten Amtszeit musste sie viel Kritik einstecken und weiß nun, was es heißt, ständig im Blick der Öffentlichkeit zu sein. Und wie sie das nutzen kann. Inzwischen ist auf der offiziellen Webseite mehr über all die Taten Melania Trumps zu lesen. Ein Hinweis auf eine Rolle als Hüterin des Heims fehlt diesmal.

Durchaus denkbar, dass sie nun ihren Vorgängerinnen Michelle Obama und vor allem Hillary Clinton nacheifern und selbst zur ersten Präsidentin der US-Geschichte aufsteigen will. Melania Trump hat bereits bewiesen, dass sie mehr als nur Staffage ist. Sie kennt die Tricks ihres Mannes und weiß, was bei den Leuten ankommt. Die 54-Jährige scheut auch nicht davor zurück, Teile einer Rede von Michelle Obama zu übernehmen, wenn sie ihren Zweck erfüllt. Donald Trump ist am Ende seiner Amtszeit 82. Seine machtbewusste Frau wäre dann 58 und im besten Politiker-Alter. Schon in den ersten vier Jahren als Präsident hievte Donald Trump etliche Familienmitglieder in wichtige Positionen. Sohn Barron hat in Dänemark bereits vorgeführt, für welchen Preis Grönland zu haben wäre. Melania Trump bleibt – noch – weitgehend im Hintergrund. Möglicherweise stellt sie akribisch bereits die Weichen für ihren ganz großen Aufstieg. Andreas Kempf



Transforming patients' lives through science®

Unsere Mission bei Bristol Myers Squibb ist die Erforschung, Entwicklung und Bereitstellung von innovativen Medikamenten, die Patient:innen dabei helfen, schwere Erkrankungen zu überwinden. Als forschendes Pharmaunternehmen leisten wir mit unseren Innovationen einen **wichtigen Beitrag für eine gute Gesundheitsversorgung** – heute und morgen.

Die pharmazeutische Industrie ist eine **Schlüsselindustrie für den Zukunftsstandort Deutschland**. Dafür brauchen wir stabile Rahmenbedingungen, die wissenschaftlichen Fortschritt wertschätzen und honorieren.

Wir setzen auf den Dialog mit allen am Gesundheitswesen Beteiligten einschließlich der Politik, um **gemeinsam tragfähige Lösungen** zu entwickeln, damit Patient:innen in Deutschland auch weiterhin schnellen Zugang zu Innovationen haben.

 Bristol Myers Squibb®

bms.com/de

© 2025 Bristol-Myers Squibb Company. All rights reserved. NO-DE-2500003

ANZEIGE



WIR FÖRDERN IDEE UND UMSETZUNG

Bayerns Mittelstand ist stark in seiner Vielfalt. Als Förderbank für Bayern unterstützen wir Unternehmen darin, in innovative Technologien zu investieren und die Chancen der Digitalisierung zu ergreifen. Gerne beraten wir Sie, wie Sie unsere Fördermöglichkeiten optimal nutzen können. Tel. 089/21 24 - 10 00

www.lfa.de

Beratung.
Finanzierung.
Erfolg.

 **Förderbank
Bayern**

Der Problemlöser

Thorsten Frei hat die CDU durch schwierige Abstimmungen im Bundestag gesteuert. Er kann Kompromisse ausloten und ist jetzt wieder gefragt.

Etwas militärisch-schneidig, klare Kante, aber nie abwertend: So erleben die Menschen Thorsten Frei. In Interviews oder im Bundestag vertritt er die Positionen seiner CDU, ohne zu poltern. Für die Union tritt er als Erster Parlamentarischer Geschäftsführer auf. Das sind diejenigen, die hinter den Kulissen die Fäden ziehen, die Fraktionskollegen auf Kurs halten und mit den Vertretern der anderen Parteien Kompromisse ausloten. In der CDU hat er sich den Ruf des Problemlösers erworben. Aber auch über die Parteigrenzen hinweg ist er für seine verbindliche Art geachtet. Seine Meinung wird auch dort gehört.

Der 52-jährige Jurist ist inzwischen Teil des Spitzentrios in der CDU und vertritt dabei ganz vorne die einflussreichen Mitglieder aus Baden-Württemberg. Er ist somit der regionale Nachfol-

ger von Wolfgang Schäuble, wie Frei im Schwarzwald geboren. „Der schwätzt wie ein Pfarrer, er kommt bei den Jungen an und ist auch noch was für die Frauen“, hat ihn mal ein Schwarzwald-Bauer beschrieben. Da war Frei noch keine 40 und schon acht Jahre Oberbürgermeister von Donaueschingen. Schon 2012 galt der beliebte Rathauschef – damals gerade mit 99,4 Prozent wiedergewählt – als Hoffnungsträger einer zerstrittenen und entmachteten Südwest-CDU. Er gewann den Machtkampf gegen den mächtigen Parteikollegen Siegfried Kauder, der in Berlin und Stuttgart viel Einfluss hatte. Ein Jahr später errang Frei das Direktmandat für den Bundestag. Und da arbeitet er seither. Übrigens: Schon vor zehn Jahren hat er in seinen Bundestagsreden zum Haushalt und Wirtschaftspolitik den Begriff Nachhaltigkeit verwendet.

Freis Wahlkreis Schwarzwald-Baar ist eine raue Hochebene, der man auf den ersten Blick nicht ansieht, dass sie zu den wirtschaftlich erfolgreichsten Regionen Deutschlands gehört. Aus dem gleichen Landstrich stammen Erwin Teufel (CDU) und Winfried Kretschmann (Grüne). Mittelständische Betriebe prägen hier das Geschehen, die in ihrer Nische oft zu den Weltmarktführern gehören. Man kann davon ausgehen, dass die Unternehmer der Region ihrem Abgeordneten in den vergangenen Monaten zunehmend deutlich gemacht haben, was die Wirtschaft zunehmend bedrückt.

Geboren ist Frei in Bad Säckingen am Hochrhein. Sein Vater war Polizist, die Mutter Industriekauffrau. Drüben, auf der anderen Seite der historischen Holzbrücke, beginnt die Schweiz, nach Norden zieht sich der Hochschwarzwald. In



Säckingen war er – nach dem Wehrdienst bei der Deutsch-Französischen Brigade – einige Jahre Gemeinderat. Zehn Jahre lang war Frei Vorsitzender der Kommunalpolitischen Vereinigung, bis 2019 sogar noch Mitglied im Kreisrat des Schwarzwald-Baar-Kreises. Dann konzentrierte er sich vollends auf den Bund.

In der aufgeladenen Stimmung vor der Bundestagswahl hat er den Kurs der Uni-

on zum Thema „Migration“ definiert und vorangetrieben. Die Politik müsse die Frage beantworten, warum jeder fünfte Deutsche offensichtlich bereit sei, einer rechtsextremistischen Partei die Stimme zu geben. „Und da das nicht alles Rechtsextremisten sind, die die wählen, müssen wir dafür sorgen, dass die Probleme und Herausforderungen, die real sind, dass wir die tatsächlich auch gelöst bekommen“, sagte

er. Also hat Frei im Hintergrund mit Innenministerin Nancy Faeser (SPD) verhandelt und die Abstimmungen im Bundestag eingefädelt. Dabei hat der Schwarzwälder die umstrittenen Migrationspläne der Union auch in vielen Interviews im Sinne des zwanzig Jahre älteren Parteichefs Friedrich Merz, der Kanzler werden will, verkauft.

Jetzt gilt Frei wieder als einer der Hoffnungsträger seiner Partei, wird als „ministrel“ betrachtet, als Kanzleramtschef gehandelt, sollte Merz dort einziehen. Für den Mittelstand in Deutschland wäre er im Wirtschaftsministerium sicher gern gesehen. Frei ist für seine Fraktion schon viele Jahre als Innenpolitiker aktiv. In der abgelaufenen Legislaturperiode war er im Wahlausschuss für die Richter des Bundesverfassungsgerichts, im Gemeinsamen Ausschuss und im Ältestenrat. Zudem sitzt der Problemlöser der CDU im Vermittlungsausschuss. Nicht zuletzt wegen seiner Arbeit um die Migration wurde er zuletzt in der Parteizentrale auch gern als „unser Anti-Faeser“ betitelt und ihm das Amt des Innenministers zugetraut. Viele Landes- und Kommunalpolitiker hätten dann einen Gesprächspartner, der ihre Nöte genau kennt. Andreas Kempf

ANZEIGE

ANZEIGE


Gut Kaltenbrunn
am Ufer des Tegernsees
EIN ORT – ALLE MÖGLICHKEITEN



**Expertise
Umsetzungsstärke
Verantwortung**

WHEN IT REALLY MATTERS.

ÜBER ALIXPARTNERS

Wir sind ein globales Beratungsunternehmen, das darauf spezialisiert ist, Unternehmen dabei zu helfen, schnell und entschlossen auf ihre wichtigsten Herausforderungen zu reagieren.

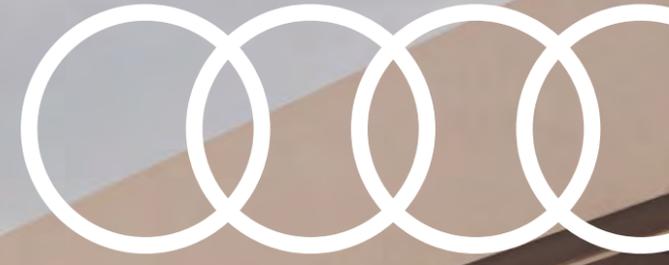
Unternehmenswerte schaffen, schützen und wiederherstellen – wir stehen für messbare Ergebnisse.



Eine schöne Art, Arbeit und Vergnügen zu verbinden.

Verstärken Sie Ihre Business-Flotte mit den neuen
Audi A6 e-tron Modellen.

This is Audi



Angebote entdecken
auf [audi.de/business](https://www.audi.de/business)

Audi Vorsprung durch Technik

„Deutschland ist hier nicht immer wettbewerbsfähig“

Marion Zerlin, Forschungschefin von Sanofi Deutschland, über künstliche Intelligenz, die Rolle von Patientendaten und innovative Entwicklungsansätze.

Wirtschaftskurier: Frau Zerlin, war Ihr Job angesichts der Fortschritte bei künstlicher Intelligenz jemals so spannend?

Marion Zerlin: Jede Phase in der Forschung birgt interessante Aspekte, jedoch sind die Fortschritte dank KI rasanter denn je, was es derzeit besonders spannend macht. Wir können jetzt Entwicklungen in einem Tempo

vorantreiben, das noch vor kurzem in weiter Ferne lag. Das kommt den Patient*innen zugute, die noch schneller von innovativen Therapien profitieren können.

Welche Rolle spielen Robotics und KI für Sanofis Arzneimittelentwicklung? Digitalisierung im Gesundheitswesen und besonders KI sind Innovations-

und Wachstumstreiber, die die Gesundheitsversorgung in den nächsten Jahren deutlich verbessern werden. Bei Sanofi haben wir eine klare Ambition: Wir wollen das führende Biopharma-Unternehmen sein, das KI im großen Maßstab anwendet. Unser Motto lautet „All in on AI“: Wir setzen auf KI in allen Unternehmensbereichen. Unsere Wissenschaftler*innen in Frankfurt haben KI bereits in vielen verschiedenen Phasen der Wirkstoffentwicklung implementiert. Kombiniert mit Robotik generieren unsere Forscher*innen beispielsweise in iterativen, durch KI gestützten Zyklen große Datensätze, um neue Wirkstoffkandidaten zu entwickeln und zu optimieren.

„Wir wollen das führende Biopharma-Unternehmen sein, das KI im großen Maßstab anwendet.“

Wie setzen Sie KI ein? Bei welchen Krankheiten ist die Technologie besonders hilfreich?

Viele Erkrankungen werden vom Immunsystem beeinflusst. Es spielt eine Rolle bei Autoimmunerkrankungen, wie Asthma oder Atopische Dermatitis, entzündliche Darmerkrankungen oder Multiple Sklerose, auch in der Onkologie. Mit unserem Ansatz der „Immunoscience“ untersuchen wir die Mechanismen des Immunsystems, um diese effektiv zur Entwicklung neuer Therapieansätze zu nutzen. Hier kommt KI zum Einsatz. Beispielsweise hilft sie unseren Wissenschaftler*innen bei Analysen großer Datenmengen, um immunologische Zusammenhänge zu verstehen. Das ermöglicht spezifische Wirkstoffe und mehr personalisierte Medizin. Also Behandlungsansätze, >>

Marion Zerlin
ist seit 1. August 2023 Geschäftsführerin Forschung & Entwicklung bei Sanofi in Deutschland. Sie steht als erste Frau an der Spitze des integrierten Forschungs- und Entwicklungszentrums von Sanofi in Frankfurt/Main.



© Sanofi

westenergie

Energiewende – mit klarem Kompass neu denken

Eine aktuelle Studie des Wuppertal Instituts für Klima, Umwelt und Energie im Auftrag der Westenergie zeigt, dass die allgemeine Unterstützung für die Energiewende mit einer erheblichen Unzufriedenheit hinsichtlich des bisherigen Fortschritts einhergeht. Rund 60 Prozent der Befragten halten die Energiewende für wichtig, jedoch sind nur 15 Prozent mit dem Umsetzungs-Tempo zufrieden. Eine Energiewende, die wirtschaftlich und gesellschaftlich tragfähig ist, können wir nur gemeinsam verwirklichen. Dazu braucht es einen belastbaren Konsens. Es ist entscheidend, Klimaneutralität mit wirtschaftlicher Stabilität und sozialer Gerechtigkeit in Einklang zu bringen.

Lassen Sie uns die Energiewende mit Weitsicht und Verantwortung gestalten – für kommende Generationen und mit einem klaren energiepolitischen Kompass.

Die Studie finden Sie hier.
Einfach den QR-Code scannen:
westenergie.de/magazin



westenergie.de

die noch individueller auf Patientengruppen zugeschnitten sind.

Und?

Zur Entwicklung dieser Wirkstoffe nutzen wir auch Modelle virtueller Patienten, sogenannte digitale Zwillinge. Diese helfen uns mittels Computersimulationen, Therapien zu optimieren. Zum Beispiel können wir hiermit vorab testen, wie vorgesehene Dosierungen eines neuen Medikaments wirken oder ermitteln, wie sich ein Wirkstoff in unterschiedlichem Therapiekontext verhalten könnte. KI unterstützt uns somit in verschiedenen Phasen von über 80 Projekten unserer Entwicklungs-Pipeline. Diese sind für ein breites Spektrum von Erkrankungen vorgesehen, und zwar in der Immunologie, Neurologie und Onkologie sowie bei seltenen Krankheiten, aber auch als Impfstoffe. Mittelfristig, bis Ende 2026, sind 16 Zulassungsanträge geplant.

Wie würden Sie die globale Wettbewerbssituation beschreiben?

Wir befinden uns im globalen Wettbewerb und konkurrieren mit absatzstarken amerikanischen und chinesischen Märkten, die in den vergangenen zwei Jahrzehnten aktiv in die Etablierung einer innovativen Forschungs- und Entwicklungslandschaft für Biopharmazeutika investiert haben. Deutschland ist hier nicht immer wettbewerbsfähig. Wir sind als Land – und als Kontinent Europa – trotz hervorragender Grundlagenforschung derzeit nicht ausreichend gut darin, aus Ideen Innovationen zu entwickeln, die dann auch verfügbar sind. In den 1990er-Jahren stammten 50 Prozent aller innovativen Therapien aus Europa; aktuell sind es nur noch 20 Prozent.

Wie nehmen Sie die Rahmenbedingungen in Deutschland wahr?

Deutschland hat im internationalen Vergleich enormen Aufholbedarf, wenn es um den Digitalisierungsgrad und den Zugang zu Gesundheitsdaten geht. In anderen Ländern wurde der Zugang auch für die Pharmaindustrie längst als Standortfaktor begriffen, um gezielt die Gesundheitsindustrie anzuziehen. Beim Thema Zugang zu Gesundheitsdaten landet Deutschland unter 22 Staaten der OECD-Gesundheitssysteme auf dem drittletzten Platz.

Dabei sind medizinische Daten für Forschung und Entwicklung unerlässlich und der Schlüssel zu medizinischem Fortschritt. Die Politik hat inzwischen auf allen Ebenen die Bedeutung der Pharmaindustrie als Schlüsselindustrie erkannt und zuletzt wichtige Maßnahmen zur Stärkung unserer technologischen Souveränität ergriffen. Das Gesundheitsdatennutzungsgesetz regelt seit März 2024 den Zugang zu anonymisierten und pseudonymisierten Gesundheitsdaten auf Anfrage für Forschungszwecke der Industrie.

Muss mehr getan werden für Digitalisierung und KI-Forschung?

Wenn wir im globalen Wettbewerb aufholen wollen, unbedingt. Für einen starken Gesundheitsstandort benötigen wir auf Basis des Gesundheitsdatennutzungsgesetzes ein interoperables Gesundheitsdatenökosystem mit strukturierten und hochwertigen Daten. Es ist notwendig, dass neben dem Forschungsdatenzentrum sukzessiv weitere Datenquellen in eine öffentliche Forschungsinfrastruktur integriert werden. Idealerweise auch klinische Studien und prospektive Beobachtungsstudien. Rund 90 Prozent der in Deutschland durchgeführten klinischen Studien sind von der pharmazeutischen Industrie initiiert. Vor diesem Hintergrund muss das Ziel sein, ein Gesundheitsdatenökosystem, das nach FAIR-Prinzipien (Findable – Auffindbar, Accessible – Zugänglich, Interoperable – Interoperabel und Reusable – Wiederverwendbar) gestaltet ist und private Forschung gleichberechtigt einbindet, aufzubauen.

Wie stehen Sie zum Datenschutz in Deutschland?

Für Patient*innen ergeben sich viele Vorteile, wenn mittels moderner Technologien die Gesundheitsversorgung gestärkt werden kann. Ich denke, dabei ist entscheidend, eine ausgewogene Balance zwischen Datenschutz und Datennutzung zu finden. Datenschutz und innovative Gesundheitsforschung sollen ineinandergreifen und gemeinsam gedacht werden. Die Gesundheitsdaten, die in der industriellen Forschung verwendet werden, sind stets anonymisiert oder pseudonymisiert. Damit die Forschung ein Antragsrecht zur Nutzung der Daten erhält, ist eine

Einwilligung der betroffenen Personen erforderlich. Jeder Datenbeitrag zählt und hilft, die Forschung weiter voranzubringen.

Woran machen wir am besten fest, dass genug geforscht wird?

Das finanzielle Volumen ist wichtig, aber nicht allein. Auch wenn die Grundlagen- und angewandte Forschung hierzulande (noch) auf Weltniveau ist, drohen wir dieses zu verlieren. In Deutschland verpassen wir Chancen, uns international zu positionieren. Das erfordert unter anderem auch eine intensivere Zusammenarbeit zwischen Akademia und Start-ups sowie forschenden Gesundheitsunternehmen. Letztere sowohl als Ideenschmiede als auch, um die Arzneimittel zu entwickeln, herzustellen und zu den Patient*innen zu bringen. Forschung benötigt hierzulande eine effiziente Forschungs- und Innovationspolitik mit einer abgestimmten Mischung aus verlässlichen Rahmenbedingungen. Nur wenn Ideen auch kommerzialisiert werden und Unternehmen die Grundlagen für schnelles Wachstum vorfinden, lohnen sich Investitionen in neue Produkte und Geschäftsideen.

Mit welchen Partnern arbeitet Sanofi zusammen?

Kooperationen und Partnerschaften sind für Sanofi von zentraler Bedeutung, das gilt auch für die Zusammenarbeit zwischen Akademia und Industrie. Sie bieten weitere Chancen, um in den Bereichen KI und Forschungsinnovation weiter voranzukommen und ermöglichen uns, gemeinsam an wichtigen Zielen zu arbeiten: der Identifizierung neuer Targets, der Entwicklung robuster Krankheitsmodelle basierend auf umfangreichen Datensätzen oder neue Einblicke in biologische Mechanismen. In „Open Targets“ arbeiten wir beispielsweise mit akademischen und anderen Industriepartnern zusammen, um die Identifizierung und Priorisierung von Ansatzpunkten in der Krankheitsbiologie systematisch zu verbessern. Wir sind überzeugt, dass Forschungsk Kooperationen und der Austausch zwischen Wissenschaft und Wirtschaft eine bedeutende Basis für Innovationen sind.

Das Gespräch führte Thorsten Giersch.

WER
INNOVATION LEBT,
WIRD

ZUKUNFT
SCHREIBEN

Um die Bayerische Wirtschaft zu fördern, Innovationen voranzutreiben und Menschen zu vernetzen wurde die Bayern Innovativ GmbH 1995 ins Leben gerufen. Eine Aufgabe, die wir jeden Tag aufs Neue gemeinsam meistern – mit Persönlichkeit, Einsatz und Ideen für mehr Innovationen in Bayern. Dafür steht Bayern Innovativ seit 30 Jahren und auch in Zukunft.

Heute Ihre Erfolgsgeschichte mit uns starten.
Alle Infos, Angebote und Netzwerke von Bayern Innovativ:



bayern-innovativ.de



Neue Energie für die Konsumgüterbranche

Die Ambiente in Frankfurt zeigt lehrbuchhaft, wie wichtig Messen als Vertriebskanal und für den Austausch sind – und was heute alles dazugehört.

Die Aufgabenfelder eines Messebetreibers sind deutlich umfangreicher als Quadratmeter zu verkaufen und morgens die Hallen aufzuschließen. Aber wenn das Gesamtpaket stimmt, lockt das auch Aussteller und Besucher an. 4660 Aussteller und Menschen aus 170 Nationen haben die internationalen Leitmesse Ambiente, Christmasworld und Creativeworld vom 7. bis 11. Februar besucht. Mit 148.000 Besucherinnen und Besuchern verzeichnete das Trio ein dickes Plus. Gemessen an der Fläche gehört das Trio damit zu den größten Messen hierzulande. „Die wirtschaftliche Weltordnung verändert sich und fordert alle Marktteilnehmer enorm heraus“, sagt Detlef Braun, Geschäftsführer der Messe Frankfurt. Inflation, neue Konsumgewohnheiten und Marktconsolidierungen setzen Handel und Hersteller gleichermaßen unter Druck. „Die drei

Messen bilden die größte internationale Plattform der gesamten Konsumgüterindustrie und werden somit Chancenlieferant in herausfordernden Zeiten und Transformationstreiber für Wachstumsthemen wie Hospitality, Design und Nachhaltigkeit“, erklärt Braun.

Stilvoll leben und arbeiten

Auf der Ambiente dreht sich alles um Dining, Living, Giving und Working – von stilvollen Tischarrangements und modernen Lösungen für Küche und Haushalt über zukunftsweisende Interior-Konzepte und schöne Geschenkideen bis hin zu smarten Arbeitswelten. Die aufwendigen Stände lohnten sich, sagen die Aussteller. „Wir haben Kunden aus der ganzen Welt, von Australien über die USA, Asien, China – alle hier. So können wir in weni-

gen Tagen unsere Neuheiten der gesamten Welt vorstellen“, sagt Andreas Schönfelder, Director Global Sales von Villeroy und Boch. Denen zeigt man auf dem großen Messestand die neuen Kollektionen und erklärt, welcher mehrstufige Prozess dahintersteckt. „Wir beobachten sozioökonomische Trends, demografische Trends. Trends im Bereich von Farben, auch Kleidung“, erklärt Schönfelder. „Designer aus aller Welt kommen dann mit ihren Vorschlägen. Und dann ist die Herausforderung, das Ganze natürlich in Hightechproduktion umzuwandeln.“

Die Christmasworld zeigt festliche Dekoration nicht nur für den Handel, sondern auch für Innenstädte, Geschäfte und Hotels. Einer Studie der DHBW Heilbronn zusammen mit den deutschen und europäischen Spitzenverbänden für City Marketing und Shopping Places zufolge halten 93 Prozent die Weihnachts-

dekoration für das Kundenerlebnis als sehr wichtig. Die Creativeworld treibt mit DIY-Trends das wachsende Segment des kreativen Selbermachens voran. Es ist die weltweit größte Fachmesse für den Hobby-, Bastel- und Künstlerbedarf.

Das Messetrio ist Teil des Conzoom Circle, dem globalen Netzwerk der Messe Frankfurt für den Konsumgütermarkt. Mit jährlich rund 30 Branchenevents weltweit hat die Messe Frankfurt der Branche eine Plattform gebaut, um sich zu vernetzen, Innovationen zu entdecken und neue Geschäftsfelder zu erschließen. „Wer die Zukunft mitgestalten will, muss sich jetzt vernetzen. Denn nur mit resilienten Netzwerken sind die Herausforderungen der Zukunft zu meistern“, sagt Messe-Chef Braun. Jedes Jahr vertrauen fast 17.000 Aussteller und mehr als 720.000 Besucherinnen und Besucher diesem Netzwerk – von den Leitmessen in Frankfurt über Veranstaltungen in China, Japan, Indien, dem Nahen Osten bis Südafrika – und künftig auch in Südamerika.

Teil des Programms ist auch der Bereich Future of Work, in dem es um neue Arbeitswelten geht. Und zwar nicht nur im Büro, sondern auch zu Hause, eine Kombination von Homeoffice und Office. „Was hier gezeigt wird, soll Architekten und Interior Designer inspirieren. Aber natürlich auch den Handel, neue Produkte aufzunehmen, um die dann

an Endkonsumenten weiterzugeben“, sagt Julia Uherek, Vice President Consumer Goods Fair bei der Messe Frankfurt.

Mit der Wahl ihres Ambiente Designers 2025 will die Messe ein Zeichen für zukunftsweisendes Interior Design setzen. In diesem Jahr übernimmt der mehrfach ausgezeichnete Freigeist Fabian Freytag diese Rolle und präsentiert mit seiner visionären Interpretation von „The Lounge – Shades of Space“ ein Konzept, das die Zukunft von Gastlich-

Zahlreiche Video-Interviews mit den Protagonisten finden Sie auf: www.marktundmittelstand.de/video
Eine Podcast-Reportage von der Ambiente können Sie hier hören: <https://markt-und-mittelstand.podigee.io/124-neue-episode>

keit und Hospitality neu denkt. „Auch die Hospitality-Branche durchläuft eine tiefgreifende Transformation. Identität ist alles. Gäste erwarten keine neutralen Räume mehr, sondern Orte mit Charakter, die überraschen, provozieren und im Gedächtnis bleiben“, sagt Freytag. „Mit Shades of Space setze ich ein Statement gegen Austauschbarkeit. Hospitality sollte theatral, sinnlich und mutig sein – und vor allem Spaß machen.“ Künstliche Intelligenz spielt dabei eine Schlüsselrolle – nicht als Effizienz-Tool, sondern als kreativer Verstärker, der unkonventionelle Material-

kombinationen und kühne Designkonzepte ermöglicht. „Die Ambiente ist sehr stark ausgerichtet auf den Handel, aber immer mehr auch auf den gewerblichen Endabnehmer, also zum Beispiel Restaurants oder Hotels“, sagt Uherek. „Und wie solche öffentlichen Räume gestaltet sein können, zeigen wir mit The Lounge.“

Zudem feierte das Messetrio den zehnjährigen Geburtstag des Programms Ethical Style, an dem in diesem Jahr 354 Aussteller teilnahmen. „Als wir mit dem Projekt vor zehn Jahren begannen, waren wir ziemlich progressiv, besonders im Konsumgüterbereich“, sagt Uherek. Dekorationen und Lifestyleprodukte galten damals nicht als besonders nachhaltig. „Wir wollten eine neue Perspektive und Orientierung geben für Händler, weil es zu diesem Zeitpunkt keine Siegel oder Ähnliches gab.“ Die Messe rief eine Jury ins Leben, die die Produkte der Aussteller kuratiert und gemäß ihrer Nachhaltigkeit bewertet.

Ganz neu auf der Ambiente ist der Bereich Interior Looks. Dort haben sich Möbelhersteller zusammengeschlossen, um geballt aufzutreten. „Wir wollen die große Möbelkompetenz, die wir in Deutschland haben, zeigen“, sagt Alexander Haas, Chef von Rodam. „Hier sieht uns nicht nur unser normaler Absatzmarkt, der Möbelhandel, sondern auch potenzielle Neukunden aus der Hotellerie und Gastronomie.“ Thorsten Giersch



„KI wird alles nachhaltig verändern“

Peter Schel, Senior Partner bei IBM Consulting, über den Einsatz von künstlicher Intelligenz in der Beratung und bei Kunden aus verschiedenen Branchen.

Wirtschaftskurier: Vereinfacht gesagt ist IBM zweigeteilt. Da gibt es den Technologiepart und den Consultingpart. Sie sind bei letzterem. Wen und was beraten Sie dort?

Peter Schel: Ich bin Senior Partner bei uns im Industrial Sektor. Das heißt, zu meinen Kunden gehören hauptsächlich Unternehmen aus dem Automobilbau, Maschinen- und Anlagenbau und auch Chemicals Petroleum insgesamt. Als IBM Consulting beraten wir natürlich auch Kunden im Banking, im Finanzsektor, im öffentlichen Dienst und auch im weiteren Handel.

Die Produktivität in Deutschland muss steigen, wir brauchen technologischen Wandel. Was sind Ihre Schwerpunkte?

Technologie und ganz besonders künstliche Intelligenz werden alle Bereiche eines Unternehmens nachhaltig verändern, angefangen von der Kundenschnittstelle.

Wie spreche ich meine Kunden an? Wie betreibe ich den Vertrieb? Wie organisiere ich aber auch meine interne Organisa-

tion bis hin zur Supply Chain? Also, wie arbeite ich mit meinen Partnern zusammen? Und das treiben wir auch intern voran, bei uns selbst, um unseren Kunden das mit guten Beispielen zeigen zu können.

Haben Sie ein Beispiel?

Nehmen wir bei der internen Organisation zum Beispiel das Personalwesen. Bei uns ist die Digitalisierung sehr weit vorangeschritten. Alle 280.000 Mitarbeiter haben Zugriff auf einen digitalen Assistenten, mit dem man alle Personalfragen klären kann: vom Urlaubsantrag über „Was muss ich tun, wenn ich schwanger bin?“ bis hin zur Organisation der Führungskräfte. Wir können praktisch alle Fragen über diesen Chatbot beantworten. Umso mehr Zeit bleibt den HR-Mitarbeitenden für die kritischen Fälle, in denen es um Existenzielles geht, wie etwa gesundheitliche Fragen oder um Sterbefälle. Es gab am Anfang eine kleine Hemmschwelle. Aber mittlerweile haben wir mehr als 95 Prozent der Anfragen in dieser digitalen Welt und eine deutlich höhere Zufriedenheit der Beschäftigten mit HR.

Nicht jeder Betrieb hat 280.000 Beschäftigte, sondern manchmal nur 28.

Für 28 Mitarbeiter ist es wahrscheinlich in der Relation von Aufwand und Nutzen noch ein größerer Schritt. Aber Betriebe mittlerer Größe nehmen die Tools sehr interessiert auf. Die Technologie ist mittlerweile so adaptierbar, dass sie nicht nur für Großunternehmen anwendbar ist.

Was sind die ersten Schritte bei der Einführung?

Es darf nicht darum gehen, Technologie zum Selbstzweck zu machen. Von daher glauben wir immer an einen starken kreativen Ansatz. Wir bringen die Fachleute aus den Geschäftsprozessen zusammen mit den Technologieexperten, um Schritt für Schritt die Themen zu ent-

wickeln. Ich glaube, es ist gut, eine gewisse Expertise von außen zu bekommen. Wie sind andere Kunden dort vorgegangen? Wir raten zu einem offenen Technologieansatz. Wir sind ein großer Verfechter von Open Source und den Tools von Partnern. Man sollte vor allem dort offen sein, wo es Speziallösungen braucht.

Woher holen Sie Talente oder bilden Sie intern weiter?

Wir sind für beide Ansätze. Natürlich verstärken wir uns gezielt vom Markt und sind immer interessiert an neuen Kolleginnen und Kollegen. Aber ein Großteil bei uns geht durch die eigene Weiterbildung. Global haben wir mittlerweile mehr als 120.000 Menschen, die wir ausgebildet haben. Wir investieren sechs Milliarden Dollar jährlich in Forschung und Entwicklung – das bietet natürlich Möglichkeiten, Mitarbeiter auch sehr gezielt für die Zukunft fit zu machen. Und wir arbeiten intensiv mit unseren Partnern zusammen, sei es Salesforce, SAP, AWS oder Microsoft, die natürlich auch das Thema KI gerade sehr stark vorantreiben.

So mancher deutsche Ableger eines US-Konzerns wird hierzulande geführt wie ein Mittelständler. Ihre Zentrale ist zum Beispiel in Ehningen, im eher ländlichen Schwaben.

Das ist so. Man muss eine Strecke rausfahren. Wobei Ehningen für uns ein sehr wichtiger Standort ist, weil dort das Rechenzentrum und immerhin der einzige IBM Quantencomputer in Europa steht. Unsere Forschungs- und Entwicklungsabteilung ist dort auch platziert.

Das Gespräch führte Thorsten Giersch.

Peter Schel
ist Senior Partner bei IBM Consulting für Deutschland, Österreich und die Schweiz und berät Kunden in der Industrie.

flatex

Alles aus einer Hand: Jetzt auch Krypto

Bitcoin für nur 0,6 % Gesamtkosten*
inkl. Spreads.

20 Coins rund um die Uhr
bei einem etablierten
Online-Broker handeln.
Und das genauso einfach wie
klassische Wertpapiere.



Mehr Infos

Investitionen in Finanzinstrumente bergen Verlustrisiken.
Keine Anlageberatung. *Für handelsübliches Ordervolumen

Mit digitalen Zahlungsprozessen zum Erfolg

Die Digitalisierung verändert, wie Unternehmen ihre Prozesse gestalten. Gerade im B2B-Bereich bergen digitale Zahlungsmethoden enormes Potenzial.

Zahlungsverkehr ist weit mehr als der Austausch von Geld. Er beeinflusst Liquidität, Lieferantenbeziehungen und die Effizienz der Abläufe. Unternehmen, die ihre Zahlungsprozesse optimieren, gewinnen an Wettbewerbsfähigkeit. Digitale Zahlungsmethoden wie virtuelle Karten bieten zahlreiche Vorteile: Sie vereinfachen Abläufe, sparen Zeit und Kosten und stärken die finanzielle Kontrolle.

Moderne Lösungen wie die virtuellen Karten von Mastercard bieten eine bequeme, sichere und effiziente Alternative für das Finanzmanagement von Unternehmen. Die digitalen (Kredit-)Karten werden für einzelne Transaktionen oder spezifische Verwendungszwecke erstellt. Sie erzeugen temporäre Kartennummern, die mit einem Konto oder einem festen Kreditrahmen verknüpft sind. Unternehmen können sie sofort erstellen und nutzen. Sie sind flexibel einsetzbar, ob für Lieferantenzahlungen, wiederkehrende Ausgaben, digitale Bestellungen oder Reisekosten. Für den Mittelstand bedeuten diese Lösungen schnelle Umsetzbarkeit und sofortigen Nutzen – ohne aufwendige Prozessumstellungen.

Nahtlose Integration in ERP-Software

Die Verwendung virtueller Karten ermöglicht eine bessere Erfassung und Übermittlung von Transaktionsdaten. Die über die Karten erhobenen Daten lassen sich nahtlos in bestehende Buchhaltungs- und ERP-Systeme übertragen, wodurch der Abstimmungsprozess in der Buchhaltung vereinfacht und eine automatische Zuordnung der Zahlungen zu den entsprechenden Kostenstellen ermöglicht wird.

Virtuelle Karten schaffen Transparenz über den Zahlungsstatus und liefern bessere Daten für die Zuordnung, Berichterstattung und den Zahlungsabgleich.



Gleichzeitig bieten sie mehr Effizienz: Unternehmen können Transaktionen schneller abwickeln, Kosten reduzieren und Prozesse automatisieren.

Solche digitalen Zahlungsmethoden tragen erheblich zur Optimierung des Betriebskapitals bei. Durch die Nutzung des Kartenrahmens lassen sich Zahlungsfristen spielend erweitern, was die Liquidität erhöht. Die Lieferanten erhalten ihr Geld sofort nach der Transaktion, was die Resilienz der Lieferkette stärkt. Dazu lassen sich manuelle Prozesse reduzieren und der Zahlungsabgleich vereinfachen, bei gleichzeitiger Minimierung von Fehlern.

Detaillierte Echtzeitdaten ermöglichen, Ausgaben präzise nachzuverfolgen und verbessern das Finanzmanagement. Zusätzlich erhöhen temporäre Kartennummern die Sicherheit im Zahlungsverkehr. Sie verhindern Betrug und schützen sensible Zahlungsdaten.

Digitale Lösungen von Mastercard, die speziell auf die Bedürfnisse von KMU zugeschnitten sind, können über Mastercard-herausgebende Institute bezogen werden. Auf Basis der Mastercard-Technologie erstellen die teilneh-

menden Banken innovative Lösungen für Unternehmen, wie zum Beispiel virtuelle Karten. Darüber hinaus profitieren Unternehmen von sicheren, flexiblen und effizienten Tools zur Ausgabenverwaltung wie SmartData und anderen Softwarelösungen für das Ausgabenmanagement. Damit können sie sowohl ihre Liquidität als auch ihre Prozesse optimieren, während sie im gewohnten Umfeld ihrer (Haus-)Bank bleiben.

Mehr als ein Zahlungsmittel

Virtuelle Karten sind mehr als ein Zahlungsmittel – sie sind ein Werkzeug, mit dem Unternehmen Kosten senken, Abläufe optimieren und finanzielle Kontrolle stärken können. Gerade für mittelständische Unternehmen bieten sie die Chance, ihre Zahlungsprozesse zu transformieren und ihre Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig zu verbessern.

Nikolaus Trzeschan
ist Vice President Products & Solutions für die DACH-Region bei Mastercard.

Wenn Märkte im Umbruch sind, wachsen daraus neue Perspektiven?

ey.com/de #BetterQuestions



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



Shape the future
with confidence



Ein Zuhause zwischen Geschichte und Kunst

Historische Gemäuer, eingebettet in den Gebirgszug Sierra de Tramuntana: Das Hotel Valldemossa auf Mallorca präsentiert sich als herrschaftliches Refugium.



Enge, vom Zahn der Zeit unberührte Kopfsteinpflasterstraßen, die von Cafés, Geschäften und Kunstgalerien gesäumt sind: Im Nordwesten Mallorcas, 17 Kilometer von Palma de Mallorca entfernt, befindet sich der Ort Valldemossa inmitten des Gebirgszuges und UNESCO-Weltkulturerbes Sierra de Tramuntana. Die von der Zeit unberührten Steinhäuser und gepflasterten Straßen beherbergten bereits den Komponisten Frédéric Chopin, der Valldemossa als „den schönsten Ort der Welt“ bezeichnete. Weitere Sehenswürdigkeiten sind das alte Königsschloss und spätere Kloster La Cartuja, der Fischerhafen, der Aussichtspunkt Sas Punes und die kleine Bucht Sa Marina.

Unweit von Valldemossa liegt das Hotel Valldemossa – The Natural Sanctuary. Das Fünf-Sterne-Haus ist Teil der Hotelgruppe It Mallorca Unique Spaces, zu der sechs luxuriöse und einzigartige Fünf-Sterne-Boutique-Hotels gehören. Das Can Cera, Calatrava, Can Alomar und Sant Jaume befinden sich in den besten Innenstadtlagen Palmas, das Can Aulí liegt im Zentrum von Pollença. Im Februar 2024 eröffnete das Hotel Valldemossa, das seinen Gästen ein revitalisierendes Naturerlebnis in historisch-herrschaftlichem Ambiente bietet. Einst Teil des ursprünglichen Königspalastes und späteren Klosters La Cartuja, ist das neue Hotel Valldemossa mit seinen exklusiven Zimmern und einem 360-Grad-Blick auf die Insel ein eigenständiges Reiseziel.

Das Hotel Valldemossa ist ein Zuhause zwischen Geschichte und Kunst. Bei der Renovierung wurde – wie bei allen Hotels der Gruppe – Wert darauf gelegt, die Seele des ursprünglichen Hauses zu bewahren. Die Außenfassade des historischen Ge-

bäudes blieb unberührt, nur die Räume und Inneneinrichtung wurden sorgfältig neugestaltet. Geschichtsreiche Steinmauern und Treppen harmonieren so mit einem stilvollen Mix aus edlen Materialien und unzähligen zeitgenössischen Werken von lokalen Künstlern. Das Hotel verfügt über zwölf Unterkünfte, darunter vier Zimmer und acht Suiten.

Vor der imposanten Kulisse können sich die Gäste kulinarisch von der kreativen, saisonalen Fusionsküche des Restaurants „De Tokio a Lima“ verwöhnen lassen. In ihren Menüs vereinen die Chefköche German Bernardi und Ricardo Rossi die Aromen Japans und Perus mit den begehrten mediterranen Produkten.

Eine Quelle des Lebens inmitten der Natur bildet das Sanktuarium: Ein heilender Ort, an dem Körper und Seele im Einklang mit der Natur eine untrennbare Einheit bilden. Das medizinische Wellness-Programm „Valldemossa Longevity“ kombiniert Drainage, manuelle Massage und ätherische Öle zur körperlichen und seelischen Erholung. Der Regeneration dienen auch das buchbare private Spa mit Sauna und Indoorpool, der im Park eingebettete Außenpool, das Fitnessstudio im Freien, Yoga- und Pilateskurse sowie sportliche Outdoor-Angebote.

Dazu laden über das ganze Hotel verteilt viele Verweilmöglichkeiten innen und außen dazu ein, ungestört die Ruhe und Einzigartigkeit des Ortes zu erleben. Hier fällt es leicht, in die mallorquinische Lebensweise einzutauchen und die Ruhe vor atemberaubender Kulisse zu genießen.

Weitere Informationen unter:
www.itmallorcauniquepaces.com

Traditionell zukunftsweisend.

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



Ausgerollt: Der Rennwagen W196 R mit Stromlinienkarosserie verlässt am Mercedes-Museum in Stuttgart das Transportfahrzeug.

Teuerster Einsitzer aller Zeiten

In Stuttgart bringt ein Mercedes W196 mehr als 51 Millionen Euro. Der Rennwagen von 1955 ist in sehr gutem Zustand, aber noch nicht fahrtauglich.

Mit Gebrauchtwagen ist das so eine Sache. Oft sehen sie gut aus, unter der Haube und in den Radkästen verbergen sich aber die Probleme, die das Schnäppchen dann nachträglich sehr, sehr teuer werden lassen. Direkt beim Hersteller zu kaufen, hilft da meist, etwa bei Mercedes-Benz. Vor allem, wenn das Fahrzeug von 1954 stammt und zu den wichtigsten Rennwagen der Geschichte gehört.

Im Angebot war ein W 196 R mit Stromlinienkarosserie, wobei „Angebot“ relativ ist. Billig war das silberne glänzende Fahrzeug nicht. Wer immer es kaufte, musste 51,155 Millionen Euro zahlen. Andererseits hat Mercedes nur vier Fahrzeuge in dieser Form gebaut. Insofern ist es schon ein Schnäppchen, dass der Wagen überhaupt zum Verkauf stand. Denn drei der vier Wagen gehören Mercedes.

Das Auto mit der Fahrgestellnummer 00009/54 parkte bisher im Indianapolis Motor Speedway Museum in den USA, das mit dem Erlös sein Stiftungskapital aufbessern will. Mercedes hatte dem Museum das Fahrzeug 1965 geschenkt. Auch wenn der Zustand des Wagens als „Scheckheftgepflegt“ durchgehen kann, wird die neue Eigentümerin oder der neue Eigentümer nicht sofort losfahren können. Seit 70 Jahren hat niemand den Acht-Zylinder-Motor – beim Bau an der Grenze dessen, was technisch möglich war – angelassen.

„Wir haben entschieden, das Fahrzeug nicht in Gang zu bringen“, sagte Peter Haynes vom Auktionshaus RM Sothebys, das den W196 versteigert hat. „Aber theoretisch können Sie es durchchecken, Sprit einfüllen und versuchen, es zu starten. Aber dann kann

alles passieren.“ Ein gründlicher Fahrzeug-Check in der Werkstatt scheint also angezeigt. Mercedes-Experten können jedenfalls den Rennwagen wieder fahrtauglich machen, sollte der Käufer oder die Käuferin das wünschen.

Simon Kidston, Analyst und Spezialist für historische Fahrzeuge, sagte der Nachrichtenagentur Bloomberg, er schätze, es dauere zwei Jahre, bis der Wagen einsatzfähig sei. „Offensichtlich ist das Fahrzeug nicht für Menschen mit schwachem Herzen oder Geldbeutel.“ Auch sonst ist es wenig alltagstauglich. Das fängt damit an, dass es nur einen Sitz gibt. Die Rennwagen-Ausstattung sah keine Mitfahrer vor. Der W196 ist damit der teuerste Einsitzer aller Zeiten. Kofferraum, Ablageflächen, Handschuhfach? Fehlanzeige. Aber dafür haben zwei der größten Formel-1-Rennfahrer aller Zeiten das Auto gesteuert: Juan Manuel Fangio und Stirling Moss.

Der W196 ist nur das zweit teuerste Auto. Auf Platz 1 liegt mit Abstand ebenfalls ein Mercedes: ein 300 SLR Uhlenhaut Coupé von 1955. Der Wagen, von dem nur zwei gebaut wurden, brachte vor zweieinhalb Jahren 135 Millionen Euro. Er hat immerhin zwei Sitze und ein Dach. Auch dieses Coupé hatte RM Sothebys versteigert, ebenfalls im Stuttgarter Museum. Platz 3 der teuersten Wagen der Welt hält ein Ferrari 250 GTO von 1962.

Björn Hartmann

Audio aus Leidenschaft



antenne
bayern group

antenne
bayern

ROCK
ANTENNE

antenne
nrw

OLDIE
antenne

SpotCom 

www.antenne.group



Nutzfahrzeuge

Bereit für deine Mission

Der neue Transporter



5 JAHRE
HERSTELLER-
GARANTIE

Fahrzeugabbildungen zeigen Sonderausstattungen.

Die 5 Jahre Herstellergarantie gilt für fabrikneue Fahrzeuge der Marke Volkswagen Nutzfahrzeuge hinsichtlich aller Mängel in Werkstoff und Werkarbeit. In den ersten zwei Jahren ist die Laufleistung unbeschränkt. Sie endet nach 5 Jahren oder nach einer maximalen Gesamtlauflistung von 150.000 km im dritten bis fünften Jahr, je nachdem, welches Ereignis zuerst eintritt. Garantiebedingungen unter www.volkswagen-nutzfahrzeuge.de