



Ausgabe 04 | Mai 2025

7,00 € CHF 9,50



WENIGER FEHLER

Wie neue Chefs die Startphase meistern

MEHR WAHL

Wo nach Ausfall der USA neue Märkte liegen

KEINE RESTERAMPE

Warum Insovenzfirmen manchen Schatz bergen



HEFT IM HEFT
WIRTSCHAFTSKURIER 02/2025

DER SENKRECHT-STARTER

Daniel Metzler zeigt mit dem Raketenbauer Isar Aerospace, wie Deutschland Zukunft wagt.
Ein Vorbild für die gesamte Wirtschaft.

IONOS

DEUTSCHE CLOUD

250.000 Kunden vertrauen der IONOS Cloud.
Entwickelt und betrieben in Deutschland.



IONOS Domain · Website · Cloud

+49 30 57700 840

cloud@ionos.de

cloud.ionos.de





Liebe Leserinnen, liebe Leser,

es mag sein, dass man es mit kleinem Kind und Hund besonders wahrnimmt, aber die vielen Sonnenstunden im März und April haben mir sehr gutgetan. Die Menschen haben wieder bessere Laune. Sie gaben sich auf den ersten Frühlingstagen und während der Ostertage gegenseitig Kraft. Eine neue Regierung hat einen Koalitionsvertrag hinbekommen, der Hoffnung macht. Dank mehrerer 100 Milliarden Euro zusätzlich besteht deutlich weniger Streitpotenzial. Deutschland, so scheint es, handelt endlich wieder.

Für uns in der Redaktion von Markt und Mittelstand ist dies der richtige Zeitpunkt für eine Zukunftsausgabe. Inmitten von Rezession, Handelskrieg, steigenden Kosten und irrwitzigen Zöllen? Glaubt ihr Elfenbeinturmjournalisten, wir haben keine anderen Sorgen? Doch, das wissen wir. Auch wir sind besorgt angesichts der US-Zollpolitik, niemand verkennt die enormen Risiken und Probleme. Aber gerade wegen all der kurzfristigen Sorgen wollen wir helfen, die Chancen zu sehen. Bürokratie wird heruntergefahren, das EU-Lieferkettengesetz zum Beispiel maximal minimiert. Wir zeigen großartige Unternehmen, zeigen Branchen und Märkte, in denen Deutschland durchstarten kann. Dass es bei Raumfahrt, Pharma und Robotik Wettbewerb und Herausforderungen gibt, ist klar. Doch das Potenzial ist riesig.

Meine Kollegin Midia Nuri hat sich auch angesehen, wo vermeintlich nichts mehr geht. Und tatsächlich: Selbst für Pleitebetriebe kann es eine gute Zukunft geben. Lassen Sie uns daran glauben, dass die Politik verstanden hat und dass wir Europäer große Dinge schaffen können.

Auf dem Ludwig-Erhard-Gipfel vom 7. bis 9. Mai am Tegernsee geht es übrigens auch sehr viel um Zukunft. Sie können bei diesem einzigartigen Meinungsführertreffen virtuell live dabei sein oder hinterher alle Panel-Diskussionen in Videos, Texten und Podcasts durchstöbern. Schauen Sie rein:

<https://ludwig-erhard-gipfel.de/>

Ihr

Thorsten Giersch

Chefredakteur
giersch@weimermedia.de



Ich habe ein Verhältnis



zu unserem Steuerberater.

Und zwar ein gutes. Denn mit der professionellen Rechnungswesen-Software von Agenda erhält Ihr Steuerberater von Ihnen perfekt aufbereitete Geschäftszahlen. Dank Schnittstellen liest er alle Daten aus Agenda direkt ein – egal, welche Kanzleisoftware er selbst nutzt. Und kann Sie so außerdem ideal betriebswirtschaftlich beraten. So geht Zusammenarbeit ohne Aufwand.

Überzeugen Sie sich selbst:
www.agenda-rechnungswesen.de



Agenda:

inhaltsverzeichnis



10-27



37



44



62

macher

- 6 **Gewinner & Verlierer**
Alexander Dobrindt: Der Knotenlöser
Karl Lauterbach: Der Blockierte
- 8 **Macher**
Partsclooud optimiert Ersatzteillager
von Maschinenbauern mit KI.

titelthema: mittelstand von morgen

- 10 **Wo Deutschland durchstarten kann**
Die kommerzielle Raumfahrt ist
eine Schlüsselindustrie der Zukunft.
- 16 **Zukunft passiert nicht einfach**
Frederik G. Pferdt über Neugier,
Empathie und den Blick aufs Positive.
- 20 **Roboter retten die Wirtschaft**
Start-ups wollen den Fachkräftemangel
mit künstlicher Intelligenz bekämpfen.
- 26 **Der große Zukunftstest**
Wie gut ist Ihr Betrieb vorbereitet?
24 Fragen, die anregen, besser zu werden.

strategie & personal

- 30 **Eingebucht und aufgeschlagen**
Wirtschaftsbücher im Check
- 32 **Erfolgreicher Führungswechsel**
Richtig vorbereitet, gelingt der Start
in der neuen Spitzenposition.
- 37 **Zu lange an alten Dingen festgehalten**
Inga Bauer über Krisen, Transformation,
Mut und Entscheidungsfreude.

kunden & märkte

- 39 **Wissenstransfer**
Wirtschaft und Politik sollten sich
wieder gegenseitig schätzen lernen.
- 40 **Bittere Pillen**
Die Pharmaindustrie leidet unter
Regulierung und drohenden US-Zöllen.
- 44 **Wer kommt nach Uncle Sam?**
Deutsche Firmen finden neue Märkte
in Südamerika, Asien und Afrika.
- 48 **Gastbeitrag**
Cathrina Claas-Mühlhäuser über
die Ost-Erweiterung des Binnenmarkts.

finanzen

- 49 **Geld und Recht**
Zollspirale wird
für Unternehmen zum Risiko.
- 50 **Wachsen mit Pleitefirmen**
Oft lohnt es sich, aus der Insolvenz-
masse anderer Firmen zuzukaufen.
- 56 **Regeln regeln**
Was der EU-Omnibus
für die Unternehmen bedeutet.
- 58 **Mit Buffett durch die Krise**
Warum das „Orakel von Omaha“
in Trumps Chaos gewinnt.

produktion & technologie

- 60 **Aus Forschung und Praxis**
Forscher entwickeln flexibles
Sensorsystem für kleine Betriebe.
- 61 **Die Neuerfindung des Laptops**
America vereint mit seinem Maverick
KI und innovative Bedienkonzepte.
- 62 **Die Energie der Atomkerne**
Wer an deutschen Fusionskraftwerken
arbeitet und wann sie Strom liefern.
- 66 **Hart gebremst**
Belastung für die Dienstwagenbranche:
E-Autos überzeugen nicht.

the economist

- 70 **Unbeständig und verwirrend**
Warum die US-Zollpolitik
vor allem Amerika schadet.

perspektiven & meinungen

- 72 **Kommentare**
Nur ein Traum
Digitales Prinzip Hoffnung
- 73 **Impressum**

letzte dinge

- 74 **Schwebbahn**
Über die Wupper



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

Martin Esslinger und Karin Bernecker, ORTLIEB Sportartikel GmbH

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

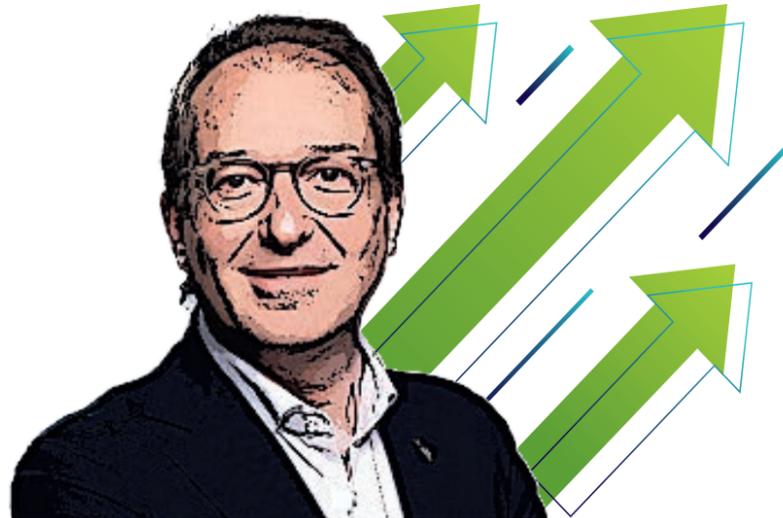


[gemeinsam-besser-machen.de](https://www.gemeinsam-besser-machen.de)



Gelöst

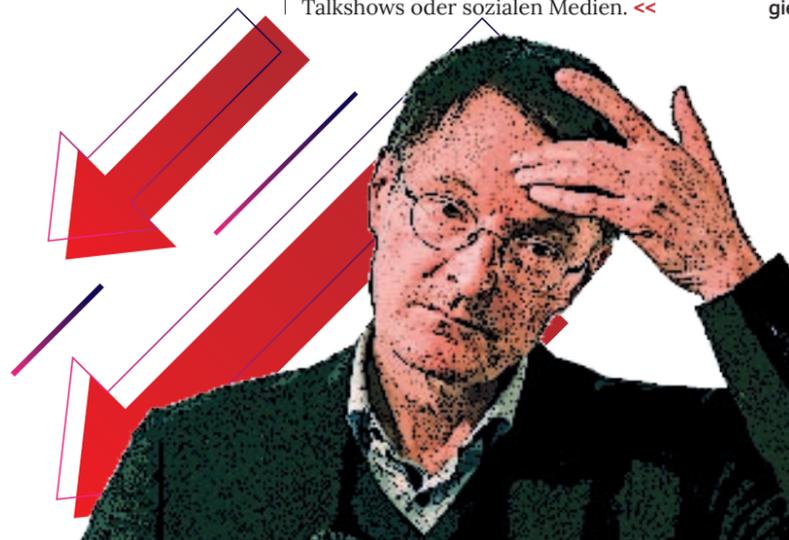
Einmal ist Zufall, zwei sind ein Trend: **Alexander Dobrindt** (CSU) hat in den vergangenen Wochen wiederholt geschlichtet und ist wesentlich dafür verantwortlich, dass Friedrich Merz (CDU) Kanzler sein kann. Erst rettet Dobrindt noch im alten Bun-



destag die Zustimmung der Grünen zum Schuldenpaket nebst Grundgesetzänderung, später die Regierungsbildung, als die Koalitionsverhandlungen zwischen Union und SPD zu scheitern drohen. Die Ironie ist, dass im Wahlkampf kaum jemand so hart gegen Grüne und SPD austeilte. Dobrindt mag nicht den besten Modegeschmack haben, besitzt dafür aber entscheidende Fähigkeiten vor allem für lange (Koalitions-)Verhandlungsnächte: Er kann den Ton nach unten dimmen, Spannung aus einem Raum entweichen lassen und Kompromisse finden. Als Knotenlöser wechselte er zum idealen Zeitpunkt den Stil, nahm, wenn es nicht mehr weiterging, die Gegner zur Seite, nicht zuletzt SPD-Chef Lars Klingbeil, und sorgte entscheidend dafür, dass sich alle einigten. Der Mann fürs Grobe war zudem jahrelang ein Segen für Kabarettisten mit seinen gewagten karierten Anzügen und schwierigen Mautplänen, die er als Bundesverkehrsminister verantwortete. Als alter Seehofer-Mann musste sich Dobrindt das Vertrauen von CSU-Chef Markus Söder hart erkämpfen. Jetzt hat er auch das von Friedrich Merz. << gie

Blockiert

Alles schien bereit für die Reform des maroden Gesundheitssystems: Ein neuer Minister, der Talkshow-erprobt und beliebt war und sich in der Sache auskannte. Als **Karl Lauterbach** (SPD) im Dezember 2021 Bundesgesundheitsminister wurde, war er einer der populärsten Politiker Deutschlands. Der Spitzname „Wirwollenkarl“ hat sich im Laufe seiner Amtszeit allerdings ins Gegenteil verkehrt: Im Januar 2025 lag die Zufriedenheit mit seiner Arbeit bei nur zehn Prozent. Eine weitere Amtszeit war undenkbar, nun übernimmt die CDU wohl das Gesundheitsministerium. Immerhin setzte er die Krankenhausreform durch. Sonst stand sich Lauterbach auch selbst im Weg. Als Minister muss man Kompromisse eingehen, was jetzt nicht Lauterbachs starke Seite ist. Und bei einigen Reformvorhaben, die auf Widerstand, nicht zuletzt im Finanzministerium, stießen, wäre wohl etwas mehr Diplomatie hilfreich gewesen, ebenfalls nicht Lauterbachs Sache. Ärzteverbände vermissten Dialogbereitschaft. Dazu die etwas verkorkste Kommunikation: Er soll die Risikobewertung des Robert-Koch-Instituts während der



Corona-Pandemie politisch beeinflusst haben. Manchmal widersprach er sich selbst, etwa bei der Quarantänepflicht im Frühjahr 2022. Entscheidungen revidierte er auch schon mal in Teilen in Talkshows oder sozialen Medien. << gie

Sage

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

Verwandeln Sie wiederkehrende Aufgaben in smarte Routinen – mit KI-gestützten Einblicken und Automatisierung. Mit Sage skalieren Sie Ihr Business genau nach Ihren Vorstellungen.

Sage Business-Software mit KI

✓ E-RECHNUNG READY



www.sage.com



KI statt Bauchgefühl

Maschinenbauer müssen Ersatzteile vorhalten. Das ist teuer. Partscld aus Baden-Württemberg verspricht drastisch weniger Kosten und mehr Zeit für Wesentliches.



Systematisch einlagern: Benjamin Reichenecker (l.) und Fabian Gemmecke helfen bei der Ersatzteillagerung.

Jeder Maschinenbauer kennt das: Die fertige Maschine ist an den Kunden ausgeliefert, sie sollte viele Jahre problemlos laufen. Aber einige Teile müssen dennoch im eigenen Lager vorgehalten werden, falls etwas ausfällt und repariert werden muss. Nur welche? Eine Prognose ist in der Regel kaum möglich oder viel zu aufwendig. Entweder fehlt genau das Teil im Lager, das ersetzt werden muss. Oder wenn immer alle Teile der Maschine vorrätig sind, ist es sehr teuer – und die allermeisten werden nie gebraucht.

Zwei findige Gründer, Fabian Gemmecke und Benjamin Reichenecker, haben die Lösung: Ihr Unternehmen Partscld nutzt flexible Software und künstliche Intelligenz. „Wir wandeln das Ersatzteilmanagement vom Kostenfaktor zum

Von Björn Hartmann

Wettbewerbsvorteil“, verspricht Reichenecker. Die beiden Maschinenbauer haben jeweils mehr als zehn Jahre Erfahrung in kleinen und mittleren Unternehmen. „Ich habe ein Ersatzteillager bei einem Mittelständler geleitet und versucht, das Problem in den Griff zu bekommen“, sagt Reichenecker, CEO des Unternehmens. „Das war schlicht nicht möglich, weil das Unternehmen klein war. Die sind für professionelle Lagermanager nicht interessant.“

Die beiden sahen ihre Marktlücke und gründeten 2021 Partscld, um die Software zu entwickeln. „Bisher sind in einem Unternehmen verschiedene Abteilungen bei Ersatzteilen eingebunden: zum Beispiel Vertrieb, Einkauf, Lager“, beschreibt Reichenecker. Oft werde nach Exper-

© Partscld

tenmeinung und mit viel Bauchgefühl entschieden, was wie lange gelagert werde. Im Ergebnis lägen im Lager oft die falschen Teile oder die falsche Menge. Das binde Kapital und koste Geld. „Wir nutzen künstliche Intelligenz“, sagt er. Die Software analysiert die Verbrauchs- und Vertriebsdaten der vergangenen fünf Jahre zu einzelnen Teilen. Dann sehe man, welche häufig kaputtgingen, sagt Reichenecker. „Bei bis zu 100.000 Teilen ändert sich permanent etwas: Lieferanten scheiden aus, neue kommen, das Unternehmen verkauft neue Maschinen, die alten laufen aber weiter. Unsere Software behält das im Blick.“ Gemmecke, COO von Partscld, ergänzt: „Oft sind von einem Maschinenbauer mehrere Generationen von Maschinen im Einsatz. In jeder sind jeweils mehrere tausend Teile verbaut. Der Mensch kann da keinen Überblick behalten. Das ist die Paradedisziplin von Machine Learning.“ Eingebunden werden kann auch predictive maintenance, wenn die Maschinen mit Sensoren gespickt sind, die warnen, dass ein Teil ausfallen könnte.

Weniger Kapital gebunden

Im Ergebnis zeige die Software, welche Teile in welcher Menge gelagert werden müssten, sagt Reichenecker. „Wir sagen vorher, welche am ehesten wann in den kommenden zwölf Monaten gebraucht werden. Damit bekommt der Einkauf konkrete Zahlen dafür, was er bestellen muss.“ Die Software überprüft auch, ob es tatsächlich bestellt wurde und vorhanden ist. Reichenecker verspricht den Maschinenbauern um bis zu 79 Prozent geringere Kosten, wenn die Lagerhaltung in dieser Form automatisiert wird. Das System gibt nicht nur Kapital frei, das an anderer Stelle genutzt werden kann, es entlastet auch die Mitarbeiter. „Unser Modell schafft Personal Zeit, sich um die Dinge zu kümmern, die sich nicht mit KI verbessern lassen und wo besonderes Maschinenbauerwissen nötig ist“, sagt Reichenecker.

Der Markt ist groß. Jeder Maschinenbauer habe das Problem mit den Ersatzteilen, sagt der Partscld-Chef. Nicht so sehr die Konzerne, die sich eine eigene optimierte Lagerhaltung leisten können. „Wir konzentrieren uns erst einmal auf mittelständische Maschinenbauer mit einem Umsatz von 100 bis 500 Millionen Euro. Davon gibt es etwa 5000 bis 6000 in Deutschland.“ Nun steckt die gesamte deutsche Wirtschaft gerade in einer Krise, da überlegt sich manch Unternehmer zweimal, ob er Geld ausgibt, vor allem für Software zur Lagerhaltung. Schließlich hat das Unternehmen womöglich andere Probleme. Den beiden Gründern bereitet das keine Sorgen. „Der Benefit, den unsere Software liefert, übertrifft in den Unterneh-

men bei weitem die Kosten“, sagt Gemmecke. Die Baden-Württemberger bieten ihre Software gegen eine Pauschalgebühr an. Sie kostet im Schnitt etwa 100.000 Euro. Und: „Wenn das Neugeschäft gerade nicht rundläuft, lässt sich im Lager etwas optimieren“, sagt der COO. Später, wenn die Konjunktur anzieht, ist möglicherweise weniger Zeit.

Auch wenn viele Maschinenbauer glauben, ihr Unternehmen sei besonders, scheint es doch sehr viele Parallelen zu geben, vor allem beim Thema Ersatzteile. Eines ist ein gemeinsames Lager für Teile. Reichenecker empfiehlt jedoch: „Das Ersatzteillager sollte getrennt sein vom Lager für Produktion. Sonst fehlt zum Beispiel etwas für eine neue Maschine, weil es gerade als Ersatzteil rausgegangen ist. Das blockiert das Neugeschäft.“

Zu wissen, was wann im Lager sein muss, ist das eine. Wie schnell die Teile zum Kunden kommen, das andere. Gemmecke und Reichenecker denken deshalb schon weiter. „Unsere Plattform bietet erst einmal eine Planungslösung“, sagt der CEO. „In einem weiteren Schritt können sich Maschinenbauer auch überlegen, ob sie das Ersatzteillager an unsere Logistikpartner übergeben wollen. Die garantieren dann auch die Lieferung der Teile.“ So könnten sich auch kleine Maschinenbauer Lagerstandorte in verschiedenen Weltregionen leisten.

Sitz des Unternehmens ist Pliezhausen nördlich von Reutlingen in Baden-Württemberg. In der Region sitzen auch viele Kunden. Wobei der Ort nicht so wichtig ist. Ein Teil der Beschäftigten arbeitet im Großraum Stuttgart, einer in Berlin, andere sind über Europa verstreut. Es geht schließlich nicht darum, alle immer im Blick zu haben, sondern ein effizientes Produkt zu liefern. Mehr als 20 Personen arbeiten derzeit für Partscld, Tendenz stark wachsend.

Dass die Software eine Marktlücke schließt, sehen auch einige Investoren. Partscld hat gerade eine erste Finanzierungsrunde über fünf Millionen Euro abgeschlossen. Geld kam unter anderem von Wagniskapitalgebern wie der MBG Mittelständische Beteiligungsgesellschaft Baden-Württemberg, SquareOne aus Berlin und Newion aus Amsterdam. Zudem beteiligten sich mehrere Business Angels. „Nach der Seed-Finanzierung wollen wir das Projekt jetzt skalierfähig machen“, sagt Gemmecke. Sie wollen wachsen, möglichst zügig. Denn Größe bedeutet Synergien. Geld verdient Partscld bereits. „Unser Geschäftsmodell ist jetzt schon profitabel“, sagt der COO. „Wir stecken den Ertrag möglichst vollständig wieder ins Unternehmen.“ Und es ist klar, dass der Maschinenbau nur der Anfang ist. „Wir werden unser Geschäft auch auf andere Branchen ausweiten. Wir sehen, dass unsere Software auch außerhalb des Maschinenbaus einsetzbar ist.“ <<

“
Die Software analysiert die Verbrauchs- und Vertriebsdaten der vergangenen fünf Jahre zu einzelnen Teilen. Dann sieht man, welche häufig kaputtgehen.
Benjamin Reichenecker, Partscld

Wo Deutschland durchstarten kann

Daniel Metzler und Isar Aerospace haben gezeigt, was Ingenieure hierzulande leisten können. Die kommerzielle Raumfahrt ist eine Schlüsselindustrie der Zukunft.

Für ein historisches Ereignis ist das Wetter an diesem Tag im April perfekt: das Nordmeer glatt, ein paar Wölkchen am Himmel, Schnee auf den Felsen. Kalt ist es, was hier oben nördlich des Polarkreises um diese Jahreszeit niemanden verwundert. Um 12.47 Uhr zündet der automatische Countdown die neun Triebwerke und in einer weißen Wolke hebt die Spectrum-Rakete von Isar Aerospace von der norwegischen Insel Andøya ab. Es ist der erste Start einer kommerziellen Rakete von Kontinentaleuropa aus ins All. Eine historische und spektakuläre Teamleistung. Der Mann der Stunde ist Daniel Metzler, Chef des Unternehmens aus Ottobrunn bei München. Er

Von Björn Hartmann

beweist: Deutschland kann innovative Technologie – und das privat finanziert.

Die Rakete hat abgehoben – ein enormer Erfolg, sagt Metzler später. Er sei stolz. „Wir können eine Rakete nicht nur designen und bauen, sondern auch fliegen.“ Metzler hat das Unternehmen gemeinsam mit Josef Fleischmann gegründet, beide Raumfahrt-Ingenieure der TU München. Mit dem Start waren auch noch andere große Erwartungen verbunden, etwa unabhängigen Zugang von Europa aus zum All zu bekommen. Bisher heben europäische Raketen wie die Ariane 6 und die Vega von Kourou aus ab, französisches Staatsgebiet und Teil der EU, aber in Südamerika gelegen. Zudem müssen die Euro-

päer Raketenstarts beim US-Raumfahrtunternehmen SpaceX buchen, das Elon Musk gehört und in den USA startet. Spectrum 1 hat jetzt gezeigt, dass Starts aus Europa möglich sind.

Etwas frustriert dürfte das Team von Rocket Factory Augsburg (RFA) um die Gründer Stefan Brieschenk und Jörn Spurmann gewesen sein. Das Unternehmen entwickelt ebenfalls eine Rakete und schien weiter zu sein, musste im vergangenen Herbst aber einen Rückschlag hinnehmen, als ihre Hauptstufe bei einem Brenntest explodierte. Immerhin haben die Augsburger bereits seit Mitte Januar eine Startgenehmigung. Sie wollen von Schottland aus ins All, genauer vom privaten Weltraumbahnhof Saxavord auf der Insel Unst, die zu Shetland gehört. Starttermin ist vermutlich in der zweiten Jahreshälfte.

Und noch ein drittes deutsches Unternehmen beschäftigt sich mit einer Rakete: Hylmpulse aus Neuenstadt bei Heilbronn ist mit der SL1 allerdings noch nicht so weit. Das Team um die Gründer Ulrich Fischer, Mario Kobald, Christian Schmierer und Konstantin Tomilin testete ihr Antriebskonzept, bei dem Kerzenwachs wichtig

ist, dafür bereits 2024 mit einer kleineren Rakete in Australien. Isar Aerospace, RFA und HyImpulse wurden alle erst 2018 gegründet. In sieben Jahren von der Idee bis zur Rakete zu kommen, ist in der Raumfahrt eine sehr kurze Zeit.

Milliarden für neue Geschäfte

Raumfahrt gilt als Schlüsseltechnologie für die Zukunft. Und deutsche Firmen sind dabei, diese Zukunft in großem Umfang mitzugestalten. Finanzierten und steuerten früher vor allem staatliche Stellen wie die US-Raumfahrtbehörde Nasa oder die europäische Raumfahrtagentur Esa Projekte, fließt inzwischen immer mehr privates Kapital. Seit 2009 waren es nach Angaben der Beratungsfirma Space Capital insgesamt rund 348 Milliarden Dollar (zurzeit 307 Milliarden Euro). Investoren erwarten ein großes Geschäft. Allein 2024 setzte die globale Weltraumindustrie nach Angaben von Matthias Wachter, Geschäftsführer der Initiative NewSpace beim Industrieverband BDI, etwa 500 Milliarden Euro Dollar um. Rund 150 Milliarden Dollar entfielen auf Raketen und Satelliten, der Rest auf daten- >>

Völlig losgelöst: Die Spectrum 1 von Isar Aerospace hebt vom Startplatz in Nordnorwegen ab. Der Flug ist nach 30 Sekunden zu Ende.



getriebene Anwendungen und Service. Und es soll mehr werden. Eine Studie von BDI und Roland Berger schätzt, dass der Markt für weltraumgestützte Anwendungen weltweit bis 2040 auf 1,25 Billionen Euro wachsen könnte. „Im digitalen Zeitalter sind Satellitenkonstellationen und Weltraumsysteme die Basis für Zukunftstechnologien auf der Erde“, sagt Wachter. Gerade für das Hightech- und Industrieland Deutschland sei NewSpace, wie die neue Richtung genannt wird, deshalb von besonderer Bedeutung. Anders gesagt: Wenn das Geschäft weiter so fliegt, entsteht hier gerade auch der Mittelstand von morgen.

Nötig für all die Anwendungen sind ganze Satellitenschwärme. Mit ihnen lassen sich Waldbrände früh erkennen, Infrastruktur überwachen, Fahrzeugflotten managen. Für autonomes Fahren sind Verbindungen zu Satelliten unerlässlich. Internet gelangt auch in entlegene Gegenden. Versicherungen nutzen Klimadaten aus dem All, um Prämien zu kalkulieren. Die moderne Landwirtschaft kann dank präziser Daten und Steuerung Felder gezielt bepflanzen und je nach Bodenbeschaffenheit düngen. Und weil sich die Machtblöcke in der Welt politisch und militärisch gerade verschieben, werden auch eigene deutsche und europäische Militärsatelliten immer wichtiger.

Die Wettervorhersage wird ebenfalls genauer. Im Sommer startet zum Beispiel der MTG-S, ein Satellit von der Größe eines Mercedes-Transporters, der aus 36.000 Kilometern Höhe die Erd-

atmosphäre alle 30 Minuten dreidimensional scannt. Damit ließe sich das Wetter genauer vorhersagen, sagt Cristian Bank, Direktor bei Eumetsat, einer Weltraumbehörde in Darmstadt, die den Satelliten betreiben wird. Und: „Wir können Extremwetterereignisse früher entdecken.“ Wichtig, wenn Gebiete wegen heftigen Regens und Überschwemmungen evakuiert werden müssen. Der Bremer Satellitenspezialisten OHB hat MTG-S federführend entwickelt und gebaut. Der Satellit soll Anfang Juli mit SpaceX starten.

Wöchentlich abheben

Wetter- und Spionagesatelliten, die sehr weit von der Erde entfernt positioniert sind, werden mit großen Raketen, wie die Ariane 6 oder die Falcon 9, ins All befördert. Die Schwärme bestehen aus deutlich kleineren Satelliten in handlichen Kastenformen, zum Teil in Serie gebaut und deshalb günstig. Sie werden eher in knapp 500 Kilometern Höhe platziert, dem sogenannten Low Earth Orbit (Leo). Die Satelliten müssen schnell und präzise platziert werden können. Und hier kommen Firmen wie Isar Aerospace ins Geschäft. Spectrum ist wie RFA 1 und SL1 von HyImpulse ein sogenannter Microlauncher, eine Rakete, die mit knapp 30 Metern deutlich kleiner ist und weniger Last transportieren kann als etwa eine Ariane 6 (63 Meter). Für die kleineren Satelliten reicht eine Tragfähigkeit von 600 bis 1600 Kilogramm.

Um wöchentliche Starts möglich zu machen, müssen die Raketen in großen Mengen günstig gebaut werden. Isar Aerospace setzt darauf, alles selbst zu produzieren und sieht sich deshalb überdurchschnittlich effizient aufgestellt. Weil in der alten Fabrik in Ottobrunn nur bis zu zehn Raketen im Jahr gefertigt werden können, entsteht gerade ein neues Werk für etwa 40 Raketen im Jahr. In Raumfahrtdimensionen sind solche Massenproduktion. Das alles kostet viel Geld. Hinter Isar Aerospace stehen einige finanzkräftige Investoren wie Airbus Ventures, die Risikokapitalgeber Earlybird (Berlin) und Lakestar (Zürich), die Porsche Holding und ein Fonds der Nato, die insgesamt mehr als 400 Millionen Euro bereitgestellt haben. Zahlreiche Kunden gibt es bereits – die europäische Raumfahrtagentur Esa, Airbus, die norwegische Raumfahrtagentur. Den Startplatz der norwegischen Raumfahrtagentur auf Andøya hat sich Isar Aerospace für bis zu 20 Jahre gesichert.

RFA setzt bei seiner Rakete auf Teile, die bereits in anderen Industrien erfolgreich im Einsatz sind und passt sie an. So sollen die Kosten sinken. Für den Körper der Rakete zum Beispiel werden Teile eines Brauereizulieferers verwendet. Auch die Augsburgener planen eine Massenfertigung. Wie Isar

Aerospace auch, hat das Unternehmen ein eigenes Triebwerk entwickelt. Beide Firmen nutzen 3D-Druck, um diese Antriebe herzustellen. Hinter RFA stehen OHB und der US-Finanzinvestor KKR, der vor zwei Jahren 30 Millionen Euro in das Unternehmen steckte. Auch RFA hat bereits Kunden.

Der dritte Raketenbauer, HyImpulse, ist eine Ausgründung aus dem Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt (DLR). Die Baden-Württemberger wollen die Rakete nicht mit flüssigem Sauerstoff und flüssigem Propan oder anderen klassischen Treibstoffen starten, sondern setzen auf Wachs. Dass das funktioniert, bewies das Unternehmen im vergangenen Jahr in Australien. Der Sprit ist nicht nur nachhaltig, sondern soll auch deutlich günstiger als herkömmlicher sein. Und er ist sicherer. Zuletzt sicherte die Esa 11,8 Millionen Euro zu. Der Start des eigenen Microlaunchers ist für 2026 vorgesehen, sehr wahrscheinlich auch von Shetland, wo das Team bereits Triebwerke getestet hat. Finanziert wird das Unternehmen vor allem von Rudolf Schwarz, Chef und Inhaber der IABG, ein Analyse- und Testunternehmen für Auto-, Luft- und Raumfahrtindustrie aus Ottobrunn.

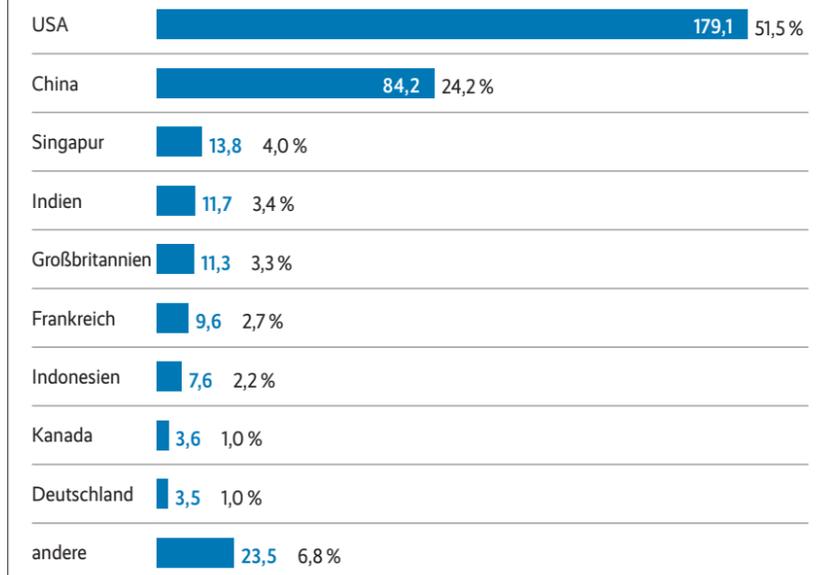
Möglicherweise wird in diesem Jahr auch noch eine erste kommerzielle Rakete von deutschem Hoheitsgebiet aus starten. Ein privates Konsortium um OHB und die Bremer Reederei Harren will ein Spezialschiff in den äußersten Zipfel der ausschließlichen Wirtschaftszone in der Nordsee schicken – eine Art schwimmender Weltraumbahnhof. Vom Schiff aus soll es dann ins All gehen. Deutschland bekäme so einen eigenen Zugang zum Weltraum.

Auch in Zeiten des NewSpace hilft Geld von staatlichen Behörden. Und so hat das DLR gerade einen Vertrag mit The Exploration Company (TEC) aus Planegg bei München geschlossen. Das Unternehmen entwickelt eine Raumkapsel namens Nyx, die größere Experimente ins All mitnimmt und zurückbringt. Die Kapsel wird vier Meter Durchmesser haben und etwa vier Tonnen Ladung transportieren können. Chefin Helene Huby plant den Erststart für den Juni.

Von 2028 an soll die Kapsel im Auftrag der Esa auch die Internationale Raumstation ISS versorgen. Europa bekommt so einen eigenen Transporter. Bisher muss die Esa Platz auf Fremdkapseln buchen. Auch mit der Nasa hat TEC einen Vertrag. Private Investoren steckten bereits mehr als 190 Millionen Euro in das Unternehmen. Hinter ihm stehen mehrere ehemalige Managerinnen und Manager von Airbus und dem französischen Raumfahrtunternehmen ArianeSpace, das auch die Ariane 6 verantwortet. TEC startete 2021. Das Entwicklungstempo ist hoch, staatliche Raumfahrtprogramme benötigen in der Regel deutlich mehr Zeit.

USA FÜHREN

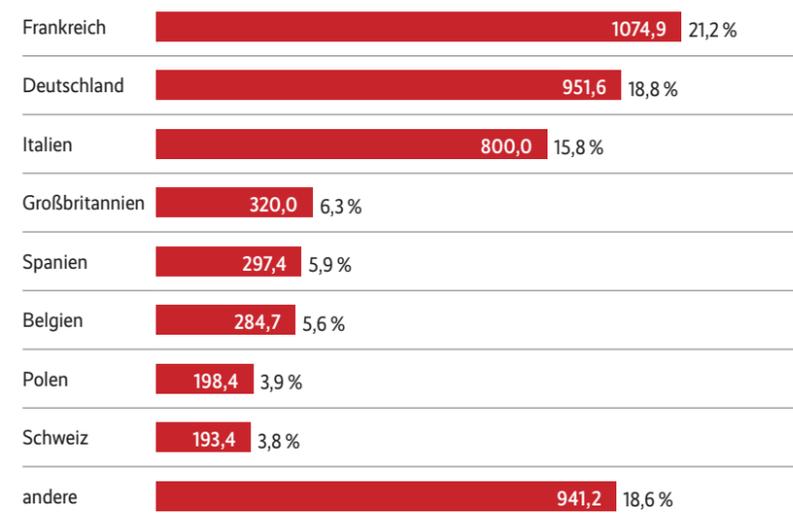
Insgesamt in Raumfahrt investiertes Risikokapital 2009 bis 2025 in Mrd. Dollar



Quelle: Space Capital

FRANKREICH ZAHLT MEHR

Die größten Finanzierer der europäischen Raumfahrtagentur ESA 2025 in Millionen Euro



Quelle: ESA



Verfolgen Sie Panels zum Thema ab dem 7. Mai auf dem Ludwig-Erhard-Gipfel: www.markt-und-mittelstand.de

Überhaupt kann es nicht schaden, wenn der Staat eine Branche unterstützt, vor allem eine derart wichtige wie die Raumfahrt. Frankreich macht es vor. Allerdings braucht das Land die Raketentechnologie von ArianeSpace auch für die eigenen Atomraketen, die ebenfalls bis ins All starten müssen, bevor sie dann ihr Ziel ansteuern. Die französische Regierung ist entsprechend engagiert. Die Ampel unter Ex-Kanzler Olaf Scholz (SPD) blieb bei Raumfahrt zurückhaltend nach dem Motto: irgendwie wichtig, doch viel Geld sollte es nicht kosten. Das wollte 2022 beim Esa-Ministerrats-treffen, wo es um den Etat der kommenden Jahre ging, niemand so richtig zugeben. Es entspann sich eine absurde Debatte darüber, ob die zugesagten Summen jetzt in Preisen von 2022 oder in Preisen der kommenden Jahre angegeben sind.

Hier will die neue Bundesregierung einiges besser machen. Der designierte Kanzler Friedrich Merz (CDU) hat bereits vor der Bundestagswahl im Februar Betriebe aus der Branche besucht. Und ein Ministerium wird künftig sogar Raumfahrt im Namen führen. Zudem trifft sich der Esa-Minister-rat seit 17 Jahren wieder in Deutschland: Im November wird in Bremen über künftige Programme und deren Finanzierung geredet. Deutschland als derzeit zweitgrößter Geldgeber nach Frankreich dürfte diesmal klarer auftreten. Wie viel Geld die Bundesregierung für die Esa bereitstellt, ist >>



wichtig, denn die Raumfahrtagentur vergibt Aufträge nach dem Länderproporz – wer 20 Prozent finanziert, bekommt auch 20 Prozent der Aufträge.

Das Geld fließt zum Beispiel in Satelliten für Erdbeobachtung, Kommunikation und Navigation, an denen auch viele deutsche Unternehmen arbeiten. Oder in die Ariane 6, die in weiten Teilen hierzulande gebaut wird. So stammen Oberstufe, Tanks, Brennkammern und Verkleidungen aus den deutschen Standorten von ArianeGroup in Bremen, Lampoldshausen und Ottobrunn sowie von MT Aerospace in Augsburg und Bremen.

Mond als Ziel

Offen ist, ob möglicherweise ein Deutscher auf dem Mond landet, was mit der US-Regierung unter Donald Trump zu tun hat und der Nasa. Sollte dort radikal gespart werden wie bei anderen Behörden, trübe das auch Europa und Deutschland. Bei vielen Projekten arbeiten sie zusammen, etwa bei Artemis. Das Programm soll wieder Menschen auf den Mond bringen. Das Antriebs- und Servicemodul der Raumkapsel wird bei Airbus in Bremen gefertigt. Ein erster unbemannter Flug rund um den Mond war 2022 erfolgreich. Die bemannte Mondumrundung verschob die Nasa mehrfach, zuletzt von Herbst 2025 auf April 2026. Die Mondlandung ist für 2027 vorgesehen. Angesprochen hatte Trump das Programm 2019 während seiner ersten Amtszeit.

Langsam losrollen:
Die Spectrum 1 verlässt auf einem Spezialfahrzeug die Montagehalle in Andøya. Ferngesteuert wird sie zum Startplatz gefahren.

Der Flug von Spectrum 1 Anfang April dauerte nicht lang. Nach einer halben Minute geriet die Rakete etwas aus der Bahn, das Team entschied, den Start abubrechen. Die Spritzzufuhr wurde abgestellt, die Rakete stürzte ab und zerschellte im Meer neben der Startrampe. Es war Enttäuschung für Tausende, die den Livestream im Internet verfolgt haben. War es doch nichts mit dem Durchbruch? Das Unternehmen wertet den Start als vollen Erfolg: „Unser erster Testflug hat all unsere Erwartungen erfüllt“, sagt Firmenchef Metzler. „Wir hatten einen sauberen Start, 30 Sekunden Flug und konnten auch noch unser System zum Flugabbruch testen.“ Möglicherweise war der ein oder andere Beobachter auch euphorischer als in der Branche üblich, in der man nie ganz sicher sein kann, ob eine Rakete mit teuren Satelliten an Bord nicht kurz nach dem Start explodiert und dreistellige Millionenbeträge nebst jahrelanger Arbeit in Sekunden vernichtet sind.

Metzler jedenfalls bleibt ruhig. „Wir haben nicht erwartet, dass wir bis ins All kommen“, sagt er. Man träume zwar, aber die Realität sei anders. Es sei vor allem um Daten gegangen, von denen viele nur beim echten Flug gesammelt werden könnten. Davon haben sie jetzt reichlich. Mit ihnen will Isar Aerospace die Nachfolgeraketen verbessern. Spectrum 2 und 3 werden bereits in der Fabrik in Ottobrunn gefertigt. Der nächste Start ist „so schnell wie möglich“ vorgesehen. Wieder von Andøya aus und dann auch mit Satelliten an Bord. <<

© Isar Aerospace

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 April



Ev Bangemann,
Climate Change & Sustainability Services,
EY

ESG-Reportings sind für viele Betriebe ein hoher Aufwand – Stichwort Lieferketten-gesetz. Nun will die EU die Ansprüche senken. Welche Vorteile gibt es durch die sogenannte Omnibus-Verordnung?



Ralf Pechmann
CIO Telekom MMS

Die Deutsche Telekom MMS GmbH begleitet Mittelständler als Digitaldienstleister bei der Transformation. In dieser Folge geht es um bedarfsgerechte Lösungen und Ratschläge, nicht zuletzt bei der Implementierung von KI.



Johanna Tjaden-Schulte
Vorständin für Strategie und Vertrieb,
NRW.BANK

Förderung wandelt sich. Wie genau, erklärt die Marktvorständin der NRW-Bank, die sich dort um die Bereiche Transformation und Innovation, Zuschussförderung, Eigenkapitalfinanzierungen sowie Förderberatung & Kundenbetreuung kümmert.



Tobias Zimmermann
The Stepstone Group

Welche Trends gibt es beim Recruiting? Wie ticken Bewerbenende? Tobias Zimmermann verantwortet bei Stepstone unter anderem die Forschung und berichtet von spannenden Studienergebnissen rund um Personal.



„Zukunft passiert nicht einfach“

Frederik Pferdt ist einer der bekanntesten Deutschen im Silicon Valley und gilt als Deutschlands „Kreativitätspapst“. Ein Gespräch über Innovationskraft.

Gab es angesichts der Entwicklungen rund um künstliche Intelligenz jemals eine spannendere Zeit für Innovatoren?

Wie leben ganz klar in einer besonderen Zeit. Wenn ich hier in Santa Cruz die Surfer beobachte, muss ich genau daran denken. Wir können uns entscheiden, die Welle abzuwarten oder zu

Das Gespräch führte
Thorsten Giersch.

lernen, sie zu reiten. Ich möchte jede Welle mitnehmen, jede Chance nutzen.

Was ist für Sie Innovation?

Was viele übersehen ist, dass es nicht nur die großen Durchbrüche sind. Neues beginnt in Wahrheit mit kleinen Experimenten, mit Ausprobieren.

Mit einer Frage, die man sich stellt. Was kann ich heute anders machen? Ich will diesen Zukunftsgeist entfachen, denn Zukunft passiert nicht einfach. Sie wird von denen erschaffen, die den Mut haben, sie zu gestalten. Man darf eben nicht zu sehr in Routinen verfallen, diesem Automatismus stattgeben, den unser Gehirn so liebt.

Ihr Buch heißt „Radikal besser“.

Was steckt dahinter?

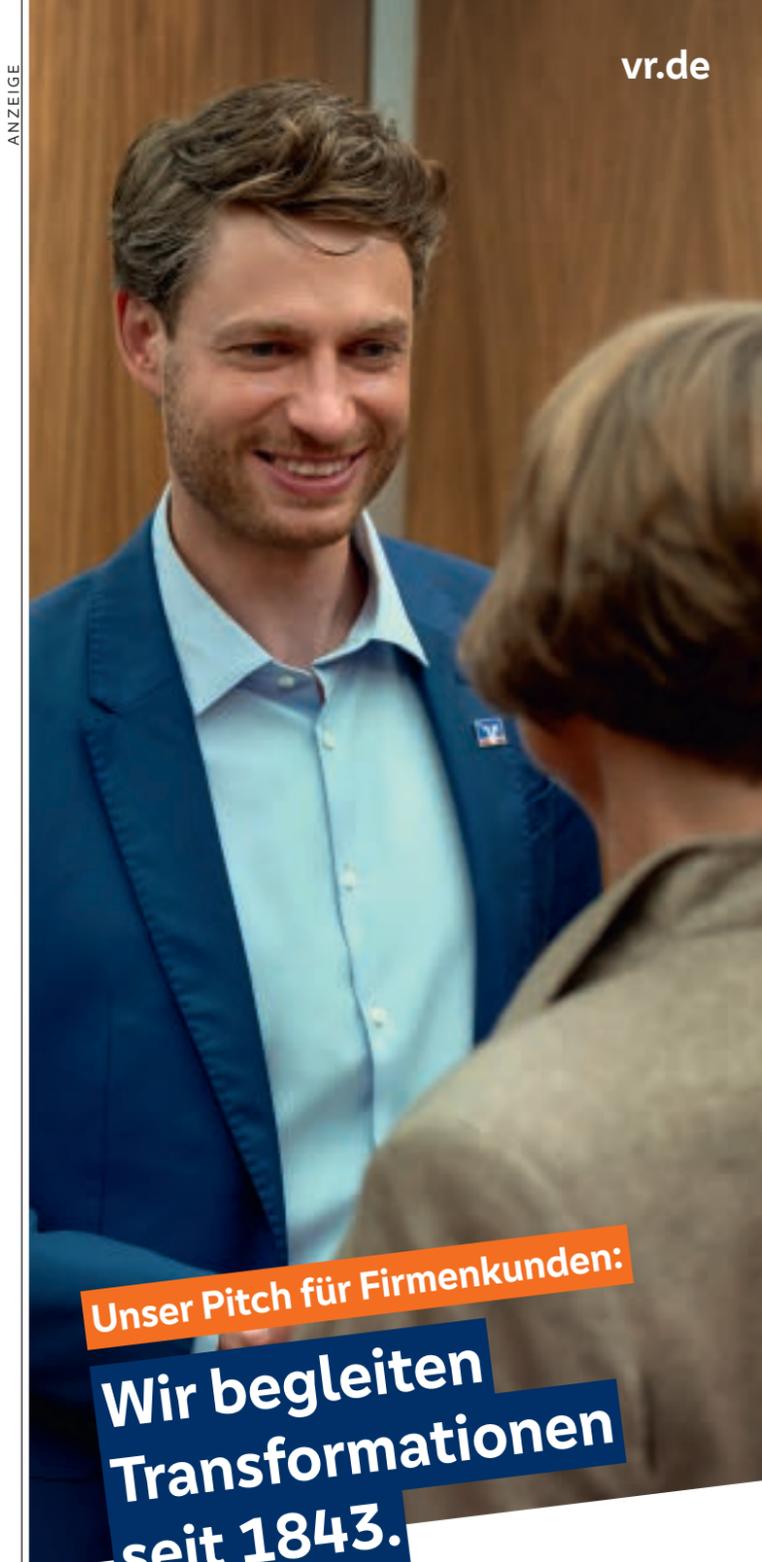
Radikal bedeutet auf die Wurzel konzentriert, das Wesentliche. Und darum geht es mir: Ich will, dass Menschen nicht nur eine etwas bessere Zukunft für sich erfinden, sondern tatsächlich diesen großen Wurf für sich machen. Dafür sollten wir uns auf die zentrale Frage konzentrieren: Wie möchte ich mich in Zukunft fühlen? Dann merkt man, >>



Rosige Zeiten: Frederik G. Pferdt unterrichtet in Stanford das Thema Innovation. Die beginnt nicht mit dem großen Wurf, sondern mit kleinen Schritten und Fragen. Er plädiert für mehr Neugier, Empathie und den Blick aufs Positive.

© Google

ANZEIGE



Unser Pitch für Firmenkunden:
Wir begleiten Transformationen
seit 1843.

Alles für Ihre Firma
jetzt direkt vor Ort.

dass Zukunft nicht etwas ist, auf das man warten muss, das irgendwie passiert, sondern man kann sie aktiv gestalten.

In Ihrem Buch ist der Begriff Zukunftsgeist zentral. Was meinen Sie damit?

Ein Begriff, der auch im Amerikanischen sehr geläufig ist, ist Zeitgeist – um das Hier und Jetzt zu beschreiben. Das vergleicht man in der Regel mit dem Vergangenen. Ich möchte aber nach vorne schauen und frage: Welche Zukunft möchte ich erschaffen? Diesen Zukunftsgeist zu entfachen, ist gar nicht so leicht.

Weil unser Gehirn Routinen liebt und am liebsten im Stromsparmodus arbeitet?

Ja. Und es ist darauf konditioniert, sich auf das Negative zu konzentrieren. Wenn wir innovieren, arbeiten wir sozusagen gegen unsere Evolution. Unsere Vorfahren mussten Gefahren frühzeitig erkennen. Stichwort Säbelzahn tiger: Was riecht hier anders? Was könnte eine Gefahr sein? Unser Fokus liegt auf dem Negativen, was falsch gehen könnte, wo der Fehler liegt, was schiefgehen mag. So sind wir trainiert und aufgewachsen.

DER OPTIMIST

Frederik G. Pferdt hat als Googles Chief Innovation Evangelist eine der berühmtesten Kreativkulturen der Welt geprägt und unterrichtete mehr als ein Jahrzehnt lang an der Stanford University über Innovation. Er hat Hunderttausende in Organisationen wie den Vereinten Nationen, dem Deutschen Fußballbund DFB und der US-Raumfahrtbehörde Nasa trainiert.

Der sogenannte Negativity Bias.

Medien nutzen den sehr geschickt, weil negative Schlagzeilen besser geklickt werden. Studien sagen, dass man vier oder fünf positive Erlebnisse haben muss, um nach einem negativen Erlebnis wieder positiv zu denken. Wir müssen damit umgehen lernen. Das ist möglich, braucht aber Training. Deshalb gebe ich in meinem Buch praktische Anleitungen, wie man das eigene Gehirn trainieren kann, optimistisch zu denken, offen zu sein und nicht im Autopiloten zu leben.

Dazu gehört auch, Dinge, die auf uns einprasseln, positiver aufzunehmen.

Wir haben mit jeder Entscheidung die Möglichkeit, unsere Zukunft zu bestimmen. Aber wir müssen auf externe Schocks nicht in Opferhaltung reagieren, sondern als Autor. Unsere Entscheidungen sollten nicht durch Neid oder Ablehnung bestimmt sein. Nötig sind Bewusstsein und Trai-

ning, um wirklich offen zu reagieren, neugierig und vielleicht auch mit mehr Freundlichkeit.

Sie haben sehr viele technologische Durchbrüche erlebt und mit initiiert. Gibt es ein Muster?

Welchem Typus Mensch gelingt das besonders oft? Also, es ist nicht die Luft, die hier im Silicon Valley vielleicht anders riecht als an anderen Orten (lacht). Ich habe sechs Dimensionen entdeckt, die Menschen auszeichnen, die solche Durchbrüche aktiv auslösen. Organisationen müssen menschliche Fähigkeiten wie Optimismus, Offenheit, Neugier, Experimentierfreude und Empathie fördern. Die sechste ist deine eigene Superkraft, deine eigene Stärke zu erkennen.

Wenn das einfach wäre, würde es jeder machen.

Dazu gehört natürlich, mit Schwierigkeiten umzugehen. Mit Dingen, die man nicht weiß und auch nicht einschätzen kann. Unser Gehirn ist darauf programmiert, Sicherheit zu suchen. Wir suchen immer den sicheren Weg und lieben es auch, zu planen. Aber Sicherheit ist eine Illusion, weil Zukunft immer ungewiss ist. Und die besten Entscheidungen entstehen eben, wenn wir nicht nur nach Sicherheit, sondern nach Möglichkeiten suchen.

Wie wichtig ist die Kunst, Fragen zu stellen?

Der Neurologe und Philosoph Irvin Strauß beschreibt den Menschen als Fragetier. Das Wort finde ich klasse. Als Kinder sind wir darin besonders gut, verlernen es aber irgendwann. Dabei wecken Fragen unsere Neugier. Hinter allen großen Erfindungen stecken Fragen. Die Google-Gründer Larry Page oder Sergey Brin fragten, wie sie die Informationen dieser Welt organisieren und allen Menschen zu jeder Zeit zugänglich machen können. Apple-Chef Steve Jobs wollte wissen, wie wir die Art und Weise revolutionieren können, wie Menschen Musik erleben. Uns kommen rund 50.000 Ideen pro Tag, das ist nicht die Kunst. Die Kunst ist, die besten Fragen zu stellen.

Im Buch plädieren Sie für Upside-Down-Fragen.

Was ist das?

Es hilft manchmal, die Fragen umgekehrt zu formulieren. Nicht: Wie kann ich ein besserer Partner sein? Sondern: Wie kann ich ein schlechterer Partner oder eine schlechtere Partnerin in meiner Beziehung sein? Das aktiviert zusätzlich Neugier und führt manchmal zu anderen Lösungen.

Sie haben eben das Experimentieren als wichtige Dimension genannt. Damit ist vermutlich nicht der Chemiebaukasten gemeint.

Experimentieren ist ein Zwiegespräch mit der Zukunft. Wir Menschen warten immer auf den

perfekten Plan. Aber für mich ist der beste Plan, einfach zu starten, Dinge im Kleinen erlebbar zu machen. Diese kleinen Experimente zeigen, was funktioniert und was nicht. Denn Zukunft entsteht eben nicht durch den perfekten Plan, sondern durch kleine, mutige Schritte im Hier und Jetzt. Der Weg in die Zukunft ist gepflastert von diesen Experimenten, diesen kleinen Schritten, mit denen wir immer wieder ausprobieren, wie sich etwas anfühlt. Der Weg wird nicht bestimmt von dieser großen Vision, die meistens fünf oder zehn Jahre vorausschaut und eher Ängste auslöst.

Empathie ist eine weitere Dimension.

Klingt sehr weich.

Empathie hilft uns, nicht nur unsere eigene Zukunft besser zu machen, sondern auch die anderer Menschen. Wir erkennen Probleme, indem wir durch die Augen von anderen Menschen auf die Welt schauen. Empathie bedeutet aber nicht nur Empathie für andere, sondern auch für sich selbst und besonders für das zukünftige Ich. Studien haben herausgefunden, dass man sich das zukünftige Ich als jemand Fremdes vorstellt. Je mehr Empathie man zum zukünftigen Ich aufbaut, desto besser werden auch die Entscheidungen im Hier und Jetzt.

Das müssen Sie erklären.

Wer sich das zukünftige Ich nicht vorstellt, investiert auch weniger in die Altersvorsorge oder in einen gesunden Lebensstil – um einfache Beispiele zu nennen. Da gibt es faszinierende Studien, wie es einen verändert, wenn man bestimmte Fragen zu Ende denkt: Wie möchte ich leben? Mit wem möchte ich leben? Was möchte ich tun? Mit viel Empathie für dieses zukünftige Ich entscheide ich im Hier und Jetzt besser.

Bald werden uns den Tag über KI-Agenten begleiten. Auch Maschinen werden empathischer.

Menschen werden eine immer intimere Beziehung zu ihren Technologien aufbauen. Wir werden der KI Fragen stellen, die wir einem anderen Menschen so nicht stellen würden. Umso mehr werden wir aber auch verstehen, was menschliche Fähigkeiten sind, die uns weiterbringen. Wir werden auch lernen, wie wir mit anderen Menschen anders umgehen können, wie wir liebevoller sind, offener sind, optimistischer.

KI wird uns menschlicher machen?

Absolut. Und kreativer. Technologie wird uns helfen, uns wieder auf die Zukunft zu freuen. Ich kann es kaum erwarten, in der Zukunft zu leben, weil ich davon überzeugt bin, dass es ein besserer Ort sein wird. Dass ich mich in Zukunft besser fühlen werde. <<



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

**Alles für Ihre Firma
jetzt direkt vor Ort.**

Roboter retten die Wirtschaft

Zahlreiche Unternehmen in Deutschland arbeiten an Helfern für Gesundheit, Militär und Produktion. Der Multi-Milliardenmarkt wächst rasant. Investoren sind elektrisiert.

Etwas unsicher stakst der kleine Roboter auf vier dünnen Beinchen durch den Weinberg. Ein wenig erinnert er an die Miniversion einer Kampfmaschine aus „Star Wars“. Odie, so der Name des Roboters, ist jedoch im Einsatz gegen Pflanzenkrankheiten, Schimmel- und Insektenbefall. Er erkennt auch die aktuelle Beschaffenheit des Bodens, beispielsweise ob bewässert werden

Von Andreas Kempf

muss. Das sei gerade in Zeiten des Klimawandels wichtig und könnte die Ernte optimieren, sagt Nils Lüling von der Uni Hohenheim. Die Daten von Odie werten die Agrarwissenschaftler der Stuttgarter Hochschule aus. Ausgestattet mit hochsensibler Kamera und künstlicher Pflanzintelligenz kommt der automatisierte Helfer den Pflanzen wesentlich näher, als es eine Drohne je könnte. Ziel des



Präziser Schnitt: Kollege Roboter übernimmt in der Produktion immer mehr Aufgaben. Ob er Menschen ähneln sollte, ist umstritten.

© Neura Robotics

Projektes: Die Nachfolger von Odie sollen künftig Landwirten helfen, denen das Personal fehlt, um regelmäßig die Reben zu begutachten.

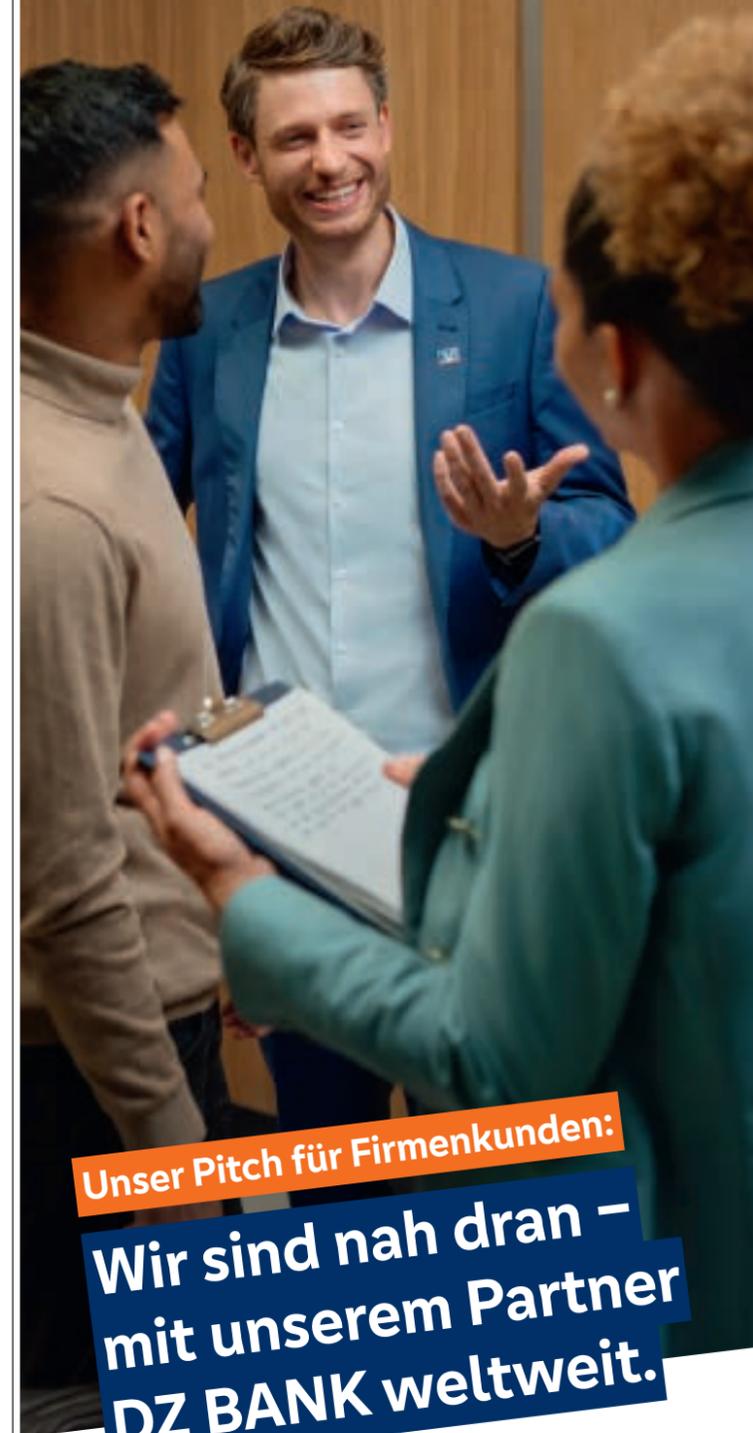
Roboter sind inzwischen weit mehr als jene Ungetüme, die man aus der Autoindustrie kennt. Die dürfen nur hinter Schutzgittern Karosserieteile zusammenschweißen. Für Menschen wäre zu viel Nähe lebensgefährlich. Inzwischen erkennen neue Robotergenerationen den Mitarbeiter und bleiben stehen. Das ermöglicht ein platzsparendes Nebeneinander von Mensch und Maschine. Der Roboter übernimmt dabei schwere, monotone Arbeiten. Er ist auch zur Stelle, wenn es darum geht, präzise abgemessene Mengen zu verarbeiten oder mit gefährlichen Materialien zu hantieren, so wie es beispielsweise in Laboren der Fall ist. Cobots heißen diese kollaborativen Kollegen in der Fachsprache.

Robotik ist längst nicht nur in der Industrie ein Thema. Diese besonderen Maschinen dringen inzwischen auch in unerwartete Bereiche vor. Dazu zählt der Bau-Bot der Fischer-Werke aus dem Schwarzwald, die vor allem für ihre Dübel bekannt sind. Der Roboter bohrt unermüdlich und präzise beispielsweise jene Löcher, die in den Betonwänden von Tunnels, auf Brücken oder Lagerhallen zu Tausenden benötigt werden. „Der Bau-Bot entlastet Verarbeiter von körperlich anstrengenden, strapazierenden Tätigkeiten, reduziert das Verletzungsrisiko, senkt Fehlerquoten, spart Kosten, beschleunigt den Baufortschritt und steigert letztlich den Projekterfolg“, heißt es bei Fischer. Zum erfolgreichen Einsatz biete das Unternehmen den kompletten Service, von der Planung über die Ausführung bis zur Dokumentation.

Der Malroboter übernimmt

Das Handwerk will den Einsatz von Robotern noch weiter ausdehnen. Die ersten Verputz- und Malerroboter aus Japan sind bereits im Einsatz. Der Augsburger Hersteller German Bionic bietet ein Exoskelett aus Karbon zur Entlastung bei schweren Arbeiten. Cray X unterstützt beim Heben, Be- und Entladen sowie bei Arbeiten in vorgebeugter Haltung. Aus Japan kommt der 1,81 Meter große und gut 100 Kilogramm schwere HRP-5P. Der humanoide Helfer kann selbstständig eine Trockenbauwand in mehreren Arbeitsschritten aufstellen. Der Roboter trägt eine Bauplatte zu einer Holzunterkonstruktion, passt sie dort ein und verschraubt sie. Die Handwerkskammer Dresden betreibt ein eigenes Testfeld, wo sich Interessenten über verschiedene Anwendungsmöglichkeiten informieren und beraten lassen können. Dazu gehört der Einsatz von Schweißrobotern. Die Schweißlehranstalt der Kammer hat die Maschinen bereits fest in ihrem Kursprogramm integriert. >>

ANZEIGE



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

Alles für Ihre Firma
jetzt direkt vor Ort.

Personal und Kosten spart seit April auch das Zollernalb Klinikum in Baden-Württemberg. Es setzt zwischen den 20 Kilometer voneinander entfernten Standorten Albstadt und Balingen eine Drohne ein, die Blutproben transportiert – staufrei. Aber auch solche Roboter kommen nicht ohne Bürokratie aus. Zwei Jahre hat das Zulassungsverfahren beim Luftfahrtbundesamt gedauert, berichtet Projektleiterin Sina Müller dem SWR. „Deshalb sind wir stolz, dass wir bundesweit als erste die Genehmigung erhalten haben.“ Unter anderem mussten die Labormitarbeiter eine spezielle Luftfahrtschulung absolvieren, um die Drohne bestücken zu dürfen.

Das Besondere: Die Drohne ist automatisch unterwegs, außerhalb der Sicht des Steuerers. Zudem fliegt sie – überwacht aus Berlin – über besiedeltes Gebiet. Die Blutproben, die höchster Sicherheitsstufe unterliegen, müssen wasserdicht und stoßfest verpackt sein. Das sei alles zertifiziert, versichert Müller. Sie rechnet den Vorteil vor: für die Strecke mit der Drohne würden 29 Euro kalkuliert. Der bodengebundene Transport komme auf 70 bis 87 Euro. In zwölf Minuten ist die Drohne am Ziel. Das Auto wäre bis zu einer halben Stunde unterwegs. Die Klinik spart so künftig mehr als 100.000 Euro an Transportkosten pro Jahr. Die Drohne beschleunigt aber auch die Abläufe in der Klinik-Gruppe. So können Behandlungen in Albstadt erst erfolgen, wenn die Blutwerte aus dem Labor in Balingen vorliegen. Inzwischen eifern die Asklepios-Kliniken in Schleswig-Holstein dem baden-württembergischen Beispiel bereits nach.

Porsche wittert Geschäft

Drohnen sind die Domäne von Quantum Systems, das durch den sprunghaft gestiegenen Verteidigungsbedarf Aufwind verspürt. Die Investoren, darunter die Beteiligungsgesellschaft Porsche SE in Stuttgart, wittern ebenfalls glänzende Geschäfte. Sie haben das Unternehmen mit 120 Millionen Euro ausgestattet. „In den kommenden Jahren ist ein Wachstum des Marktes für kompakte Drohnen von 20 Prozent pro Jahr zu erwarten“, heißt es bei Porsche. Quantum Systems, ein Start-up aus Gilching bei München, will beispielsweise mit 100.000 unbemannten Flugobjekten die Ostflanke der Nato absichern. Das Unternehmen hat mit dem Copterdrohnen-Anbieter Air-Robot die erste Firma übernommen und damit auch dessen Aufträge der Bundeswehr und des britischen Verteidigungsministeriums.

Die Nachfrage wächst rasant. Das Volumen des Robotikmarktes wird in diesem Jahr voraussichtlich 46 Milliarden Euro erreichen. Bis in vier Jahren sollen es schon gut 66,5 Milliarden Euro sein.



Der Fachkräftemangel ist ein Problem, das die Robotik lösen kann.

Zhaopeng Chen,
Agile Robots



Verfolgen Sie Panels zum Thema ab dem 7. Mai auf dem Ludwig-Erhard-Gipfel: www.markt-und-mittelstand.de

Vor allem in China erlebt der Markt ein rasanten Wachstum wegen Pekings starken Fokus auf industrielle Automatisierung und neue Technologien in der Fertigung. Darüber hinaus treibt die Regierung den Einsatz von Robotern in Branchen wie Gesundheit oder Logistik voran. So ist es kein Wunder, dass chinesische Roboter auch die Eröffnungsshow auf der Hannover Messe prägten.

Auch Neura Robotics wollte in China produzieren. Doch von diesem Plan ist man abgekommen und fertigt lieber im baden-württembergischen Metzingen – dort, wo auch der Textilriese Hugo Boss beheimatet ist. Die Kerntechnologie für die Roboterarme komme ohnehin aus Deutschland, da lohne der Transport hin und her nicht, sagt David Reger. Der Gründer will auch sichergehen, dass seine Firmengeheimnisse nicht in China abgeschöpft werden. Reger sieht einen neuen Treiber für die Technologie. „Wir haben heute Fachkräftemangel und unsere Bevölkerung wird immer älter. Die neue Generation Roboter könnte diesem Fachkräftemangel entgegenwirken.“

Die humanoiden Maschinen von Neura sind mit Sensoren, Mikrofonen, Kameras und Motoren ausgestattet. Damit umzugehen, müssen die Roboter erst lernen. „Wir füllen ein neuronales Netz und daraus kommt das Wissen, sich bewegen zu können, genau zu sein, sensitiv zu sein“, sagt der Firmenchef. Sein Unternehmen mit 300 Beschäftigten wirbt mit einem eindrucksvollen Bild, einem Roboter am Bügelbrett. Es verkörpert die Neura-Vision: menschenähnliche Helfer, die nicht nur die Arbeit in Fabriken übernehmen, sondern auch die Hausarbeit erledigen. Schon heute gehorchen die Maschinen des Unternehmens auf Zuruf. Das erspart aufwendiges Programmieren. Erst im Januar verschafften verschiedene Investoren um die schwedische Volvo, der britischen Investmentfirma Lingotto, der taiwanesischen Delta Electronics und der baden-württembergischen L-Bank dem Spezialisten mit 120 Millionen Euro zusätzlichen Schub.

Menschenähnliche Maschinen gegen den Fachkräftemangel? Einer Studie des Instituts der Deutschen Wirtschaft (IW) zufolge gingen hierzulande im vergangenen Jahr wegen fehlender Arbeitskräfte Produktionskapazitäten im Wert von 49 Milliarden Euro verloren. Nach einer Erhebung der Beratungsgesellschaft Accenture glauben allerdings in Deutschland nur 23 Prozent der Manager, dass humanoide Maschinen in der hochautomatisierten Fabrik zum Einsatz kommen. Auch in den USA ist man skeptisch. Nur 35 Prozent geben den „neuen Mitarbeitern“ eine Chance. In China sind es hingegen schon 65 Prozent. Und in Japan setzen sogar 72 Prozent auf die menschenähnlichen Roboter. Hintergrund ist hier die alternde Bevöl-

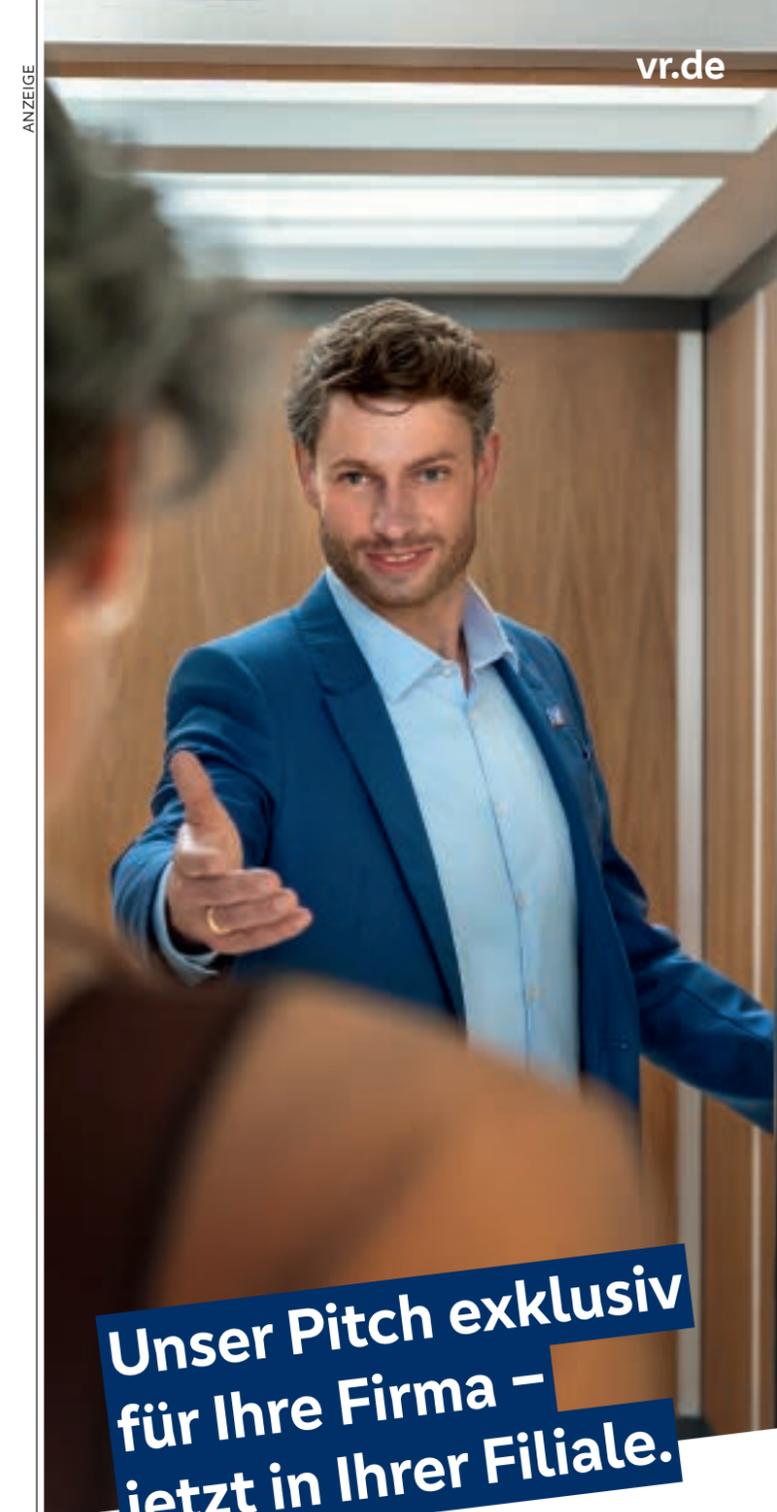
kerung. Das führt beispielsweise zu einer hohen Nachfrage nach Robotiklösungen im Gesundheitswesen und in der Altenpflege.

Die Skepsis im eigenen Land schreckt Spezialist Schunk nicht ab. Auf dem Stand auf der Hannover Messe präsentierte der Maschinenbauer aus Lauffen bei Heilbronn eine Roboterhand, die Besucher mit Schnick-Schnack-Schnuck herausforderte. Dahinter steckt die Botschaft, die Technologie sei flexibel und anpassungsfähig. Denn in einer modernen Fabrik ändern sich die Produktzyklen mehrmals am Tag. Die Anlagen müssen mit dieser Anforderung mitgehen können. Und am Ende werde immer eine Hand gebraucht, glaubt Technikchef Timo Gessmann. Deshalb hätten sich bereits mehrere Hersteller von humanoiden Robotern für die Schunk-Lösung interessiert, verrät er im Gespräch mit der FAZ.

Analyse von Mimiken

Beim Münchener Roboterbauer Agile Robots glaubt man ebenfalls an die Zukunft humanoider Maschinen. Eine Mehrheitsbeteiligung am KI-Start-up Audeering soll die Programmierung von Robotern und die Interaktion mit Menschen erheblich verbessern, erklärt Chef und Mitgründer Zhaopeng Chen. Der Zukauf verwendet KI- und Deep-Learning-Technologien, um akustische Szenen, Gesichtsausdrücke und Gesprächsstimmungen zu analysieren. Ziel sei es, menschliche Bedürfnisse ganzheitlich und in Echtzeit zu erfassen. Das Unternehmen gründeten Robotikforscher des Deutschen Zentrums für Luft- und Raumfahrt. „Der Fachkräftemangel ist ein Problem, das die Robotik lösen kann“, bestätigt Chen die Überzeugung vieler seiner Fachkollegen.

In den vergangenen vier Jahren hat Agile seinen Umsatz jährlich verdoppelt – 2024 betrug er 200 Millionen Euro. Der Fokus liegt umso mehr auf dem Ausbau der Forschung. „Jährlich investieren wir in Deutschland rund 70 Millionen Euro in Forschung und Entwicklung – mit steigender Tendenz“, sagt Chen. Knapp 1000 von insgesamt 2300 Mitarbeitern beschäftigen sich direkt mit der Forschung und Weiterentwicklung von KI und Robotern. Chen, der seit fast 20 Jahren in München lebt, glaubt an den Robotikstandort Deutschland. Und dies, obwohl 2024 die Erlöse der deutschen Hersteller mit Robotik, Montageanlagen und Bildverarbeitung um sechs Prozent auf 15,2 Milliarden Euro gesunken sind. Für das laufende Jahr prognostiziert der Dachverband der Branche VDMA einen weiteren Einbruch auf 13,8 Milliarden Euro. Dennoch herrscht Aufbruchstimmung. „Das Marktpotenzial der kognitiven Robotik ist größer als das des Smartphones“, sagt Neura-Gründer Reger. <<



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

Morgen kann kommen.

Wir machen den Weg frei.



Hier alle Vorteile anschauen

Volksbanken Raiffeisenbanken



Der große Zukunftstest

Wie gut ist das Unternehmen auf die nächsten Jahre und Jahrzehnte vorbereitet?
Wir haben 24 Fragen, die anregen, noch viel besser zu werden.

Was macht den Unterschied zwischen Erfolg und Misserfolg? Welche Verhaltensweisen und Grundsätze sorgen für Vertrauen, Sicherheit und den Glauben an die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens? Diese großen Fragen lassen sich nicht eindeutig beantworten. Es gibt ein Bündel an Glau-

bensätzen, Thesen, Überzeugungen. Viele Beraterinnen und Berater, langjährige Geschäftsführende und andere Begleiter des Mittelstandes haben ihre Erkenntnisse immer wieder dokumentiert. Wir haben daraus eine Fragenliste ermittelt, mit der sich die Zukunft besser meistern lässt. << gie

HABEN SIE EINEN NORDSTERN?

Im Jahr 2025 ist die Welt verrückter denn je. Alles verändert sich, umso mehr brauchen Unternehmen ein sinnbehaftetes Ziel, einen Nordstern. Welchen Nutzen bieten die eigenen Produkte und Dienstleistungen den Kunden? Sprechen Sie nicht nur über das Was (tolles Produkt) oder das Wie (hocheffektive Produktion), sondern immer auch über das Warum. Hier gilt die Aussage des Vordenkers Simon Sinek: „Menschen kaufen nicht, was man macht; sie kaufen, warum man es macht.“ Doch Vorsicht: Überprüfen Sie Ihr Unternehmensleitbild kritisch. Steht das Gros der Beschäftigten wirklich dahinter?

MESSEN SIE IHRE ZUKUNFTSFÄHIGKEIT??

Wo keine Quartalsberichterstattung nötig ist, können Entscheider langfristig denken. Dazu gehört aber auch, die Nachfolge rechtzeitig anzugehen und immer wieder zu messen, wie zukunftsfähig Ihr Unternehmen ist. Dafür gibt es Mechaniken wie den QScore, wohinter eine überschaubare Fragenliste steckt. Außerdem gilt es, seine Zielmärkte zu überprüfen.

HABEN SIE TATSÄCHLICH EINE STRATEGIE?

Berater betonen, wie strategiemüde viele Familienunternehmer seien oder dass sie Plan und Strategie verwechseln. Dabei sei es trotz der vielen Variablen und einer notwendigen Flexibilität wichtig, mit Bleistift einen Korridor für die nächsten fünf bis sieben Jahre zu entwickeln – einschließlich konkreter Schritte und Meilensteine. Die Anregungen der Beschäftigung gilt es zu nutzen, sowohl Top-Down als auch Bottom-Up lautet das Mantra.

REICHEN DIE KERNKOMPETENZEN DES UNTERNEHMENS AUS?

Gärtner würden Hidden Champions so beschreiben: Lieber ein großer Fisch in einem kleinen Teich als umgekehrt. Überprüfen Sie permanent, ob Sie in der eigenen Nische wirklich noch an der Spitze sind. Stimmen Ihre Kernkompetenzen, also Ihr Wettbewerbsvorteil, noch? Nutzen Sie diese strategisch hinreichend aus?

KENNEN SIE DIE PROBLEME IHRER KUNDEN?

Unternehmen werden nur dann nachhaltig Erfolg haben, wenn sie ihre Kunden erfolgreicher machen. Dafür muss man deren wesentlichen Probleme kennen und diese auf einzigartige Weise lösen können. Die Preisschlacht ist in der heutigen Welt für deutsche Mittelständler kaum noch zugewinnen. Der Austauschbarkeit entkommt man durch Differenzierung. Die Begeisterung von Kunden – meistens über den geringen Preis – verschwindet rasch, aber die Zufriedenheit mit dem lösungsorientierten Produkt bleibt.

STIMMT DIE KUNDENBETREUUNG?

Wenn Kunden etwas kaufen, ist es nicht der Endpunkt, sondern der Anfang der Kundenbindung. In dieser Phase kommt es darauf an, wie der Service funktioniert. Parallel gilt es, alles dafür zu tun, dass Kunden anderen ihre positive Erfahrung mitteilen. Besonders wichtig dabei, der Zero Moment of Truth. Wo könnte ein Potenzialkunde erstmals mit Ihrem Unternehmen in Berührung kommen? Und wie sehen Ihre Produkte dort aus?

DENKEN SIE HINREICHEND DIGITAL?

Nutzen Sie die Daten, die in Ihrem Unternehmen schlummern, überhaupt? Und wenn ja, auch optimal? Sind Sie gegen Cyber-Angriffe hinreichend geschützt? Bedeutet künstliche Intelligenz für Sie eher Chance oder Risiko? Die Liste der Fragen rund um den Grad der Digitalisierung ließe sich endlos fortführen. Das scheint alles bekannt, aber zur Wahrheit gehört: Häufig überschätzen Firmen ihre digitale Reife und bleiben an einem gewissen Punkt stehen.

SETZEN SIE AUF STAGILITÄT STATT AGILITÄT?

Das Mantra von der Agilität hat mächtig Risse erhalten, nachdem sehr viele Beschäftigte aus entsprechenden Workshops zurückkehrten und sich Frust breitgemacht hatte. Nicht alle Betriebe sind bereit für agile Verfahren. Und man braucht sie auch nicht überall. Erfolgreicher sind stagile Unternehmen: Auf gute Leistung in den Prozessen optimiert, anpassungsfähig in Strategie und Struktur. Dann wird Veränderung auch zur Haltung – und nicht zum temporären Projekt.

STIMMEN IHRE PROZESSE?

In relativ klar abgegrenzten Abteilungen zu arbeiten, ist für viele Mittelständler effektiv, vor allem, wenn viel mit sich wiederholenden Abläufen produziert wird. Der Nachteil ist, dass sich diese oft verschachtelten Unternehmen schwerer tun, schnell auf Veränderung zu reagieren. Identifizieren Sie Komplexitätstreiber? Passen Sie Ihre Organisation schnell genug an?

ARBEITEN SIE HART GENUG AN SICH?

Wer sich selbst nicht führen kann, kann auch andere nicht führen. Unter dem ständigen Druck passiert es gerade in unsicheren Zeiten schnell, in eines der beiden Extreme abzugleiten: Zu sehr mit sich zu hadern und ins Dauer-Optimieren zu gehen oder gar nicht über sein Verhalten nachzudenken. Können Sie Selbstführung? Bleiben Sie sich treu? Betreiben Sie regelmäßig Selbstreflexion? Lernen Sie aus Ihren Fehlern, ohne sich für sie zu geißeln?

**HAT IHRE MARKE
GENUG FANS?**

Marken sind nicht unsterblich. Sie leben von Emotionen – und die müssen immer wieder neu geweckt werden. Ohne Werte sind Marken hohl, aber lebt Ihr Unternehmen diese Werte immer noch? Kunden erwarten mehr denn je Kommunikation – auch auf modernen Kanälen. Bieten Sie das?

**WOLLEN SIE UM
JEDEN PREIS WACHSEN?**

Viele Kunden hat man nur noch aus Gewohnheit oder um nicht auf den Umsatz zu verzichten. Wirklich Marge macht man mit so manchem nicht mehr. Wachstum und Größe um jeden Preis ist nicht alles. Doch finden Sie die Balance zwischen Risiko, Rendite und Wachstum? Verzichten Sie auf Kunden, die mehr Ärger als Erlös bringen?

**MOTIVIEREN SIE
IHRE MITARBEITENDEN?**

Simpler und wichtiger könnte die Frage kaum sein: Wie zufrieden und motiviert sind die Beschäftigten? Aber viele messen das nicht einmal, dabei sollte die Mitarbeiterbefragung Standard sein. Dazu gehört auch der Wille zur Transparenz, also alle Ergebnisse der Befragung zu veröffentlichen. Kein Mensch erwartet vom Arbeitgeber, dass alle Punkte sofort erledigt werden. Aber man lernt so schon, die Leute nicht mehr zu demotivieren.

**IST IHR UNTERNEHMEN
ZEITGEMÄSS FINANZIERT?**

Der Bankkredit ist immer seltener das beste Mittel der Wahl, um sein Unternehmen zu finanzieren. Interessant kann der Kapitalmarkt sein, doch der stellt umfangreiche Anforderungen. Aber müsste ein Betrieb die nicht ohnehin erfüllen? Rentabilität und geringes Risiko sind immer wichtig, flüssig zu sein und Vermögenswerte im Unternehmen zu haben ebenso. Familienunternehmen sollten kapitalmarktfähig sein, ohne den Kapitalmarkt zu brauchen.

**IST DIE NACHFOLGE
GEREGELT?**

Wenn es bei all den Besonderheiten von den Familienunternehmen, die das Nachfolgethema gut gelöst haben, eine Gemeinsamkeit gibt, dann diese: Sie haben sich in eine Lage versetzt, immer gut verkauft werden zu können, ohne dass sie verkauft werden müssen. Ist der Chef oder die Chefin Mitte 50, sollte begonnen werden zu planen. Haben Sie ein Familienmanifest, in dem zum Beispiel auch geregelt wird, wann und wie externe Manager übernehmen können?

**GEFÄLLT
IHRE FÜHRUNGSKULTUR
DEN BESCHÄFTIGTEN?**

Bekanntermaßen ist intrinsische Motivation besser als extrinsische. Nur, damit Beschäftigte auch von sich aus wollen, ist auf allen Ebenen eine ordentliche Führungskultur nötig. Wie sehr das gerade in Deutschland im Argen liegt, zeigen entsprechende Umfragen. Nichts steht dem Erfolg der Mitarbeitenden schließlich mehr im Weg als der direkte Vorgesetzte. Kümmern Sie sich genug um die Firmenkultur? Haben Sie diese der digitalen Welt angepasst?

**HANDELN SIE
NACHHALTIG?**

Gewinne sind unverzichtbar, Nachhaltigkeit ist unverzichtbar. Über Letzteres streiten viele, vor allem, wenn man alle Aspekte von E (Environmental, Umwelt), S (Social, Soziales) und G (Governance, gute Betriebsführung) zusammenzählt. Doch auch wenn die Woke-Welle abebbt und Berichtspflichten verschoben werden: Anteilseigner und Kunden, Geld- und Gesetzgeber fordern perspektivisch immer mehr nachhaltiges Verhalten. Bereiten Sie Ihr Unternehmen auf Berichtspflichten vor – im Zweifel mit dem freiwilligen VSME-Standard der EU.

**SUCHEN SIE
DIE RICHTIGEN
FÜHRUNGSKRÄFTE AUS?**

Vorgesetzte heißen so, weil sie den Beschäftigten vorgesetzt werden. Führungskräfte haben die Fähigkeit, andere zu großen Leistungen zu bewegen. Führen heißt eben auch, emporzuheben. Machen Sie in Ihrem Unternehmen die richtigen Menschen zu Führungskräften? Oft sind es die fachlich besten, die aufsteigen. Doch das ist bei Weitem nicht immer die beste Lösung. Haben Sie die Vorbild-Rolle bis in die Spitze des Unternehmens festgelegt? Gelten bei Ihnen im Haus die drei großen Vs: Vertrauen, Verantwortung und Verbindlichkeit?

**ÜBERNEHMEN SIE
TATSÄCHLICH
VERANTWORTUNG?**

Bekanntermaßen werden viel mehr Entscheidungen aus dem Bauch heraus getroffen, als gut ist. Und diese Entscheidungen werden im Nachhinein begründet. Im günstigen Fall durch die semi-objektive Recherche eines Mitarbeitenden, im teuren Fall durch eine Beratung – weil nur die Wenigsten bereit sind, Verantwortung für ihre Intuition zu übernehmen. Übernehmen die Entscheider bei Ihnen im Unternehmen die Verantwortung für das, was sie tun? Und für das, was sie nicht tun?

**VERTRAUEN SIE
IHREN BESCHÄFTIGTEN?**

Wer vertraut, wird enttäuscht – im Privaten und im Geschäftlichen. Macht verliert ohne Missbrauch ihren Wert. Und sie führt dazu, dass Menschen kontrollsüchtig werden. Dennoch sind Unternehmen, in denen Vertrauen herrscht, erfolgreicher. Es gehört Mut dazu, den Beschäftigten mehr Freiraum zu lassen. Treffen Sie die Entscheidung, wie weit das bei Ihnen geht, bewusst?

**SIND FAMILIE UND FIRMA
IM EINKLANG?**

Dass eine Unternehmensstrategie nötig ist, ist bekannt. Doch genauso wichtig ist eine Familienstrategie in den Betrieben, wo diese das Sagen hat. Denn die Mitglieder einer Familie sind nicht immer einer Meinung. Der Umgang mit meist zwischenmenschlichen Faktoren erfordert dieselbe Professionalität wie der Umgang mit Finanzkennzahlen. Gibt es eine Familienverfassung? Klare Regeln auch für die ferne Zukunft, die in einem vernünftigen Prozess festgelegt wurden? Ist die Verbindung von Familie und Unternehmen bei Ihnen wirklich gesund?

**WIE RESILIENT
IST IHR UNTERNEHMEN?**

Die Finanzen sind das eine, die Qualität der Produkte das andere. Die Lieferkette sollte breit genug besetzt sein, damit Vorprodukte stets zur Verfügung stehen. Dazu kommen der gute Wert der Marke und Beschäftigte, die sich wohlfühlen. Aber selbst das reicht noch nicht: Verringern sie dort, wo es möglich ist, Komplexität? Haben Sie den Markt gerade auch mit all den Neuerungen durch künstliche Intelligenz hinreichend im Blick?

**SIND SIE BEI IHRER
ENTLOHNUNG ZU GIERIG?**

Viele Berater sagen es hinter vorgehaltener Hand, einige sprechen es offen aus: Was ihren eigenen Lohn betrifft, sind die meisten Unternehmer zu gierig. Wer 100.000 Euro übrig hat, mag die Hälfte für Zukunftsinvestitionen bereitlegen. Die andere Hälfte ist Kriegskasse, minus der eigene Lohn.

**HABEN SIE
IHRE STEUERN IM GRIFF?**

Steuern hielten einen vom Arbeiten ab, sagen Kleinunternehmer. Steuern bänden zu viele Ressourcen, sagen die Großen. Leider ist es ein schlechter Weg, zu viel auf den Steuerberater zu verlagern. Nicht alle von ihnen denken unternehmerisch. Sie wurden vom Staat ausgebildet und arbeiten zum Teil auch für ihn.

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 AUS DER POLITIK



EINE AUSWAHL UNSERER SPEAKER AUS WIRTSCHAFT & GESELLSCHAFT



Co-Veranstalter
1. Konferenztag
7. Mai 2025
Tegernsee

Member

Partner

Associate Partner

Medien-Partner

Government Participant

Mobilitäts-Partner

Social-Partner

Science-Partner

Security-Partner

Innovations-Partner

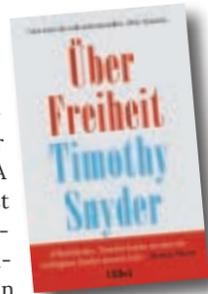
Location-Partner

Eine Veranstaltung der WEIMER | MEDIA GROUP

TICKETS ludwig-erhard-gipfel.de >>

Freier leben

Timothy Snyder sorgte zuletzt für Schlagzeilen, weil der prominente Historiker wegen der neuen Regierung von Donald Trump die USA verlässt und nach Kanada zieht. Die Fallhöhe ist nennenswert: Snyder ließ sich wegen der „amerikanischen Katastrophe“ an der Yale-Universität beurlauben und tritt nun eine Professur in Toronto an. Mit seinen Bestsellern „Über Tyrannei“, „On Freedom“ und „Bloodlands“ ist er weltberühmt geworden. Auf X folgen ihm mehr als eine halbe Million Menschen. Warum, zeigt auch sein neues Buch „Über Freiheit“ (C.H. Beck Verlag). Snyder analysiert messerscharf, warum wir uns auch im Westen selbst um die Freiheit bringen. Dabei überzeugt allein schon seine Definition des Begriffs, die weit über den üblichen Sprachgebrauch hinausgeht. Für viele bedeutet Freiheit, frei von etwas zu sein. Doch diese negative Freiheit sollte eben nicht alles sein. Das großartige Werk ist auch ein Wirtschaftsbuch, weil der Autor unter anderem die Dysfunktionalität verschiedener Märkte erklärt – allen voran des Gesundheitssystems. << **gie**



Besser entscheiden

Möglichst viele richtige Entscheidungen zu treffen, ist eine Kernkompetenz von Führungskräften. Doch gerade hier hakt es, sagen die Autoren von „Smart Management“ (Campus Verlag). Das Buch erklärt unter anderem das Problem von intuitiven Entscheidungen und der Angst, zuzugeben, dass man mit dem Bauch entschieden hat. „Man stellt dann einen Mitarbeiter ab, der eine Woche lang nach Gründen suchen soll und präsentiert dann die intuitive als faktenbasierte Entscheidung.“ Die teurere Variante ist, dafür ein Beratungsunternehmen zu beschäftigen. Besser geht es mit Heuristiken – und die werden detailliert und praxisnah vorgestellt. Geschrieben wurde das Buch von drei Autoren: Gerd Gigerenzer, Bestsellerautor, Psychologe und Direktor des Harding-Zentrums für Risikokompetenz an der Universität Potsdam. Jochen Reb, Professor für Organisationsverhalten und Personalwesen an der Singapore Management University, und Shenghua Luan, Professor für Psychologie und leitender Forscher des Labors für Risiko- und Unsicherheitsmanagement am Institut für Psychologie der Chinesischen Akademie der Wissenschaften. << **gie**



Nvidia verstehen

Jensen Huang war nicht Tellerwäscher, sondern kellnerte. Und er ist nicht Millionär, sondern Milliardär und einer der reichsten Menschen der Welt. Der Gründer und CEO von Nvidia lebt den amerikanischen Traum. In Taipeh geboren, kam er als kleiner Junge in die USA und lebte dort zunächst allein – mit einem Internet, in dem Mitschüler ihn schikanierten. Der Rest ist Geschichte – und zwar eine enorm spannende. Der renommierte Journalist Stephen Witt hat mit seiner Biografie „The Thinking Machine“ (Campus Verlag) ein Meisterstück hingelegt, weil er Huang nah kommt, ohne ihm zu nah zu kommen. Die Fleißarbeit, mit vielen Begleiterinnen und Begleitern des Nvidia-CEO zu sprechen, führt zu einem klaren Bild, das einen Menschen zeigt, der für seinen Erfolg auch einen Preis bezahlen musste: Huangs Frau konnte keine Karriere machen, er selbst sah seine Kinder kaum aufwachsen und die Mitarbeiter erlebten immer wieder einen Choleriker. Zudem geht der Autor kritisch mit Huang ins Gericht, weil dieser die Gefahren durch künstliche Intelligenz immer wieder herunterspielt. Leserinnen und Leser lernen viel über Nvidia, dessen Produkte sowie die Geschichte der künstlichen Intelligenz, wie wir sie heute kennen. << **gie**



Wasser schützen

Der Zustand unseres Planeten ist, was Wasser betrifft, schlecht. Das droht, viele Abläufe in der Unternehmenswelt zu verändern. Wer das Nötigste darüber wissen will, sollte „Die Zukunft unseres Wassers“ (Ludwig Verlag) lesen. Geschrieben haben es Carolin Stüdemann und Rüdiger Braun. Sie ist seit 2018 geschäftsführende Vorständin des Vereins Viva con Agua de St. Pauli, der sich dafür einsetzt, Menschen den Zugang zu sauberem Trinkwasser zu ermöglichen und für Engagement zu begeistern. Braun ist Wissenschaftsjournalist. Fachkundig erklären die beiden, wie groß die Probleme rund um Wasser sind. Sie stellen aber auch Wege vor, auf denen eine zukunftsfähige Wassernutzung erreichbar ist. Ergänzt wird das alles durch Einschübe verschiedener Prominenter. Gute Laune macht die Lektüre nicht immer, denn auch durch das Fehlverhalten von Unternehmen hat sich die Menschheit ein gewaltiges Problem geschaffen, das nicht zuletzt zu Flüchtlingswellen führen könnte, die alles Dagewesene in den Schatten stellen. << **gie**



ÜBER 70% SPAREN

2 MAL LESEN

MAGAZIN + E-PAPER

+ NEWSLETTER

JETZT PROBIEREN!



DAS BUSINESS-LIFESTYLE-MAGAZIN
INKL. E-PAPER UND NEWSLETTER:
9,99 €
(statt 33,99 € beim Kauf der einzelnen Ausgaben des Magazins)



SICHERE DIR GLEICH HIER ALLE VORTEILE:
BUSINESS-PUNK.COM/TESTEN
089 - 85 85 3879

© Buchverlage

Erfolgreicher Führungswechsel

Neue Chefinnen und Chefs geben immer früher auf. Richtig vorbereitet, lassen sich Missverständnisse und Fehler vermeiden. Wichtig: Nicht alles geht sofort.

In Deutschland werden Top-Führungsjobs zum knappen Gut: Unternehmen und öffentliche Einrichtungen haben 2024 bundesweit rund 20 Prozent weniger Positionen für Geschäftsführer und Vorstandsmitglieder ausgeschrieben als 2023. Der Berliner Personalmarktforschung Index Research und ihrer riesigen Stellenanzeigen-Datenbank zufolge waren es 45.000. Zwar tauchen dort viele Top-Jobs nicht auf, weil sie intern vergeben oder über persönliche Netzwerke und Headhunter besetzt werden, aber dennoch zeigt die Statistik klar, dass Unternehmen wegen der wirtschaftlichen Unsicherheit vorsichtiger geworden sind und Spitzenpositionen deutlich seltener neu besetzen. Umso mehr sollen diejenigen, die einen Posten angehen, auch durchstarten.

Doch das gelingt offenbar immer weniger. Die durchschnittliche Verweildauer auf Spitzenpositionen sank zuletzt deutlich – derzeit hält ein neuer Chef im Schnitt weniger als vier Jahre durch, wie mehrere Personalberatungen berechnet haben. Ein wesentlicher Grund ist die enorm gestiegene Dynamik im Markt. Digitaler Wandel, disruptive Geschäftsmodelle oder neue Herausforderungen wie ESG-Auflagen erhöhen den Druck, schnell Resultate zu liefern. Hinzu kommt, dass viele Unternehmen in der Transformation stecken.

Wer da als Chef die notwendigen Veränderungen nicht zügig vorantreibt, wird oft vorzeitig ausgetauscht. „Wenn spürbare Erfolge ausbleiben, ziehen Aufsichtsgremien oder Gesellschafter heute rascher Konsequenzen als früher“, sagt Marco Henry V. Neumueller, Partner und Gesellschafter bei der Personalberatung Odgers Berndtson. Gleichzeitig ist ein Generationenwechsel im Gange – junge Führungskräfte sind mobiler, und erfahrene Inhaber geben den Spitzenjob ab, was ebenfalls zu häufigeren Wechseln an der Spitze führt. Dieser „CEO-Verschleiß“ sei im Mittelstand entgegen dem Klischee keinesfalls weniger stark ausgeprägt als bei börsennotierten Unternehmen, meint Fachmann Neumueller. „Inhaberfamilien reagieren schnell, wenn die Chemie oder Performance nicht stimmt.“

Für neue Chefinnen und Chefs gilt es also, Vertrauen zu gewinnen, die anderen von ihrer Führungsstärke zu überzeugen. Aber wenn das so einfach wäre, würde es ja jeder machen. Studien

Von Thorsten Giersch



Wenn spürbare Erfolge ausbleiben, ziehen Aufsichtsgremien oder Gesellschafter heute rascher Konsequenzen als früher.

Marco Henry V. Neumueller,
Odgers Berndtson

zeigen, dass neue CEOs das Thema unterschätzen. Sie nehmen sich zu viele Themen in zu kurzer Zeit vor, ohne sich intern die notwendige Unterstützung gesichert zu haben. Sie stecken in einem Dilemma: Wenn eine neue Führungskraft – praktisch egal auf welcher Ebene – nichts Nennenswertes ändern will, macht sie sich angreifbar, keine Ideen zu haben. Wirft er oder sie zu viel in zu kurzer Zeit um, geht das in der Regel auch schief.

Ein Grund für die Tempofalle ist die Legende von den 100 Tagen. In der Praxis hänge es stark von der Ausgangslage des Unternehmens ab, wie viel Zeit man einem neuen Geschäftsführer gibt, sagt Experte Neumueller. „In Krisensituationen hat man häufig nur wenige Wochen, um entscheidende Weichen zu stellen. Da erwarten Gesellschafter oft schon nach 30 Tagen erste sichtbare Maßnahmen.“ In stabilen, langfristig orientierten Mittelstandsunternehmen hingegen sei man eher bereit, dem neuen Geschäftsführer einige Monate Zeit zum Eingewöhnen zu geben. „Die ersten 100 Tage sind wichtig, aber sie entscheiden nicht endgültig über Sieg oder Niederlage.“ Ein neuer Chef muss situativ handeln: Schnell dort, wo es nötig ist, aber auch geduldig zuhören und lernen, wo das Fundament tragfähig ist. Wichtig ist, früh kleine Erfolge zu erzielen und diese zu kommunizieren.

Ein durchdachter Einarbeitungsprozess hilft hier, im richtigen Tempo zu starten. Personalberater nennen einen Zeitraum von zwei Jahren, der nötig ist, um hinreichend Vertrauen aufzubauen. Damit ist die Fähigkeit gemeint, andere zu beeinflussen. Ein sozialer Wert, dessen Bedeutung man gerade in Krisenzeiten nicht hoch genug einschätzen kann.

Im Mittelstand ist das schwieriger, schließlich sagt die Dicke des Auftragsbuches nicht alles aus. Immerhin bekommen Chefinnen und Chefs in der Regel mehr Zeit als in der von Quartalsberichten getriebenen Börsenzunft. Wie lassen sich vom Gesellschafter bis zum Pförtner, vom Groß- >>

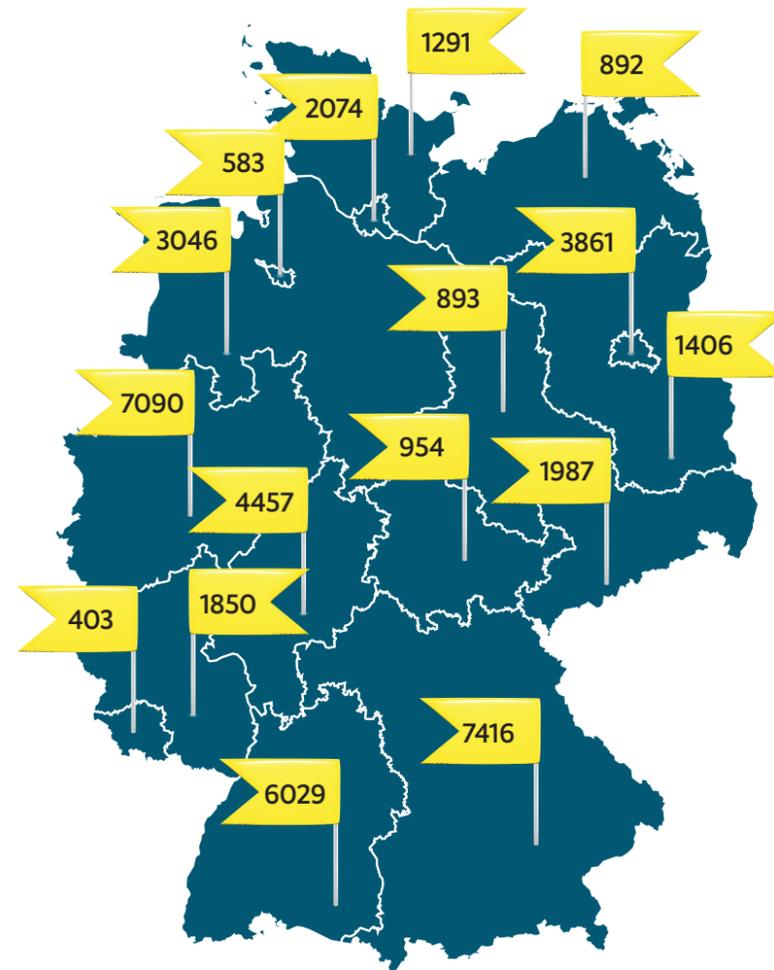
Souveräne Stärke:
Auch der Löwe
muss sehen, wie er
das Rudel gut führt.



© Julia Ardanani/shutterstock.com

WO CHEFS GESUCHT WERDEN

Regionales Stellenangebot für Geschäftsführer und Vorstandsmitglieder 2024



Quelle: Index Research

kunden bis zum kleinen Lieferanten alle gewinnen? Fünf Eigenschaften sind entscheidend:

1. Geschickt kommunizieren

Es gibt viele kluge Ratschläge für Führungskräfte. Ein wesentlicher für Führungskräfte lautet: „Mach, was du sagst.“ In den Wochen nach Amtsantritt geht es um Wahrhaftigkeit. Instinktiv mag das ständige Wiederholen der eigenen Botschaften schwierig erscheinen, aber es ist für neue CEOs genau die richtige Maßnahme. Den Beschäftigten kann man praktisch nicht oft und klar genug sagen, was erwartet wird. Den Gesellschaftern sollten Neulinge lieber einmal zu oft erklären, was schon erreicht wurde – seien es auch nur kleine Schritte in vorher definierten Etappen. Dazu gehört eben-

falls, die zeitlichen Ziele für Meilensteine offen zu kommunizieren und Korrekturen an der Strategie nicht zu verheimlichen.

Auch bei den Grenzen gilt es, offen zu sein. Führungskräfte können in der ersten Zeit weniger als sonst Sicherheit und Stabilität ausstrahlen. Viele fühlen sich unwohl dabei, zuzugeben, einige Dinge nicht zu wissen oder abschätzen zu können. Aber genau das bringt Glaubwürdigkeit.

2. Tempo anpassen, Prioritäten setzen

Es ist menschlich, im neuen Job möglichst schnell möglichst große Erfolge vorweisen zu wollen. Aber neue Chefinnen und Chefs überdrehen am Anfang oft, verwechseln Tatkraft mit Aktionismus. „Geduld ist eine unterschätzte Führungsstärke, besonders im Mittelstand“, erklärt Neumueller. „Man darf nicht vergessen: Viele Mitarbeiter durchleben vielleicht zum ersten Mal einen größeren Umbruch und brauchen Zeit, um Vertrauen zum neuen Chef zu fassen.“ Der Erfolg ist ein Marathon, keine Ansammlung von Sprints. Wer zu viele Projekte gleichzeitig startet, fährt auch viel an die Wand.

Besser ist, die eigene Energie gut zu steuern und Prioritäten zu setzen. Erfolgreiche Führungskräfte zeichnen sich dadurch aus, dass sie eher wenige, aber dafür gut durchdachte Initiativen starten. Umso wahrscheinlicher sind Erfolge und dadurch erzeugt der oder die Neue ein Momentum. Das Problem ist, dass beim Start viele mit ihren Anliegen kommen und ihr Thema oben sehen wollen. Die Kunst ist, dem Impuls zu widerstehen, sich sofort um alles kümmern zu wollen.

Unternehmen sollten ihren Teil beitragen, zum Beispiel durch einen strukturierten Onboarding-Prozess: Schon vor Vertragsunterschrift sollten beide Seiten über die Unternehmenssituation, Ziele und Erwartungen offen diskutieren. In den ersten Monaten sollte „der Neue“ einen Mentor oder erfahrenen Beirat zur Seite gestellt bekommen, der als Sparringspartner dient. Es sollte Ziele für die Einarbeitungszeit geben, keine Ergebnisse, sondern was der oder die Neue in den ersten Quartalen verstanden und erarbeitet haben sollte. Zudem sollte die Arbeitgeberseite eine vernünftige Fehlertoleranz in der Anfangsphase mitbringen.

3. Treue Gefolgsleute um sich scharen

Es gibt praktisch keine Heldenreise in Büchern oder Kino, bei der es ohne ein Team enger Vertrauter geht. Bis der Meisterdieb Daniel Ocean seine „Oceans Eleven“ zusammengestellt hat, dauert es eine Zeit. Aber umso realistischer wird danach ein Erfolg. Entsprechend sollten Managerinnen und Manager genügend Gespräche mit den wichtigsten Mitgliedern des inneren Zirkels führen, statt sofort jede Menge Initiativen zu starten. Denn die

neue Führungskraft braucht ein Team, das hinter ihr steht, geschlossen auftritt, auch gegenüber der Belegschaft. Wer von außen kommt, sollte hier ansetzen. Wer intern aufgerückt ist, kennt alle gut, aber in einer anderen Rolle. Auch hier sind Gespräche nötig.

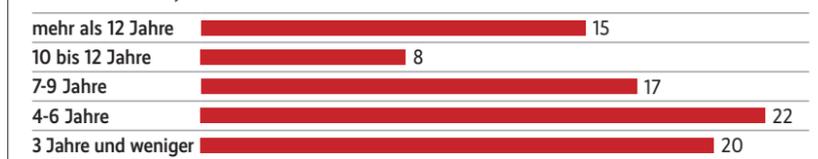
Die faire Behandlung des inneren Zirkels ist wichtig, denn „die Zeit der autokratischen Macher, die mit eiserner Hand durchregieren, ist vorbei“, sagt Neumueller. Moderne Führung – gerade im Mittelstand – verlange einen kooperativen Stil. „Gefragt sind Chefs, die Wandel erklären können, Mitarbeiter mitnehmen und Empathie zeigen. Die neue Generation von Führungskräften ist reflektierter und demütiger.“ Was nicht heißt, dass Entschlossenheit unwichtig wäre, ganz im Gegenteil. In unsicheren Zeiten müsse ein Geschäftsführer mutige Entscheidungen treffen können, sagt Neumueller. „Aber wie er oder sie das tut, macht den Unterschied. Erfolgreiche Mittelstandslenker kombinieren heute Durchsetzungskraft mit Dialogfähigkeit“, meint Neumueller.

4. Stakeholder einbinden

Noch bevor der erste Tag als Geschäftsführer beginnt, können kaum wiedergutzumachende Dinge passiert sein. „Ein häufiger Fehler ist, im Bewerbungs- oder Vorstellungsprozess zu viel zu versprechen“, sagt Berater Neumueller. Aus übermäßigem Ehrgeiz tönen manche Kandidaten, sie würden „alles anders und besser machen“ und in kürzester Zeit maximale Erfolge erzielen. Damit weckt man unrealistische Hoffnungen – vor allem bei den Eigentümern oder dem Beirat. Wenn diese großen Versprechen dann nicht eingehalten werden, ist die Enttäuschung entsprechend gewaltig.

CHEF AUF ABRUF

Zahl der Chefs, die ihr Unternehmen 2021 bis 2023 verließen



Quelle: Egon Zehnder
befragt wurden 236 Unternehmen mit mindestens 30 Milliarden Dollar Jahresumsatz Marktkapitalisierung Ende 2023

Lieber authentisch bleiben und ehrlich kommunizieren, was machbar ist.

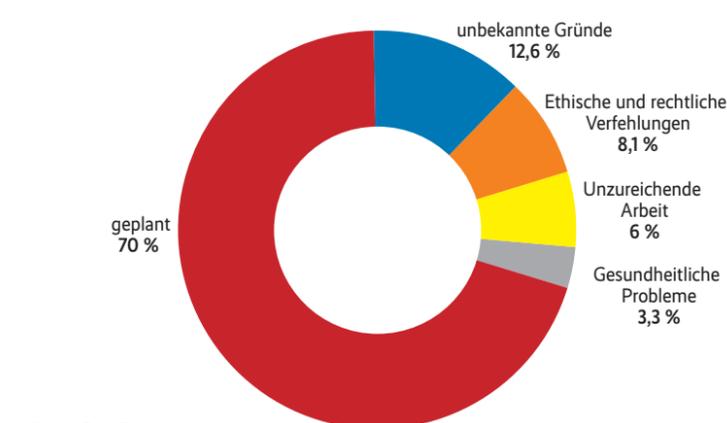
„Natürlich soll man ambitionierte Ideen präsentieren und Optimismus ausstrahlen. Aber man darf sich nicht verbiegen oder ein falsches Bild vermitteln“, warnt Neumueller. Ebenso problematisch sei das Gegenteil: sich zu defensiv zu geben. Wer keine klare Vision zeigt, hinterlässt Zweifel, ob er oder sie dem Job gewachsen ist. „Und bitte keine Management-Buzzwords ohne Substanz. Wer nur Floskeln drischt und nicht greifbar wird, wirkt unauthentisch.“ Am Ende zählt, dass Mittelstandsgesellschafter Verlässlichkeit und Glaubwürdigkeit spüren.

In börsennotierten Konzernen sind Entscheidungsstrukturen recht transparent. Vor allem ist klar festgelegt, wie die Rollen zwischen Vorstand und Aufsichtsrat verteilt sind. Das ist in familiengeführten Betrieben anders: Hier existieren oft komplexe, historisch gewachsene Strukturen, die sich stark unterscheiden können. Mal ist der Gesellschafterausschuss ein Abnick-Gremium, mal das Zentrum der Macht, mal gibt es gar keinen. Die Rolle des Beirates und seiner Mitglieder müssen neue Geschäftsführer erst einmal herausfinden. Und bisweilen kommen vonseiten der Eigentümerfamilie Anforderungen, die in der formellen Struktur gar nicht verankert sind. Ohne diese Feinheiten zu kennen und die Dynamik der Rollenverteilung zu verstehen, werden sich Neulinge immer schwertun. Und das kann noch einige Zeit dauern.

In Familienunternehmen sitzen im Beirat oder Gesellschafterausschuss oft Familienmitglieder mit ganz eigenen, teils unausgesprochenen Vorstellungen. Da kann es Zielkonflikte geben, zum Beispiel zwischen älteren Gesellschaftern, denen Tradition wichtig ist, und jüngeren, die Wachstum wollen. Diese Erwartungen sind für einen Neuling schwer zu durchschauen. Häufig fehlen schriftliche Vorgaben. Hilfreich ist ein sogenanntes Gesellschafter-Positionspapier, in dem die Familie ihre Erwartungen an die Geschäftsführung und die langfristige Ausrichtung festhält.

GEPLANTE WECHSEL

Warum Chefs oder Chefinnen ein Unternehmen verlassen



Quelle: Egon Zehnder

Falls es solcherlei nicht gibt, kann es für die neue Führungskraft sinnvoll sein, proaktiv um einen Workshop zu bitten, wo die Eigentümer ihre Vorstellungen darlegen. Die Gesellschafter wollen sehen, dass der neue Chef ihre Werte respektiert und „zu uns passt“. Diese weichen Faktoren abzuschätzen ist schwieriger als rein finanzielle Kennziffern zu erfüllen.

Auch den Beschäftigten sollte der oder die Neue gerade am Anfang besonders intensiv zuhören. Aber Vorsicht: Was versprochen wird, muss dann auch gehalten werden!

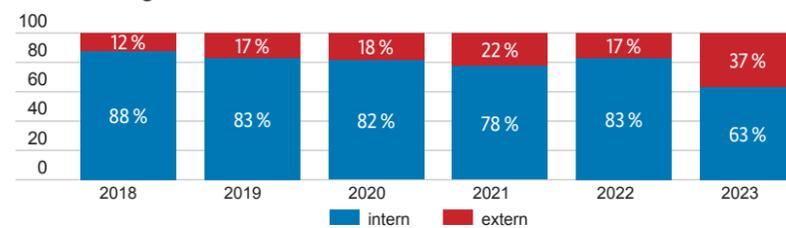
5. Nie mit sich zufrieden sein

Vermutlich würde kaum ein Manager widersprechen, wenn es um kontinuierliche Weiterentwicklung geht. Doch in Wahrheit ist es eben nicht so leicht und selbstverständlich, permanent an sich zu arbeiten. Denn hier ist von weit mehr die Rede als zum Beispiel technologisch in der Lage zu sein, die neuesten Trends zu kennen. Wer die Organisation verändern will, muss auch sich selbst verändern. „Wenn neue Strategien scheitern, liegt es oft daran, dass Führungskräfte zwar Veränderung von ihren Mitarbeitern fordern, aber ihr eigenes Verhalten nicht anpassen“, sagt Neumueller. „Vorleben ist entscheidend. Die Belegschaft schaut sehr genau hin, ob Worte und Taten übereinstimmen.“ Ein Unternehmen könne sich nur so weit erneuern, wie seine Leitung bereit sei, sich selbst zu erneuern.

Wichtig ist auch ehrliches Feedback. Sparingspartner kann zum Beispiel die Kommunikationschefin sein. Viele der erfolgreichsten Führungskräfte scheuen sich auch nicht, einen Coach oder externen Mentor zurate zu ziehen. Das ist längst kein Zeichen von Schwäche mehr, sondern Ausdruck von Professionalität und Lernbereitschaft. Ein guter Coach bietet einen neutra-

EXTERNE GEFRAGT

Neue Führungskräfte kommen vermehrt von außen



Quelle: Egon Zehnder
befragt wurden 236 Unternehmen mit mindestens 30 Milliarden Dollar Jahresumsatz Marktkapitalisierung Ende 2023



Verfolgen Sie Panels zum Thema ab dem 7. Mai auf dem Ludwig-Erhard-Gipfel: www.markt-und-mittelstand.de

len Blick von außen, stellt die unbequemen Fragen und fördert die Selbstreflexion. Gerade weil man als CEO intern nur schwer ehrliche Rückmeldungen bekommt, ist dieser Austausch auf Augenhöhe wichtig. Ein externer Mentor kann zum Beispiel ein ehemaliger Unternehmer oder Branchenkenner sein, der mit den spezifischen Herausforderungen im Mittelstand vertraut ist.

Auch der Austausch in vertraulichen Peer-groups wie Unternehmerkreise oder CEO-Roundtables kann sehr hilfreich sein, um von den Erfahrungen anderer zu lernen. Entscheidend ist, dass man sich nicht isoliert, sondern bereit ist, Rat anzunehmen. Denn gerade im Mittelstand neigen Geschäftsführer dazu, alles mit sich selbst auszumachen.

Eine große Rolle für den Erfolg der oder des Neuen spielt auch die scheidende Führungskraft. Eine gute Beziehung erleichtert den Start – aber eben auch den Abschied des Vorgängers. Empathie für das Innenleben des Gegenübers braucht es auf beiden Seiten. „Allzu oft scheitert die Nachfolge daran, dass der Alte nicht loslässt und der Neue alles anders machen will“, sagt Personalberater Neumueller. Typische Fehler des scheidenden Chefs seien, sich weiterhin ins Tagesgeschäft einzumischen, wichtige Entscheidungen des Nachfolgers zu blockieren oder vor den Mitarbeitern die Autorität des Neuen zu untergraben.

Gerade in Familienunternehmen kommt es vor, dass der Seniorchef zwar formal übergibt, aber sich ein Nebenzimmer einrichtet und ständig „gute Ratschläge“ gibt. Nach der Übergabe ist also ein klarer Schnitt nötig. Idealerweise sollten Rollen und Kompetenzen im Vorfeld sauber geklärt sein, etwa durch einen Beirat oder schriftliche Absprachen, damit man als Altchef nicht in Versuchung gerät, doch wieder ins operative Geschäft reinzureden. Der Vorgänger sollte als Mentor oder Beirat zur Verfügung stehen – aber nur auf Anfrage und in definierten Grenzen, um Kompetenzgerangel zu vermeiden. <<

WANN ES ZEIT IST, DEN CHEF ZU TAUSCHEN

Acht Jahre an der Spitze mögen ideal sein, ersetzt werden muss der oder die CEO, wenn ...

- > die Eigentümer anhaltend unzufrieden mit der Geschäftsentwicklung sind.
- > sich der Zustand der Organisation verschlechtert und oft von einer vergifteten oder ängstlichen Unternehmenskultur die Rede ist.
- > dauernd etwas über die ethische Haltung des CEO oder einen Stil zu hören ist, der die vertrauensvolle Zusammenarbeit im Team oder wichtige Beziehungen zu wichtigen Interessengruppen zerstört. Oder, wenn wichtige Personen ausscheiden.
- > Energie oder Motivation der Führungskraft nachlassen.

Quelle: Egon Zehnder

„Wir halten viel zu lange an alten Dingen fest“

Inga Bauer hat als Geschäftsführerin Bauer und Böcker umgebaut. Die Firma ist ein Beispiel für einen kleinen Mittelständler, der Krisen durch Innovation bekämpft.



Sie wurden zuletzt als Chefin von Bauer und Böcker mit Innovationspreisen und Lob überschüttet. Zu Recht?

Ja, es ist eine schöne Bestätigung, wenn man nach einem langen Weg ins Ungewisse für den Mut und die Ergebnisse öffentlich geehrt wird. Aber es ist eben eine Ehrung für zurückliegende Taten. Trotzdem geben sie mir Unterstützung für die nächste anstehende Transformation. Wahrscheinlich ist die immerwährende Veränderung und Anpassung das neue normal der heutigen Wirtschaft.

Das Gespräch führte
Thorsten Giersch.

Damit sind Sie nicht allein.

Ich glaube, das ist ein Problem in Deutschland, dass wir viel zu lange an alten Dingen festhalten. Wenn man einen Frosch in kochendes Wasser wirft, dann springt er wieder heraus. Wenn man aber das Wasser mit dem Frosch langsam erhitzt, dann bleibt er drin. Diese Metapher spiele ich gerne durch. Wir müssen viel entscheidungsfreudiger sein. Wir müssen viel schneller Dinge ändern.

Was produzieren Sie heute?

Wir entwickeln und produzieren LED-Maschinenbeleuchtung und Designerleuchten. Remscheid ist die Nachbarstadt von Solingen – und da kommt die erste Taschenlampe her, die Anfang der 90er-Jahre mit Leuchtdioden hergestellt wurde. Das faszinierte mich damals sehr. Deshalb wollte ich etwas mit LED-Leuchten machen. 2001 gründete ich dafür ein Unternehmen mit einem Designer. Diese Zusammenarbeit löste ich auf, um 2012 das Thema erneut in unserem Unternehmen anzugehen. 2014 haben wir uns dann von dem ältesten Produktionsbereich, der Rohrsteckschlüsselfertigung getrennt, die Maschinen nach Indien verkauft und uns auf die LED-Leuchten konzentriert.

Wie waren die Reaktionen in der Belegschaft?

Wir haben einen kleinen mittelständischen Betrieb mit derzeit 14 Mitarbeitenden. Und Remscheid ist auch keine Region, die sehr auf Veränderungen steht, anders als Berlin. Die Reaktionen waren sehr verhalten. Viele wollten zuerst nicht mit mir mitgehen, weil es ein großes Risiko bedeutete. Und sie wussten nicht, ob ich die richtige Idee habe.

Hatten Sie Unterstützung von irgendeiner Seite? Gibt es einen Beirat?

Ich hatte Verbündete! Als wir 2014 zu neuen Zielen aufbrachen, hatte ich meinen langjährigen Mitarbeiter Tobias Gembus zum Geschäftsführer ernannt. Unsere Marketing-Mitarbeiterin Katja Gehrt gehörte ebenfalls zum eingeschworenen Kreis. Ohne diese beiden Unterstützer und Wegbegleiter hätte ich das nie hinbekommen. >>

Von geschmiedetem Metall zu filigraner LED-Technik ist ein weiter Weg.

Man kann nicht gegen die Menschen arbeiten. Deswegen hat die Transformation auch so lange gedauert, acht bis zehn Jahre. Und im sechsten Jahr habe ich dann eine besonders harte Entscheidung getroffen und mich von einer sehr wichtigen Person im Unternehmen trennen müssen. Der sollte die Transformation im Betrieb vorantreiben, ging aber nicht mit. So musste ich das Arbeitsverhältnis nach mehr als 26 Jahren Betriebszugehörigkeit beenden.

Nicht leicht.

Es war der schlimmste Moment. Aber mir war klar: Wenn ich das nicht mache, dann wären die Jahre davor sinnlos gewesen. Und vielleicht hätte ich mich auch vom Unternehmen verabschieden müssen. Ich habe es dann durchgezogen. Mit Schmerzen und mit der Erkenntnis, dass man die Mitarbeiter nicht alle überzeugen kann. Ich hatte damals die meisten Beschäftigten ein halbes Jahr gegen mich. Eine Kollegin, die heute im Ruhestand ist, hat sich gar nicht mehr von diesem Schock erholt.

Was sagen ihre Beschäftigten heute?

Dass es der richtige Schritt war. Bis vor einem Jahr lief es richtig gut bei uns. Aber dann erreichte uns die Krise in der Industrie. Wir sind mit 15 Prozent Umsatzeinbruch betroffen. Wenn Automobilhersteller nicht mehr verkaufen, haben die Zulieferer Probleme. Und das sind die Firmen, die unsere Leuchten an ihren Maschinen anbringen.

Regt es Sie auf, dass führende Politiker im Wahlkampf gesagt haben, es sei doch alles nicht so schlimm?

Auf der einen Seite wird unsere Innovationskraft auch durch unsere überregulierte Bürokratie abgewürgt. Andererseits regt mich auf, dass wir nicht bereit sind, Verantwortung zu übernehmen. Also jeder Unternehmer für sich, jede Belegschaft für sich. Wenn ich Produkte sehe, die aus Asien kommen, sind die oft günstiger. Gut. Aber viele sind auch besser und wir kriegen es hier nicht so hin. Da müssen wir uns schon selbst fragen, warum. Wir haben uns über Jahrzehnte ausgeruht, weil doch alles gut funktioniert hat, sodass ein Großteil der Bevölkerung nicht mehr bereit ist hart zu arbeiten und die Asiaten sind einfach hungriger. Ich mache das mal an einem Beispiel fest: Früher war es eine Auszeichnung, zum Mitarbeiter des Monats ernannt zu werden, heute ist das peinlich.

Nicht nur die Jungen, wie man oft hört?

Es ist auch unsere Generation. Auch viele Ältere, die in den letzten zehn Jahren ihres Schaffens

stehen, haben keinen Bock mehr. So mancher ist auch dem Druck nicht mehr so gewachsen oder will nichts Neues mehr hinzulernen, weil es mit großer Anstrengung verbunden ist.

Was ist bei Ihnen die Basis für Veränderung?

Ich bin neugierig, ich liebe Herausforderungen und mag persönliche Entwicklung. Als Bauer und Böcker sind wir sehr innovativ und bringen immer wieder neue Produkte auf den Markt. Die Ideen kommen von Kunden oder entstehen bei uns im Haus. Es geht aber nicht nur ums Produkt. Die ganze Transformation ist ein innovativer Prozess. Dafür wurden wir ausgezeichnet. Diese Arbeit läuft seit zehn Jahren. Dazu kommt ein gutes Netzwerk.

Inwiefern?

Ich pflege mit mehreren Unternehmerinnen und Unternehmern einen offenen Austausch. Da höre ich immer wieder: Das musst Du Dir ansehen, das musst Du testen. Dazu kommt die eine oder andere Veranstaltung, deren Besuch ich mir gönne. Da hat sich zum Beispiel meine Sichtweise auf künstliche Intelligenz und deren Möglichkeiten verändert. Das nächste große Ding ist KI. Ich sehe es als meine Aufgabe an, immer einen Schritt voraus zu sein.

Wie kommen Sie auf neue Geschäftsmodelle und woher stammt das Wissen?

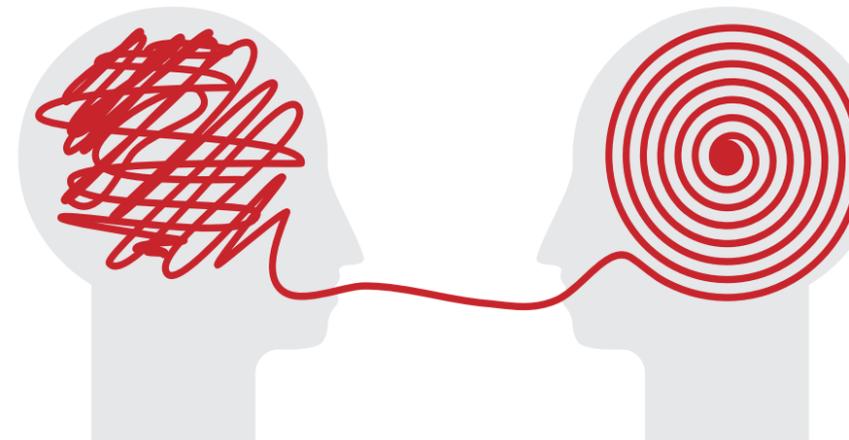
Ich habe grundsätzlich ein großes Interesse an Technik. Ich bin aber auch eingeschränkt. Wir können nicht von heute auf morgen Softwareentwicklung werden. Wir kommen aus der Industrie und da stecken wir drin. Ich sehe aber auch, dass das Geschäftsmodell Produktion heute immer schwieriger wird. Deswegen überlegen wir im Unternehmen tiefere und breitere Transformation im Bereich Licht.

Und zwar?

Wir haben vor über zehn Jahren mit Arbeitsleuchten begonnen, daraus haben sich Maschinenleuchten entwickelt, vor zwei Jahren haben wir dann unsere Leuchten für zu Hause und das Büro weiterentwickelt. Jetzt kommt die nachhaltige Ausrichtung hinzu. Die Leuchten sind aus Aluminium gedreht und gefräst. Aluminium ist sowieso schon aus 80 Prozent recyceltem Aluminium hergestellt, damit ist es sehr nachhaltig. Wir sind Projektteilnehmer der Kreislaufwirtschaft, einem Projekt der neuen Effizienz. Alle unsere Leuchten lassen sich komplett reparieren, Einzelteile austauschen und nach dem Lebenszyklus nehmen wir die Leuchten zurück und können die einzelnen Komponenten sortenrein recyceln. <<

DIE ERNEUERIN

Inga Bauer hat Bauer und Böcker aus Remscheid von ihrem Großvater übernommen und umgebaut. Früher fertigte das 93 Jahre alte Unternehmen aus Remscheid Rollschuhe, Vulkanisiermaschinen und Rohrsteckschlüssel, heute produziert es LED-Maschinenbeleuchtung.



„It's the economy, stupid“!

Vor knapp zwanzig Jahren teilte mir der Geschäftsführer eines mittelständischen Unternehmens mit, dass er Politik und Wirtschaft in Deutschland als eine Erfolgskooperation sehe. Seit dem Zweiten Weltkrieg habe die Politik die Wirtschaft schätzen gelernt. Sie schaffe Wohlstand und Wachstum, was der Politik das ohnehin schwierige Regieren in diesen Jahrzehnten erheblich erleichtert habe. Auch die Wirtschaft schätzte die Politik: Sie setzte die den verlässlichen Rahmen für erfolgreiches Wirtschaften, sei es durch Gesetzgebung oder durch Bundeskanzler, die mit Delegationen von Unternehmen in fremde Länder reisten und dort die deutsche Wirtschaft erfolgreich bewarben. Politik und Wirtschaft – das war jahrzehntelang eine Erfolgsstory in Deutschland.

Vor ziemlich genau zehn Jahren sprach mit einem ehemaligen Vorstandsmitglied eines deutschen Dax-Unternehmens. Bezogen auf die Herausforderungen damals beklagte er, dass die Politik kaum noch auf die Wirtschaft höre. Hatte sich in nur zehn Jahren so viel verändert?

Heute, zehn Jahre später, ist die Situation noch dramatischer: In vielen Unternehmen beginnen Meetings mit einer aufgewühlten Diskussion über politische Entscheidungen und deren negative Folgen. Im Vordergrund steht das ungläubige Hinnehmen neuer Vorschriften und Regularien. Politiker selbst lassen sich nicht mehr gern mit Entscheidungsträgern aus der Wirtschaft fotografieren. Andere Interessengruppen haben sich geschickt in den Vordergrund gespielt. Im vergangenen November luden zwei Kabinettsmitglieder hastig zu zwei Wirtschaftsgipfeln – allerdings eher, um sich gegenseitig eins auszuwischen.

Was bedeutet diese Entwicklung für Entscheidungsträger in Unternehmen? Zur Analyse dieser Situation kann Stephen Coveys Konzept des „Circle of Influence“ genutzt werden. Covey unterscheidet zwischen dem Bereich, den wir beeinflussen können (Circle of Influence), und dem, der uns zwar betrifft, aber unserer Kontrolle entzogen ist (Circle of Concern). Effektive Entscheidungsträger konzentrieren ihre Energie auf den Circle of Influence.

Ein einfaches Alltagsbeispiel: Sie fahren auf der Autobahn und geraten unerwartet in einen Stau. Der Stau selbst liegt außerhalb Ihres Circle of Influence. Es bleibt Ihnen nichts anderes übrig, als ihn hinzunehmen. Innerhalb Ihres Einflussbereichs liegt jedoch, das Beste aus der Situation zu machen – etwa die Zeit zu nutzen, um lange nicht kontaktierte Freunde anzurufen.

Was bedeutet das für die Wirtschaft? Für kleinere Unternehmen und deren Entscheidungsträger, die realistischere keinen politischen Einfluss haben, ist es ratsam, sich nicht von der Politik frustrieren zu lassen. Stattdessen sollten sie sich auf die Dinge konzentrieren, die sie beeinflussen können, und dementsprechend handeln.

Für Verbände und Vertreter großer Unternehmen, die sehr wohl Gehör finden, ist ein Umdenken erforderlich. Während viele von ihnen in den vergangenen Jahren – besonders in der Autoindustrie – weitgehend unkritisch den politischen Vorgaben gefolgt sind, müssen sie ihren Circle of Influence wieder aktiv nutzen. Das Motto „It's the economy, stupid“, das Bill Clinton in den 90er-Jahren zum Wahlsieg verhalf, bleibt aktuell. Unternehmen müssen kontinuierlich ihre zentrale Bedeutung für Deutschland verdeutlichen und sich gegen wirtschaftsferne politische Entscheidungen wehren. Die Politik muss wieder in den Circle of Influence geholt werden – auch wenn es ein steiniger Weg ist. Vielleicht ist es möglich, die Erfolgsgeschichte zwischen Politik und Wirtschaft in Deutschland nach einer erheblichen Unterbrechung fortzusetzen. <<

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.



Bittere Pillen

Deutschlands Pharmaindustrie leidet unter Regulierung und dem ausufernden Gesundheitssystem. Jetzt bedrohen die US-Zölle die Branche. Der Ausblick ist düster.

Von Andreas Kempf

Was kommt als Nächstes? Der Blick in die Vereinigten Staaten ist in diesen Wochen oft mit Entsetzen verbunden. Auch in der Pharmaindustrie herrscht völlige Ungewissheit. Dabei überstand die Branche Anfang April den ersten Frontalangriff aus Washington ohne einen Kratzer. Noch. Die Produzenten von Wirkstoffen und Medikamenten machen sich keine großen Illusionen. Bei den Zöllen auf Vorprodukte wie sterile Schläuche, die für die Arzneiproduktion wichtig sind, wird es kaum bleiben. Auch Pharmazeutika sind im Fokus des zollwütigen Herrschers im Weißen Haus. Der hat bereits „große Zölle“ angekündigt. Wann er sein toxisches Vorhaben umsetzt? Das ist die alles bestimmende Frage, die die gesamte Branche in Atem hält.

Für die Pharmahersteller ist der US-Markt unentbehrlich. Jeden dritten Euro haben die EU-Produzenten dort verdient. Bei den deutschen Herstellern betrug das Exportvolumen in die USA im vergangenen Jahr 27,9 Milliarden Euro. Das entspricht etwa einem Viertel aller Ausfuhren. Der größte deutsche Produzent, Boehringer Ingelheim, verdient sogar fast jeden zweiten Euro in den USA. Umgekehrt bezieht die Branche Pharmazeutika im Wert von 12,2 Milliarden Euro (17 Prozent) aus den USA sowie gut zwölf Prozent der Vorprodukte, etwa Grundstoffe und Chemikalien. Sollten diese auch in den Handelskrieg zwischen EU und USA geraten, würde die Arzneiproduktion in Deutschland unter Druck geraten mit Folgen für die Medikamentenversorgung und die Beschäftigten in der Pharmaproduktion, wie Claus Michelsen warnt, Chefvolkswirt des Verbands forschender Arzneimittelhersteller (VFA).

Wie sich das in diesem Jahr entwickelt, ist nun völlig offen. US-Zölle verteuern europäische Produkte in den USA. Ob sich die höheren Preise auch tatsächlich durchsetzen ließen, sei offen, lautet die Einschätzung beim Chemie-Fachverband VCI. An eine Prognose wagt sich in diesem Frühjahr niemand mehr. Die Branche hat zuletzt versucht, den drohenden Schaden zu begrenzen. So wurde vielerorts in den vergangenen Wochen die Pro- >>

Runde Sache: Deutschland war einmal die Apotheke der Welt. Heute werden zwar noch Pillen und andere Medikamente hergestellt, doch die Branche hat an Bedeutung verloren.

MEDIKAMENTE AUF RANG 5

Deutsches Exportvolumen 2024 in Milliarden Euro und als Anteil der Ausfuhren

Autos und Autoteile	262	16,9 %
Maschinen	217	14,0 %
Chemische Erzeugnisse	139	9,0 %
Datenverarbeitungsgeräte, elektrische und optische Erzeugnisse	128	8,3 %
Pharmazeutische Produkte	119	7,5 %
Elektrische Ausrüstungen	107	6,9 %
Nahrungs- und Futtermittel	77	5,0 %
Metalle	75	4,8 %
Gummi- und Kunststoffwaren	53	3,4 %
sonstige Fahrzeuge	52	3,4 %

Quelle: Statistisches Bundesamt

duktion hochgefahren und bereits möglichst viele Medikamente in die USA transferiert. Lufthansa Cargo registriert „einen Anstieg der Nachfrage für Pharmasendungen“. Auch DHL und Kuehne+Nagel bestätigen ein erhöhtes Aufkommen solcher Transporte. Was jetzt schon in den USA ist, unterliegt keinem Zoll. Diese Lösung funktioniert allerdings nur bei Fertigprodukten. Wie in der Halbleiterindustrie werden Zwischenprodukte um den halben Globus transportiert und weiterverarbeitet. So liefern deutsche Hersteller Grundprodukte in die USA, um sie veredelt zurückzubekommen. Unter Trumps Zöllen könnte diese komplexe Lieferkette sehr gespannt werden – oder sogar reißen.

Es herrscht also Panikstimmung unter den Pharmaunternehmen. Dabei waren die deutschen Hersteller – in Deutschland erfasster Jahresumsatz 64 Milliarden Euro – recht optimistisch ins neue Jahr gestartet. Erwartet wurde vor der Zoll-Schizophrenie des US-Präsidenten ein Wachstum von zwei Prozent. Endlich ein Lichtblick, denn die Branche hat zuletzt eher Trostpillen gebraucht. Die Umsätze auf dem Heimatmarkt Europa sind um sieben Prozent gesunken. Das Geschäft im Inland stagnierte. Zulegen konnte die Branche mit ihren 133.000 Beschäftigten vor allem in Asien und – ausgerechnet – in Nordamerika. Lediglich die forschenden Hersteller wuchsen 2024 um zwei Prozent.



Verfolgen Sie Panels zum Thema ab dem 7. Mai auf dem Ludwig-Erhard-Gipfel: www.markt-und-mittelstand.de

Wegen der drohenden Zölle an der US-Grenze will die Branche, ganze Produktionen in die USA zu verlagern. Roche denkt offen darüber nach, so Donald Trumps Hürden zu umgehen, wie eine Sprecherin bestätigt. Der europäische Verband EFPIA droht damit, dass Investitionen im Volumen von 100 Milliarden Euro abfließen könnten. Allerdings dürften sich solche Manöver nur die Großen der Branche leisten können. Denn eine neue Fertigung aufzubauen, ist langwierig und teuer. So muss das Verfahren von der US-Zulassungsbehörde FDA bestätigt werden, selbst wenn das gleiche Produkt in Europa produziert wird. „Bis das alles durch ist und die Produktion anläuft, können fünf bis sieben Jahre vergehen“, erklärt ein Branchenkenner hinter vorgehaltener Hand. Die Drohungen des EU-Spitzenverbandes dürften zumindest kurzfristig eher ein Placebo sein.

Fragwürdige Belastung

Die USA sind besonders attraktiv, denn dort lassen sich wesentlich höhere Preise erzielen als in Europa. Das führt dazu, dass Zulassungsverfahren erst dort angegangen werden. Manches Medikament kommt erst Jahre später in der EU auf den Markt. Mehr als 100 Mittel, die in den USA in den vergangenen neun Jahren eingeführt wurden, sind nach Angaben des VFA in Deutschland nicht zugelassen. Das europäische Zulassungsverfahren erschwert zudem den Zugang. Das hat zur Folge, dass Medikamente in einem Mitgliedsland zu bekommen sind und in einem anderen wiederum nicht. Für die Hersteller bedeutet das – wirtschaftlich betrachtet –, dass der EU-Markt gar nicht so groß ist, wie das die 450 Millionen Einwohner vermuten ließen.

Von Deutschland als „Apotheke der Welt“ ist nicht mehr viel übriggeblieben. „Die massive Belastung der Unternehmen steht im Widerspruch zur politisch gewollten Stärkung des Pharmastandorts und ist auch verfassungsrechtlich fragwürdig“, sagt Kai Joachimsen, Hauptgeschäftsführer des Bundesverbands der Pharmazeutischen Industrie (BPI). Der aktuelle Kurs werde das Problem der Medikamentenknappheit sogar noch verstärken und zu Engpässen bislang ungeahnten Ausmaßes führen. „Deshalb muss die Bundesregierung der einseitigen Belastung der Pharmaunternehmen entgegenwirken.“

Die Arzneimittelhersteller beklagen wie andere Wirtschaftsbereiche die vielen Standortnachteile in Deutschland. Neben hohen Energiekosten und fehlenden Fachkräften sieht sich die Pharmaindustrie vor allem durch das enge Normenkorsett gegängelt. „Die Überregulierung hat sich in der pharmazeutischen Industrie immer mehr zu einem Schraubstock entwickelt, der den Unternehmen die Luft für Innovation und Forschung

und damit die Zukunftsorientierung abschnürt“, erläutert Joachimsen.

Die Preisregelungen reichen von Festbeträgen und Rabatten über Importklauseln bis zu Hersteller- und Kombiabschlägen. Zusätzlich komplex wird der deutsche Markt durch die dezentralen Regulierungen von 17 Kassenärztlichen Vereinigungen mit Quoten, Leitsubstanzen sowie Ampelsystemen – die Abrechnungen der Krankenkassen sind in Hamburg anders als in Bayern. Hinzu kommen noch von der EU befeuerte Normen wie beispielsweise die Kommunalabwasser-Richtlinie, die der Branche am Ende einen großen Teil der Reinigung aufhalst. Das führe zu einer jährlichen Belastung von mehr als 20 Milliarden Euro, heißt es beim BPI.

All diese Regulierungen bremsen Innovationen, Forschung, Entwicklung, eine zukunftsorientierte Industriepolitik fehle, klagt der BPI. Mit 16 Prozent Anteil am Umsatz investiert die Branche mehr als jede andere in Forschung und Entwicklung. Sie ist in Deutschland stark vom Mittelstand geprägt. Von den 614 Unternehmen sind nach BDI-Angaben 93 Prozent kleine oder mittelständische Betriebe. Sie forschen und entwickeln spezielle Produkte, die wegen der kleinen Mengen für die Riesen der Branche mit ihren großen Anlagen nicht interessant sind. Dass sich unter der neuen Bundesregierung viel ändert, ist nicht abzusehen. Im Koalitionsvertrag von Union und SPD jedenfalls sind keine umfangreichen Reformen des Gesundheitssystems vorgesehen. Dabei wird es immer teurer, gilt als ineffizient.

Der Weg zum neuen Medikament oder Impfstoff ist lang und mit erheblichen finanziellen Risiken verbunden. Im Schnitt vergehen 13,5 Jahre, bis aus einer erstmals identifizierten Substanz tatsächlich ein zugelassenes Produkt wird. Die ganze Strecke schafft nur einer von 10.000 möglichen Wirkstoffen. Große Chancen werden Lösungen zugesprochen, die mit der mRNA-Technologie hergestellt werden. Die meisten Impfstoffe gegen das Coronavirus sind so entstanden. Vor allem Medikamenten gegen Krebs stehen im Fokus der



Die massive Belastung der Unternehmen steht im Widerspruch zur politisch gewollten Stärkung des Pharmastandorts und ist auch verfassungsrechtlich fragwürdig.

Kai Joachimsen, Bundesverbands der Pharmazeutischen Industrie

Forscher. Unternehmen wie Biontech in Mainz und Curevac in Tübingen gelten hier als führend.

Doch beide sind auf die Hilfe von Pharmariesen wie den US-Konzernen Pfizer und Glaxo angewiesen, um den Aufwand stemmen zu können. Nach dem Corona-Erfolg hat Biontech einen Umsatzeinbruch von einer Milliarde Euro verbucht. Vor wenigen Wochen wurde bekannt, dass das erste Krebsmedikament nicht wie erhofft wirkt. Auch bei Curevac ist die Durststrecke lang. Die Tübinger wären ohne finanzkräftigen Partner sogar inzwischen pleite. Genau solche Investoren haben dem Münchener Biotech-Unternehmen Medigene gefehlt. Kurz vor Ostern mussten Vorstand und Aufsichtsrat beim Amtsgericht Insolvenzantrag stellen.

Überall Verschwörer

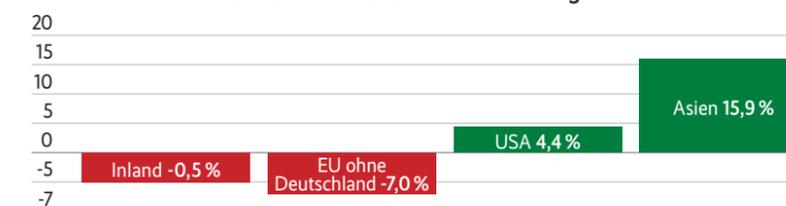
Den deutschen Spitzenunternehmen droht nicht nur durch Zölle in den USA eine noch viel bittere Pille. Der neue US-Gesundheitsminister Robert F. Kennedy Jr. ist ein offener Anhänger von Verschwörungstheorien und verbreitet die Ansicht, dass Corona-Impfstoffe zu den gefährlichsten Medikamenten gehören. Zudem behauptet er, Biontech und Pfizer hätten das Vakzin gar nicht selbst entwickelt. Einen großen Regierungsauftrag für Impfstoffe beim Konzern Moderna hat Kennedy erst einmal gestoppt. Der anerkannte US-Impfbeauftragte Peter Marks ist aus dem Amt getrieben. Er verantwortete die Einschätzungen der FDA zu neuartigen Behandlungsmethoden wie Zell- oder mRNA-Therapien. Der Minister wünsche „eine unterwürfige Bestätigung seiner Fehlinformationen und Lügen“, sagte Marks.

Jetzt rätselt man nicht nur bei Biontech und Curevac, ob neue Technologien auf dem wichtigsten Pharmamarkt der Welt überhaupt noch eine Chance haben. In der gesamten Pharmabranche herrscht derzeit höchste Aufregung und Verunsicherung. Welche Medikamente, die derzeit in den Laboren entwickelt werden, bekommen in den USA noch eine Zulassung? Und welche Rolle werden künftig noch die Forscher an den renommierten US-Unis spielen?

Nach einem Bericht der Nachrichtenagentur Bloomberg will die Trump-Regierung mehr als 27 Milliarden Dollar für globale Gesundheitsinitiativen streichen. Darunter sind Mittel für die Impfallianz Gavi, die weltweit Millionen von Kindern gegen tödliche Krankheiten immunisiert. Gestoppt wurde auch ein Impfprogramm gegen Vogelgrippe – die Krankheit und das Massenkeulen von erkrankten Legehennen sind die Ursache, dass Eierpreise in den USA die Marke von zehn Dollar für das Dutzend erreicht haben. Bittere Zeiten eben. <<

ZUWACHS IN DEN USA

Wo die deutsche Pharmaindustrie 2024 mehr und weniger verdient hat



Quelle: Ifo, VCI, Statistisches Bundesamt

Wer kommt nach Uncle Sam?

Weil die USA sich vor der Welt hinter Zöllen einmauern, brauchen deutsche Firmen neue Absatzmärkte. Die liegen in Südamerika, Asien und vor allem Afrika.



Und tschüss: Der nette Uncle Sam will nicht mehr viel mit dem Rest der Welt zu tun haben. Er meint, alle würden ihn nur ausnutzen. Sie sollen jetzt zahlen.

© Kl-generiert/Leonardo.ai

Was in diesen Tagen geschieht, mag manchen an den privaten Zwist in der Verwandtschaft oder gar an einen Scheidungskrieg erinnern. Die über viele Jahre gewohnte Vertrautheit ist über Nacht weg. Was aus den USA herübertönt, sorgt seit Wochen für Kopfschütteln und Entsetzen. Die langjährigen Partner haben sich hinter einer protektionistischen Mauer verschanzt. Für die Wirtschaft kommt der neue Kurs der Regierung in Washington einem Paradigmenwechsel gleich. Selbst wenn die Mauer nicht so hoch wird oder viele Türen bekommt, ist der Glaube an den sicheren und verlässlichen Markt schwer erschüttert. „Es wird nie mehr so wie zuvor“, glaubt Kanadas Außenministerin Mélanie Joly. Ihr Land ist der größte Handelspartner der USA. Aber auch in Deutschland fragen sich in diesen Tagen viele Unternehmer und Beschäftigte: Was nun?

Für Deutschland ist der abtrünnige Partner besonders schwer zu ersetzen. Der Wert der Exporte in die USA betrug 2024 rund 161,4 Milliarden Euro, ein Plus von 2,2 Prozent. Eine gewaltige Summe, die etwa einem Drittel des Bundeshaushalts entspricht. Gleichzeitig sind die Einfuhren aus den USA um 3,4 Prozent auf 91,4 Milliarden Euro gefallen, weil Deutschland in der Rezession verharrt. So erreichte der Exportüberschuss mit der weltgrößten Volkswirtschaft rund 70 Milliarden Euro: eine Rekordmarke. Im Jahr davor waren es 63 Milliarden – ebenfalls Rekord. Doch damit ist jetzt Schluss: Für dieses Jahr gehen erste Schätzungen davon aus, dass der Handel mit den USA um 15 Prozent einbrechen wird. „70 Prozent der Unternehmen erwarten negative Auswirkungen der US-Handelspolitik auf ihre Geschäfte“, sagt DIHK-Außenwirtschaftschef Volker Treier. Nach Berechnungen des Instituts der deutschen Wirtschaft (IW) in Köln könnte der kumulierte wirtschaftliche Schaden über die vierjährige Amtszeit Trumps rund 200 Milliarden Euro erreichen. Das deutsche Bruttoinlandsprodukt läge dadurch 2028 um etwa anderthalb Prozent niedriger als ohne Zölle.

750 Milliarden Verlust

Die gesamte EU dürfte durch die amerikanische Handelspolitik laut IW etwa 750 Milliarden Euro verlieren. Die Vereinigten Staaten waren bisher der wichtigste Handelspartner. In den vergangenen zehn Jahren hat sich das Handelsvolumen auf 865 Milliarden Euro verdoppelt. Somit hat die EU-Wirtschaft jeden fünften Euro mit den USA umgesetzt. Mit deutlichem Abstand folgen Großbritannien (13,2 Prozent), China (8,3 Prozent) und die Schweiz (7,5 Prozent). Bei den Importen liegt hingegen China mit 21,3 Prozent vor den Einfuhren

Von Andreas Kempf

aus den USA (13,7 Prozent), Großbritannien (6,8 Prozent) und der Schweiz (5,6 Prozent). „Sowohl bei den Ein- als auch bei den Ausfuhren machten 2024 die fünf am meisten behandelten Warenkategorien fast die Hälfte des gesamten Handels mit den USA aus“, schrieb die europäische Statistikbehörde Eurostat. Ein Abschied von „Uncle Sam“ wiegt daher so schwer wie eine Enterbung durch die reiche Tante in Amerika.

Deals? Eher nicht

Diese Entfremdung wird wohl länger anhalten, meinen Experten wie beispielsweise Moritz Kraemer, Chefvolkswirt der Landesbank Baden-Württemberg (LBBW). „Ob Herr Trump wirklich auf einen Deal – beispielsweise mit der EU – eingeht, ist leider eher nicht zu erwarten. Er glaubt an eine ausgeglichene Handelsbilanz. Das ist eine Nullsummenwelt, die es so aber nicht gibt.“ EU-Kommissionspräsidentin Ursula von der Leyen hatte Trump bereits angeboten, Zölle für Industriewaren auf beiden Seiten zu streichen, was der US-Präsident ablehnte. Leider sei auch nicht zu erkennen, dass im Weißen Haus jemand in der Lage ist, Trump von seinem Kurs abzubringen, sagt Kraemer. Und deshalb suchen die Länder, die der US-Präsident mit Zöllen überzieht, nun neue Allianzen. Im Bereich der Verteidigung sei das bereits der Fall, stellt Kraemer fest. IW-Chef Michael Hüther sieht beispielsweise innerhalb Europas auch Bedarf, eine digitale Sicherheitsstruktur mit eigenen Clouddiensten aufzubauen.

„Die Anfragen haben zugenommen“, bestätigt Marc Bauer von der IHK in Stuttgart. Beim stellvertretenden Leiter der Abteilung Außenwirtschaft erkundigen sich die Unternehmen nach Zugangsmöglichkeiten und Zollbedingungen für andere Länder, seit die USA kein verlässlicher Markt mehr sind. „Das Exportgeschäft wird vermutlich kleinteiliger, weil der Zugang zu den großen Märkten China und USA schwieriger geworden ist“, stellt Bauer fest. Das dürfte in vielen Unternehmen den Bedarf nach Außenhandlungsspezialisten im Vertrieb erhöhen. Der IHK-Experte rät den Mittelständlern, prinzipiell zu überlegen, welche Märkte für das eigene Produkt infrage kommen und dann deren Potenziale zu prüfen. Einen guten Überblick liefert auch die Außenhandlungsagentur des Bundes (gtai.de). Dort können sich Unternehmen über aktuelle Entwicklungen auf dem Laufenden halten und sich möglicherweise neu orientieren. Zum Beispiel nach Saudi-Arabien, ein reiches Land. Allerdings schreckt viele die Zahlungsmoral dort ab. Auf den Seiten der GTAI wird erklärt, wie man die Klippe umschiffet oder über Spezialisten am Ende doch zu seinem Geld kommt. >>

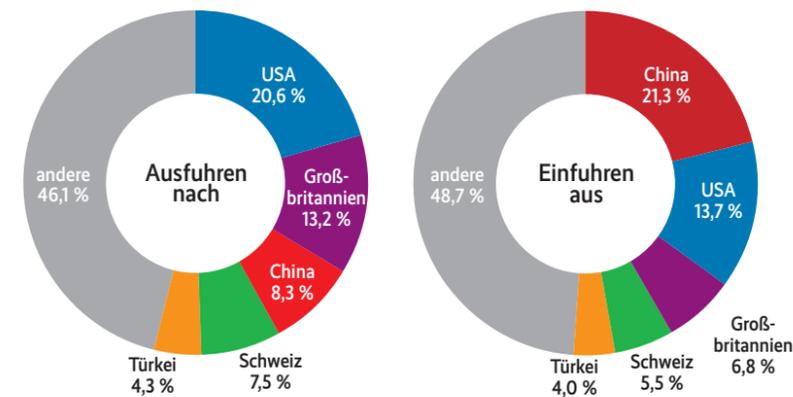


**Elf der 20
am schnellsten
wachsenden Märkte
liegen in Afrika.
Das bietet
deutschen
Unternehmen
große Chancen.**

Jana Unger,
Wirtschaftsnetzwerk Afrika

USA UND CHINA DOMINIEREN

Die wichtigsten Handelspartner der EU, Anteil am Wert in Prozent



Quelle: Eurostat

Auch die Kammern haben qualifizierte Ansprechpartner wie Marc Bauer in Stuttgart. Die sind auch mit den 140 Außenhandelskammern (AHK) vernetzt. Neben bürokratischen Regeln bekommt man hier Auskunft über kulturelle und juristische Besonderheiten oder andere Handelsregeln. Alles Dinge, die im Umgang mit den USA keine so große Rolle spielen. Bauer kennt aber auch einen Markt, der keine besonderen Hürden kennt: „Wie wäre es mit dem Binnenmarkt? Oft haben Unternehmen diese Möglichkeiten noch gar nicht ganz ausgeschöpft.“ Also: mehr EU wagen.

Bei anderen Ländern stellen Mittelständler oft fest, dass die Zollhürden zu hoch und die bürokratischen Prozeduren zu aufwendig sind. „Neue Freihandelsabkommen fördern die Unabhängigkeit von den USA. Deutschland und die EU müssen hier jetzt schnell in Verhandlungen kommen und bereits anverhandelte Abkommen abschließen“, sagt deshalb Dirk Jandura, Präsident des Bundesverbandes Großhandel, Außenhandel, Dienstleistungen (BGA). Die Gesprächsbereitschaft ist rund um den Erdball so groß wie schon lange nicht mehr, denn alle sind von Trumps Zöllen betroffen und nun auf der Suche nach Alternativen zu den USA. So orientiert sich die kanadische Regierung neu und hat bereits Gespräche mit Brüssel und „asiatischen Partnern“ aufgenommen. Der ehemalige deutsche Außenminister Sigmar Gabriel (SPD) hat sogar eine Art „EU-Mitgliedschaft“ für Kanada ins Gespräch gebracht. Aber auch China versuche gerade mit einer Charme-Offensive gegenüber den Europäern die Gunst der Stunde zu nutzen, stellt IW-Chef Hüther fest. „Es verschiebt sich gerade viel und das zulasten der Vereinigten Staaten.“



Verfolgen Sie Panels zum Thema ab dem 7. Mai auf dem Ludwig-Erhard-Gipfel: www.markt-und-mittelstand.de

Auf der Suche nach neuen Absatzmärkten richtet sich der Blick vor allem auf das Abkommen mit dem südamerikanischen Wirtschaftsraum Mercosur. Die Freihandelsvereinbarung mit Argentinien, Brasilien, Paraguay und Uruguay ist grundsätzlich unterzeichnet worden. Neben dem Beitrittskandidaten Bolivien sind zudem Chile, Peru, Kolumbien und Ecuador assoziiert. Beobachter sind Mexiko und Neuseeland. Der Sitz der Organe liegt in der Hauptstadt Uruguays, Montevideo. Verhandelt wurde insgesamt 25 Jahre. Grundsätzlich vereinbart ist exakt das Gegenteil der jüngsten US-Politik: Abbau von Zöllen und mehr Handel. Durch das Abkommen soll eine der weltweit größten Freihandelszonen mit mehr als 750 Millionen Einwohnern entstehen. Zuletzt hat die EU in die Mercosur-Staaten Waren und Dienstleistungen im Umfang von 110 Milliarden Euro verkauft.

Die vier Mercosur-Staaten erheben derzeit hohe Zölle, was den Handel erheblich einschränkt: 35 Prozent auf Autos, 14 bis 20 Prozent auf Maschinen und bis zu 18 Prozent auf Chemikalien. Die Zölle sollen für gut 90 Prozent der Waren wegfallen. „Das Abkommen könnte deutschen Unternehmen den Zugang zu einem Markt mit mehr als 260 Millionen Konsumenten eröffnen und ihnen neue Geschäftschancen eröffnen“, sagt DIHK-Außenwirtschaftschef Treier. Derzeit macht das Geschäft mit Mercosur-Staaten lediglich ein Prozent des gesamten deutschen Handels aus. Auch deshalb kann mehr Handel mit den Ländern in Südamerika die Geschäfte mit den USA Treier zufolge nicht ersetzen. Dennoch sei das Abkommen „eine wichtige Chance“.

Südamerika erschließen

Tatsächlich könnte beispielsweise die deutsche Autoindustrie einen kaum erschlossenen Markt nutzen. Wegen der hohen Zölle exportierten die heimischen Konzerne im gesamten Jahr 2023 nur 20.700 Autos nach Argentinien und Brasilien. Nach einer DIHK-Umfrage unter 2600 Unternehmen mit Aktivitäten im Ausland erwarten 31 Prozent, dass das Abkommen günstige Folgen hat. Das sei angesichts des geringen Handelsvolumens ein „bemerkenswertes Ergebnis“. Etwa 40 Prozent der Unternehmen, die positive Effekte erwarten, rechnen der DIHK zufolge mit einem erleichterten Marktzugang, 29 Prozent gehen von weniger Kosten aus, weil die Zölle wegfallen. Etwa ein Viertel plane, mehr oder überhaupt erst in die entsprechenden Länder zu liefern.

Allerdings müssen die EU-Mitgliedsländer und das Europäische Parlament noch zustimmen, bis das Mercosur-Abkommens in Kraft tritt. Das

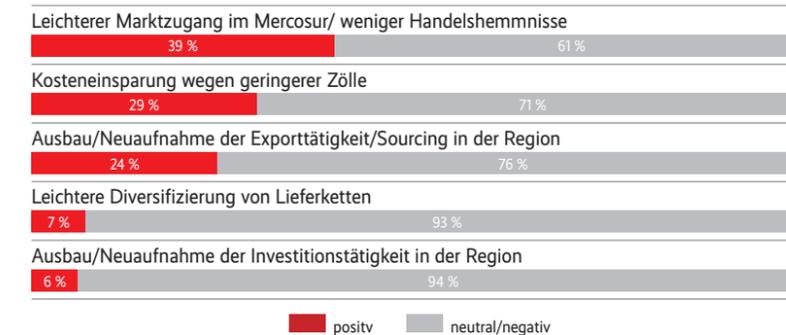
Ja aus Deutschland gilt als gesichert. Widerstand gab es bisher vor allem aus Polen, Frankreich und Italien, die Nachteile wegen der Agrarimporte aus Südamerika befürchteten. Das war allerdings vor Trumps Zoll-Offensive. Aber auch in Wien ist die neue Koalition von ÖVP und SPÖ über das Abkommen zerstritten. Bisher sollte es 2026 endgültig unterzeichnet werden und in Kraft treten. „Jetzt kommt es darauf an, dass sich die Bundesregierung auf EU-Ebene für politische Unterstützung und ein zügiges Inkrafttreten starkmacht“, fordert Treier. Der amtierende Präsident des EU-Rates, António Costa, drängt ebenfalls auf eine Ratifizierung des Abkommens.

Indonesien als Partner

Das Beispiel Mercosur macht deutlich, welche Chancen sich bieten, wenn Handelshemmnisse abgebaut sind. Das hat offenbar auch Brüssel erkannt. Seit dem Wahlsieg Donald Trumps ist die EU-Kommission intensiv rund um den Globus auf der Suche nach neuen Allianzen und versucht, alte Gespräche neu zu beleben. Im Januar gelang es bereits, ein altes Handelsabkommen mit Mexiko aufzufrischen. In Malaysia hat die Kommission wieder Gespräche über ein Freihandelsabkommen aufgenommen. Auch das Nachbarland Indonesien mit 290 Millionen Einwohnern gilt als hochinteressanter Partner. Brüssel verstärkt nun auch die Gespräche mit den Philippinen und Thailand. Am Marktzugang für Rind- und Schaffleisch ist bisher ein Abkommen mit Australien gescheitert. Angesichts der

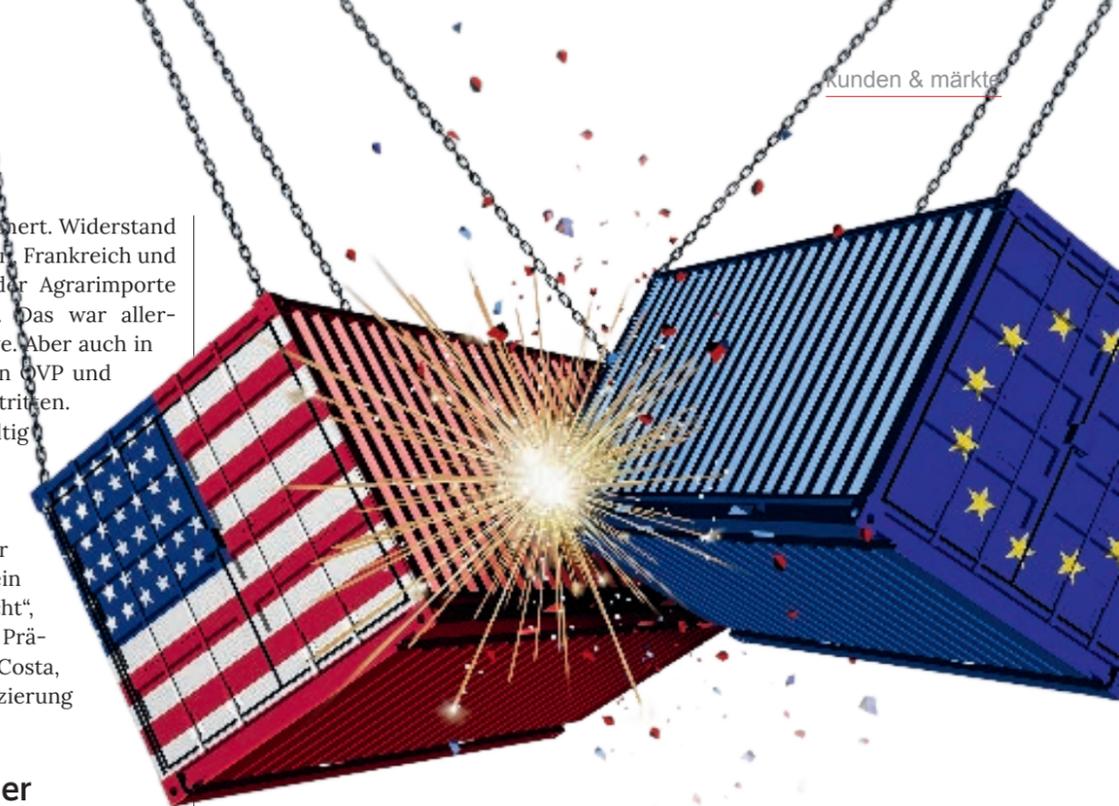
WENIGER HANDELSHEMNISSE

Was deutsche Unternehmen vom Mercosur-Abkommen erwarten



Quelle: Going International 2025, DIHK

© Lightspring/shutterstock.com



drängenden Probleme dürfte die Steak-Frage aber jetzt schnell gegessen sein.

Ende Februar war das gesamte EU-Spitzen-gremium in Indien. Das riesige Land mit fast 1,5 Milliarden Menschen dürfte seinerseits jetzt mehr Interesse an einer Zusammenarbeit zeigen, nachdem Trump auch Neu-Delhi mit horrenden Zöllen bedroht. Die EU und Indien wollen bis Ende des Jahres zu einem Handelsabkommen finden. Schon heute sind viele Unternehmen auf dem Subkontinent aktiv. Aber gemessen an der Größe des Marktes hält sich das Handelsvolumen mit 124 Milliarden Euro in Grenzen. Die bürokratischen Hemmnisse sind zu hoch. „Indien ist derzeit noch schwierig“, bestätigt IHK-Experte Bauer. Dabei ist die größte Demokratie der Welt gut erschlossen, viele junge Leute sind gut ausgebildet und Englisch ist eine offizielle Landessprache. Das erleichtert Marktzugang und Kooperationen.

Als große Unbekannte, der enormes Potenzial zugesprochen wird, gilt Afrika. „In einem Vierteljahrhundert dürfte jeder vierte Mensch Afrikaner oder Afrikaner sein. Der Bedarf reicht von Lebensmitteln und Infrastruktur zu Energie- und Medizintechnik, über Konsumgüter bis hin zur Digitalisierung“, berichtet die deutsche Außenhandelsagentur GTAI. Schon heute leben in den 54 Staaten 1,5 Milliarden Menschen. „Elf der 20 am schnellsten wachsenden Märkte liegen in Afrika. Das bietet deutschen Unternehmen große Chancen“, sagt Jana Unger vom Wirtschaftsnetzwerk Afrika. Auch IHK-Experte Bauer sieht in einigen afrikanischen Ländern gute Absatzmöglichkeiten. Allerdings seien die Alltagsbedingungen oft nicht einfach. Zudem werde man häufig feststellen: „Die Chinesen sind schon da.“ <<



Cathrina Claas-Mühlhäuser ist Vorsitzende des Ost-Ausschusses der Deutschen Wirtschaft.

Verschlossene Türen öffnen

Die deutsche und die europäische Wirtschaft insgesamt stehen derzeit womöglich vor den größten Herausforderungen seit Jahrzehnten. Im Inneren belasten die vielfach benannten Probleme wie Bürokratie, Investitions- und Innovationsstau, hohe Energiepreise und Abgabenlast die Tätigkeit der Unternehmen. Von außen werden diese gleichzeitig vom drohenden Zollkrieg mit unserem größten Handelspartner USA und dem rasant zunehmenden internationalen Wettbewerb besonders mit China massiv herausgefordert. Noch suchen Berlin und Brüssel nach den richtigen Antworten darauf.

Ein Ansatz kann und muss die Vertiefung und der Ausbau des europäischen Binnenmarkts sein. Die EU mit ihren 450 Millionen Einwohnern und einem Bruttoinlandsprodukt von fast 19 Billionen Dollar ist nach wie vor der zweitstärkste Wirtschaftsraum weltweit nach den USA. Europa muss sich nicht unnötig klein machen.

Im gemeinsamen europäischen Haus gibt es aber immer noch zu viele verschlossene Türen zwischen den einzelnen Zimmern und zu den Nachbarhäusern. Europaweit unterschiedliche Normen, Standards und Vorschriften wirken wie Binnenzölle. Nach Berechnungen des Internationalen Währungsfonds (IMF) verursachen solche Schranken innerhalb der EU im Durchschnitt bis zu 44 Prozent der Handelskosten für Industriegüter, wie die Unternehmensberatung Deloitte



in einer aktuellen Studie schreibt. Der deutsche Export von Industriegütern nach Polen könnte bei Abbau dieser Hindernisse bis 2035 um jährlich 3,8 statt nur um 2,2 Prozent wachsen.

Und für die deutsche Wirtschaft – das wird beim Blick auf die Schwergewichte USA und China oft vergessen – ist Europa nach wie vor der mit Abstand wichtigste Absatzmarkt. Deutlich über die Hälfte der deutschen Exporte gehen in die EU-Mitgliedsländer. Dabei kommt den elf EU-Ländern Mittel- und Südosteuropas wiederum eine wichtige Rolle zu. Auf sie allein entfielen im vergangenen Jahr fast 17 Prozent des gesamten deutschen Warenhandels, das waren fast ebenso viel wie mit China und den USA zusammen. Seit 1991 haben deutsche Unternehmen zudem über 128 Milliarden Euro in den EU-Staaten Mittel- und Südosteuropas investiert. Diese enge Verflechtung hat maßgeblich zu wachsendem Absatz und zur Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Industrie beigetragen.

Einerseits mehr Europa wagen, andererseits Europa von bürokratischen Fesseln lösen – das muss die Losung der Stunde sein.

Vor diesem Hintergrund ist es ermutigend, dass einige langjährige Forderungen des Ost-Ausschusses Eingang in die laufenden Koalitionsverhandlungen gefunden haben. Dazu gehört ein klares Bekenntnis zum Ausbau und der Erweiterung des Binnenmarkts Richtung Osten: Unseren Beziehungen zu Polen, vor China inzwischen unser viertwichtigster Absatzmarkt weltweit, wird in den Papieren der Koalitionäre zu Recht eine stärkere Aufmerksamkeit gewidmet. Die künftige Koalition strebt zudem in der EU-Erweiterungspolitik

„Einerseits mehr Europa wagen, andererseits Europa von bürokratischen Fesseln lösen.“

einen „schrittweisen Integrationsansatz“ an, der einer vollständigen Mitgliedschaft vorgeschaltet werden soll. Der EU-Beitritt der sechs Länder des Westlichen Balkans, der Ukraine und der Republik Moldau wird ausdrücklich unterstützt.

Was wir als Ost-Ausschuss noch vermissen, ist ein Blick über die künftige Ostgrenze der EU hinaus. Es fehlen etwa Aussagen zum Ausbau des Mittleren Korridors und zur engeren Zusammenarbeit mit den fünf Ländern Zentralasiens, die sich als Rohstoff- und Energiepartner ausdrücklich anbieten. Doch der Koalitionsvertrag ist ja nicht das Ende einer Entwicklung, sondern erst ihr Anfang. Wir sollten die Türen der EU nach Osten weiter öffnen. <<

© vic.dd/Shutterstock.com; Ost-Ausschuss



Jan Nehring-Köppel (rechts) ist Rechtsanwalt und Partner, Fabian Thumm ist Steuerberater und Director bei Menold Bezler.

Zollspirale wird für Unternehmen zum Risiko

Der Welthandel steuert auf eine neue Ära der Abschottung zu. Unter dem Motto „Fair Trade“ haben die USA jüngst reihenweise Importzölle auf ausländische Produkte in Kraft gesetzt, um vermeintlich unfairen Wettbewerb zu begrenzen und die heimische Produktion zu stärken. Während die EU noch auf Verhandlungen setzt, reagiert China mit Gegenzöllen. Etablierte Wirtschaftsbeziehungen geraten in unterschiedlichen Länderkonstellationen in Gefahr.

„Die Marktbedingungen verändern sich gerade rasant und stellen besondere Anforderungen an Lieferstrukturen auch im Mittelstand“, beobachtet Fabian Thumm, Director bei Menold Bezler. Während einige europäische Hersteller von Zöllen profitieren, etwa weil chinesische Konkurrenzprodukte teurer werden, geraten Unternehmen, die auf Rohstoffe und Komponenten aus Asien setzen, durch verschärfte Importkontrollen und neue Zollregelungen zunehmend unter Druck. Sie müssen entweder ihre Strategie anpassen oder gehen das Risiko ein, Marktanteile zu verlieren. Durch höhere Zölle und verstärkte Kontrollen kann es zu längeren Lieferzeiten kommen, ein Problem vor allem für Unternehmen, die auf eine Just-in-Time-Produktion setzen. „Die offensichtlichste Folge von höheren Zöllen sind steigende Einkaufspreise“, sagt Thumm. „Unternehmen müssen entscheiden, ob sie diese Kosten an ihre Kunden weitergeben oder ihre eigenen Margen reduzieren.“ Beides kann sich nachteilig auf die Wettbewerbsfähigkeit auswirken. Hinzu kommt, dass einige chinesische Unternehmen bereits erwägen, Produktionsstandorte in die

© Menold Bezler

EU zu verlagern. Der Grund: Auf innerhalb des Binnenmarkts hergestellte Produkte fallen im Regelfall keine Zölle an. „Dann besteht die Möglichkeit, dass chinesische Unternehmen in der EU in den direkten Wettbewerb mit deutschen Unternehmen treten“, merkt Thumms Kollege Jan Nehring-Köppel an.

Nehring-Köppel rät seinen Mandanten schon länger, die Abhängigkeit von einzelnen chinesischen Zulieferern zu verringern. „Unternehmen sollten prüfen, ob sie Produktionsprozesse näher an den europäischen Markt verlagern können, um Handelsbeschränkungen und Transportkosten zu senken sowie Lieferzeiten zu verbessern.“ Thumm empfiehlt Unternehmen außerdem, sich intensiv mit den bestehenden Freihandelsabkommen zu befassen und alternative Importquellen zu prüfen. „Auch die Nutzung von Zollverfahren wie der aktiven Veredelung oder der Lagerung in Freihandelszonen kann helfen, teure Abgaben zu reduzieren.“ Aus rechtlicher Sicht ist all dies meist alles andere als trivial. „Für kritische zolltarifliche Einordnungen sollten Unternehmen unbedingt verbindliche Auskünfte der Behörden einholen, um eine stabile Finanzplanung zu sichern und spätere Zollnachforderungen zu vermeiden“, sagt der Experte.

Sollte das Faible des US-Präsidenten für Zölle einen handelspolitischen Dominoeffekt auslösen, würde dies die exportorientierte deutsche Wirtschaft stark treffen. „Um wettbewerbsfähig zu bleiben, sollten sich mittelständische Unternehmen auf mögliche weitere Handelsbeschränkungen vorbereiten“, empfiehlt Thumm. Flexibilität in den Lieferketten habe noch nie geschadet, heute könne sie den entscheidenden Unterschied im Wettbewerb machen. << **MuM**

STEUERRECHT

Erleichterungen für Kleinunternehmer

Auch Kleinunternehmer müssen E-Rechnungen empfangen und nach den Grundsätzen zur ordnungsmäßigen Führung und Aufbewahrung von Büchern, Aufzeichnungen und Unterlagen in elektronischer Form sowie zum Datenzugriff archivieren. Sie verstoßen nach Angaben des Bundesfinanzministeriums nicht gegen ihre Aufbewahrungspflichten, wenn sie ein Datenverarbeitungssystem verwenden, das nicht konform mit den Grundsätzen ist.

Sonderregelung bei Pensionsrückstellungen

Unternehmen müssen Pensionsrückstellungen unter Umständen auch für zugesagte Versorgungsleistungen bilden, wenn eine garantierte Mindestzusage fehlt. Der Bundesfinanzhof entschied anders als die Finanzverwaltung. In diesem Fall richteten sich die Leistungen danach, welchen Wert eine besondere Lebensversicherung, die in Fonds investiert, zum Zeitpunkt des Pensionseintritts hat. (Az. XI R 25/21)

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

Wachsen mit Pleitefirmen

Insolvenzen anderer Firmen bieten Unternehmern die Chance, ihre Geschäftsfelder oder Märkte durch günstige Zukäufe auszubauen. Es gilt aber, einiges zu beachten.

Für die einen ist es eine Niederlage. Der Moment, den sie seit Monaten oder gar Jahren fürchten und mit Macht zu verhindern versuchen. Für die anderen ist es die (überraschende) Chance, das eigene Unternehmen durch einen strategischen Zukauf zu bereichern – um einen Unternehmensteil, der neue Möglichkeiten eröffnet oder Märkte erschließt. Manch ein Unternehmer in guter wirtschaftlicher Lage beobachtet dafür sogar die Insolvenzbekanntmachungen. Denn hier tauchen nicht nur die hoffnungslosen Fälle auf. „Auch in den Fällen, in denen es vielleicht anders geplant war und vielleicht sogar ein Schutzschirmverfahren in Eigenverwaltung angestrebt wird, gilt: Mit der Insolvenz ist das Unternehmen faktisch auf dem Markt“, sagt Insolvenzverwalter Andreas Kleinschmidt, Partner der Kanzlei White & Case in Frankfurt.

Und der Markt für Übernahmen solch angeschlagener Firmen wächst. Distressed Mergers & Acquisitions (M&A) nennen die Experten das Geschäft. Trotz Insolvenz steht manch attraktives Unternehmen oder Asset zum Verkauf. Und neben der strategischen Chance gibt es Erleichterungen für solche Käufe. Dafür müssen sie schnell gehen. Und bergen ein paar Tücken.

In der Krise eine strategische Chance zu sehen, ist das Gebot der Stunde. Krisen finden sich derzeit überall. Nicht mehr nur Bäcker und Fleischerereien schließen oder wie auch in besseren Zeiten Baubetriebe. Auch Automobilhersteller und deren Zulieferer sowie Maschinenbauer oder Anbieter erneuerbarer Energien stehen unter Druck. Für 2024 meldeten die Amtsgerichte dem Statistischen Bundesamt 21.812 Unternehmensinsolvenzen, 22,4 Prozent mehr als 2023. Nach einem Tiefstand 2018 mit 19.552 Insolvenzen und die durch die ausgesetzte Insolvenzantragspflicht bedingte Coronapause lag die Zahl fast so hoch wie 2015 mit 23.101 Firmensolvenzen. 2009 waren es 32.687.

Schon bevor die Insolvenzzahlen stiegen, interessierten sich immer mehr Firmen für den Kauf eines Pleitebetriebs, wie die M&A-Beratungsgesellschaft Livingstone 2019 feststellt. Und jetzt werden es noch mehr. Ein neues Phänomen ist das nicht. Schon die Konkursordnung von 1877 ließ gesetzlichen Spielraum für Transaktionen von Betrieben oder Betriebsteilen.

Von Midia Nuri

Brauchbare Reste: Oft lohnt es sich für Unternehmen, aus der Insolvenzmasse anderer Firmen zuzukaufen. Wie Phönix aus der Asche kann sich das Geschäft zu neuen Höhen aufschwingen.

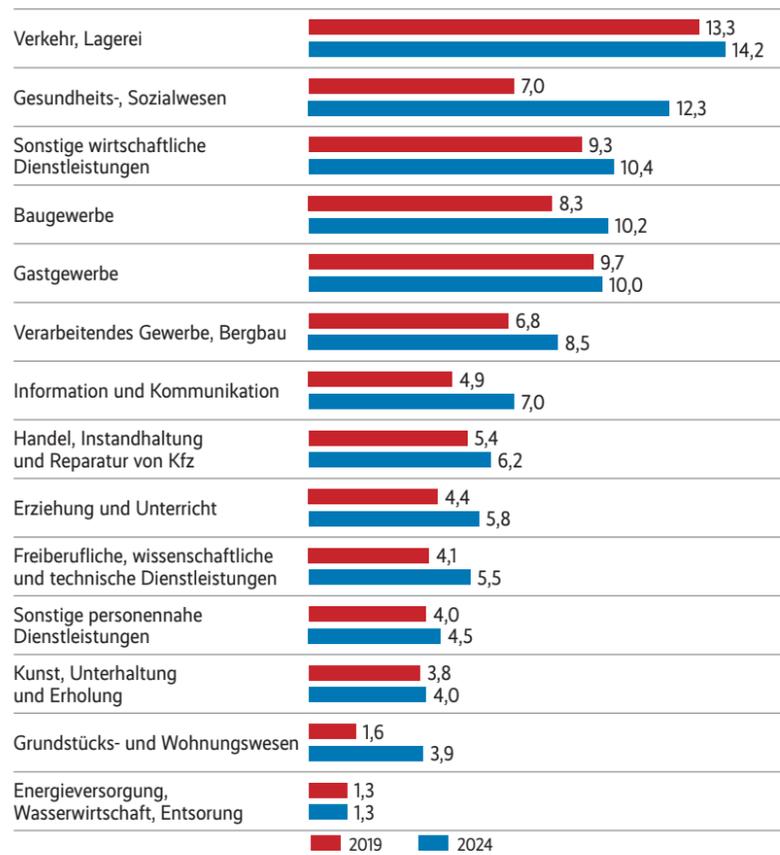
Einerseits zieht die Nachfrage ausländischer Investoren gerade für größere Firmen an. Deren Anteil an den Insolvenzen steigt. „Beteiligungsgesellschaften sind gerade gut unterwegs“, beobachtet Kleinschmidt. „Die haben Geld, investieren allerdings auch eher in große Unternehmen.“ Auch strategische Investoren aus dem Ausland kaufen sich gern in den größeren Mittelstand ein. Etwa die

indische Sudarshan Chemical Industries. Sie übernahm Heubach Colorants Germany. Der Frankfurter Hersteller mit rund 200jähriger Geschichte, 2800 Mitarbeitern, 19 Produktionsstätten und weltweit führend bei Farb- und Korrosionspigmenten, hatte im April 2024 Insolvenz angemeldet. Kleinschmidt betreute den Fall. Die britische Wourth Group stieg Ende August beim traditi- >>



PLEITEN TREFFEN DAS GESUNDHEITSWESEN

Entwicklung der Insolvenzen je 1000 Unternehmen



Quelle: ifM Bonn, Statistisches Bundesamt

onsreichen Modehändler Peter Hahn aus Winterbach im Rahmen eines Insolvenzplans ein.

Auch deutsche Unternehmen nutzen zunehmend Distressed-M&A-Geschäfte für strategische Zukäufe. So verkaufte Sachwalter Kleinschmidt aus der Insolvenz von WeylChem InnoTec über den M&A-Berater RSM Ebner Stolz zwei auf die Auftragsentwicklung und -herstellung für den Pharma-, Elektronik- und Feinchemikalienmarkt spezialisierte Produktionsstätten an die Gesellschafter der ProChem aus Berlin.

Manche Unternehmen finden in der Insolvenz über ein solches Geschäft zurück in Gründerhand, etwa Deinschrank.de, das beim zuvor ausgestiegenen Gründer Frank Budde landete. Und mancher Traditionsbetrieb blüht nach der Insolvenz in der Hand eines jungen Investors neu auf, wie der 1906 gegründete Solinger Klingengerätehersteller Dovo Stahlwaren, den der heute geschäftsführende Gesellschafter Jens Grudno im Oktober 2020 aus der Insolvenz heraus teilweise übernahm.

„Bei kleineren Unternehmen mit 100 bis 200 Mitarbeitern oder nach Umsatz mit 20 bis 25 oder auch bis zu 50 Millionen Euro tut sich eine Lücke für strategische Investments auf, die mittelständische Unternehmen schließen können“, ist Kleinschmidt überzeugt. Gerade ihnen bieten die hohen Insolvenzzahlen viele Chancen – wenn sie gut vorbereitet sind. Denn vieles ist anders. Zum Beispiel zählt aus Sicht potenzieller Käufer nicht Vorausschau und frühzeitiges Handeln, sondern es lohnt sich, das Schlimmste abzuwarten. Wer um fünf nach zwölf kommt, kauft günstiger.

Falsche Angebote per Mail

Das hat sich mittlerweile herumgesprochen. Kürzlich versuchten Betrüger unter dem Namen einer renommierten Insolvenzkanzlei, nicht existierende Insolvenzware unter einer dann rasch gesperrten Domain anzubieten, warnten die Rechtsanwälte von Pluta. Zwar sind bekanntermaßen Ladentheken, Messstände oder auch Einrichtungen und hochwertige Maschinen als Insolvenzware günstig. Doch Insolvenzverwalter werden ihr Angebot nicht per Massen-Mail unterbreiten.

Morgens in die Insolvenzbekanntmachungen zu schauen, kann sich dagegen lohnen. „Das machen auch einige“, weiß Malte Köster, Partner und Fachanwalt für Insolvenzrecht bei der Kanzlei Willmerköster. Alle angemeldeten Insolvenzverfahren sind unter Insolvenzbekanntmachungen.de zu finden. „Wer regional sucht, kann über das zuständige Insolvenzgericht durchaus etwas Passendes finden“, sagt Köster. Das ist beispielsweise für Handwerksbetriebe oder regionale Handelsfirmen eine gute Option. Für branchenbezogene oder an Spezialbereichen interessierte Unternehmer lohne sich dagegen eher, Mitteilungen spezialisierter Insolvenzkanzleien und M&A-Berater im Auge zu behalten oder Kontakt aufzunehmen, rät Köster. Auch in Datenbanken wie der Deutschen Unternehmensbörse, Nachfolgekontor oder auch beispielsweise Nexxt-Change können sich interessante Kaufgelegenheiten finden.

Auch wer nicht sucht, bekommt ungefragt Angebote. „Der härteste Wettbewerber wird von der Insolvenz erfahren“, sagt Köster. Die Schande, die viele Unternehmer wegen der Insolvenz fürchten, sei nur ein Gefühl, sagt Insolvenzverwalter Kleinschmidt. „Der Markt reagiert viel eher rücksichts- und verständnisvoll“, beobachtet er. „Teilweise ganz rührend auch noch mit Extra-Aufträgen.“ Denn jedes Geschäft sei besser, als das Unternehmen zu schließen, dessen sind sich die Insolvenzexperten einig und das sehen in der Regel auch Gläubiger, Mitarbeiter und Lieferanten so. „Wenn ich nach meiner Bestellung durch das zuständige Amtsge-

richt ins insolvente Unternehmen fahre, nehme ich sehr zeitnah Kontakt zu allen Kunden und sämtlichen Auftraggebern auf“, sagt Köster. „Nicht selten sind Kunden später selbst die Käufer – oder kennen und vermitteln an einen möglichen Käufer.“

In aussichtsreichen Insolvenzfällen engagieren die Insolvenzverwalter eine auf Verkäufe aus der Insolvenz spezialisierte M&A-Beratungsgesellschaft. „Unter den vielleicht knapp 2000 M&A-Beratern gibt es eine kleine Auswahl Spezialisten für Distressed M&A“, sagt Köster. Nur die dürfen es sein. „Neulich hatte ich beispielsweise eine Eisengießerei zu verkaufen. Da war klar: Es braucht sich kein M&A-Berater bei mir zu melden, der nicht schon eine Gießerei verkauft hat.“ Gescheitert ist das Geschäft trotzdem. Und dann war da noch Zeitmangel – ein Klassiker bei Insolvenzen. „Oft melden Unternehmen kurz nach Monatsende Insolvenz an, weil sie Löhne und Gehälter nicht zahlen können“, berichtet Köster. „Damit ist aber bereits der erste der drei Monate Insolvenzgeld verbraucht – für den Monat davor.“ Das mindert die Chance auf eine übertragende Sanierung, bei der das Unternehmen verkauft oder auf eine neu gegründete Gesellschaft überschrieben wird.

An Tag drei bis fünf nach Anmeldung einer Insolvenz legt der M&A-Berater dem Insolvenzverwalter eine Liste mit 100 bis 200 Unternehmen vor, die als mögliche Käufer infrage kommen. „Mindestens 80 Kandidaten, die wir sehr rasch ansprechen“, sagt Köster. „Viel hilft viel“, ist seine Devise. „Wir fragen lieber einen Kandidaten mehr in dieser Phase.“ Nach zwei Wochen ist die Liste deutlich kürzer. Der oder die potenziellen Käufer müssen sich nun ein möglichst umfassendes Bild vom insolventen Unternehmen machen.

Auch diese Due Diligence ist verkürzt. „Wesentliche Eckdaten stehen ja bereits fest“, sagt Köster. Gesellschafter müssen nicht beteiligt werden. Das Unternehmen wird ohne Verbindlichkeiten und vertragliche Haftungsrisiken übernommen. Auch für rückständige Steuern haftet der Käufer nicht, anders als bei Akquisitionen außerhalb der Insolvenz. „Der Erwerber kann sich also darauf konzentrieren, die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit des Geschäftsbetriebes möglichst realistisch einzuschätzen“, sagt Köster und gibt als Praxistipp: „Mitunter bietet ein Blick auf die Performance des Unternehmens während der Fortführung im Insolvenzantragsverfahren mehr Erkenntnisse als eine Betrachtung der leistungswirtschaftlichen Vergangenheitsdaten.“

Bei einem Erwerb von Unternehmen aus der Insolvenz ist der Kaufvertrag nahezu immer ein Asset Deal. Verkauft werden also Immobilien, Maschinen, Lagerbestände, Markenrechte oder Patente und Internetseiten bis hin zu Firmenmöbeln. „Die Kaufpreisfindung basiert in >>



Wer regional sucht, kann über das zuständige Insolvenzgericht durchaus etwas Passendes finden.

Malte Köster,
Kanzlei Willmerköster

NEWS TO USE für den Mittelstand

kurz – präzise – aktuell

im NEWSLETTER von



Jeden Dienstag + Freitag

DIENSTAG + FREITAG

Jetzt kostenfrei anmelden

marktundmittelstand.de/newsletter/

aller Regel auf dem Substanzwert des Betriebes“, erklärt Köster. So kann das Unternehmen praktisch anhand der Inventarliste und dem Warenwirtschaftssystem bewertet werden.

In manchen Fällen bleibt das insolvente Unternehmen als Rechtsträger erhalten und muss bei einem Verkauf ein Insolvenzplanverfahren durchlaufen. „Wenn die gesamte Fortführung des Unternehmens an der Fortführung bestimmter Verträge hängt oder von bestimmten behördlichen Genehmigungen abhängig ist“, erklärt Köster. Das Insolvenzplanverfahren ist komplexer und zeitaufwendiger als eine übertragende Sanierung. Dafür bietet es bei Verträgen außergewöhnliche Gestaltungsmöglichkeiten. „Sei es bei Miet- oder Leasingverträgen oder auch durch erleichterte Regeln für die Kündigung von Arbeitsverträgen“, erklärt Insolvenzverwalter Kleinschmidt. „Ich kann als Käufer ein insolventes Unternehmen praktisch auf meine Bedürfnisse zugeschnitten übernehmen.“

Aufpassen müssen potenzielle Käufer von Krisen-Unternehmen speziell vorinsolvenzlich. „Die engen zeitlichen Fristen erhöhen die Gefahr, dass Käufer und Verkäufer Haftungsrisiken nicht vollständig berücksichtigen“, beobachtet Köster. Das kann die Existenz der Unternehmen bedrohen. „Rutscht eine der beiden Parteien kurz nach der Transaktion in eine Insolvenz, rücken Anfech-



Ich kann als Käufer ein insolventes Unternehmen auf meine Bedürfnisse zugeschnitten übernehmen.

Malte Köster,
Kanzlei Willmerköster

tungsrisiken in den Fokus.“ Es droht Totalverlust. Unternehmer sollten sich daher für den Kauf eines kriselnden Unternehmens unbedingt umfassend und kundig beraten lassen.

Besonders relevant ist die Höhe des Kaufpreises. „In Distressed-Transaktionen drängt der Käufer häufig auf einen besonders günstigen Kaufpreis“, weiß Köster, „schließlich hat der Verkäufer einen gesteigerten Liquiditätsbedarf und damit eine eher schwache Verhandlungsposition.“ Käufer sollten sich den Kaufpreis unabhängig bestätigen lassen, rät er. „Ein auffallend niedriger Kaufpreis wäre ein möglicher Aufhänger für eine Anfechtung“, warnt Köster. Und selbst einen angemessenen Kaufpreis hält der Insolvenzrechtler für nicht frei von Anfechtungsrisiken. „Wenn der angemessene Kaufpreis vom Verkäufer bereits verwendet wurde, um einzelne Verbindlichkeiten auszugleichen, liegt auch eine anfechtungsrelevante Gläubigerbenachteiligung vor.“ Der Insolvenzverwalter rät, sich von einer Investmentbank oder Wirtschaftsprüfungsgesellschaft den Kaufpreis mit einer sogenannten Fairness Opinion bestätigen zu lassen.

Tücken des Kaufpreises

„Wenn Käufer bei der Due Diligence von einer zumindest drohenden Zahlungsunfähigkeit erfahren, lägen die subjektiven Voraussetzungen für eine Anfechtung vor“, erklärt Köster. Käufer könnten sich die vorhandene Zahlungsfähigkeit des Verkäufers oder ein erfolversprechendes Sanierungskonzept attestieren lassen. Auch eine Zugum-Zug-Vereinbarung für den Kaufpreis ist aus seiner Sicht sinnvoll. „Zur Minimierung von Anfechtungsrisiken sollte die Transaktion als sogenanntes ‚anfechtungsprivilegiertes Bargeschäft‘ gestaltet werden“, empfiehlt er. In der Regel sei der Käufer damit auf der sicheren Seite. „Nachgelagerte Kaufpreiszahlungen, Kreditierungen oder Gewährleistungseinbehalte bergen dagegen große Risiken“, sagt der Insolvenzverwalter. Vorsicht ist auch bei Gesellschafterdarlehen geboten. Werden diese binnen eines Jahres vor dem Insolvenzantrag zurückgezahlt, ist das anfechtbar.

Kommt im Insolvenzverfahren kein Geschäft zustande oder scheitert eine Eigensanierung, stellt der Insolvenzverwalter den Geschäftsbetrieb ein und wickelt das Unternehmen ab. Die Zahl der Distressed-Deals ist zuletzt weniger gestiegen, als die Zahl der Insolvenzen, die Quote der gelingenden Sanierungen gesunken, teilt die M&A-Beratungsgesellschaft Falkensteg mit. Unternehmen fahren ihre Investitionsausgaben deutlich zurück. „Die Krise bekommen natürlich auch potenzielle Käufer zu spüren“, weiß Kleinschmidt. „Nur: Die haben die Wahl.“ <<

ALLES HÄNGT AM KONZEPT

Gründe für eine erfolgreiche Übernahme in der Krise

Schlüssiges Turnaround-Konzept	75 %
Frühe und konstruktive Einbindung aller Beteiligten	56 %
Branchen-Expertise der Berater	51 %
Schnelle Investorenansprache	48 %
Umfassende Datentransparenz	40 %
Konzeption/Angehen erster Sanierungsschritte im Verkaufsprozess	34 %
Ausreichend Zeit	24 %
Breite internationale Investorenansprache	23 %
Positive Branchenentwicklung	22 %

Gründe für das Scheitern einer Übernahme in der Krise

Kein schlüssiges Turnaround-Konzept	62 %
Unerwartete Risiken	47 %
Geringe Transparenz, falsche Informationen	44 %
Zu wenig Zeit	37 %
Kaufpreis zu hoch	36 %
Transaktion zu komplex	35 %
Passt strategisch nicht	28 %
Negative Entwicklung des Geschäfts während der Übernahme	18 %
Defizite im bestehenden Management des Übernahmeziels	18 %

Quelle: Deloitte-Studie Distressed M&A 2022

Mehrfachnennung möglich

7.-9.
Mai 2025



DEUTSCHLANDS
MEINUNGSFÜHRERTREFFEN

IN PARTNERSCHAFT MIT **ntv**

DIE GROSSE TV-ARENA DER PARTEICHEFS

EXKLUSIV VOM LUDWIG-ERHARD-GIPFEL



Felix Banaszak
Bundesvorsitzender
BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN



Lars Klingbeil
MdB,
Parteivorsitzender der SPD



Friedrich Merz
MdB,
Vorsitzender der CDU Deutschlands

ON AIR

LIVE AUF **ntv**

Freitag, 9. Mai 2025, ab 18.30 Uhr



Großes Paket: EU-Kommissarin Ursula von der Leyen will die für viele Unternehmen leidigen und unproduktiven Berichtspflichten streichen.

Regeln regeln

Firmen fordern weniger Bürokratie. Nun entlastet die EU Mittelständler umfangreich bei der Nachhaltigkeitsberichterstattung. Doch freiwillig bilanzieren lohnt.

Im Moment ist viel in Bewegung bei Bürokratie und EU-Vorgaben. Zuerst stimmte das EU-Parlament überraschend dafür, das EU-Lieferkettengesetz im Eilverfahren zu ändern. Es soll in Teilen erst später gelten, die Berichtspflichten für Unternehmen sollen weniger umfangreich sein. Ende Februar dann legte die EU-Kommission den Omnibus-Entwurf vor, der Erleichterung etwa bei Berichtspflichten der CSRD-Berichterstattung vorsieht, also dem, was Unternehmen rund um nachhaltige, grüne und soziale Belange erfassen müssen. Mit dem Omnibus-Paket will die EU-Kommission besonders den Mittelstand von einigen Pflichten befreien, andere aufschieben oder entschärfen. Einerseits ist die Freude groß, andererseits werden dennoch viele Unternehmen ihre Aktivitäten und Kennzahlen rund um soziale, ökologische oder nachhaltige Themen sowieso erfassen müssen – schon, weil große oder öffentliche Auftraggeber und auch

Von Midia Nuri

Kreditgeber dies verlangen. Für andere lohnt es sich auch auf freiwilliger Basis.

Geändert wird nicht nur die CSRD-Richtlinie, sondern auch die Lieferkettenrichtlinie CSDDD, der CO₂-Grenzausgleich CBAM und EU-Taxonomie. So greift die Pflicht zur Nachhaltigkeitsberichterstattung erst einmal nur für Unternehmen mit im Jahresschnitt 1000 Beschäftigten (statt wie zuvor bei 250 Beschäftigten) oder Nettoumsatzerlösen von 50 Millionen Euro oder einer Bilanzsumme von mehr als 25 Millionen Euro.

Die Omnibus-Verordnung verschafft Unternehmen einen Aufschub, die ab 2025 oder 2026 CSRD-konforme Nachhaltigkeitsberichte hätten vorlegen müssen. Dies ist nun erst 2027 und 2028 nötig. Nur für die bereits seit 2024 zur Berichterstattung verpflichteten großen kapitalmarktorientierten Gesellschaften ändert sich nichts. Das EU-Parlament beschloss das Omnibus-Paket bereits, jetzt muss

noch der Rat der EU-Länder zustimmen. dann müssen die Mitgliedsstaaten es noch umsetzen.

Weniger Bürokratie und weniger Pflichten sind für ohnehin vielfach belasteten Mittelständler willkommen. Und bei dem in Teilen regulatorischen Chaos ist auch mancher Überdruß für neue Regularien verständlich. Unternehmer sollten jetzt aber auch nicht gleich den grünen Bleistift fallen lassen. Denn für viele gelten längst Regeln. „Viele unserer Kunden sind indirekt regulatorisch betroffen“, berichtet Elisabeth Kraut, geschäftsführende Gesellschafterin der Nachhaltigkeitsberatung 7stepssolution in Wiesbaden. Generell trifft es Unternehmen, die im B2B-Bereich große Kunden beliefern, allen voran alle Autozulieferer. „Bei vielen werden gerade Klimaziele in die Ausschreibungsbedingungen aufgenommen“, sagt Marvin Schmitt, Berater bei 7stepssolution. Auch im Geschäftsverkehr mit Bund, Ländern und Kommunen ist es Thema. „Öffentlichen Auftraggebern steht es bisher grundsätzlich frei, von ihnen Gebrauch zu machen“, erklärt Rechtsanwalt Peter Czermak von der Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft BakerTilly. „Angesichts des fortschreitenden Klimawandels steigt allerdings der rechtliche Druck, diese Möglichkeiten auch tatsächlich zu nutzen.“

Freiwilliger Standard

Nachhaltige oder soziale Standards einzuhalten, erleichtert auch Finanzierungen, gibt Kraut zu bedenken. „Banken gewähren günstigere Konditionen für Fremdfinanzierungen und staatliche Förderungen unterstützen Nachhaltigkeitstransformation“, sagt sie. „Die EU will die Finanzströme durchaus auch weiterhin in diese Richtung lenken.“ Auch im eigenen Interesse sollten sich Mittelständler daher nun nicht vom Thema Nachhaltigkeits- oder Sozialberichterstattung und deren Bilanzierung verabschieden oder diese aufschieben.

Für Unternehmen, die aus Pflicht oder auch Überzeugung ihre sozialen und ökologischen Aktivitäten erfassen wollen, gibt es den VSME-Standard (Voluntary Sustainability Reporting Standard) der European Financial Reporting Advisory Group. Er fungiert als eine Art freiwilliger Grundstandard und enthält beispielsweise Kennzahlen zu Treibhausgasemissionen und Wasserverbrauch und zu detaillierteren Berichtsinhalten aus verschiedenen Nachhaltigkeits-, Klima- oder sozialen Bereichen. „Wer Kennzahlen nach VSME-Standard erhebt, beantwortet damit praktisch nebenbei den Fragebogen der Banken und der Kunden“, sagt Nachhaltigkeitsberater Schmitt. Mit 66 Seiten sei der Standard auch schlank und übersichtlich aufgebaut.

Auch wer nicht unter die CSRD-Berichtspflicht fällt, bekommt mit der Bilanzierung nach VSME



Die Bilanzierung nach VSME hilft bei allen strategischen Ausrichtungen und der Planung von Nachhaltigkeitsvorhaben.

Marvin Schmitt,
7stepssolution

gute Steuerungsmöglichkeiten an die Hand, findet sie. „Wer die Zahlen beispielsweise zum Stromverbrauch im Detail kennt, findet auch Lecks- und Kosteneinsparungspotenzial“, sagt Kraut von 7stepssolution. Wer wisse, wo welche Rohstoffe genutzt oder bald nicht mehr verwendet würden, könne erst damit zirkuläre Prozesse betreiben oder sein Abfallmanagement optimieren. „Wie viele sekundäre Materialien wie Kupfer, Stahl oder andere Rohstoffe fallen beispielsweise beim Rückbau eines Gebäudes an?“ Aus ihrer eigenen vorherigen Tätigkeit als Nachhaltigkeitsmanagerin beim Befestigungsspezialisten Würth gibt sie ein Beispiel: „Wir haben damals Edeldstahlschienen nach dem Kreislaufgedanken verändert und in Hallen verlegt. Dabei haben wir die Verschnitte zurückgenommen, um sie dem Kreislauf wieder zuzufügen“, erklärt sie. „Mit weiteren Angaben aus dem VSME bekommen Sie zum Beispiel Ideen für ein Anreizsystem für die Vergütung von Führungsgremien und Ihre Nachhaltigkeitsaktivitäten“, sagt Kraut. „Die Bilanzierung nach VSME hilft bei allen strategischen Ausrichtungen und der Planung von Nachhaltigkeitsvorhaben auf jeden Fall“, bestätigt Schmitt.

Verschiedene Themen könnten mit VSME Gegenstand der Berichterstattung sein, erklärt Kraut. „Welche Risiken und Möglichkeiten sich bieten, die Analyse fällt für jedes Unternehmen anders aus. Das kann Klimawandel sein, Abwasser, Bodenverschmutzung“, zählt sie auf. Auch Diversität oder andere soziale Themen des Nachhaltigkeitsfächers könnten wesentlich sein. „Welche Themen betreffen mich? Was will ich mir auf die Fahne schreiben?“ sind aus ihrer Sicht wichtige Fragen für Betriebe. Was Unternehmen genau erfassten und mit welchen Kennzahlen, hänge dann natürlich von der Firma selbst und der Branche ab. Das Wissen helfe aber in jedem Fall dem Geschäft, sind Kraut und Schmitt überzeugt.

„Einer unserer Kunden, eine Designagentur, hat aus Überzeugung mit der Nachhaltigkeitsbilanzierung angefangen und sich damit ein neues Arbeitsfeld erschaffen“, berichtet Kraut. „Kommunikation zu Nachhaltigkeit.“ Ein anderes Unternehmen, ein Personaldienstleister mit Fokus auf Diversität, hat die Expertise seines Osteuropa-Teams und das Wissen darum genutzt, die Integration ukrainischer Flüchtlinge in den Arbeitsmarkt voranzutreiben, was umgekehrt wiederum auch dem Geschäftsbereich hilft. Nicht verstehen kann Kraut daher Unternehmen, die Klima, Nachhaltigkeit oder auch soziales für Nischenthemen halten – und nachhaltig zaudern. „Ich verzichte ja dann auf einen Teil meiner Finanzkennzahlen“, sagt sie. Eine Idee, die sie auch im eigenen unternehmerischen Interesse für nicht mehr zeitgemäß hält. <<

Mit Buffett durch die Krise

Mit seiner chaotischen Zollpolitik stürzt Donald Trump die Aktienmärkte in historische Turbulenzen. Kaum jemand war darauf so gut vorbereitet wie das „Orakel von Omaha“.



Richtiger Ansatz: Warren Buffett hat die Folgen von Trumps Verhalten gut vorhergesehen – und sogar Geld verdient.

Dieser April wird in die Börsengeschichte eingehen, so viel ist sicher. Wohl weniger als Heldenepos mit Donald Trump in der Hauptrolle, wie es sich der US-Präsident gewünscht haben dürfte, als er die Welt mit Zöllen flutete und den Vereinigten Staaten ein darauffolgendes „goldenes Zeitalter“ versprach. Eher schon als Drama, nah dran an der Tragödie, hätte er nicht fast all seine Zölle erst einmal für 90 Tage ausgesetzt. Soweit der Cliffhanger. Was danach passiert? Völlig offen. Möglicherweise hat aber ein betagter Amerikaner den Durchblick oder vielmehr den richtigen Plan für solche Situationen, doch dazu später.

Von Oliver Götz

An den Finanzmärkten jedenfalls sorgt Trump als Drehbuchautor dafür, dass kaum noch ein Akteur weiß, in welche Richtung er laufen soll. Erst der Billionen-Crash, dann das Billionen-Comeback. So viel Geld in so kurzer Zeit floss noch nie aus den Aktienmärkten ab und dann wieder hinein. Der S&P 500 war binnen drei Tagen um 15 Prozent abgestürzt. Solche Verluste gab es zuletzt während der Corona-Pandemie. Dann erholte er sich binnen

eines Tages wieder um elf Prozent. Dieses Auf und Ab stand exemplarisch für alle großen Indizes weltweit. Und auch, wenn der US-Präsident die Märkte nun erst einmal beruhigt hat, bleiben die Risiken immens. Sicher ist nur, dass mit Trump im Weißen Haus nichts mehr sicher ist. Selbst, wenn sich die USA mit den wichtigen Handelspartnern wie der EU einigten, bleibt noch immer der Handelskonflikt mit China. Hier zeigt sich Trump bislang unnachgiebig. Weitere Abstürze sind an den Börsen deshalb jederzeit möglich.

Eine Gemengelage, in der sich an der Börse eine Menge Geld verlieren lässt, steigt man zum falschen Zeitpunkt aus und zum ebenso falschen Zeitpunkt wieder ein. Doch vor dem Hintergrund solcher Turbulenzen, die plötzlich die über Jahrzehnte angesparte Altersvorsorge vierteln oder sogar halbieren, ist es eben schwer, einen kühlen Kopf zu bewahren.

Umso mehr können Anleger von einem lernen, der seinen Konzern und sein Vermögen schon durch zig Krisen manövriert hat – und der mit

inzwischen 94 Jahren auch in dieser Krise wieder eindrucksvoll zeigt, warum er das „Orakel von Omaha“ genannt wird. Warren Buffett war auf Trumps Zollwut so gut vorbereitet wie nur wenige am Markt. Aktien von Berkshire Hathaway liegen in diesem Jahr mit 14 Prozent im Plus, der S&P 500 derweil mit rund neun Prozent im Minus. Eine bessere Krisenabsicherung als ein Investment in Buffetts Konglomerat hätte es zu Jahresbeginn kaum gegeben.

Buffetts herausragende Vorbereitung auf die aktuelle Krise zeigt sich nicht zuletzt auch im Vergleich der Superreichen. Trotz Crash hat Buffett dem Bloomberg-Billionaires-Index zufolge sein Nettovermögen seit Jahresbeginn bis Mitte April um 19,2 Milliarden auf 161 Milliarden Dollar gesteigert. Damit ist Buffett nun nicht nur der viertreichste Mensch der Welt, sondern auch der Einzige unter den Top Ten im Bloomberg-Index, dessen Vermögen in diesem Jahr gewachsen ist. Elon Musk hingegen verlor 121 Milliarden Dollar, Jeff Bezos 36,5 Milliarden, Mark Zuckerberg 13,9 – alle drei bekennende Trump-Unterstützer. Buffett gilt als langjähriger Unterstützer der Demokraten. Unter Amerikas Superreichen war er einer der wenigen, die Trump immer wieder kritisierten. Und er hatte ganz offenbar eine Vorstellung von dem, was da drohen könnte, würde der US-Präsident seine im Wahlkampf angekündigte Handelspolitik tatsächlich in die Tat umsetzen.

Bargeld, Bargeld, Bargeld

Als nach Trumps Wahlsieg die bereits zuvor stark gestiegenen Börsen noch weiter empor-schnellten, war es Buffett, der antizyklisch handelte und große Aktienpakete verkaufte, darunter mehr als 30 Prozent seines Apple-Anteils sowie Anteile an der Citigroup und der Bank of America. Zudem trennte sich Buffett von zwei ETFs auf den S&P 500. Die Cash-Bestände von Berkshire Hathaway stiegen auf mehr als 330 Milliarden Dollar. Das war mehr als der Wert der restlichen Aktien-Bestände.

Nicht für jeden nachvollziehbar, mitten in einer Rallye so viel Bargeld



MUSK VERLIERT, BUFFETT GEWINNT

Vermögen der reichsten Menschen der Welt in Milliarden Euro

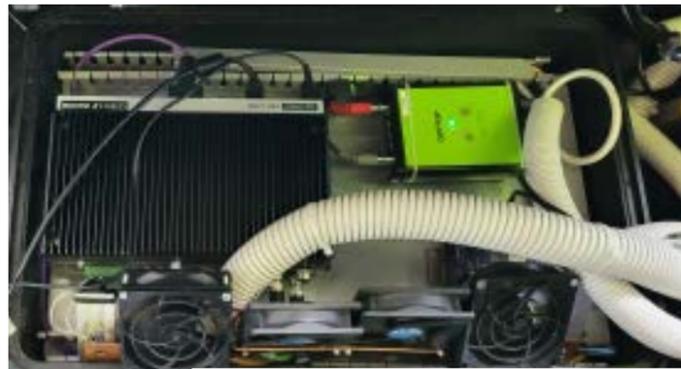
		Nettovermögen	Entwicklung seit Jahresbeginn	Unternehmen
1	Elon Musk	311	-121,0	SpaceX, Tesla
2	Jeff Bezos	202	-36,5	Amazon
3	Mark Zuckerberg	193	-13,9	Meta
4	Warren Buffett	161	19,2	Berkshire Hathaway
5	Bernard Arnault	159	-17,0	LVMH
6	Bill Gates	156	-2,6	Ex-Microsoft
7	Larry Ellison	155	-37,6	Ex-Oracle
8	Larry Page	139	-29,2	Alfabet (Google)
9	Steve Ballmer	134	-12,7	Ex-Microsoft
10	Sergey Brin	131	-27,3	Alfabet (Google)

Quelle: Bloomberg Billionaires Index, Stand 11. April 2025

zu horten. Doch nun zeigt sich: Buffett hatte den richtigen Riecher. Die Apple-Aktie lag Mitte April im Vergleich zum Jahresbeginn mit 30 Prozent im Minus, die der Bank of America mit rund 25 Prozent. Apple würde besonders von den Zöllen getroffen, weil der iPhone-Hersteller dort produzieren lässt. Inzwischen sind Smartphones, Chips und Rechner von den Zöllen ausgenommen. Bank-Aktien machen die Rezessions Sorgen in den USA zu schaffen. Und die Cash-Bestände liegen nicht bei Buffett unter dem Kopfkissen, sondern hauptsächlich in US-Staatsanleihen. Diese werden aktuell mit rund vier Prozent verzinst. Ein ziemlich gutes Geschäft, während der S&P 500 fast zweistellig im Minus notiert. Zudem profitiert Buffett in einer Krise, wie dieser, besonders von seinen vielen defensiv ausgerichteten Unternehmen und Aktien im Portfolio, darunter in erster Linie Firmen aus der Versicherungs- und Energiebranche.

Von Buffetts Verhalten in den zurückliegenden Monaten können Anleger nur lernen. Erneut ist der Altmeister einer seiner berühmtesten Börsenweisheiten gefolgt: „Sei gierig, wenn andere ängstlich sind und ängstlich, wenn andere gierig sind.“ Der Star-Investor hat seine Aktieninvestments zu einem Zeitpunkt verringert, zu dem die Risiken begannen, die Chancen zu überwiegen. Statt noch die letzten Prozentpunkte an Rendite in einer Rallye zu kassieren, nahm er frühzeitig Gewinne mit und schreibt so weiter an seiner eigenen Geschichte.

Wie die Geschichte an den Börsen weitergeht, hängt von den nächsten Kapiteln im Zollkonflikt ab. Es scheint alles möglich. So lange sollten es Anleger vielleicht wie Buffett halten und in Krisen die Ruhe bewahren. In einem Interview mit CNBC sagte Buffett einmal: „Wenn man dumme Dinge tut, weil die Aktie fällt, sollte man überhaupt keine Aktie besitzen.“ <<



Signale aus dem All: Unter anderem einen italienischen Werkstattzug stattete das DLR mit Satellitenempfängern aus.

Ja, wo fahren sie denn?

Satelliten werden für das Leben auf der Erde immer wichtiger. Sie liefern Informationen darüber, wo sich etwas befindet. Container zum Beispiel oder Frachtschiffe oder Flugzeuge. Künftig könnte auch der Bahnverkehr mehr auf Satelliten vertrauen. Jedenfalls hat das Deutsche Zentrum für Luft- und Raumfahrt für ein EU-Projekt untersucht, wie Satellitennavigation bei Zügen helfen kann.

Züge sind zwar schienengebunden, offenbar ist es aber dennoch schwierig, präzise und zuverlässig festzustellen, wo sich ein Zug befindet. Das Wissen ist nötig, um den Schienenverkehr zu digitalisieren. Nur so lassen sich im bestehenden Netz mehr Züge einsetzen. Und für das automatisierte Fahren auf den Gleisen ist ebenfalls wichtig, wo genau welcher Güter- oder Personenzug gerade im Netz unterwegs ist.

Die Spezialisten vom DLR-Institut für Kommunikation und Navigation in Oberpfaffenhofen haben bereits langjährige Erfahrung aus der zivilen Luftfahrt. „Dieses Wissen und Vorgehen lässt sich allerdings nicht eins zu eins auf den Schienenverkehr übertragen“, sagt Wissenschaftlerin

Anja Grosch, die das Projekt beim DLR betreut hat. Denn rund um die Flugzeuge ist in der Regel freier Raum. Anders an Bahnstrecken: „Sie führen durch Wälder und mitten durch Städte. Strecken verlaufen auch unterirdisch oder in Tunneln“, sagt Grosch.

Gebäude reflektieren das Satellitensignal, das Metall der Züge ebenfalls, sodass sich Signal und Reflektionen überlagern, die sogenannte Mehrwegausbreitung. Der Effekt ließ sich bisher nicht gut vorhersagen, was zu Abweichungen von mehreren Zentimetern bis zu hundert Metern bei der Lokalisierung ergab. Und nicht jedes Signal eines Satelliten wird gleich reflektiert. Mehrere Züge in Spanien und Italien wurden deshalb mit Empfängern für globale Satellitensysteme ausgestattet. Dann sammelte das DLR-Team Daten, anhand derer sie ein Modell der Mehrwegausbreitung im Computer entwickelten. Damit lässt sich vorhersagen, wo das Satellitensignal ausreicht, um den präzisen Ort eines Zuges anzugeben und wo andere Methoden nötig sind. Spezielle Sensoren, die auch in Mobiltelefonen eingebaut sind, können zum Beispiel den Wegfall von Satellitensignalen im Tunnel überbrücken. Aus ihren Daten lässt sich die Position ebenfalls bestimmen. Das DLR testete auch erfolgreich ein eigenes Multisensorsystem zu Ortsbestimmung mit einer Genauigkeit von einem Meter. << art

Günstige Überwachung

Forscher entwickeln flexibles Sensorsystem speziell für kleine Produktionsbetriebe.

Viele mittelständische Betriebe haben ihre Produktion kaum oder gar nicht automatisiert. Und wenn noch Fachpersonal fehlt, häufen sich Fertigungsfehler, auch stehen die Maschinen öfter still. Es gibt Überwachungssysteme, aber sie sind oft für die Firmen zu teuer oder unflexibel. ECC4P soll helfen. Hinter dem Kürzel verbirgt sich ein Automatisierungskonzept nach dem Baukastenprinzip, das mehrere Fraunhofer-Institute entwickelt haben. „Unser Konzept ECC4P reduziert Ausschuss, senkt Prüfkosten und ermöglicht eine kontinuierliche Produktionsüberwachung in einem durchgängigen Datenraum mit geringen Latenzzeiten“, sagt Pro-

jektleiter Alexander Schuster vom Fraunhofer-Institut für Werkzeugmaschinen und Umformtechnik IWU in Chemnitz. Sensible Messdaten werden mit Sensorsystemen direkt in den Maschinen erfasst, etwa bei Schleif-, Bohr-, Fräs- und Umformprozessen. Die Daten landen in einer Schnittstelle. Ein Analysemodul, das künstliche Intelligenz nutzt, verarbeitet die Daten und wertet sie automatisch aus. Das System erkennt Prozessanomalien, Bauteilausschuss oder Werkzeugverschleiß frühzeitig und gibt die Ergebnisse an die Maschinensteuerung zurück. Die Daten werden gespeichert und lassen sich einfach visualisieren. << art

Die Neuerfindung des Laptops

Ameria aus Heidelberg vereint mit seinem Maverick künstliche Intelligenz und innovative Bedienkonzepte. Das Gerät lässt sich auch mit Gesten steuern.

Das Versprechen ist riesig: Der Maverick, ein Laptop auf Basis von künstlicher Intelligenz (KI), soll nicht weniger leisten als die Neuerfindung des klassischen Computers. Die Äußerungen von Wettbewerbern zeigen, dass das Ameria aus Heidelberg tatsächlich gelungen sein könnte. Was das Gerät vom herkömmlichen Laptop unterscheidet: Statt einer physischen Tastatur verfügt es über einen Multi-Touchscreen. Er kann nicht nur eine virtuelle Tastatur und ein Trackpad sein, sondern lässt sich auch flexibel an verschiedene Anwendungsszenarien anpassen.

„Wir wollen ein KI-Gerät bauen, das sehr nah am Menschen dran ist, sehr natürlich ist und sich für den Menschen supernatürlich anfühlt“, sagt Albrecht Metter, Gründer von Ameria. Diese Philosophie spiegelt sich in der Bedienung des Maverick wider. Nutzer können nicht nur tippen und wischen, sondern auch über dem Bildschirm gestikulieren, ohne ihn zu berühren. Mit dieser Technologie, die Ameria zunächst für Bildschirme im öffentlichen Raum entwickelt hat, lässt sich das Gerät intuitiv steuern. Salopp gesagt: Fuchteln lässt es arbeiten.

Ein zentrales Feature des Maverick ist die tiefgreifende Integration künstlicher Intelligenz. Ein KI-Knopf aktiviert einen Assistenten, mit dem Nutzer sprechen können. Dieser Assistent kann komplexe Aufgaben ausführen, beispielsweise Präsentationen erstellen oder Daten analysieren. Das sogenannte Large Action Model von Ameria integriert verschiedene KI-Tools. Das Gerät soll sehr einfach zu bedienen sein. Metter vergleicht die Erfahrung mit zwei Personen, die vor einem Whiteboard stehen. „Sie gucken sich in die Augen, sie zeigen auf das Whiteboard, sie malen da etwas, Sie versuchen, ihre Gedanken durch Gesten, durch Aufzeichnen, durch alles Mögliche auszudrücken.“ Und das Gerät erfasst das alles.

Eine weitere Besonderheit des Maverick ist seine Fähigkeit zur 3D-Darstellung. Ohne zusätzliche Hardware wie VR-Brillen können Nutzer dreidimensionale Objekte vor dem Bildschirm wahrnehmen. Diese Technologie eröffnet neue Möglichkeiten für Produktdesign, Architekturvisualisierung und interaktive Präsentationen. Die Kombination aus virtualisierter Oberfläche, KI-Integration und

3D-Darstellung macht den Maverick zu einem vielseitigen Werkzeug. „Es wird sich so von der Oberfläche anfühlen wie eine Mischung zwischen einem Laptop und einem Tablet“, erklärt Metter.

Im Alltag wird der Maverick im Heidelberger Salem-Krankenhaus genutzt. Er hilft unter anderem bei Operationen. Hier sieht Ameria auch das erste Einsatzgebiet. Chirurgen können sich mit dem Gerät besser auf Operationen vorbereiten – so die Idee. Der Rechner bildet das zu operierende Körperteil mit Daten des Patienten dreidimensional ab. Der Arzt kann sehen, was er wo machen muss und wo er aufpassen sollte. Erste positive Erfahrungen haben die Ärzte im Salem-Krankenhaus bereits gesammelt. Praktisch auch, dass der Rechner sich mit Gesten steuern lässt. Die Ärzte können ihn in den sterilen Operationssälen benutzen, ohne die Handschuhe abzulegen.

Neben der Medizin wollen die Maverick-Macher ihren Rechner auch für Arbeitsplätze verkaufen, an denen mit Handschuhen gearbeitet wird. Herkömmliche Tastaturen oder Touchdisplays lassen sich damit meist nicht bedienen. Und auch Arbeitsplätze, die sehr dreckig sind oder wo jemand mit sehr verschmutzten Händen arbeiten muss, könnten Einsatzgebiete sein. Hier halten klassische Tastaturen in der Regel nicht durch. Vorstellen können sich die Macher auch Computerspiele oder Produktdesign, die mit der berührunglosen Steuerung besonders gut laufen könnten.

Die innovative Technologie des Maverick hat bereits die Aufmerksamkeit großer Tech-Konzerne erregt. Samsung-Vertreter äußerten sich lobend und attestierten dem Gerät, dass es keinen Vergleich zu scheuen brauche, auch nicht mit Produkten des US-Konzerns Apple – bisher der Marktführer, was intuitive Bedienbarkeit angeht. Dieses Lob sieht Metter als Bestätigung, aber auch als Ansporn.

Das Gerät selbst ähnelt einem Laptop von Apple mit seiner silbernen Farbe. Nur da, wo üblicherweise die Tastatur ist, befindet sich ein sehr großes Touchdisplay. Und an den Ecken des aufgeklappten Bildschirms sind Kameras angebracht, die die Gesten erfassen. Sie sehen ein wenig wie Mausohren aus. Einziger Nachteil bisher: Der Maverick ist noch nicht im großen Elektronikhandel zu bekommen. << 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.



Die Energie der Atomkerne

In Deutschland soll das erste Fusionskraftwerk der Welt entstehen. Technologisch ist die Bundesrepublik weit vorn. Unternehmer sind zuversichtlich. Nur es dauert alles.

Von Björn Hartmann

Saubere Energie, günstig, in praktisch unbegrenzter Menge und rund um die Uhr verfügbar: Kernfusion verspricht all das. Seit Jahrzehnten wird geforscht, gebaut, experimentiert – und in zum Teil höchsten Tönen darüber geredet. Bisher funktioniert alles nur in der Theorie. Doch inzwischen deutet sich an, dass es etwas werden kann mit einem rentablen Fusionskraftwerk. Risikokapitalgeber pumpen Milliarden in private Firmen, die eine praktische Lösung versprechen. Sie würde auf lange Sicht fossile Brennstoffe, Wind- und Solaranlagen ergänzen beziehungsweise überflüssig machen. Auch die neue Bundesregierung will das Thema vorantreiben. CDU-Chef Friedrich Merz sagte bereits, dass der erste Fusionsreaktor der Welt in Deutschland stehen solle. Ihm scheint die Technologie allemal lieber zu sein als die „hässlichen“ Windkraftträder. Diverse Schwierigkeiten sind noch zu lösen. Und es kostet Geld, sehr viel Geld. Die Bundesrepublik, so viel ist auch klar, hat gute Chancen, denn sie ist technologisch ganz vorn dabei.

Es dürfte dauern. Ein Bonmot besagt seit Jahrzehnten, dass der Durchbruch stets 30 Jahre entfernt ist. „Wir rechnen damit, dass ein funktionierender Fusionsreaktor in etwa zwei Jahrzehnten fertiggestellt werden könnte“, sagt dagegen Sibylle Günter, wissenschaftliche Direktorin des Max-Planck-Instituts für Plasmaphysik (IPP) in Garching bei München, Deutschlands herausragende Forschungsstätte für die Technologie. „Dazu müsste das Budget aufgestockt werden – um etwa eine Milliarde Euro pro Jahr –, um geplante Vorhaben vorzuziehen, zu beschleunigen und teilweise zu parallelisieren.“ Zuletzt erhielt das Institut rund 146,6 Millionen Euro von Bund und Ländern. „Die Politik muss rechtliche Rahmenbedingungen für die Genehmigung eines solchen Kraftwerks schaffen“, sagt Wunsch. „Und wir brauchen mehr Ausbildungskapazitäten, um die Zahl der Fachleute zu erhöhen.“

Bei der Kernfusion geht es kurz gefasst darum, Atomkerne zusammenzubringen. Deuterium und Tritium, zwei besondere Formen des Gases Wasserstoff, sollen fusionieren. Dabei entstehen das Edelgas Helium und Neutronen. Letztere liefern die Energie. Was einfach klingt, ist sehr kompliziert. Solche Prozesse laufen in der Sonne ab, weil das Zentralgestirn eine enorme Masse hat. Auf der Erde sind andere Strategien nötig. Verfolgt werden zwei Ansätze: Der Fusionsprozess kann einerseits in einem mehr als 100 Millionen Grad heißen Plasma angeregt werden, das Magneten lange in der Schwebe halten. Andererseits kann Materie in der Größe eines Pfefferkorns mit einem präzisen Laser beschossen werden, die Energie des Strahls erzeugt das Plasma und setzt die Fusion in Gang.

Strom zu gewinnen, ist das vermutlich Einfachste bei der Kernfusion. Die Neutronen wer- >>

Komplexe Form: Im Inneren des Fusionsreaktors Wendelstein 7-X in Greifswald schwebt Plasma in einer Art Donut, der in sich verdreht ist. Dieses Bild stammt aus der Bauphase und zeigt, dass selbst Stahlarbeiten nur mit Schutzanzügen möglich waren. Übrigens gleicht kein Teil dem anderen.

den von der Wand des Reaktors aufgefangen, die sich erhitzt. Mit der Hitze wird Wasser verdampft, das eine Turbine antreibt, die wiederum Strom liefert. Ähnlich läuft das auch in Gas-, Kohle- und Atomkraftwerken. Klingt einfach und plausibel? Ist in der Realität aber sehr kompliziert. Sichtbar wird das zum Beispiel in Greifswald. Dort steht Wendelstein 7-X: silbrig glänzendes Metall, unregelmäßig gewölbt, ein Gewirr an Kabeln und Leitungen. Die Anlage des IPP ist weltweit einmalig. Sie hat einen Innendurchmesser von gut 15 Meter und die Form eines hohlen Donuts mit sehr vielen Dellen. Der Donut besteht aus Magneten, einzeln angefertigt. Die Form ist so optimiert, dass sich das Plasma besonders effizient erzeugen lässt. Strom liefert die Anlage, ein sogenannter Stellarator, nicht. Dafür ist sie zu klein. Das IPP betreibt auch Asdex, eine Anlage in Donut-Form wie Wendelstein, aber nicht eingedellt, ein klassischer Tokamak.

Schub durch privates Kapital

Was bisher fehlt, ist eine kommerzielle Nutzung. Damit beschäftigen sich vermehrt private Unternehmen. Sie hatten bis Mitte 2024 weltweit 7,1 Milliarden Dollar eingesammelt, wie die Unternehmensberatung Artur D. Little ermittelt hat. Insgesamt 47 Fusionsunternehmen weltweit arbeiten an Reaktoren, vier davon in Deutschland. Gauss Fusion (Garching) und Proxima Fusion (München) setzen auf die Stellarator-Technik. Bei beiden arbeiten ehemalige Beschäftigte des IPP, das auch jeweils Partner ist. Marvel Fusion (München) und Focused Energy (Darmstadt) setzen auf Laserfusion, unterstützt werden sie unter anderem von der Bundesagentur für Sprunginnovation Sprind.

„Start-up-Unternehmen bringen eine neue Dynamik in unser Gebiet“, sagt IPP-Direktorin Günter. „Sie können bei der Entwicklung Risiken eingehen, die für die staatliche Forschung ausgeschlossen sind und zu einer Beschleunigung führen.“ Der Bau einer kommerziellen Anlage sollte ihrer Ansicht nach idealerweise unter Führung der Industrie geschehen, um das dort vorhandene Know-how beim Management großer Projekte zu nutzen. Danach wäre Gauss Fusion besonders gut aufgestellt. Hinter dem Unternehmen, 2022 gegründet, steht ein Konsortium von Firmen aus Deutschland, Frankreich, Italien und Spanien, die bereits Teile für große Fusionsforschungsanlagen wie Wendelstein, Jet, JT60 oder das internationale Gemeinschaftsprojekt Iter in Südfrankreich geliefert haben.

Üblicherweise bauen Fusionsfirmen erst einmal einen sogenannten Demonstrator, der zeigt, ob die Technologie funktioniert, erst danach kommt dann der richtige Reaktor. Gauss Fusion geht anders vor, wie Chefin Milena Roveda sagt. „Die Industrie

denkt wirtschaftlich. Wir sparen uns Zwischenschritte und bauen ein Kraftwerk in der nötigen Größe.“ Die Technik werde getestet, während das Kraftwerk gebaut werde. „Wir können die Anlage immer wieder dank der gewonnenen Erkenntnisse anpassen“, sagt Roveda. Gauss Fusion peilt den Baubeginn für 2028 bis 2030 an. Geplant ist eine Anlage mit einer elektrischen Leistung von einem Gigawatt, die letzten deutschen Atomkraftwerke hatten etwa 1,4 Gigawatt Leistung. Der Reaktor soll einen Durchmesser von 56 Metern haben.

Wenn es mit dem Kraftwerk noch Jahre dauert, wie wird Geld verdient? Bisher hat Gauss Fusion rund 30 Millionen Euro eingeworben, zu wenig für ein Kraftwerk, für das Milliarden nötig sind – allerdings nicht sofort, sondern über zehn, 20 Jahre. „Wir werden bereits über unsere Patente Geld verdienen“, sagt Roveda, etwa für die Tritium-Herstellung und für besondere, vereinfachte Magnete.

Weit vorn sieht sich auch Markus Roth, Mitgründer von Focused Energy in Darmstadt. „Wir sind das führende Laserfusionsunternehmen der Welt.“ Er ist Professor an der Technischen Universität dort und beschäftigt sich seit mehr als 25 Jahren mit dem Thema. Und er ist zuversichtlich, dass es funktioniert. Bei der Laserfusion sind Tritium und Deuterium tiefgekühlt in einer Kugel mit drei Millimetern Durchmesser und Plastikhaut eingeschlossen – zumindest bei Focused Energy. Per Laser wird Energie auf die Kugel geschossen, in der die Fusion abläuft. Ist die Kugel abgebrannt, muss eine neue in den Reaktor eingeschossen werden. Damit das Ganze in einem Kraftwerk funktioniert, muss der Prozess zehnmal pro Sekunde ablaufen, technisch nicht ganz einfach.

Immerhin hat die Laserfusion 2022 bewiesen, dass aus einem Kügelchen mehr Energie herauskommen kann, als für den Laser nötig war. Das Experiment lief in den USA auf einer recht alten Anlage. „Drei der vier verantwortlichen Forscher aus den USA arbeiten inzwischen für uns“, sagt Roth. „Neue Lasersysteme sind ausreichend effizient. Auch die nötige Frequenz von zehn Hertz bereitet uns keine Sorge. Das ist technisch alles möglich. Außerdem haben wir in Deutschland die weltbeste Optikindustrie.“

Die Brennstoffkügelchen entwickelt Focused Energy selbst, ebenso die Lasertechnik. Das Unternehmen baut Prototypen. Die industrielle Massenfertigung sollen Partner wie Trumpf aus Baden-Württemberg und die französische Amplitude übernehmen. 2026 wollen die Darmstädter mit dem Bau einer Anlage beginnen, die zeigt, dass alle Technologieträger zusammen funktionieren. Kosten: 1,2 Milliarden Euro. Das erste Licht soll 2029 eingeschaltet werden. Im zweiten Schritt sieht Focused Energy Anlage eine Pilotanlage vor. Sie soll

Strom produzieren, allerdings nicht rund um die Uhr. Roth kalkuliert mit sechs bis sieben Milliarden Euro, die dafür nötig sind. Die Reaktorkugel wird einen Durchmesser von 13 bis 15 Metern haben. Geeignet wären ehemalige Kraftwerksstandorte. Hinter Focused Energy stehen US-Kapitalgeber. In der aktuellen Finanzierungsrunde sollen europäische Investoren dazukommen. Insgesamt hat das Unternehmen bisher 180 Millionen Euro eingeworben, darunter auch Fördergeld des Bundesforschungsministeriums und der US-Energiebehörde.

Technisch geht also einiges, haken könnte es an anderer Stelle: „Alle Entwickler von Kernfusionsreaktoren stehen vor dem gleichen Problem: Die benötigten Komponenten, Bauteile und Materialien sind zum Teil schwer zu beschaffen – oder müssen erst noch entwickelt werden“, sagt Gauss-Fusion-Chefin Roveda. „Und für manche gibt es noch nicht einmal die Werkzeuge, um sie herzustellen.“ Ähnlich sieht es Roth von Focused Energy: „Unsere größte Sorge ist, wie schnell wir die Lieferketten fit machen können für das, was wir haben wollen.“ Der Glasspezialist Schott zum Beispiel ist der einzige Hersteller außerhalb Chinas für Laseroptiken. Die Mainzer sind auch



Verfolgen Sie Panels zum Thema ab dem 7. Mai auf dem Ludwig-Erhard-Gipfel: www.markt-und-mittelstand.de

die besten. Für die benötigten Mengen müsste das Unternehmen neue Fabriken bauen.

Trotzdem rechnet sich das Engagement der Fusionsfirmen bereits. „Auch wenn der Reaktor noch einige Zeit auf sich warten lässt, sind einige Erfindungen heute schon nützlich“, sagt Roth. „Wir haben einen Laser entwickelt, mit dem sich zerstörungsfrei große Objekte röntgen lassen, Brückenpfeiler zum Beispiel. Da gibt es einen Riesenbedarf in der Industrie. Das ist mit herkömmlichen Geräten nicht möglich.“ In Biblis baut das Unternehmen gerade mit dem Energiekonzern RWE und dem Kunden GNS eine Anlage, mit der Behälter mit nuklearem Abfall untersucht werden können.

Ob das erste Fusionskraftwerk in Deutschland entsteht, ist offen. Beim Demonstrator werden wohl andere zuerst fertig sein. Die Anlage von Commonwealth Fusion, eine Ausgründung des MIT, soll 2027 angeschaltet werden. Das US-Start-up hat dafür mehr als zwei Milliarden Dollar gesammelt. Sollte es funktionieren und ein Unternehmen ein Kraftwerk bauen können, ist der Markt riesig. Gauss-Fusion-Chefin Roveda sagt: „Wir schätzen, dass in Europa Ende des Jahrhunderts 150 bis 200 Kernfusionskraftwerke benötigt werden.“ <<

„Wir rechnen damit, dass ein funktionierender Fusionsreaktor in etwa zwei Jahrzehnten fertiggestellt werden könnte.“

Sibylle Günter, Max-Planck-Institut für Plasmaphysik

Anzeige

Energiekosten senken: So geht's!

Hohe Energiepreise, Klimawandel und volatile Märkte erfordern zukunftssichere Energielösungen für Unternehmen. Durch den Einsatz von Photovoltaik (PV) und Batteriespeichern können Energiekosten nachhaltig gesenkt werden. Zum wirtschaftlichen Kraftpaket wird PV mit Speicher aber erst durch das innovative Energiemanagementsystem okean. Ein handelsüblicher Speicher ohne intelligente Steuerung kann sein volles Potenzial nicht ausschöpfen. okean sorgt automatisch für die optimale Abstimmung von Erzeugung,

Speicherung und Verbrauch in Echtzeit. Dadurch wird der wirtschaftliche Nutzen des Speichers deutlich erhöht. Ein persönliches Dashboard von Photovoltaik (PV) und Batteriespeichern können Energiekosten nachhaltig gesenkt werden. Zum wirtschaftlichen Kraftpaket wird PV mit Speicher aber erst durch das innovative Energiemanagementsystem okean. Ein handelsüblicher Speicher ohne intelligente Steuerung kann sein volles Potenzial nicht ausschöpfen. okean sorgt automatisch für die optimale Abstimmung von Erzeugung,

„Mit Photovoltaik, Speicher und intelligentem Energiemanagementsystem generieren Sie Zusatzerlöse und senken Ihre Energiekosten.“



Herbert Warnecke
Leiter Key Account
Green Solutions
EWE VERTRIEB GmbH

ard mit allen Zahlen und Daten des Energiesystems sorgt für volle Transparenz. Das eigentliche Herzstück des Energiemanagementsystems ist aber der sogenannte Multi-Use-Case-Ansatz, bei dem sämtliche Erlösmodelle kombiniert eingesetzt werden: Neben der Eigenverbrauchs-optimierung können parallel weitere Anwendungen wie Lastspitzenkapung oder Flexibilitätsvermarktung automatisiert umgesetzt werden. EWE bietet in Zusammenarbeit mit der Tochter be.storaged Einzelbausteine oder das Komplettpaket aus PV-Anlage, Speicher und intelligentem Energiemanagementsystem aus einer Hand.

ard mit allen Zahlen und Daten des Energiesystems sorgt für volle Transparenz. Das eigentliche Herzstück des Energiemanagementsystems ist aber der sogenannte Multi-Use-Case-Ansatz, bei dem sämtliche Erlösmodelle kombiniert eingesetzt werden: Neben der Eigenverbrauchs-optimierung können parallel weitere Anwendungen wie Lastspitzenkapung oder Flexibilitätsvermarktung automatisiert umgesetzt werden. EWE bietet in Zusammenarbeit mit der Tochter be.storaged Einzelbausteine oder das Komplettpaket aus PV-Anlage, Speicher und intelligentem Energiemanagementsystem aus einer Hand.

Jetzt informieren:
business.ewe.de/solar



Hart gebremst

E-Autos überzeugen Flottenmanager nicht – zu hoher Werteverfall und bei Tesla ein schlechter Ruf. Die wirtschaftliche Lage belastet die ganze Dienstwagenbranche.



Reichlich ramponiert: Teslas Ruf hat wegen technischer Probleme und seines Chefs Elon Musk gelitten.

Lange parkte der schwarze Tesla als Symbol von moderner Mobilität vor dem Rathaus des hessischen Weinbauortes Eltville. „Ein unglaublich tolles Auto – ein Computer auf Rädern“, schwärmt Bürgermeister Patrick Kunkel (CDU). Dennoch hat der Rathauschef die Bestellung für das Nachfolgefahrzeug storniert. „Der Tesla steht jetzt für autoritäres Denken“, begründet Kunkel die Entscheidung. In den vergangenen Monaten hätten Bürger ihn immer wieder auf den amerikanischen Dienstwagen angesprochen. Seit Tesla-Großaktionär und Chef Elon Musk politisch fragwürdig auftritt, wenden sich neben Privatkunden auch immer

Von Andreas Kempf

mehr Flottenbetreiber ab. Nach einer Studie des Marktbeobachters Deutsche Automobil Treuhand (DAT) überdenken 35 Prozent der Flottenmanager den Einsatz dieser Marke. Etwa jeder zehnte Nutzer will am liebsten das Auto zurückgeben.

Der Imageschaden von Tesla sei für viele Unternehmen ein Thema, bestätigt der Bundesverband Betriebliche Mobilität (BBM). Der Fachverband mit Schwerpunkt auf Fuhrparkmanagement zählt rund 640 Mitglieder mit insgesamt rund einer halben Million Fahrzeugen. Die Flottenprofis sind aus mehreren Gründen gegenüber Tesla skeptisch. „Andere Anbieter haben aufgeholt, was die

© Kluge/Leonardo.ai

Technologie betrifft. Tesla war in vielen Bereichen Pionier, das ist nicht mehr so“, sagt Martin Weiss, Leiter der DAT-Fahrzeugbewertung. Zudem ist das Servicenetz der Marke recht übersichtlich. Bei einer Panne oder einem Unfall müssen die defekten E-Mobile über weite Strecken transportiert werden. Das schreckt inzwischen viele Flottenbetreiber ab. Der Mietwagen-Konzern Sixt hat die Marke deshalb im vergangenen Herbst aussortiert. Grund waren hohe Reparaturkosten und Batterieschäden, die sogar Totalabschreibungen verursacht haben. Der erratische Konzernchef hat zudem mit seiner unberechenbaren Rabattpolitik einige Flottenmanager verärgert. Entsprechend sind die Restwerte der Tesla-Modelle drastisch eingebrochen.

Hoher Werteverfall

Preisstabilität ist vor allem für Leasinganbieter wichtig. Sie müssen planen können, wie sie die Rückläufer an den Handel weitergeben können. Doch gerade bei E-Fahrzeugen droht ein Verlustgeschäft. Waren die Neuwagen noch teurer als die vergleichbaren Verbrenner-Modelle, liegen sie als Gebrauchte 20 Prozent und mehr unter deren Wert. Besonders krass fallen die Unterschiede im hochpreisigen Segment aus. Leasinganbieter bauen dieses Risiko in die Raten mit ein. So sind die Monatsraten für Tesla zuletzt deutlich gestiegen. Die Einschätzung der Finanzdienstleister schlägt auf das Autogeschäft insgesamt durch, denn jedes zweite Fahrzeug ist geleast. Bei E-Autos sind es zuletzt sogar 56 Prozent gewesen. Das bereitet in der Branche offenbar Sorge. So verweigert Marktführer Deutsche Leasing trotz mehrfacher Nachfrage eine Auskunft über die Folgen dieser Trends auf ihre Flottenstrategie.

E-Fahrzeuge bleiben dennoch für Flottenbetreiber und Mitarbeiter durchaus interessant. Dienstwagenfahrer versteuern monatlich nur 0,25 Prozent des Listenpreises statt 0,5 Prozent (Plug-in-Hybride) oder eben 1,0 Prozent für Verbrenner. Werden die Fahrzeuge zudem über eine firmeneigene Solaranlage aufgeladen, sinken auch die Betriebskosten. Die sind bei E-Mobilen ohnehin geringer als bei Verbrennern, weil weniger Verschleißteile eingebaut sind. Auch der CO₂-Fußabdruck verbessert sich durch die Stromer. Allerdings sind da die langen und beschwerlichen Ladebedingungen unterwegs, die vor allem Vertriebler mit engem Zeitrahmen abschrecken. Das Ladenetz wird auch nicht so schnell dichter, wie einst gedacht. Marktführer Energie Baden-Württemberg will den Ausbau mangels Nachfrage künftig deutlich langsamer vorantreiben. Auch Sixt musste feststellen, dass die Kunden großen Wert auf Reichweite legen. Die Tesla-Modelle werden

OPEL FÄHRT VORAN

Die beliebtesten aller Dienstwagen in Deutschland

1	Opel Astra Sports Tourer	7,5 %
2	Skoda Octavia Kombi	4,2 %
3	VW Golf Variant	3,3 %
4	Skoda Enyaq	2,9 %
5	Mercedes GLC 220	2,8 %
6	VW Passat Variant	2,4 %
7	Skoda Kodiaq	1,9 %
8	Ford Focus Turnier	1,8 %
9	VW Touran	1,7 %
10	Peugeot 308 SW	1,6 %

Quelle: Leaseplan

mit Fahrzeugen des Luxusanbieters Lucid ersetzt, die bis zu 800 Kilometer mit einer Ladung schaffen sollen. Ob sich das Konzept durchsetzt, ist noch unklar, denn die chinesischen Luxus-Stromer kosten mehr als 100.000 Euro pro Stück.

Die Bedenken gegenüber dem Alltagsbetrieb will auch der chinesische Konzern BYD entkräften. Er hat jetzt ein Modell angekündigt, dessen Ladevorgang nicht länger dauern soll als ein klassischer Tankstopp. Doch selbst innovative Konzerne wie BYD oder Lucid haben noch einen langen Weg vor sich, bevor sie VW Passat oder Skoda Octavia vom Dienstwagenthron stoßen können. Neben einem guten Servicenetz und stabiler Wertentwicklung erwarten die Flottenmanager von den Herstellern auch professionelle Ansprechpartner für Großkunden. Dazu gehört beispielsweise auch eine Einweisung, wie sie von den Berufsgenossenschaften vorgeschrieben wird. Und natürlich sind gut aufgestellte Finanzpartner wichtig. Hier können die deutschen Hersteller mit ihren starken hauseigenen Banken punkten. All dies können chinesische Firmen derzeit noch nicht bieten. Entsprechend schauen Flottenmanager sehr skeptisch auf die Hersteller aus Fernost.

Hinzu kommt noch eine andere Schwierigkeit: Als die Anbieter Elaris und Fisker Insolvenz anmelden mussten, gingen ihre Server vom Netz und die Fahrzeuge waren nicht mehr nutzbar. Moderne Fahrzeuge sammeln gigantische Datenmengen und werten diese umfassend aus. Über das Rechenzentrum auf Rädern können Flottenmanager so den Verschleiß und die Belastung der einzelnen Fahrzeuge verfolgen und notfalls eingreifen. Allerdings kommt auch hier eine politische Komponente hinzu, denn die gesammelten Informationen legen auch viele Einzelheiten über den jeweiligen Fahrer offen, der den Dienstwagen auch privat verwendet. „Niemand will seinem >>

33
Prozent
der in Deutschland
verkauften
Autos sind
Dienstwagen.

SKODA AM BEGEHRTESTEN

Welche E-Autos als Dienstwagen besonders beliebt sind

1	Skoda Enyaq	20,4 %
2	Polestar 2	7,0 %
3	Audi Q4	6,6 %
4	BMW iX1	6,2 %
5	Tesla Model Y	6,0 %
6	BMW i4	5,4 %
7	Tesla Model 3	5,0 %
8	Volkswagen ID.4	4,6 %
9	BMW i5	4,3 %
10	Kia EV6	3,3 %

Quelle: Leaseplan

Datenschutzbeauftragten im Nachhinein erklären müssen, dass personenbezogene Daten seiner Mitarbeiter auf amerikanischen oder chinesischen Servern liegen“, sagt BBM-Vorstandsvorsitzender Marc-Oliver Prinzing. Er rät: „Wer eine neue Marke aufnimmt, sollte vorher den Datenschutzbeauftragten mit an Bord nehmen.“

Auf dem Bürgermeisterparkplatz in Eltville steht jetzt ein heimisches E-Fabrikat. Die deutschen Hersteller machen in diesem Segment eindeutig gegen die Konkurrenz aus den USA oder China Boden gut. Für die Hersteller ist es aber nur ein kleiner Hoffnungsschimmer – selbst wenn in Deutschland der Marktanteil der batteriebetriebenen Modelle jetzt von 11,0 auf 16,8 Prozent gestiegen ist. „Die Branche hatte mit höheren Stückzahlen gerechnet, entsprechend amortisieren sich die hohen Investitionen nicht – weder bei den Herstellern noch bei den Zulieferern“, sagt Constantin Gall, Automarktexperte bei der Beratungsgesellschaft EY.

Egal ob Elektro oder Verbrenner: Für die deutschen Marken sind Dienstwagen ein entscheidender Faktor. Im vergangenen Jahr kamen zwei von drei Dienstwagen von deutschen Herstellern. Spitzenreiter ist VW, gefolgt von BMW und Mercedes. 2025 hat sich Skoda nach absoluten Zahlen vor Audi platziert. Bei BMW gehen 53 Prozent der deutschen Neuzulassungen in eine Flotte (42,2 Prozent) oder zu einem Vermieter (10,9). Bei Audi sind es sogar 56 Prozent, darunter 20 Prozent für Vermieter. Mercedes setzt in Deutschland 47 Prozent seiner Fahrzeuge bei Großkunden aus Flotte und Vermietung ab. Auch knapp 30 Prozent aller Porsche sind diesem Marktsegment zuzurechnen. Bei VW, Skoda, Opel und Ford findet jedes zweite Auto dort einen Abnehmer. Die Spitzenreiter kommen in diesem Vergleich allerdings aus dem Ausland: Volvo (59 Prozent) und Skoda (57,5 Prozent).



Verfolgen Sie Panels zum Thema ab dem 7. Mai auf dem Ludwig-Erhard-Gipfel: www.markt-und-mittelstand.de

In Summe ist jedes dritte in Deutschland verkaufte Auto ein Dienstwagen. Bei Porsche ist dieses Segment 2024 sogar um 23 Prozent gewachsen. Auch BMW und Mercedes konnten hier leicht zulegen. Hingegen ist das Flottengeschäft bei Audi (minus 23,8 Prozent) Seat (minus 23,7 Prozent) und Opel (minus 22 Prozent) regelrecht eingebrochen. Die Aussichten sind für 2025 noch bescheidener, denn durch Rezession ist der Gesamtmarkt weiter rückläufig. In den ersten Monaten dieses Jahres lagen die Flottenzulassungen jeweils etwa mehr als 10.000 Autos hinter 2024. Im Vergleich zu 2019 liegt der Absatz sogar 27 Prozent darunter.

Die Großkunden stecken in einem mehrfachen Dilemma. In der Rezession muss man einerseits sparen. Neue – und oft teurere – Leasingverträge einzugehen, schreckt viele ab. Zudem herrscht große Verunsicherung am Markt. Wo werden die Restwerte liegen, wenn der Leasingvertrag ausläuft? Oder wenn die Flottenfahrzeuge wieder aus dem Betriebsvermögen ausscheiden? Befeuert wird die Verunsicherung durch die Debatte darüber, ob das Verbrenner-Verbot über 2035 hinaus verschoben werden soll, wie EY-Experte Gall sagt. Für zusätzliche Zweifel sorgen die hohen geopolitischen Risiken und die US-Zollpolitik. „Der Neuwagenmarkt wird weiter deutlich unter dem Vorkrisenniveau liegen, denn sowohl private als auch gewerbliche Kunden werden sich beim Autokauf zurückhalten“, meint Gall.

Polen lieben Dienstwagen

Doch gleichzeitig bestätigt eine Umfrage des BBM, dass für 40 Prozent der Beschäftigten ein Dienstwagen wichtiges Angebot bei der Wahl des Arbeitgebers ist. In ländlichen Regionen liegt dieser Anteil sogar bei 47 Prozent. In Zeiten des Fachkräftemangels wäre es also gefährlich, hier zu sparen. Immer mehr Flottenbetreiber versuchen, den Beschäftigten auch alternative Fortbewegungsmittel schmackhaft zu machen, etwa das Fahrrad. Gerade in Großstädten, wo Parkplätze knapp sind, finden die Zweiräder offenbar zunehmend Anklang. Inzwischen ist bereits jedes vierte hochwertige E-Bike geleast. Drei von vier Pedelecs auf deutschen Straßen werden übrigens in der EU produziert.

Für die Autokonzerne sind diese Entwicklungen wenig erfreulich. Ein Teil des lahmenden Flottengeschäfts können sie aber im Nachbarland Polen ausgleichen. Dort ist von Rezession keine Spur. Der Lebensstandard steigt kontinuierlich. So wird für dieses Jahr ein Wachstum von 3,4 Prozent erwartet. Das hebt auch die Ansprüche: „Dienstwagen werden als Bonus neben dem Gehalt immer wichtiger“, sagt Christopher Fuß vom bundeseigenen Wirtschaftsförderer Germany Trade and Invest. <<

PROFIS WIE SIE DIE FIAT PROFESSIONAL MODELLE



ENTDECKEN SIE JETZT DIE **FIAT PROFESSIONAL MODELLE**
WIE DEN **NEUEN FIAT DOBLÒ EASY PRO**
AB **15.990 €** EXKL. MWST.¹

FIAT
PROFESSIONAL

¹ Unverbindliche Preisempfehlung des Herstellers i. H. v. 20.300,- €, exkl. MwSt., abzgl. Fiat Professional und Händler-Bonus i. H. v. 4.310,- € für den Doblò Easy Pro 1.2 Pure Tech 81 kW (110 PS). Gültig bis 30.06.2025. Die Aktion ist nicht kombinierbar mit anderen Verkaufsförderungsmaßnahmen. Details bei allen teilnehmenden Fiat Professional Partnern. **Beispielfoto zeigt Fahrzeuge der Baureihe, die Ausstattungsmerkmale der abgebildeten Fahrzeuge sind nicht Bestandteil des Angebots.**

Unbeständig und verwirrend

Der US-Präsident hat binnen zehn Tagen die alte Wirtschaftsordnung zerstört und die USA ins Abseits manövriert. Bezahlen werden das vor allen die Amerikaner.



Nach dem Terror kommt die Euphorie. Als US-Präsident Donald Trump am 9. April die unlogischsten und zerstörerischsten seiner Zölle um 90 Tage verschob, stieg der amerikanische Aktienindex S&P 500 um 9,5 Prozent und verzeichnete damit den höchsten Tagesanstieg seit fast 17 Jahren. Zuvor war der Index dramatisch abgestürzt. Die düstersten Szenarien für die Weltwirtschaft, die sich die Anleger bis zu diesem Zeitpunkt ausgemalt hatten, sind nun unwahrscheinlich. Es scheint, dass der Präsident nur eine begrenzte Anzahl von Kurseinbrüchen unter seiner Aufsicht dulden wird. Nach dem Chaos, das auf Trumps Ankündigung „gegenseitiger“ Zölle eine Woche zuvor folgte, ist dies ein nicht geringer Trost für die Welt.

Der Trost, eine Katastrophe vermieden zu haben, sollte jedoch nicht als Glücksfall verstanden werden. Das Ausmaß des von Trump ausgelösten Schocks für den Welthandel ist selbst jetzt noch mit nichts in der Geschichte zu vergleichen.

Er hat die stabilen Handelsbeziehungen, die die USA über ein halbes Jahrhundert lang aufgebaut haben, durch eine launische und willkürliche Politik ersetzt, bei der Entscheidungen in den sozialen Medien gepostet werden und nicht einmal seine Berater wissen, was als Nächstes kommt. Und er befindet sich immer noch in einer außergewöhnlichen Handelskonfrontation mit China, der zweitgrößten Volkswirtschaft der Welt.

Investoren und Unternehmen in aller Welt wurden in die Zange genommen. Als Reaktion auf Trumps erste Zollankündigung brachen die Märkte weltweit ein. Der S&P 500 fiel um etwa 15 Prozent. Langfristige Staatsanleihen wurden verkauft, weil Hedgefonds gezwungen waren, ihre fremdfinanzierten Positionen aufzulösen. Der Dollar, der eigentlich als sicherer Hafen gilt, fiel. Nachdem die Zölle aufgeschoben waren, erlebten die Aktienmärkte einen schwindelerregenden Aufstieg. Der Wert von Nvidia schwankte zwischen seinem

Tiefst- und seinem Höchststand an diesem Tag um mehr als 430 Milliarden Dollar.

Doch auch nach der Pause bei den Zöllen bleiben die Renditen der Staatsanleihen hoch. Die globalen Aktien liegen elf Prozent unter ihren Höchstständen vom Februar – und das zu Recht. Trump hat den durchschnittlichen Zollsatz der USA seit Januar auf mehr als 25 Prozent erhöht und weitere Zölle in Aussicht gestellt. Die Berater des Präsidenten zeigen eine verblüffende Sorglosigkeit in Bezug auf den Schaden, den Zölle für die Wirtschaft anrichten können. Ihrer Ansicht nach zahlen die Ausländer die Rechnung für die Zölle, und Marktrückgänge schaden nur den reichen Investoren. Der Rückgang des Dollars ist jedoch so gut wie eine Garantie dafür, dass die Zölle die US-Verbraucherpreise in die Höhe treiben und die Realeinkommen der Haushalte beeinträchtigen werden. Die Folgen für die Verbraucherausgaben, auch für in den USA hergestellte Waren, dürften beträchtlich sein und werden durch den Vertrauensverlust wegen der schwankenden Aktienkurse noch verstärkt.

Ein ähnlicher Schlag wird auch die Investitionsausgaben treffen. Mehr noch als nach der genauen Höhe der Zölle sehnen sich die Unternehmen nach der Gewissheit, dass die Regeln des Welthandels stabil bleiben, damit sie ihre langfristigen Investitionen planen können. So führte beispielsweise der Beitritt Chinas zur Welthandelsorganisation (WTO) 2001 zwar zu einer explosionsartigen Zunahme des Handels, aber nicht wesentlich weniger Handelsschranken gegenüber den USA. Stattdessen gewannen die Unternehmen das Vertrauen, dass es nicht zu einem Handelskrieg kommen würde, ein Effekt, dessen Wert Wirtschaftswissenschaftler später auf eine Senkung der Zölle um 13 Prozentpunkte schätzten.

Trump hat diese Zuversicht nun ins Gegenteil verkehrt, für die USA und für ihre Handelspartner. Zumal er mit seinen Zöllen die Handelsabkommen der USA missachtete, einschließlich derer, die er in seiner ersten Amtszeit unterzeichnete. Es ist immer noch unklar, was der US-Präsident in der 90-tägigen Frist wirklich erreichen will: Seine offensichtlichen Ziele, anderen Ländern Zugeständnisse abzurufen und Arbeitsplätze im verarbeitenden Gewerbe in die USA zu verlagern, widersprechen sich. Wenn die Zölle gesenkt werden, werden keine Arbeitsplätze verlagert. Wenn die Handelspartner jedoch vermuten, dass er auf Protektionismus setzt, warum sollten sie dann Zugeständnisse machen? Und selbst wenn alle Zölle zurückgenommen werden, wird die Erinnerung an den Trumpschen „Tag der Befreiung“ jedem Unternehmen, das eine Lieferkette aufbaut, im Gedächtnis bleiben.

In jedem Fall befindet sich Trump weiterhin in einem offenen Konflikt mit China, aus dem er nur

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.

schwer wieder herauskommt. Trump sagt, dass „China ein Abkommen schließen will“. Aber wie bei den Verbündeten der USA weiß nur er selbst, wie eine solche Vereinbarung aussehen könnte. Seit mehr als einem Jahrzehnt mangelt es dem Westen nicht an Beschwerden über Chinas Vorgehen im Handel. Das Land hat lange Zeit zumindest gegen den Geist der WTO verstoßen. Sein staatskapitalistisches Modell, bei dem seine Exporteure durch ein undurchsichtiges System von Subventionen und staatlicher Finanzierung unterstützt werden, lässt sich nur schwer mit einer transparenten, auf Regeln basierenden Ordnung vereinbaren. Und Chinas Produktionsüberschüsse sind zum Teil deshalb so groß, weil sein eigener Verbrauch zu niedrig ist. Nichts davon macht Amerika insgesamt ärmer, aber es bedeutet, dass der Handel mit China nicht als fair empfunden wird – vor allem nicht von den Arbeitnehmern, die dadurch verdrängt wurden.

Ein zerstörerischer und unvorhersehbarer Zollkrieg war jedoch nie der richtige Weg, um diese Probleme anzugehen (die sich in dem Maße, in dem China seine Wirtschaft ankurbelt, ohnehin verbessern würden). Die Zölle beider Seiten fügen der Wirtschaft großen Schaden zu; sie könnten auch das Risiko eines militärischen Kräfte messens erhöhen. Ein vielversprechender Weg für die USA wäre es, seine Verbündeten zu einem Freihandelsblock zusammenzuschließen, der groß genug ist, um China zu zwingen, seine Handelspraktiken als Eintrittspreis zu ändern. Dies war die Strategie hinter der Transpazifischen Partnerschaft, einem Handelsabkommen, das Trump in seiner ersten Amtszeit verworfen hat. Scott Bessent, aktueller US-Finanzminister, spricht von einem Handelsabkommen mit Verbündeten und einer Annäherung an China „als Gruppe“. Aber jetzt, wo Amerika seine Verbündeten tyrannisiert und frühere Abkommen gebrochen hat, wird es feststellen, dass diese Verbündeten kaum bereit sind, mit ihm zusammenzuarbeiten.

Das ist die Kurzsichtigkeit von Trumps rücksichtsloser Agenda. In nur zehn Tagen hat der Präsident die alten Gewissheiten, auf denen die Weltwirtschaft beruhte, beendet und sie durch ein außerordentliches Maß an Unbeständigkeit und Verwirrung ersetzt. Ein Teil des Chaos mag sich vorerst gelegt haben. Aber es wird sehr lange dauern, bis das Verlorene wieder aufgebaut ist. <<

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.

Nur ein Traum

Die Rüstungsindustrie gilt vielen als Wachstumstreiber. Stattdessen muss sich die Politik dringend um andere Branchen kümmern.



Die Ampelkoalition wollte uns bei ihrem Start glauben machen, dass es ein grünes Wirtschaftswunder geben könnte. Das Gegenteil ist passiert. Nun reden die neue Regierung und andere ein olivgrünes Wirtschaftswunder herbei, als ob Investitionen in Rüstung unserer Wirtschaft nachhaltig und nennenswert auf die Beine helfen würden. Das lenkt vom Wesentlichen ab.

Dieser Tage hoffen viele Menschen, dass Rüstungsfirmen die Arbeitsplätze retten, die in der Autoindustrie gerade wegfallen. Das wird in Einzelfällen gelingen. Wenn der Rheinmetall-Chef sich das VW-Werk in Osnabrück anschaut, das 2027 geschlossen werden soll, ist das gut für die 2300 Beschäftigten dort. Aber Fachleute warnen vor überzogenen Erwartungen. Und wer ein Auto kauft, kommt damit von A nach B. Vier Räder führen zu Mobilität, Teilnahme an der Gesellschaft und schaffen Wert. Die Ketten eines Panzers stehen entweder herum oder werden



Deutschlands Zukunftsindustrien liegen in anderen Bereichen,

sagt Thorsten Giersch.

im Kampf kaputt geschossen. Rüstung mag ein gewisses Gefühl der Sicherheit schaffen, aber mehr auch nicht.

Es mag dem Standort D ein klein wenig nutzen, dass bei Rheinmetall gerade die Sektkorken ähnlich laut knallen wie die Geschütze auf dem Panzer-Trainingsgelände. Aber vieles spricht dafür, dass wir in den kommenden Jahren einen sehr hohen Preis dafür bezahlen werden, so viel des knappen Geldes in Rüstung zu stecken. Wie notwendig das alles für unsere Sicherheit wirklich ist, wird dann die Geschichte zeigen. Klar ist: Wir dürfen die Debatte darüber, wie deutsche Unternehmen zukunftsfähig werden, nicht einseitig führen.

Es gibt mehrere Industrien in Deutschland, die viel stärker unterstützt werden sollten – auch weil Deutschland hier im internationalen Vergleich erhebliches Potenzial hat und innovativ ist: Raumfahrt, Maschinenbau. Bei der Chipindustrie ist die Lage ambivalent, aber wir müssen unabhängiger werden. Oder Pharma beziehungsweise das Gesundheitswesen als Ganzes. Hier sind all-

gemein neue Strukturen nötig. Konkret auf die Betriebe bezogen braucht es keine große Hilfe von der Politik – es würde schon reichen, die Betriebe nicht mehr unnötig zu belasten.

Natürlich wissen die Großen der Pharmaindustrie, wie sie ihre Interessen in Berlin und Brüssel durchsetzen. Aber das Gros der Branche ist mittelständisch geprägt: Mehr als 90 Prozent der Firmen sind kleine und mittlere Unternehmen und gerade sie werden von einer Fülle an Regulierung erdrückt – gern auch je nach Region unterschiedlich. Der Föderalismus schadet nirgendwo stärker als in der Gesundheitsbranche.

Die Branche hat Zukunft. Die Pharmaindustrie bedient Bedarfe, die in einer alternden Gesellschaft noch größer werden. Sie ist überdies relativ CO₂-arm. Energie wird hierzulande immer teurer sein als in den USA oder den meisten anderen europäischen Ländern – aber bei Pharmaprodukten spielt das keine allzu große Rolle.

Und die neue Bundesregierung wirkt auch nicht, als wollte sie das Gesundheitswesen nachhaltig reformieren. Immerhin soll Bürokratie fallen, was allerdings bisher jede Bundesregierung versprochen hat. Und offenbar wird mehr Augenmerk auf Raumfahrt gelegt. Im neuen Ministerium für Infrastruktur, Verkehr und Raumfahrt taucht es zumindest dem Namen nach prominent auf.

Ein anderes Beispiel sind Quantencomputer – übrigens eng mit dem Gesundheitswesen verknüpft: Nicht zuletzt Boehringer-Ingelheim sieht hier große Chancen beim Entwickeln neuer Medikamente. Die Hochleistungsrechner werden die Branche enorm beschleunigen, und Deutschland hat das Zeug, hier vorn dabei zu sein.

Die Forschung ist vielversprechend. Seit Jahren wird es immer wieder gefordert, inzwischen läuft einiges, aber da geht mehr: Warum nicht mehr Kooperation zwischen Firmen und Forschung? Oder gar ein Airbus 6.0, enge europäische Zusammenarbeit von Unternehmen mit ähnlichen Produkten? Bitte nicht klein denken. Zur Erinnerung: Ursprünglich waren die US-Unternehmen Boeing und McDonell Douglas dem europäischen Flugzeugbauer weit voraus. Heute ist Airbus trotz aller politischen Bedingungen führend, McDonell weg vom Markt und Boeing in der Existenzkrise. Wir müssen gerade angesichts der Trumpschen Abschreckungspolitik in den USA jetzt alles dafür tun, dass Deutschland der beste Ort für Forscher ist. <<

Digitales Prinzip Hoffnung

Ein neues Ministerium allein löst die Probleme in Deutschland nicht.



Es ist so weit: Deutschland bekommt ein Digitalministerium. Die künftige Bundesregierung will das Land ins 21. Jahrhundert befördern. Etwas, das seit Jahrzehnten nicht gelingt. Glasfaseranschluss an jeder Firma und jedem Haus, schnelles Internet, einheitliche Onlineanträge, automatisierte Bearbeitung, zentrale Datenspeicherung – die Liste ist lang. Leider regiert hier das Prinzip Hoffnung, diesmal in der digitalen Variante. Denn ein eigenes Ministerium löst die Probleme aus mehreren Gründen nicht.

Da ist zum einen die Zeit, die verloren geht, bis das Ministerium arbeitsfähig ist. Beim Bauministerium, das die Ampelkoalition 2021 einführte, dauerte es eineinhalb Jahre. In dieser Zeit passiert eher wenig. Vielleicht fällt das nicht ins Gewicht, weil das Thema schon lange verschlampt wurde. Hauptsache, jemand ist endlich mal für die Digitalisierung verantwortlich und es passiert etwas.

Doch gerade das mit der Zuständigkeit ist nicht sicher. Denn die Digitalisierung ist Sache von Ländern und Kommunen. Und die arbeiten gern mit eigenen Ansätzen, weil jeder und jede es vermeintlich besser weiß. Funktionierende Systeme von anderen, gar aus dem Ausland, zu übernehmen, ist unüblich. Es gibt auch 16 Datenschutzbeauftragte mit mindestens 16 Meinungen.



In der Bildung zeigt sich, wie es nicht geht,

meint Björn Hartmann.

sauber geregelt. All das, weil es die Führung der Behörde wirklich wollte. Mit dem Bundesdigitalministerium ist jetzt klar, wer die Verantwortung trägt. Es soll verändern und will es vermutlich auch. Hoffen wir, dass es auch kann. <<

IMPRESSUM

Verleger: Christiane Goetz-Weimer, Dr. Wolfram Weimer

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

Stellvertretender Chefredakteur: Björn Hartmann

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

Layout: Christine Plein-Vukorepa

Online-Redaktion: Britta Kuschnigg

Titelbild: Isar Aerospace/Brady Kenniston/NASASpaceflight.com

Kontakt Redaktion: redaktion@marktundmittelstand.de

Kontakt Abo-Service: aboservice@marktundmittelstand.de

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

Geschäftsführer: Christiane Goetz-Weimer, Dr. Wolfram Weimer

General Manager: Peter Kersting

Director Business Development & Sales: Markus Disselhoff

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

Verlagsvertretungen:

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

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

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

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

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

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

Jahresabonnement Inland: 56,00 Euro
(10 Ausgaben pro Jahr inkl. Versandkosten und MwSt.);
Schüler, Studenten und Auszubildende: 40,00 Euro
(gegen Nachweis, 10 Ausgaben pro Jahr inkl. Versandkosten und MwSt.);
Jahresabonnement Ausland: 72,00 Euro
(10 Ausgaben pro Jahr inkl. Versandkosten und MwSt.)

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

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

ISSN: 0948-8340



© Alle Rechte vorbehalten WEIMER MEDIA GROUP GmbH

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

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

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



letzte dinge: **schwebebahn**



Über die Wupper

Ein stählernes Vibrato, leises elektrisches Surren, ein scharfes Zischen und Klacken. Der eiserne Lindwurm, aufgehängte Straßenbahn, schwebender Paternoster, der fliegende Bus fährt ein. Auch als alte Dame oder achtetes Weltwunder betitelt der Volksmund die Wuppertaler Schwebebahn. Nur vier der 20 teils originalgetreu im Jugendstil nachgebauten Hängebahnhöfe liegen über Land. Sonst pendelt die Schwebebahn auf ihrer 13,28 Kilometer langen Fahrstrecke von Vohwinkel bis Wuppertal Oberbarmen über der Wupper.

Die von ehrwürdigen Gründerzeithäusern gesäumte Kaiserstraße oder das Briller Viertel, Deutschlands größtes zusammenhängendes Quartier denkmalgeschützter Villen, liegen entlang der Strecke. Auch der Wuppertaler Zoo mit dem weitläufigen Löwengehege in der Hügellandschaft und dem Glastunnel im Pinguingehege. Die Bahn schwebt über das Werksgelände des 1863 in Barmen gegründeten Bayer-Konzerns und führt am Botanischen Garten ebenso vorbei, wie am Skulpturenpark Waldfrieden des Künstlers Tony Cragg. Die Wuppertaler Schwebebahn ist ein Touristenmagnet – und alltägliches Verkehrsmittel für rund 80.000 Menschen, wie die Betreibergesellschaft WSW mobil berichtet.

Die Probefahrt unternahm am 24. Oktober 1900 Kaiser Wilhelm II. mit Gattin Auguste. Für die Bürgerlichen eröffnete der Fahrbetrieb am 1. März 1901. Noch heute rückt der historische Kaiserwagen zu nostalgischen Lichter- und Kaffeefahrten sowie Feierlichkeiten aus. Seit August 2019 schlängeln sich die nunmehr himmelblauen Schwebebahnwagen der 15. Generation durch die mit knapp 359.000 Einwohnern größte Stadt im Bergischen Land, hergestellt von Kiepe Electric, ehemals Vossloh Kiepe. Für den Entwurf der neuen Baureihe

erhielt das Berliner Designbüro büro+staubach den renommierten Preis „iF Design Award 2017“.

Die Schwebebahn ist das Wahrzeichen der Stadt. Dabei startete sie nicht in Wuppertal, sondern in Köln. Dort entwickelte Zuckerunternehmer Eugen Langen, der auch die Gasmotorenfabrik Deutz mitgründete, den ersten funktionstüchtigen Vorläufer. Langen experimentierte in den frühen 1890er-Jahren auf dem Gelände der heutigen Köln-Messe und des Rheinparks mit einer ersten elektrisch betriebenen Hochbahn für den Rohstofftransport über das Werksgelände der Zuckerproduktion, für das er 1895 das Patent 83047 erhielt.

Sein Konzept kam in Wuppertal gut an, damals einer der größten Industriestandorte. Die Schwebebahn sollte die Talsohle der Städte Barmen und Elberfeld mit einem zusätzlichen Verkehrsmittel erschließen. Nach Langes Tod 1895 baute Zypen & Charlier in Köln-Mülheim eine zweite Teststrecke. Die Firma stellte Eisenbahnwaggons und Brücken her. Die Erfahrungen flossen in den Bau der Wuppertaler Schwebebahn mit ihren damals hochmodernen Eisenwaggons ein.

Die Schwebebahn galt als technischer Geniestreich und Lösung der Verkehrsprobleme. Wurde doch der Platz über dem Fluss genutzt. Und sicherstes Verkehrsmittel der Welt war es auch. Lange gab es nur kleinere Unfälle. Der legendärste schaffte es in ein Kinderbuch: 1950 stürzte Elefant Tuffi bei einer Werbeaktion für den Zirkus Althoff aus der Schwebebahn in die Wupper. Der schwerste Unfall ereignete sich am 12. April 1999, als ein Zug wegen einer 100 Kilogramm schweren Eisenkralle, die Bauarbeiter vergessen hatten, entgleiste und acht Meter tief fiel. Seit Jahren fährt die Schwebebahn wieder störungsfrei – und surrt teilweise mit Tempo 60 über die Wupper. << mnu





Kai Joachimsen:
Ein Schub für den
Pharmastandort D
Seite 6



Ev Bangemann:
Welche Chancen
der EU-Omnibus bietet
Seite 14



Christian Pellis:
Ideen für die Reform
der Altersvorsorge
Seite 16



Rainer Seßner:
Seit 30 Jahren
Zukunft schreiben
Seite 18



Die Königin der Wall Street

Jane Fraser gelang, woran viele Männer vor ihr scheiterten:
Sie begann erfolgreich, die US-Großbank Citigroup zu sanieren

Grund für Optimismus

In dieser Ausgabe des WirtschaftsKuriere gehen wir auch dahin, wo es weh tut: in die Untiefen der Bürokratie zum Beispiel. Die Nachhaltigkeitsberichterstattung ist umstritten, Brüssel war das Thema entglitten, zu kleine Firmen mussten zu viele Auflagen erfüllen. Jetzt hat die EU es verstanden. Die Omnibus-Verordnung soll alles erleichtern. Wie wahrscheinlich das ist und wie die Einzelheiten aussehen, erklärt Ev Bangemann, die bei EY für das Thema Nachhaltigkeit zuständig ist.

Weh tut auch der Blick auf die Strompreise hierzulande. Und wütend macht so manchen Unternehmer die Energiewende der zwei Geschwindigkeiten: Wir bauen eine Solaranlage und ein Windkrafttrah nach dem anderen, „vergessen“ aber die Netze. Was nötig ist, damit der Netzausbau so rasch gelingt, dass all der Strom aus erneuerbaren Energien auch eingespeist werden kann, erklärt Achim Schröder, Finanzchef von Westenergie. Seine Meinung: Strom kann eines Tages in Deutschland genauso günstig sein wie in anderen Ländern.

Dass auch scheinbar aussichtslose Aufgaben gelingen können, hat die Titelheldin dieser Ausgabe bewiesen und tut das noch: Die Citigroup galt lange als Problemkind unter den amerikanischen Großbanken. „Unmanageable and uninvestible“ (etwa: unführbar und nichts, wo man investieren sollte). Bis Jane Fraser kam. Sie übernahm als erste Frau die Führung einer systemrelevanten US-Bank und schaffte tiefgreifende Reformen. Mit Härte und Empathie zugleich. Das muss kein Widerspruch sein.

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

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,
Vera König

Layout:
Christine Plein-Vukorepa

Titelfoto
Citi Group

Geschäftsführer:
Christiane Goetz-Weimer
Dr. Wolfram Weimer

General Manager:
Peter Kersting

Director Business Development & Sales:
Markus Disselhoff

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

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

Media Consultant:
Manuela Czapka
Dircksenstrasse 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



Falco Weidemeier ist Partner und EY Global Turnaround and Restructuring Leader.

Europe is great

Warum sind wir in Europa – wie die Amerikaner das sagen würden – „constantly on the backfoot“? Warum reagieren wir ständig und handeln zu wenig? Warum sind wir eigentlich so zurückhaltend?

Es ist klar, dass die aktuelle Situation uns fordert: Die USA ziehen uns militärisch die Decke weg, taktieren mit dem Schicksal der Ukraine und drohen mit Zöllen, um einen Handelskrieg auf Europa auszudehnen, den sie mit anderen schon begonnen haben. Die Atmosphäre ist von Herablassung und Bitterkeit geprägt, die alte Ordnung des Westens droht zu zerfallen.

Die Themen sind allerdings nicht neu. Wir wissen seit geraumer Zeit, dass wir Europa in die Lage versetzen müssen, unser kulturelles, soziales und wirtschaftliches Lebensmodell militärisch verteidigen zu können. Wir haben uns zu lange und zu sehr auf die USA verlassen. Uns ist bewusst, dass wir eine entschlossene Finanz- und Wirtschaftspolitik brauchen, wenn wir kein Transformationsverlierer sein wollen. Ebenso ist uns klar, dass wir in dem Maße, wie wir uns an Details innerhalb Europas aufreiben, vom Rest der Welt marginalisiert werden. Nüchtern betrachtet haben wir es um uns herum mit Ländern zu tun, die eine wesentlich aggressivere Politik betreiben als wir. Wir brauchen darüber hinaus Entbürokratisierung, Digitalisierung und ein Klima für Unternehmertum, Investitionen und Konsumzuversicht. Dafür ist es an der Zeit, aus der reaktiv-empörten Haltung her-

auszufinden und ein neues europäisches Selbstbewusstsein zu entwickeln.

Wie soll das gehen? Die Europäische Union ist eine Friedensunion, diese Aufgabe hat sie bemerkenswert gut erfüllt, und die Bedeutung eines solchen Friedensraumes ist deutlich gestiegen. Die EU ist zudem ein mächtiger Wirtschaftsraum, der unter anderem für die Amerikaner von großer Relevanz ist. Es ist daher Zeit, dass wir mit Stärke auftreten. Dazu gehört, dass wir eine gemeinsame Agenda für die Unterstützung unserer großen Wirtschaftszweige bei der Transformation, für die Förderung von Zukunftsindustrien sowie die europäische Standortattraktivität entwickeln. Nur auf Basis einer starken Wirtschaft können auch die sozialen und ökologischen Herausforderungen gemeistert werden, von denen im Augenblick so wenig gesprochen wird, weil das in den USA unpopulär geworden ist. Es gehört darüber hinaus dazu, die Macht des europäischen Marktes nüchtern auszuspielen und klarzumachen, dass jede Abschottung anderer Märkte zu Zollmaßnahmen gleichen Umfangs in Europa führen wird, und zwar unmittelbar. Es darf kein Zweifel daran bestehen, dass wir zwar eine Zollauseinandersetzung für erwiesen unsinnig halten, aber ihr keinesfalls aus dem Weg gehen würden.

Neben der europäischen Verteidigungsfähigkeit, die wir wiedererlangen müssen, und dem wirtschaftlichen Selbstbewusstsein, das wir stärken müssen, ist aber noch etwas anderes wichtig – nämlich das Verständnis Europas als Wertegemeinschaft. Als womöglich einer der letzten Orte, an dem Freiheit – die Freiheit des Andersdenkenden – noch gilt, Entfaltungsräume bestehen, Eigenverantwortung zählt, ein Wertekanon von Frieden und Nächstenliebe gepflegt wird, Meinungsvielfalt ein hohes Gut ist und Demokratie nicht als überkommene Staatsform gesehen wird. Das nämlich wird in einer Zukunft, die zunehmend von Autokraten und selbsternannten Eliten bestimmt wird, von Deals eher als von Prinzipien, ein sehr wertvolles Gut. So wertvoll, dass es vielleicht sogar für Länder außerhalb des geografischen Europas attraktiv sein kann, sich dieser Werteunion anzuschließen. Das würde spannende Linien einer wertebasierten Re-Globalisierung aufzeigen, bei denen deutlich wird, dass Isolationismus, wirtschaftliche und militärische Arroganz langfristig in einer multilateralen Welt nicht funktionieren.

Die richtige Antwort auf „Make America great again“ heißt deswegen: „Make Europe great again.“ Oder ganz simpel: „Europe is great.“ Es wird Zeit, dass wir uns das bewusst machen.



© picture alliance / newscom / Diskon Lee

Die Königin der Wall Street

Jane Fraser ist die erste Frau an der Spitze einer großen US-Bank und schaffte bei der Citigroup die Wende – mit harter Hand und nach eigenen Angaben viel Empathie.

Die Citigroup galt lange als Problemkind unter den amerikanischen Großbanken. „Unmanageable and uninvestible“ (etwa: unführbar und nichts, wo man investieren sollte) – so beschrieben Investoren das einst größte und wertvollste Bankinstitut der USA. Doch dann kam Jane Fraser. Seit

die heute 57-Jährige 2021 als erste Frau die Führung einer systemrelevanten US-Bank übernahm, schaffte sie die tiefgreifende Transformation des Finanzriesen. Als erste Frau in der maximal männerdominierten Wall Street streicht sie ein Gesamtgehalt von mehr als 100 Millionen Dollar ein – wohlgermerkt allein seit

ihrem Amtsantritt 2021. Ihr Jahresgehalt für 2024 wurde um üppige 33 Prozent auf 34,5 Millionen Dollar angehoben.

In den US-Medien wird die Mutter zweier Söhne (22 und 24 Jahre) die „unbestrittene Königin der Wall Street“ genannt. Ein renommierter Finanzkolumnist schrieb über sie: „Sie isst Nägel zum

Frühstück und spuckt Rost aus.“ Vermutlich hat das aber auch mit Abstammung zu tun: Fraser wurde im schottischen St. Andrews geboren. Ihre Familie gehört zum Clan Dundas, dessen Wurzeln bis ins 12. Jahrhundert reichen. Sie studierte Wirtschaft an den Elite-Unis Cambridge und Harvard, arbeitete bei der Investmentbank Goldman Sachs und als McKinsey-Partnerin. Zehn Jahre lang beriet sie dort Banken.

Nach der Geburt ihrer Söhne arbeitete sie in Teilzeit. Was Teilzeit seinerzeit bedeutete, erklärte ihr Mentor Lowell Bryan, Senior Partner bei McKinsey, der „Financial Times“: „Ich habe bei ihr übernachtet und fand sie um 3 Uhr morgens in der Küche am Computer.“ Fraser hielt durch und sagte später: „Mutter kleiner Kinder zu sein und Karriere zu machen, ist das Schwierigste, was ich je getan habe. Ich war erschöpft und fühlte mich schuldig, obwohl ich mit meinem Mann einen großartigen Partner hatte, der die Verantwortung vollständig mittrug.“ Er gab seinen Job als Leiter des globalen Bankgeschäfts bei der Investmentbank Dresdner Kleinwort auf, um Frasers Karriere zu unterstützen.

„Sie isst Nägel zum Frühstück und spuckt Rost aus.“

2004 wechselte sie zur Citigroup und verdiente sich Lorbeeren als harte, aber strategische Führungskraft. Sie durchlief fast alle Geschäftsbereiche der Bank, von Lateinamerika bis zum Investmentbanking, bevor sie 2021 die Führung der Bank übernahm. Frasers Vorgänger Michael Corbat hatte die Citigroup acht Jahre lang geleitet, aber nie so richtig in den Griff bekommen. Fraser hat bei der Citigroup eine weitreichende Reorganisation eingeleitet, die Managementstrukturen vereinfacht und die Verantwortlichkeiten klarer festgelegt. Sie investiert mehr, um die den Konzern technologisch zu modernisieren. So sollen Probleme behoben werden, die 2020 Auflagen durch US-Aufsichtsbehörden auslösten. Sie treibt den Rückzug aus 14 internationalen Privatkundenmärkten voran.

Unter Fraser nahm die Citigroup 2024 mit 81,1 Milliarden Dollar drei Prozent mehr ein. Der Nettogewinn legte um 37 Prozent auf 12,7 Milliarden Dollar zu. Für eine Bank, die seit der Fi-

nanzkrise 2008 mit erheblichen Problemen kämpft und deren Aktienkurs heute nur halb so hoch ist wie 2006, sind das gute Zeichen. Der Aufsichtsrat honorierte Frasers Bemühungen nun mit einer deutlichen Gehaltserhöhung: Für 2024 erhält die Chefin 34,5 Millionen Dollar – ein Plus von 32,7 Prozent zu 2023. Diese Steigerung beförderte Fraser vom letzten auf den vierten Platz in der Vergütungsrankliste der sechs größten US-Finanzinstitute. Sie liegt damit vor Morgan-Stanley-Chef Ted Pick und Wells-Fargo-CEO Charlie Scharf, aber hinter den Spitzenverdienern Jamie Dimon (JPMorgan Chase) und David Solomon (Goldman Sachs), die jeweils 39 Millionen Dollar erhalten. Bemerkenswert: Frasers prozentuale Gehaltssteigerung übertrifft die ihrer männlichen Kollegen deutlich. In der Begründung für die Gehaltserhöhung betonte der Vergütungsausschuss sein Vertrauen in Frasers strategische Prioritäten und lobte ihre umsichtige und durchdachte Umsetzung mit Fokus auf Sicherheit, verbesserte Renditen und nachhaltiges Wachstum.

Teil dieser Strategie ist auch der radikale Personalabbau: Bis 2026 sollen 20.000 Stellen wegfallen. Wobei man ihr Unrecht tun würde, ihre Härte zu sehr zu betonen. Zumindest sagt sie selbst von sich: „Empathie ist die wichtigste Fähigkeit, die man lernen kann. Sie verlangt, dass wir mit der Zeit gehen. Sie ermöglicht Exzellenz – die Exzellenz, nach der wir jeden Tag streben.“ Dazu passt ihr Führungsphilosophie: „Stellen Sie sicher, dass Ihr Team besser ist als Sie. Scheuen Sie sich nicht, Leute einzustellen, die mehr wissen als Sie, die besser sind als Sie.“

So ist ein weiterer wichtiger Baustein von Frasers Strategie, Führungskräfte von außerhalb des Unternehmens zu holen. Mit Vis Raghavan konnte sie einen hochrangigen Manager von JPMorgan abwerben, der nun das Investment-, Unternehmens- und Geschäftskundenbanking der Citigroup leitet. Zudem holte sie Tim Ryan, ehemaliger Senior Partner bei PricewaterhouseCoopers, für die Leitung der Technologie- und Legacy-Franchise-Aktivitäten an Bord. Diese personellen Verstärkungen sollen dazu beitragen, die Citigroup wieder wettbewerbsfähiger zu machen. Denn trotz aller Fortschritte bleibt die Bank im Vergleich zu ihren Konkurrenten zurück:

Mit mehr Personal als die Bank of America erwirtschaftet sie nur ein Drittel von deren Gewinn.

Anders als andere große Geldhäuser plant Fraser, die Homeoffice beizubehalten. Die meisten Mitarbeiter der Citigroup arbeiten nach einem hybriden Zeitplan mit mindestens drei Tagen pro Woche im Büro und bis zu zwei Tagen aus der Ferne. Aus ihrer Sicht ist der flexible Ansatz ein Wettbewerbsvorteil, um Mitarbeiter zu gewinnen, die ihre Konkurrenten wegen strengerer Vorschriften verlassen wollen.

„Stellen Sie sicher, dass Ihr Team besser ist als Sie. Scheuen Sie sich nicht, Leute einzustellen, die mehr wissen als Sie, die besser sind als Sie.“

Wie Fraser zu Donald Trump steht, ist derzeit nicht genau zu erfassen. In den vergangenen Wochen hat sie sich nicht direkt zum US-Präsidenten oder seiner Regierung geäußert. Es gibt jedoch einige relevante Entwicklungen, die indirekt mit seiner Politik in Verbindung stehen: Unter Frasers Führung hat Citigroup Diversity-, Equity- und Inclusion-Programme (DEI) zurückgefahren, was in der Finanzwelt als Reaktion auf die politische Atmosphäre unter Trump interpretiert wurde, der solche Bemühungen für linken Quatsch hält.

Ob das unbedingt schlecht ist, lässt sich kaum sagen. Allerdings kann es sich die Bank wahrscheinlich nicht leisten, auf Konfrontation mit dem Präsidenten zu gehen, der für manche Überraschung und Unsicherheit an den Märkten verantwortlich ist.

Bisher läuft jedenfalls alles richtig bei Citi. Wobei der radikale Wandel in der Bank reichlich Risiken birgt. Wegen des Personalabbaus dürfte die Bank einiges Wissen verlieren. Die Restrukturierung bindet zudem viele Ressourcen, die an anderer Stelle fehlen. Möglicherweise verliert die Bank durch den Rückzug aus bestimmten Märkten dort auch den Anschluss. Und so richtig sexy für Investoren ist das Unternehmen immer noch nicht. Das alles ficht Fraser nicht an. Die Königin der Wall Street sieht sich auf dem richtigen Weg.

Thorsten Giersch

„Engpässe ungeahnten Ausmaßes“

BPI-Hauptgeschäftsführer Kai Joachimsen über die Krise im Gesundheitssystem, richtige politische Ansätze und vergebene Chancen für den Pharmastandort Deutschland.



Wirtschaftskurier: Wie gesund ist das Gesundheitssystem?

Kai Joachimsen: Es bahnt sich eine Krise an. Steigende Zusatzbeiträge, Fachkräftemangel und schleppende Digitalisierung sind hier nur einige Symptome. Zwar haben sich die Probleme innerhalb von Jahrzehnten entwickelt. Die Flickschusterei im Gesundheitssystem hat aber nicht im Geringsten dazu geführt, das Steuer herumzureißen. Obwohl es zuletzt, etwa beim Arzneimittel-Lieferengpassbekämpfungsgesetz und dem Medizinforschungsgesetz, durchaus richtige Ansätze in der Gesundheitspolitik gab.

Ansätze sind keine Lösung.

Es war richtig, zur Verbesserung der Versorgungslage bei der Preisbildung anzusetzen. Allerdings hätten die kurzfristigen Entlastungen nicht nur die medial prominenten Kinderarzneimittel und Antibiotika, sondern alle Arzneimittel der Grundversorgung viel stärker in den Fo-

kus nehmen sollen. Das wäre ein großer Wurf gewesen, der einen wirksamen Beitrag bei der Bekämpfung der Lieferengpässe geleistet hätte. Auch beim Medizinforschungsgesetz hat der Bundesgesundheitsminister grundsätzlich die richtige Richtung eingeschlagen und Anreize gesetzt, indem etwa die von uns als BPI immer wieder geforderten beschleunigten und vereinfachten Genehmigungs- und Anzeigeverfahren für sichere klinische Prüfungen umgesetzt wurden.

Was ist nötig?

Ein Umdenken hin zu einem System, das auf die Herausforderungen der Zukunft ausgerichtet ist und flexibel genug bleibt, um unerwartete Entwicklungen zu meistern. Deswegen haben wir als BPI die Initiative „Gute Gesundheit 2030 – Gesundheit zusammen neu denken und dauerhaft besser machen“ ins Leben gerufen. Wir glauben, wir müssen endlich das Sektorendenken überwinden, den notwendigen Paradigmenwechsel aus

dem System heraus herbeiführen, um akute Herausforderungen im Gesundheitswesen ganzheitlich zu betrachten.

Was wünschen Sie sich von der Bundesregierung für die Branche?

Politische Klarheit – auch mit Blick auf Prioritäten. Es ist entscheidend, dass die Bundesregierung ihre politische Neuordnung nicht in die Länge zieht, sondern schnell für einen zukunftsfesten Wirtschafts- und Wachstumskurs sorgt. Die pharmazeutische Branche braucht dringend verlässliche Rahmenbedingungen, um die Versorgungssicherheit in Deutschland zu gewährleisten – das sind wir unseren Patientinnen und Patienten schuldig. Die Überregulierung hat sich in der pharmazeutischen Industrie immer

Dr. Kai Joachimsen
ist Hauptgeschäftsführer des Bundesverbandes der Pharmazeutischen Industrie (BPI).

mehr zu einem Schraubstock entwickelt, der den Unternehmen die Luft für Innovation und Forschung und damit die Zukunftsorientierung abschnürt. Ein weiterer wichtiger Punkt ist die Produktion. Unsere Industrie braucht Planungssicherheit. Solange jedoch die Preise immer wieder erneut herunterreguliert werden, können Unternehmen keine stabilen Produktionsbedingungen vorfinden.

Heißt im Detail?

Damit Deutschland wieder als Studien-, Forschungs- aber auch Produktionsstandort attraktiv wird, braucht es mehr Anstrengungen, gerade im Bereich der Erstattungspolitik. Es müssen die Fehlentwicklungen unter anderem bei den AMNOG-Leitplanken und Abschlüssen für Kombinationstherapien dringend korrigiert werden. Denn ein politisches Bekenntnis zur Förderung von Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten erfordert auch eine faire Honorierung von Forschungsergebnissen. Das GKV-Finanzstabilisierungsgesetz konterkariert in seiner jetzigen Gestalt die guten Absichten der Pharmastrategie und des Medizinforschungsgesetzes. Hier muss die neue Bundesregierung nachsteuern.

Geld müsste vorhanden sein im System.

Allein die Menge an verschiedenen Preisregelungen schränkt Unternehmen enorm ein: Festbeträge, AMNOG-Rabatte, Rabattverträge, Importklauseln, Herstellerabschläge, Kombiabschläge, die dezentralen Regulierungen durch 17 Kassenärztliche Vereinigungen mit Quo-

ten, Leitsubstanzen sowie Ampelsysteme – um nur einige zu nennen. Dies belastet pharmazeutische Unternehmen jährlich mit mehr als 20 Milliarden Euro. Und die Mittel fehlen dann an anderer Stelle für Innovationen, Forschung, Entwicklung und zukunftsorientierte Industriepolitik in Deutschland.

Wobei Themen der Regulierung ja nicht nur national sind.

Klar. Auch aus der EU-Politik kommen mitunter kontraproduktive Regelungen, die dem Pharmastandort Deutschland und damit nicht zuletzt auch dem Wirtschaftsstandort Europa massiv schaden können. Ein Beispiel ist die EU-Kommunalabwasser-Richtlinie. Auch wenn wir als BPI selbstverständlich die Umweltziele der EU sowie allgemein den Schutz von Umwelt und Gesundheit unterstützen.

Aber?

Wir kritisieren deutlich, dass die geplante Regelung zur Finanzierung einer neuen Reinigungsstufe in Kläranlagen für Spurenstoffeinträge im Abwasser zu großen Teilen die pharmazeutische Industrie in die Pflicht nehmen will. Wir sehen die medizinische Versorgung als eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe an und fordern daher, dass auch die Kosten für solche Umweltmaßnahmen solidarisch von allen Verursachern getragen werden.

Was stört Sie besonders?

Die massive Belastung der Unternehmen steht im Widerspruch zur politisch gewollten Stärkung des Pharmastandorts. Vor allem aber wird sie das Problem der

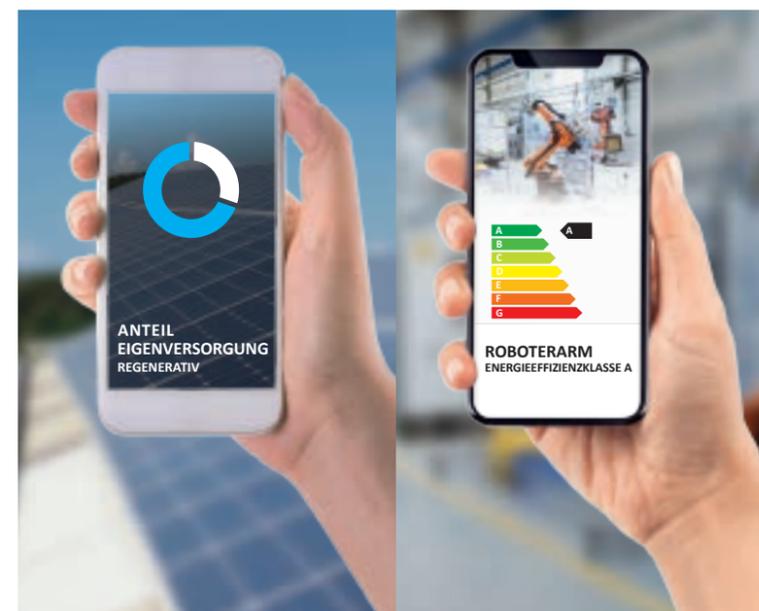
Medikamentenknappheit verstärken und zu Engpässen bislang ungeahnten Ausmaßes führen. Deshalb muss die Bundesregierung auf eine nationale Schadensbegrenzung achten und der einseitigen Belastung der Pharmaunternehmen entgegenwirken.

Was können Sie als Verband tun?

Der BPI setzt auf gesundheits- und wirtschaftspolitischen Dialog. Um nur ein Beispiel zu nennen: Im Mai 2024 begrüßten wir den damaligen Bundeswirtschaftsminister Robert Habeck (Grüne), Bundesgesundheitsminister Karl Lauterbach (SPD) sowie Friedrich Merz (CDU) auf der BPI-Hauptversammlung – ein klares Zeichen dafür, dass die Bedeutung stabiler Rahmenbedingungen für die pharmazeutische Industrie partiübergreifend anerkannt wurde. Wir haben zudem in zahlreichen wirtschaftspolitischen Gesprächen und dem regelmäßigen Round Table Gesundheitswirtschaft im Bundesministerium für Wirtschaft darauf hingewiesen, dass zur Sicherung des Wirtschaftsstandorts Deutschland auch dazugehört, Bürokratie abzubauen. Das Standortthema ist aufgrund zahlreicher bürokratischer Lasten für viele pharmazeutische Unternehmen mit existenziellen Fragen verbunden. Wie die neue Bundesregierung darüber hinaus mit gutem „Pharmatempo“ in die neue Legislatur starten kann, zeigt unser Masterplan Pharma. Er bietet politischen Entscheidungsträgern einen kompakten Fahrplan.

Das Gespräch führte Thorsten Giersch.

— ANZEIGE —



WIR FÖRDERN ENERGIESCHAFFEN UND ENERGIESPAREN

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

www.lfa.de

Beratung.
Finanzierung.
Erfolg.



„Wir kommen zu einer günstigeren Energiewelt“

Achim Schröder, CFO von Westenergie, fordert niedrigere Strompreise und bessere Renditen. Um genau zu sein, er kämpft für deren Grundlage: den Netzausbau. Woran es dabei hakt.

Wirtschaftskurier: Durch Studien kam zuletzt heraus, dass der Strombedarf in Deutschland vermutlich nicht so groß sein wird, wie von der Ampelregierung prognostiziert. Womit rechnen Sie?

Achim Schröder: Das ist eine sehr wichtige Frage beim Thema, wie viele Netze wir eigentlich brauchen – sowohl Übertragungs- als auch Verteilnetze. Der Be-

darf wird sicherlich steigen, aber es gibt mehrere Variablen: Wir wollen Wärmepumpen zubauen, wir wollen Elektromobilität weiter ausbauen. Wir hoffen, dass auch die energieintensive Industrie in Deutschland bleibt. Derzeit schwanken die Prognosen, wie stark der Strombedarf steigen wird, um etwa ein Drittel. Das aber ist ein entscheidendes Drittel, denn im Netzentwicklungsplan sind noch viel

höhere Volumina zugrunde gelegt, als wir sie in den aktuellen Studien sehen.

Also muss sich die neue Regierung das anschauen?

Sehr intensiv sogar. Daran hängt auch die Frage, wann man Netze wo aufbaut und in welcher Geschwindigkeit. Wie können wir den Netzturbo anwerfen? Die Frage, wie hoch der Strombedarf in

den nächsten Jahren tatsächlich sein wird, ist absolut zentral und muss jetzt final beantwortet werden.

Wie finanziert man diesen Netzausbau? Oder anders gefragt: Haben wir genug Geld dafür?

Das hängt entscheidend davon ab, welche Rendite Kapitalgeber, sowohl Eigen- als auch Fremdkapitalgeber, erwarten dürfen. Wir hinken bei der Eigenkapitalverzinsung dem europäischen Mittelwert deutlich hinterher, und darum brauchen wir Rahmenbedingungen, die vernünftig sind und die wirtschaftlich denkenden Unternehmen erlauben, auskömmliche Renditen zu erzielen. Wir brauchen eine schnellere Bürokratie, sodass wir die notwendigen Maßnahmen umsetzen können.

Und dann investieren Sie auch?

Eon und Westenergie sind bereit, weiter zu investieren. Wie jedes nachhaltig agierende Unternehmen investiert Eon aber nicht um jeden Preis. Das wurde auch auf der Bilanzpressekonferenz noch einmal klargemacht. Die Voraussetzung in Deutschland ist eine Verzinsung unserer Netzinvestitionen, die im internationalen Vergleich angemessen ist. Die Branche wartet aber auf die Klärung der regulatorischen Rahmenbedingungen, auch durch die neue Bundesregierung.

Die Lage bei den Zinsen ist derzeit recht abenteuerlich. Womit kalkulieren Sie?

Die Zinsentwicklung ist mehr denn je ein Blick in die Glaskugel. Aber wir rechnen ja langfristig. Die Netze werden für 40 Jahre geplant, und darum brauchen wir Planungssicherheit, die über einen längeren Zeitraum wirkt. So ist die Anreizregulierung angelegt, immer in der Langfristperspektive. Sicher ist nur: Wenn wir in Deutschland Zinssätze haben, die signifikant unter einem Mittelwert Europas oder der Welt liegen, dann wird man eben keine Investitionen anreizen.

Wir haben eine Energiewende der zwei Geschwindigkeiten: Wir investieren in die Solarpaneele, in Windkraft- räder und so weiter, aber tendenziell zu wenig in die Netze, oder?

Wir müssen das Energiesystem ganzheitlich betrachten. Wir brauchen eine Energiewende 2.0, einen Neustart mit einer anderen Ausrichtung. Die Erneuerbaren auszubauen ist eine gute Idee, aber sie

müssen ja ins Netz integriert werden. Derzeit haben wir hohe Redispatch-Kosten für grünen Strom, den wir nicht bekommen, den wir aber trotzdem bezahlen müssen. Und diese Kosten entstehen nicht, weil die Netze nicht früh genug ausgebaut wurden, sondern weil der Netzausbau länger braucht als die Errichtung eines Windparks. Darum muss der Fokus jetzt auf dem Netzausbau liegen. Zusätzlich brauchen wir grundlastfähige Kraftwerke, also besonders Gaskraftwerke, zur Sicherung der Netzstabilität.

Geld genug dürfte für solche Infrastruktur-Maßnahmen ja nun zur Verfügung stehen.

Für uns ist das Sondervermögen für Infrastruktur eine gute Nachricht. Denn dazu gehören nicht nur Autobahnen, Digitalisierung und Bildung, sondern auch die Energieinfrastruktur. Darum glauben wir, dass Teile des Programms dahin fließen sollten – sei es in die Wärmenetze, in Wärmenetze oder auch in eine Wasserstoffinfrastruktur. Aber vor allem in die Strominfrastruktur.

„Die Branche wartet aber auf die Klärung der regulatorischen Rahmenbedingungen, auch durch die neue Bundesregierung.“

Wo kann man beim Ausbau sparen?

Wir behalten die Kosten immer im Blick. Die Diskussion dreht sich auch um Netzentgelte. Sie können mit staatlichen Zuschüssen – wie schon geschehen – die Netzentgelte der Übertragungsnetzbetreiber halbieren. Aber dann verlagern wir die Kosten ja nur in den Bundeshaushalt. Sie sind dann zwar aus dem Strompreis raus, aber es muss ja trotzdem jemand bezahlen. Wir müssen vielmehr zusehen, dass wir die richtigen Netze bauen.

Dann ist immer die Diskussion, baut man Freileitung oder Verkabelung?

Erdkabel sind nicht sichtbar und auch nicht so anfällig für Wind und für Unwetter, aber sie kosten mehr, um den Faktor 6 bis 7. Darum müssen wir an den richtigen Stellen bauen. Da, wo wir die Engpässe haben, wo diese Redispatch-Kosten entstehen. Und dann auch mit vernünftigen

Zeitfenstern, was die Bürokratie angeht – also nicht mit zehn Jahren Wartezeit.

Und die Bürger vor Ort nichts dagegen haben, die gerne den günstigen Strom nehmen, aber weder Windkraft- räder noch Strommasten sehen wollen.

Wir haben das magische Dreieck aus Preis, Versorgungssicherheit und Ökologie – dazu die notwendige Akzeptanz von Bürgerinnen und Bürgern. Wenn man es möglichst schön machen will, wird es deutlich teurer. Und wenn wir nur auf Erneuerbare bauen, fehlt uns die Versorgungssicherheit. Wir müssen dieses Dreieck austarieren, das ist die große Kunst. Dann können wir die Bürgerinnen und Bürger auch wieder für die Energiewende begeistern.

Kann es in Zukunft passieren, dass Strom hierzulande nicht mehr teurer ist als bei Wettbewerbern, die in den USA produzieren oder in anderen europäischen Ländern?

Das muss man unterscheiden. Welche Kosten haben wir und wer zahlt sie? Man kann den Strompreis für energieintensive Energien senken, indem man die Umlagen auf andere überwälzt. Perspektivisch müssen wir das Gesamtsystem im Auge halten. Und nicht Kraftwerke abschalten, obwohl wir noch keinen Ersatz haben und Erzeugungskapazitäten doppelt aufbauen. Wenn die Energiewende so weit ist, dass erneuerbare Energie, die Photovoltaik und die Windanlagen ideal in das Stromnetz eingebettet sind, wenn wir dann grundlastfähige Gaskraftwerke haben und Gasnetze für Wasserstoff nutzen, wenn wir das mit Elektrolyseuren optimieren, dann kommen wir auch wieder zu günstigeren Preisen. Das dauert aber.

Haben Sie einen Wunsch an die neue Regierung?

Auf jeden Fall muss das Thema Energie im Fokus bleiben. Wir sehen alle, dass es andere wichtige Themen gibt wie Finanzierung, Migration, Verteidigung, innere, äußere Sicherheit. Trotzdem ist die Energie wichtig für ein Land, wenn man Wirtschaftswachstum erzielen will. Und es ist ja das große Ziel, wieder zwei Prozent Wirtschaftswachstum zu haben. Das brauchen wir auch in Deutschland, um wieder positiv zu denken. Und dazu brauchen wir eine stabile Energieinfrastruktur. Also: Netzturbo anwerfen!

Das Gespräch führte Thorsten Giersch.



Prof. Dr. Achim Schröder ist im Westenergie-Vorstand verantwortlich für Finanzen und Regulierung. Der promovierte Kaufmann lehrt als Honorarprofessor an der Technischen Universität Dortmund.

© Westenergie



Clever zu Solarenergie: Ohne Eigenkapital zu investieren und ohne eigenes Personal sichern sich Unternehmen stabile Stromkosten und profitieren von einem nachhaltigen Geschäftsmodell.

Solarenergie als Vorteil

Die Abhängigkeit von volatilen Energiepreisen und politischen Entscheidungen gefährdet die Wettbewerbsfähigkeit deutscher Unternehmen. Solarenergie bietet die Chance, diese Abhängigkeit zu durchbrechen – und zwar jetzt.

Die Energiekrise hat Unternehmen in Deutschland hart getroffen. Seit dem Ausbruch des Ukraine-Kriegs sind die Strom- und Gaspreise deutlich gestiegen – mit gravierenden Folgen für die Wettbewerbsfähigkeit, besonders in der energieintensiven Industrie. Gleichzeitig bleibt die politische Reaktion zögerlich: Diskussionen über Preisbremsen, Subventionen und regulatorische Erleichterungen verlaufen schleppend. Während die Politik noch debattiert, sehen sich Unternehmen mit steigenden Kosten, Unsicherheit und sinkender Planbarkeit konfrontiert. Doch die Lösung liegt näher als gedacht – und sie liegt in der Hand der Unternehmen selbst: Solarenergie bietet die Chance, sich unabhängig von volatilen Preisen und geopolitischen Risiken zu machen. Wer jetzt handelt, kann seine Energiekosten dauerhaft senken und sich einen echten Wettbewerbsvorteil sichern.

Zwar ist die Energiewende politisch gewollt, doch zwischen Ziel und Umsetzung klafft eine Lücke. Genehmigungen dauern zu lange, Förderstrukturen sind komplex, rechtliche Vorgaben oft unklar. Laut einer DIHK-Umfrage berichten fast 60 Prozent

der Unternehmen von hohen bürokratischen Hürden beim Ausbau erneuerbarer Energien. Gerade jetzt ist Eigeninitiative gefragt. Technologien sind verfügbar, neue Geschäftsmodelle eröffnen Handlungsspielräume. Onsite-PPAs (Power Purchase Agreements) ermöglichen es Unternehmen, Solarstrom direkt auf dem eigenen Gelände zu nutzen – oft ohne Eigeninvestitionen. Die Anlagen werden geplant, finanziert und betrieben – der Kunde zahlt lediglich für den gelieferten Strom. Das senkt Risiken, schafft Planungssicherheit und macht Unternehmen unabhängiger von Marktpreisschwankungen.

Strategisches Investment

Auch für Asset Manager ergeben sich neue Chancen: Investitionen in PV-Anlagen verbessern nicht nur die ESG-Bilanz von Bestandsimmobilien, sondern stellen auch eine attraktive Renditequelle dar. Besonders attraktiv wird dieses Modell für Fonds mit großen Portfolios. Der eigenständige Ausbau von Photovoltaikanlagen würde hohe Investitionen und Ressourcen erfordern. In Kooperation

mit spezialisierten Partnern lässt sich die Umsetzung auslagern: von der Planung über die Finanzierung bis zum Betrieb. Durch Profit-Share-Modelle partizipieren Asset Manager an den Erträgen – ohne eigenes Kapital oder internes Personal einsetzen zu müssen. Gleichzeitig wird durch die dezentrale Stromerzeugung die Energieversorgung stabilisiert – ein wichtiger Beitrag zur Risikominimierung im Portfolio.

Photovoltaik ist keine Nische mehr. Unternehmen, die jetzt auf Solar setzen, senken Kosten und zeigen Verantwortung – für Nachhaltigkeit und Unabhängigkeit. Kunden, Investoren und Partner erwarten das. Die Technik ist ausgereift, die Vorteile klar. Jetzt braucht es nur noch die Entscheidung, die Energiewende aktiv anzugehen. Mit erfahrenen Partnern gelingt der Umstieg einfach: ganz ohne Eigenkapital, Aufwand oder Risiko. Auf die Politik zu warten? Dafür ist längst keine Zeit mehr.

Der Autor Sebastian Schmidt ist Managing Director der GIGA.GREEN GmbH.

**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:**



www.bayern-innovativ.de/zukunft-schreiben

„Der Mittelstand sollte seine IT-Infrastruktur eigenständig verwalten können“

Stackit-Chef Bernd Wagner über Vertrauensverlust im transatlantischen Wertebündnis, europäische Cloudangebote und die Vorzüge eines deutschen Spezialisten.

Wirtschaftskurier: Wie wichtig ist es, seine Daten auf europäischen Clouds zu haben oder dass der Anbieter aus Europa kommt?

Bernd Wagner: Um die digitale Transformation erfolgreich zu gestalten, ist es unerlässlich, sich bewusst zu machen, wo und wie die Unternehmensdaten gesammelt und gespeichert werden und wer darüber Kontrolle ausübt. Die Tatsache, dass viele dieser Daten von nicht europäischen Unternehmen gehostet und verwaltet werden, birgt erhebliche rechtliche, wirtschaftliche und sicherheitspolitische Herausforderungen.

Was derzeit nicht einfach ist?

Gerade in den letzten Monaten hat das transatlantische Wertebündnis mit den USA stark an Vertrauen verloren. Beispielsweise durch den Abzug der US-Mitglieder aus dem Privacy and Civil Liberties Oversight Board besteht große Unsicherheit, ob weiterhin ein DSGVO-konformer transatlantischer Datentransfer möglich ist.

Welche Folgen hat das für mittelständische Unternehmen?

Gerade für diese Betriebe kann das zu Herausforderungen bei der Sicherung der Unternehmensdaten führen. Daher wird es immer dringlicher, eine umfassende Strategie für ein unabhängiges, souveränes und digitales Europa zu entwickeln – eine Strategie, die sowohl die globalen Dimensionen der Digitalisierung berücksichtigt als auch die Wahrung europäischer Werte und Standards sicherstellt.

Wie spürt ein Mittelständler den USP eines EU-Partners?

Besonders mittelständische Unternehmen sollten ihre IT-Infrastruktur und Daten sicher und eigenständig verwalten können, ohne von großen Technologieanbietern abhängig zu sein. Dies fördert die Innovation, Flexibilität und langfristige Wettbewerbsfähigkeit.

Welche Aspekte der digitalen Souveränität sind für Sie essenziell?

Erstens: Sie möchten selbstständig und ohne Einwirkung von Dritten entscheiden und handeln. Dazu gehört, dass Sie sich an unvorhersehbare Situationen anpassen können, was rasche und reibungslose Entscheidungen erfordern (besonders im digitalen Raum). Zweitens die Aufrechterhaltung des eigenen Geschäftsbetriebs: Dies umfasst alle organisatorischen, technischen und personellen Maßnahmen, die dem Fortführen der Geschäfte dienen, die für das Erreichen ihrer Unternehmensziele essenziell sind – auch im Krisenfall.

Wie können mittelständische Unternehmen diese Ziele erreichen?

Erstens durch Datenhoheit: Indem ihre Daten jederzeit verfügbar, vertraulich, in-

teger und unter ihrer Kontrolle bleiben. Zweitens durch Offenheit: Indem sie die Verarbeitung ihrer Daten jederzeit ganz oder teilweise in die Hände anderer transferieren können. Drittens durch Transparenz: Indem sie jederzeit über alle involvierten Akteure, sowie die Art und Ort der Datenverarbeitung im Bilde sind.

Warum profitiert ein mittelständisches Unternehmen von Ihrem USP?

Stackit arbeitet ausschließlich in Deutschland und in der EU. Hier befinden sich unsere Rechenzentren, unser Produktmanagement mit den Entwicklungsressourcen und unser Betriebspersonal. Dadurch unterliegen wir deutschem und europäischem Recht und sind nicht ausländischen Regierungen gegenüber zur Herausgabe von Daten verpflichtet. Wir haben nicht nur physische Rechenzentren in Europa aufgebaut, sondern unsere gesamte Identität als Unternehmen ist hier verankert.

Wie sichern Sie diese Unabhängigkeit?

Als einer der weltweit größten Einzelhändler ist die Schwarz-Gruppe wirtschaftlich extrem leistungsfähig, solide und unabhängig. Daher ist Stackit als Teil von Schwarz Digits langfristig beständig. Wir können nicht extern erworben werden und sind nicht von fremden Investoren abhängig.

Wie sorgen Sie für Sicherheit?

Stackit verwendet mehrfache Sicherheitsparameter, um die Daten unserer Kunden optimal zu schützen. Als souveräne Cloud setzen wir auf Open-Source-Technologie und damit auf eine aktive und unabhängige Community. Somit können Kunden die Verarbeitung ihrer Daten technisch flexibel auf alternative Cloud- und On-Premise-Umgebungen verlagern. Dies vermeidet einen technischen Vendor Lock-In. Ebenso wird ein wirtschaftlicher Vendor Lock-In umgangen, weil für die Migration keine Mehrkosten anfallen.

Bernd Wagner
ist CEO von Stackit, der Cloud-Tochter von Schwarz Digits.



© Schwarz Digits



Durch den *Fortschritt* wachsen wir zusammen, lernen und überwinden die Grenzen unserer Möglichkeiten.

Wir erforschen die *Wunder* der Wissenschaft, um das Leben der Menschen zu verbessern.

sanofi

www.sanofi.de

„Viele Betriebe haben auf eine solche Reform gewartet“

EY-Expertin Ev Bangemann über die EU-Reform der Berichterstattungspflichten zu Nachhaltigkeit und welche Chancen Unternehmen haben, die sich freiwillig doch drum kümmern.

Wirtschaftskurier: Frau Bangemann, um die Geschichte hinter der Nachhaltigkeitsregulierung zu verstehen, muss man beim Green Deal der EU anfangen, oder?

Ev Bangemann: Absolut. Damals wurde ein sehr ambitionierter Transformationsplan beschlossen, weil festgestellt wurde, dass das freiwillige Handeln der Unternehmen nicht ausreichend ist. Und in der Folge des EU Green Deals ist in sehr kurzer Zeit sehr viel reguliert worden. Das hat eine große Anzahl an Kritikern auf den Plan gerufen, die zu Recht darauf hingewiesen haben, dass das zu einer hohen bürokratischen Belastung führt und Unternehmen im internationalen Wettbewerb behindert.

Die die EU mit der Omnibus-Verordnung zurückdrehen will. Wie bewerten Sie den Schritt?

Die Omnibus-Verordnung ist wichtig, um Bürokratie abzubauen. Viele Unternehmen haben auf eine solche Reform gewartet, die die Verwaltung erleichtert. Dadurch können sie sich wieder stärker auf das Kerngeschäft konzentrieren. Dabei bleibt es jedoch absolut wichtig, das richtige Maß an Bürokratieabbau zu finden, ohne dabei die erwartete Wertstiftung für europäische Unternehmen aus der Berücksichtigung von Nachhaltigkeit aus den Augen zu verlieren.

Was ist geplant?

Die Erleichterungen betreffen hauptsächlich kleinere und mittlere Unternehmen, die von den umfangreichen Meldepflichten und bürokratischen Auflagen oftmals überfordert sind. Durch die Verordnung sollen nun Berichtspflichten vereinfacht oder sogar abgeschafft werden. Und die Hoffnung ist, dass das natürlich dann die kleineren Firmen erheblich entlastet.



Wie genau sehen die Vereinfachungen für Betriebe aus?

Die Omnibus-Verordnung besteht insbesondere aus zwei Änderungsrichtlinien: Die erste Richtlinie verschiebt die Berichterstattungspflichten nach CSRD, der Corporate Sustainability Reporting Directive, für Unternehmen, die erstmals für das Geschäftsjahr 2025 beziehungsweise 2026 hätten berichten müssen, um zwei Jahre. Das sind die Unternehmen der sogenannten zweiten und dritten Welle – also große, nichtkapitalmarktorientierte und kleinere kapitalmarktorientierte Unternehmen –, die

dann für 2027 statt 2025 beziehungsweise 2028 statt 2026 berichten müssten. Gleichzeitig wird die Anwendung des Europäischen Lieferkettengesetzes – die sogenannte CS3D – für Unternehmen der ersten CS3D Welle um ein Jahr auf Juli 2028 verschoben. Hinsichtlich der

Ev Bangemann ist beim Beratungsunternehmen EY für das Thema Nachhaltigkeit verantwortlich und bewertet die bürokratischen Erleichterungen für viele Unternehmen bei den EU-Regeln für Reporting-Pflichten.

CSRD ändert sich für die Unternehmen der ersten Welle nichts.

Und die zweite Richtlinie?

Die beschäftigt sich mit inhaltlichen Änderungen und dem persönlichen Anwendungsbereich und wird die CSRD-Wellen, die ich vorher genannt habe, abschaffen, sodass die CSRD nur noch für große Unternehmen gelten soll mit 25 Millionen Euro Bilanzsumme oder 50 Millionen Euro Umsatzerlösen sowie mehr als 1000 Mitarbeitenden. Die geplante Einführung der Schwelle von 1000 Mitarbeitenden stellt einen erheblichen Unterschied zu den bisherigen Größenkriterien im HGB dar. Zusätzlich soll es zu einer Vereinfachung der Nachhaltigkeitsstandards (European Sustainability Reporting Standards ESRS) kommen. Und – das ist besonders für die kleineren Unternehmen wichtig – es soll ein sogenannter Value Chain Cap aufgenommen werden.

Was steckt hinter dem Value Chain Cap?

Darin sollen Mindestanforderungen für kleinere Unternehmen definiert werden, die sich in der Wertschöpfungskette der zur CSRD-Berichterstattung verpflichteten Unternehmen befinden. Er regelt, was diese Unternehmen anhand eines neuen Standards an Informationen zur Verfügung stellen müssen.

Wo stehen wir im Prozess gerade?

Die erste Richtlinie bezüglich Anwendungszeitraum hat die erste Hürde genommen. Im Parlament wurde beschlossen, diesen sogenannten Stop-the-Clock-Vorschlag zu genehmigen. Wir warten jetzt noch ab, dass der EURat zustimmt. Im zweiten Quartal werden Vereinfachungen zur EU-Taxonomie dazukommen, die dann vom 1. Januar 2026 an gelten. Und ganz entscheidend für die inhaltlichen Vereinfachungen ist die laufende Überarbeitung der ESRS, die schon bis zum 31. Oktober erwartet werden. Das ist eine ganze Menge.

Und bis wann ist das in Deutschland in nationales Recht umgewandelt?

Das wage ich nicht vorherzusagen. Deutschland und beispielsweise die Niederlande haben ja die bisherige CSRD noch gar nicht in lokales Recht überführt. Die Rechtssituation ist sehr komplex und auch ein Stück weit unsi-

cher. Gleichwohl erwarten wir, dass die Europäische Kommission nochmal auf die Länder zugehen wird, welche die CSRD bisher nicht umgesetzt haben, um dringend für Rechtssicherheit zu sorgen. Zudem sehen wir im Koalitionsvertrag, dass Omnibus unterstützt wird und bspw. auch unser nationales Lieferkettengesetz unmittelbar entfallen und dann später durch das Europäische Lieferkettengesetz ersetzt werden soll.

All die Regulierung ist für ein Haus wie EY schon gut fürs Geschäft, oder?

Jede neue Vorschrift erfordert bei den Betrieben einen Zusatzaufwand. Und den kann ein Unternehmen in der Regel nicht allein stemmen. Das würde sich auch nur bedingt lohnen, weil der Aufwand in der Regel einmalig ist. Und deshalb nehmen Unternehmen gerne Beraterhilfe in Anspruch. Das ist eine Grundlage unseres Beratergeschäfts – bei Änderungen der Regulatorik ist unsere Kompetenz in aller Regel gefragt.

Ich bin gespannt auf das Aber.

Man könnte natürlich meinen, dass wir ein Interesse daran haben, Vereinfachungen zu verhindern. Aber dem ist nicht so. Berater und Prüfer haben genauso alles zum ersten Mal durchlebt und mussten in Ausbildung investieren. Wir hätten uns gewünscht, dass die aktuelle Regulatorik erst einmal eine echte Chance erhält. Nicht damit wir viel Geschäft damit machen können, sondern damit Unternehmen sowie Berater und Prüfer sich das ausführlich anschauen und fundiert vorschlagen können, wie auch eine gute Vereinfachung aussehen könnte.

Was sollten Unternehmen tun, die nicht berichten müssen, aber womöglich berichten wollen?

Aus meiner Sicht hat jedes verantwortungsbewusste Unternehmen ein Interesse an seinem Fortbestand und der positiven Weiterentwicklung. Das setzt voraus, dass finanzielle Risiken frühzeitig erkannt werden. Dann macht es wenig Sinn, es darauf ankommen zu lassen, dass Einkaufspreise überraschend steigen, weil zum Beispiel die Ernte durch Unwetter oder Insektensterben einbricht. Oder eine Versicherung Policen kündigt, weil der Standort für das Unternehmen des Zulieferers aus deren Sicht nicht mehr wirtschaftlich versicherbar ist.

Und solche Risiken werden durch die Berichte frühzeitig transparent und durch ein funktionsfähiges Risikomanagement eingegrenzt?

Nur damit können Unternehmen, egal welcher Größenordnung und vielleicht gerade im Mittelstand, generationenübergreifend für die Zukunft gesichert werden.

Inwiefern haben Unternehmen, die auch freiwillig Transparenz zeigen, Finanzierungsvorteile am Markt?

Das ist eine logische Konsequenz. Banken, Ratingagenturen oder Private Equity haben eigene Kriterien entwickelt, die sich auch an ESG-Kriterien orientieren, um Risiken zu identifizieren. Wir sind in der EU auch nicht allein: China, Indien, Australien, Japan und viele andere Länder in der Welt haben ja ebenfalls Regelungen zur Nachhaltigkeitsberichterstattung oder sind dabei, diese einzuführen. Die Finanzindustrie will einschätzen, wie hoch ihr Risiko ist. Und daran orientieren sich auch die Kosten.

Wenn sich ein Betrieb entscheidet, eine Nachhaltigkeitsberichterstattung mehr oder weniger freiwillig zu machen, gibt es den sogenannten VSME-Standard. Sollten sich Betriebe an dem orientieren?

Ich persönlich halte den Standard für sehr zielführend und wir empfehlen ihn auch in Diskussionen, besonders im Mittelstand. Ein überzeugendes Argument ist, dass Firmen nicht über 1000 Datenpunkte, die die ESRS unter Umständen erwarten würden, sondern weniger als 100 Datenpunkte erheben müssen. Das sind im Wesentlichen Datenpunkte im Umweltbereich, wo es heute das größte Wissen und die größte Konkretisierung gibt. Wer die angeben kann, hat einen Vorteil, wenn er mit großen kapitalmarktorientierten Unternehmen zusammenarbeitet. Denn die wiederum müssen Informationen von ihren Zulieferern in der Lieferkette einbeziehen. Da ist es wichtig für mittelständische Unternehmen, darauf vorbereitet zu sein, um auch weiterhin als Zulieferer sicher gelistet zu werden und gute Konditionen zu erhalten. Und gleichzeitig führt das Unternehmen noch das Mindestmaß an Risikomanagement ein.

Das Gespräch führte Thorsten Giersch.

„Wir müssen finanzielle Bildung stärken“

Amundi-Deutschland-Chef Christian Pellis über Anlagewissen und dringend nötige Reformen in der Altersvorsorge.

Wirtschaftskurier: Was bedeuten die Umbrüche für die Altersvorsorge in Deutschland?

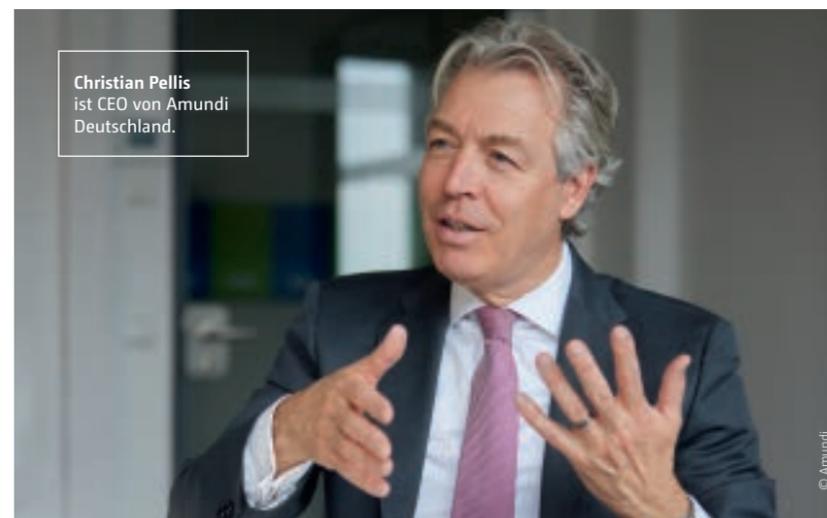
Christian Pellis: Die Altersvorsorge steht hierzulande auf drei Säulen. Der erste Pfeiler der gesetzlichen Rentenversicherung hat an Tragkraft verloren. Um das gesamte System zu stabilisieren, müssen die anderen Pfeiler gestärkt werden. An Reformen bei der betrieblichen und der privaten Altersvorsorge kommen wir deshalb nicht vorbei. Ziel ist es, möglichst vielen Menschen die Möglichkeit zu eröffnen, privat oder über die Betriebe für das Alter vorzusorgen.

Ist Deutschland auf dem richtigen Weg?

Wenn man sich den Bundestagswahlkampf sowie die Diskussionen der vergangenen Wochen anschaut, könnte man daran zweifeln. Das Thema Rente spielte fast keine Rolle. Ich bin aber zuversichtlich, dass die Politik den Ernst der Lage erkannt hat und den Austausch mit Vertretern der Finanzbranche sucht oder fortsetzt. Die Ampelregierung hatte bereits erste, gute Vorschläge gemacht. Ich denke zum Beispiel an die Aktienrente. Auch CDU/CSU haben sich das Thema auf die Fahnen geschrieben.

Was wünschen Sie sich von der neuen Bundesregierung?

Erstens sollten Reformen zügig eingeleitet werden. Das Thema ist ja nicht neu. CDU/CSU und SPD haben bereits Konzepte ausgearbeitet. Das Rad muss also nicht neu erfunden, sondern in Bewegung gesetzt werden. Zweitens muss der Kapitalmarkt durch staatliche Förderung stärker in die Altersvorsorge einbezogen werden. Drittens sollte die Förderung unbürokratisch und transparent sein. Die beste Förderung nutzt nichts, wenn sie von den Menschen nicht angenommen wird. Und schließlich würde ich mir eine Abkehr vom Prinzip der Sicherheitsgarantie wünschen. Die Vergangenheit hat



Christian Pellis
ist CEO von Amundi
Deutschland.

gezeigt, dass Garantien die benötigte Mehrrendite behindern können. Das heißt nicht, dass sich Sparer an den Kapitalmärkten riskant, gewissermaßen mit Vollgas bewegen sollten. Aber eben auch nicht mit angezogener Handbremse.

Die Deutschen gelten als Sparer. Was müsste passieren, damit sich das ändert?

Ein Umdenken ist schon im Gange. Aber es liegt tatsächlich noch zu viel Geld auf Sparkonten und leistet damit keinen echten Beitrag zur finanziellen Absicherung im Alter. Um dies zu ändern, müsste das Bewusstsein dafür wachsen, dass die klassische Sparanlage mit Blick auf die Altersvorsorge eine Fehlallokation ist. Auch müssen wir finanzielle Bildung stärken. Bei vielen Menschen haben die Kapitalmärkte einen zweifelhaften Ruf. Daher muss das Verständnis für deren Funktion verbessert werden. Sie sind ein wichtiges Finanzierungsinstrument für die Innovationskraft der Wirtschaft und damit für den Wohlstand von uns allen. Gleichzeitig ermöglichen sie es, an der Produktivkraft der Wirtschaft zu partizipieren. Das geschieht hierzulande noch zu wenig. Auch das Wissen über die Ka-

pitalmärkte ist mau. Diese folgen Regeln und Gesetzmäßigkeiten, die man kennen sollte. Zu diesen gehört unter anderem der Risikoglättungseffekt, der sich mit der langfristigen Kapitalanlage verbindet. Bei der Finanzierung der Altersvorsorge, die ja langfristig ausgerichtet ist, kommt dieser Effekt zum Tragen.

Sehen Sie Reformbedarf auch mit Blick auf die betriebliche Altersvorsorge?

Der Handlungsdruck ist enorm. Lediglich 50 Prozent der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten sind über eine bAV abgesichert. Viele Betriebe suchen nach Lösungen. Besonders kleinere Unternehmen tun sich schwer. Um zu Ergebnissen zu kommen, muss man neue Wege beschreiten. Wäre es nicht zum Beispiel sinnvoll, wenn man Unternehmen die Möglichkeiten gäbe, bei der Altersvorsorge zusammenzuarbeiten? Etwa dadurch, dass sich kleine Unternehmen an erfolgreiche Betriebsrentensysteme größerer Unternehmen anschließen. Hier könnten erhebliche Synergien erzielt werden. Dafür wäre ein flexibler Rechtsrahmen hilfreich.

Das Gespräch führte Thorsten Giersch.



LE DUNE. DAS PARADIES FÜR FAMILIEN.



Resort & SPA
★★★★
BADESI

In Nordсарdinien liegen uns die Natur und Ihr Vergnügen sehr am Herzen. Gastfreundlichkeit bedeutet für uns weitläufige Strände und Umweltfreundlichkeit, aber auch Ideen, Restaurants, Sport und Wellness. Wir freuen uns auf Sie im besten Beach Resort Italiens. Das Resort & SPA Le Dune ist Teil der Delphina Hotels & Resorts Gruppe, welche bei den World Travel Awards als weltweit führende grüne, unabhängige Hotelgruppe ausgezeichnet wurde.

[RESORTLEDUNE.COM](https://www.resortledune.com)

HOTELS & RESORTS
DELPHINA
UN AMICO IN SARDEGNA

Der Strand vom Resort:
Li Junchi in Badesi,
Blaue Flagge 2024.



Dr. Rainer Seßner
leitet Bayern Innovativ,
die staatliche Innovationsagentur
des Bundeslandes Bayern.

„Wir schreiben seit 30 Jahren Zukunft“

Bayern-Innovativ-Chef Rainer Seßner über Chancen und Herausforderungen bei der Zusammenarbeit zwischen Mittelstand und Start-ups.

Wirtschaftskurier: Herr Seßner, zu- nächst einmal Glückwunsch: Bayern Innovativ feiert in diesem Jahr ihr 30-jähriges Bestehen. Was war beim Start die Idee dahinter?

Die Bayern Innovativ GmbH wurde im März 1995 als „Gesellschaft für Innovation und Wissenstransfer“ im Rahmen der „Offensive Zukunft Bayern“ gegründet. Initiator und erster Aufsichtsratsvorsitzender war der damalige bayerische Wirtschaftsminister Otto Wiesheu (CSU). Seine Idee war eine Organisation, die wirtschaftlich denkt, mit der Dynamik eines Unternehmens handelt und Innovationen gezielt vorantreibt. Genau das sind wir heute. Wir verbinden die

Expertise eines Wirtschaftsförderers und einer Innovationsagentur mit dem agilen Mindset eines Start-ups. Trends, neueste Technologien und Begeisterung für Innovationen sind der Treibstoff unseres Teams.

Wie lautet Ihre Bilanz?

Seit unserer Gründung haben wir uns als Innovationsplattform des Freistaats Bayern zum zentralen Knotenpunkt, Netzwerk und Thinktank entwickelt. Und zwar für Unternehmen, Forschungseinrichtungen und politische Akteure gleichermaßen. Wir treiben mit einem klaren Fokus auf Technologietransfer, Wissenstransfer und Vernet-

zung die Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit der bayerischen Wirtschaft voran. Dafür arbeiten mehr als 300 Mitarbeitende an den Standorten Nürnberg, München und Augsburg.

Wo liegt aktuell Ihr Schwerpunkt?

Unsere Aufgabe ist es, den Transfer zwischen Wissenschaft und Wirtschaft zu beschleunigen, damit Technologien schnellstmöglich in die Anwendung kommen. Dabei setzen wir auf interdisziplinäre Zusammenarbeit, ein starkes Netzwerk sowie professionelle Beratung und Methoden. Das Ziel ist klar: Bayern wird führender Innovationsstandort bleiben – und Bayern Innovativ auch in

den nächsten 30 Jahren aktiv Zukunft schreiben. Die enge Vernetzung von Forschung und Praxis ermöglicht es, innovative Lösungen schneller auf den Markt zu bringen.

Welche Gruppe Unternehmen haben Sie besonders im Fokus?

Mit Vernetzung und Technologie- und Wissenstransfer unterstützen wir besonders kleine und mittlere Unternehmen bei der Entwicklung neuer Technologien und Geschäftsmodelle. Dabei bauen wir Brücken zwischen Forschung und Unternehmen, vermitteln gezielt Wissen, begleiten Innovationsprozesse und ermöglichen Kooperationen.

Warum sollten Betriebe bei Ihnen mitmachen?

Innovationen entstehen nicht im Alleingang. Deshalb verbinden wir in unseren Innovationsnetzwerken branchenübergreifend und interdisziplinär Fachleute aus Wissenschaft, Wirtschaft und Politik und forcieren deren Austausch von Wissen und Technologien in den Zukunftsfeldern des Freistaats. Auch etablierte Firmen und junge Start-ups bringen wir bewusst zusammen, um gemeinsam innovative Lösungen zu schaffen. So haben wir einen starken Thinktank mit großer Bedeutung für das Innovations-Ecosystem in Bayern geschaffen, von dem alle Beteiligten profitieren. Dabei geht es nicht nur um die Entwicklung neuer Technologien, sondern um deren erfolgreiche Umsetzung und Skalierung – also darum, dass innovative Ideen tatsächlich in der Wirtschaft und Gesellschaft ankommen und ihre Wirkung entfalten.

Was tun Sie konkret?

Durch Workshops, Innovationsforen und individuelle Beratungen machen wir den Unternehmen aktuelle Trends und neue Technologien zugänglich. Eine entscheidende Rolle spielen dabei unsere Innovationsservices. So unterstützt der Bereich Innovationsmanagement, Potenziale zu identifizieren, Lösungen zu finden und Strategien zu entwickeln. Dabei setzen unsere Expertinnen und Experten auf systematische Methoden wie Szenariotechnik, Design Thinking oder Roadmapping. Außerdem helfen wir bei Förderprogrammen oder dem Umgang mit Patenten. Firmen, die vor besonderen Transformationsherausforderungen stehen, profitieren zusätzlich von der Exper-

tise unserer hochqualifizierten Transformationslotsen.

Sie bringen aktiv Mittelstand und Start-ups zusammen – warum?

Tatsächlich ist eine der größten Herausforderungen, dass der klassische Mittelstand, zumeist gegründet in den 60er-Jahren, heute eine große Reife hat und teils gesättigt ist. Viele sind Hidden Champions oder zumindest Technologieführer in ihrer Nische. Und nun treffen Start-ups mit ihrer Dynamik und vielen neuen Ideen auf diesen Mittelstand, der konsolidiert ist, der klare Prozesse hat, der gut funktioniert. Der Generationenwechsel im Mittelstand ist ein weiteres großes Thema.

„Unsere Aufgabe ist es, den Transfer zwischen Wissenschaft und Wirtschaft zu beschleunigen, damit Technologien schnellstmöglich in die Anwendung kommen.“

Wie äußert sich das?

Kooperationen funktionieren nur bedingt. Denn was passiert? Die Mittelständler werden mit Start-ups konfrontiert, die in den Wettbewerb treten wollen, mit ihren Technologien, mit ihren Produkten. Und allein das kann schon mal für eine enorme Abwehrhaltung bei etablierten Firmen sorgen.

Die Sie wie genau überwinden wollen?

Wir gucken eher auf Querschnittstechnologien. Und wir schlagen einem Mittelständler solche Start-ups vor, die etwas lösen könnten, mit dem der Mittelständler Schwierigkeiten hat – im Rahmen seiner eigenen Produktionskette, seiner eigenen Wertschöpfungskette. Das läuft besser, als eine Branchenkonkurrenz aufzubauen.

Das behaupten viele. Es gibt zahlreiche Veranstaltungen, auf denen Start-ups und Mittelstand zusammen-treffen.

Ja, aber die waren bislang eben kaum kuratiert. Man hat halt durch Zufall jemanden getroffen. Wir zielen auf Partnerschaften ab, statt auf klassische Investitionsobjekte. Wir gestalten eine Zusammenarbeit, ein Miteinander.

Wie läuft das?

Wir akzeptieren, dass Start-ups und Mittelständler komplett unterschiedliche Sprachen sprechen und oft unterschiedliche Interessen haben. Beiden Seiten muss klar werden, warum die andere Seite so handelt und reagiert, wie sie es tut. Dann zeigen wir auf, welche Chancen diese Kooperationen bieten – und zwar aus unseren Erhebungen. Wir haben da sehr viele Interviews geführt. Es hat sich herausgestellt, dass die Mittelständler die Notwendigkeit und Vorteile neuer Technologien erkennen. Dass Ansätze wie künstliche Intelligenz oder Robotik gar nicht in das Kerngeschäft eingreifen, sondern vielmehr das Kerngeschäft unterstützen.

Sie lassen also Leute aufeinandertreffen, die vielleicht gar nicht wussten, dass sie ein Problem haben, für das es eine Lösung draußen im Markt gibt.

Das ist ein ganz wichtiges Element. Da gilt es auch immer mal wieder zu provozieren. Wir arbeiten auf den Veranstaltungen viel mit Breakout-Sessions – und es ist eine Erfahrung, die wir über die vergangenen 30 Jahre gemacht haben, dass da immer wieder herausragende Dinge entstehen. Manchmal erfahren wir das erst viel später, wenn wir fragen: Was ist denn daraus geworden? Und dann kommt oft: Ach, stimmt ja, da haben wir den und den kennengelernt und mit dem zusammen eine neue Firma gegründet.

Wo geht die Reise hin?

Wir intensivieren diese Matching-Veranstaltungen mit bilateralen Treffen und werden noch stärker unsere Netzwerke einbringen. Insgesamt gibt es im Markt sehr viele Angebote für Unternehmen, und die müssen noch stärker kuratiert werden. Es muss da auch mehr Zusammenarbeit geben, sodass am Ende mehr Qualität entsteht und tatsächlich an der einen oder anderen Stelle auch weniger Quantität. Diese Vielzahl von Veranstaltungen überfordert die Unternehmen. Ich weiß heute als Mittelständler manchmal nicht, zu welcher der vielen Start-up-Veranstaltungen ich gehen soll. Welche bringt mich tatsächlich weiter? Hier gilt es, so meine Quintessenz, noch enger in einem Ökosystem zusammenzuarbeiten.

Das Gespräch führte Thorsten Giersch.

Manchmal ist weniger mehr

Die EU plant weitreichende Änderungen im Bankensektor.

Die Pläne belasten vor allem deutsche Institute. Die neue Bundesregierung sollte sie ablehnen.

Deutschland wagt den politischen Neuanfang. Das ist gut. Denn Deutschland hat keine Zeit zu verlieren, um wieder handlungsfähig zu werden. Es geht aber nicht nur um Schnelligkeit, sondern darum, die richtigen Entscheidungen zu treffen, damit Deutschland wieder wirtschaftlich an Schwung gewinnt. Die Lage ist angespannt: Hohe Energiekosten, steigende Bürokratieauflagen und eine stagnierende Wettbewerbsfähigkeit belasten Unternehmen und Verbraucher gleichermaßen. Jetzt braucht es keine kleinteiligen Reparaturen, sondern eine grundlegende Weichenstellung, die Deutschland wieder auf Wachstumskurs bringt.

Prävention statt Abwicklung

Eine wichtige Rolle spielen dabei die Banken. Bankenregulierung, das klingt erst mal nach einem Thema für kleine Expertenzirkel. Aber die Rahmenbedingungen für das Bankgeschäft haben unmittelbaren Einfluss auf die Unternehmensfinanzierung, besonders im Mittelstand. Die nächste Bundesregierung sollte deshalb schnell die richtigen Weichen im Bankenbereich stellen, besonders bei vier Themen.

Zunächst benötigt Deutschland eine Bundesregierung mit stärkerem Gewicht in Europa, um Vorhaben, die elementar gegen deutsche Interessen verstoßen, abzuwehren. Ein solches ist die mit CMDI abgekürzte Reform des Rahmenwerks zum Krisenmanagement und zur Einlagensicherung. Denn der Vorschlag der Europäischen Kommission, das EU-Krisenmanagement auszubauen und einen einheitlichen Abwicklungsansatz für in Schieflage geratene Banken zu etablieren, bedeutet, den Geltungsbereich europäischer Abwicklungsvorschriften auszuweiten. Damit würde die EU-Kommission die regulatorischen Anforderungen für kleine Institute bei einer Schieflage an die der Großbanken angleichen. Sie hebt damit die bewährten Institutsicherungssysteme der Regionalbanken aus, die auf Prävention statt Abwicklung setzen.

Auch die geplante Vergemeinschaftung der EU-Einlagensicherung EDIS verstößt elementar gegen deutsche Interessen und ist abzulehnen. Denn solange kein homogener EU-Bankenmarkt existiert, führen vergemeinschaftete Risiken zu falschen Anreizen. Zudem gefährden die Pläne die dezentralen Sicherungssysteme wie die genossenschaftliche Institutssicherung, die sich als effekti-

ves Mittel zum Schutz der Einlagen von Bankkunden erwiesen hat.

Ein weiteres wichtiges Thema auf europäischer Ebene ist die Nachhaltigkeitsregulierung. Mit der Omnibus-Direktive hat die EU-Kommission Vorschläge für eine deutliche Vereinfachung bei der verpflichtenden Nachhaltigkeitsberichterstattung vorgelegt. Das ist zu begrüßen. Die Bankenregulierung muss jetzt mit der Nachhaltigkeitsberichterstattung in Einklang gebracht werden. Dafür muss die Kommission auch die umfangreichen ESG-Vorgaben in der Bankenregulierung, CRR III und CRD VI, anpassen. Andernfalls bleibt der sogenannte Trickle-Down-Effekt für Firmenkunden kleiner Banken bestehen. Das heißt: Auch wenn kleine Unternehmen selbst nicht berichten müssen, entstehen ihnen indirekt hohe Dokumentationslasten, weil ihre Bank die Dokumentation trotzdem einfordern muss.

Weniger Bürokratie hilft Kunden und Banken

Auf Ebene des deutschen Rechts braucht nicht nur der Bankensektor eine praktikable Neuregelung, wie man AGB-Änderungen unbürokratisch umsetzen kann. Von Kundinnen und Kunden wird aktuell verlangt, dass sie aktiv jeder Änderung zustimmen. Das macht allen Seiten viel Mühe und ist nicht im Sinne des Verbraucherschutzes. Allein für die bayerischen Volks- und Raiffeisenbanken umfasst der geschätzte Verwaltungsaufwand einen zweistelligen Millionenbetrag. Gesetzesvorschläge für eine praktikable Lösung liegen vor, diese sollten baldmöglichst umgesetzt werden.

Die vier genannten Vorschläge sind konkrete Beispiele dafür, wie die nächste Regierungskoalition die richtigen Rahmenbedingungen für die Wirtschaft setzen kann. Denn eine Politik, die regionalen Banken die Arbeit erleichtert, schafft wichtige Voraussetzungen dafür, dass die Volks- und Raiffeisenbanken einen spürbaren Beitrag zum nächsten Wirtschaftsaufschwung leisten können.



BARGELD, KARTE ODER DIGITALER EURO – Wie bezahlen wir morgen?

Die Bundesbank lädt Bürgerinnen und Bürger zum Dialog über die Zukunft des Bezahlers ein.

Welche aktuellen Entwicklungen gibt es im Zahlungsverkehr?
Was würde die Einführung eines digitalen Euros bedeuten?
Und wie geht es mit dem Bargeld weiter?

Freuen Sie sich auf die Diskussion mit Burkhardt Balz, Mitglied im Vorstand der Deutschen Bundesbank.



Foto Gaby Gerster



Ob Chemnitz, Bayreuth oder Bremen – bald auch in Ihrer Nähe!

Nächste Termine:

14. Mai 2025 in Chemnitz

18. Juni 2025 in Kiel

22. September 2025 in Wiesbaden

Eine Anmeldung ist jeweils erforderlich.



Weitere Informationen unter www.bundesbank.de/bitsundbargeld



Stefan Müller
ist Präsident und Vorstandsvorsitzender des Genossenschaftsverbands Bayern.

Mehr Zukunft wagen

Die forschende Pharmaindustrie ist ein wirtschaftlicher Schlüsselsektor in Deutschland. Sie muss unterstützt werden.

Was nicht geht, ist sie durch Bürokratie auszubremsen.

Wie definiert man eine Schlüsselindustrie? Eine Branche, deren Produkte gesellschaftlich relevant sind, weil sie unser Leben verändern können und hochinnovativ sind? Die eine hohe Wertschöpfung erzeugt und idealerweise mehr Wachstum generiert als der Durchschnitt? Die hochqualifizierte Arbeitsplätze schafft, neue Technologien treibt und damit für Wohlstand sorgt?

Angesichts der aktuellen geopolitischen und wirtschaftlichen Herausforderungen sind Schlüsselindustrien von herausragender Bedeutung für Deutschland. Die industrielle Gesundheitswirtschaft im Allgemeinen, die forschende Pharmaindustrie im Besonderen, ist so eine Branche.

Gesundes Altern auf die politische Agenda

Mit der Nationalen Pharmastrategie, von der damaligen Regierungskoalition Ende 2023 auf den Weg gebracht, wurden wesentliche Grundlagen hierzu in der Politik verankert. „Die pharmazeutische Industrie ist ein Schlüsselsektor und eine Leitindustrie der deutschen Volkswirtschaft“, heißt es dort. „Eine langfristig starke pharmazeutische Industrie ist für die Gesundheitsversorgung und den Wirtschaftsstandort von großer Bedeutung.“ Jetzt ist es wichtig, diese Strategie konsequent weiter umzusetzen.

Es wird die Stärken Deutschlands stützen. Als Forschungsstandort hat das Land einen hervorragenden Ruf: Sein Netzwerk an Universitätskliniken und Forschungsinstitutionen ist inspirierend. Mit den forschenden Unternehmen aus Pharma, Medizintechnik und zunehmend Health-IT verfügen wir hierzu

lande über ein medizinisch-technisches Innovationsökosystem, das zu großen Leistungen fähig ist. Die Pandemie hat das belegt.

Aber zur Wahrheit gehört auch: Das Land darf international den Anschluss nicht verlieren. Allzu oft bremst die Bürokratie den Fortschritt aus – etwa mit komplizierten Genehmigungsverfahren für klinische Studien. Auch die Digitalisierung des Gesundheitssystems kommt nur langsam voran. Dabei steckt in der datengetriebenen Medizin großes Potenzial für Deutschland.

Das ist ein wesentlicher wirtschaftspolitischer Auftrag an die neue Bundesregierung: Sie muss die Bremsen lösen, die uns daran hindern, pharmazeutische Forschung und Innovation voranzutreiben. Denn das ist die Grundlage, dass wir schwere Krankheiten wie Krebs oder Alzheimer zukünftig immer besser behandeln und beherrschen können. Es geht dabei auch darum, ein Land, dessen Babyboomer-Generation sich in den kommenden Jahren aus der Arbeitswelt verabschiedet, funktionstüchtig zu halten. Schon aus volkswirtschaftlichen Erwägungen heraus macht es Sinn, das Thema Gesundes Altern ganz oben auf die politische Agenda zu schreiben. Es geht

hier auch um ein Stück Zukunftsfähigkeit des Landes.

Sicherheit und Planbarkeit

Um medizinische Innovationen für Patientinnen und Patienten bestmöglich verfügbar machen zu können, benötigen forschende Pharmafirmen vor allem stabile Rahmenbedingungen. Deshalb muss das deutsche Gesundheitssystem fit für die Zukunft gemacht und Ineffizienzen abgebaut werden. Insbesondere die Finanzen der gesetzlichen Krankenversicherung müssen auf ein solides Fundament gestellt werden, um langfristige Sicherheit und Planbarkeit zu gewährleisten. Vorschläge, wie dies gelingen kann, liegen bereits auf dem Tisch. Nun geht es darum, sie im Dialog mit allen beteiligten Akteuren weiterzuentwickeln und umzusetzen.

Die Transformation der deutschen Wirtschaft ist im vollen Gange. Als Schlüsselindustrie können die forschenden Pharmafirmen einen Beitrag leisten, um sie nachhaltig zum Erfolg zu führen. Denn eine starke Pharmaindustrie ist wichtig für ein starkes Deutschland – und für die Menschen, die hier leben.



Dr. Remo Gujer
ist Geschäftsführer von Bristol Myers Squibb
in Deutschland.

AYURVEDA RESORT MANDIRA STEIERMARK

Es wird Frühling, die Jahresspanne, wo Körper und Geist zu neuem Leben erwachen. Die ideale Zeit, das im Körper angesammelte Kapha zu behandeln, den Stoffwechsel zu aktivieren und unseren Organismus mit neuen Energiequellen zu versorgen. Holistic Ayurveda bietet dafür das perfekte Angebot.

Ayurveda trägt zur Revitalisierung und Reinigung unseres Körpers bei, führt zur Gewichtsreduktion, zu mehr Vitalität und geistiger Klarheit. Mit Holistic Ayurveda Detox steht dem Frühlingserwachen in neu gewonnener Freiheit nichts mehr im Wege – körperlich wie seelisch! Das Ayurveda Resort Mandira in der Steiermark in Österreich ist auf Holistic Ayurveda spezialisiert: eine Weiterentwicklung und Vertiefung von European Ayurveda, die sich in Verbindung mit heilendem Thermalwasser, Komplementär- und Schulmedizin auf Diagnostik und maßgeschneiderte Lösungen konzentriert.

Das Hotel unter der Leitung von Christina Drexler und ihrem Partner lässt den Besucher mit 60 Doppelzimmern und Suiten unmittelbar in den facettenreichen Kosmos des Ayurveda mit seiner indischen Farb- und Stimmungswelt eintauchen. Zugleich genießt der Gast einen Hauch mediterranen Flairs, der sich nicht nur im wohlthuenden Klima der Steiermark offenbart. Das Ayurveda Resort Mandira erhielt im Jahr 2020, gleich nach der ersten Umbauphase, zwei wichtige Auszeichnungen: Erstmals wurde es für die World Luxury Awards nominiert und auf Anhieb mit dem Continent Win Europe für das beste Luxury Ayurveda Spa ausgezeichnet. Vom deutschsprachigen Reisemagazin „Connoisseur Circle“ bekam das Haus die Auszeichnung in der Kategorie „Top Medical Spa 2020“.

Wer sich selbst neu in Position bringen möchte, beginnt idealerweise mit einer grundlegenden Reinigung: einer Panchakarma- oder Detox-Kur. Dort

wird die Königin der ayurvedischen Kuren – ebenso wie maßgeschneiderte Detox-Angebote, Kuren für die Wirbelsäule, gegen Burn-out, bei Wechselbeschwerden und mehr – adaptiert für die Herausforderungen der westlichen Welt angeboten. Je nach Konstitution und Ziel schnürt das Team Ernährung, Behandlungen, Coachings, Yoga und Meditation individuell zu einer von Ärzten und Therapeuten professionell begleiteten Kur.

Das oststeirische Thermenland mit seinen Heilquellen, Weingärten, sattgrünen Hügeln, einer Weite mit südländischem Flair und mediterranen Temperaturen führt in Verbindung mit dem ganzheitlichen Gesundheitsansatz des Holistic Ayurveda zu interessanten Synergieeffekten bei unterschiedlichen Symptomatiken und schafft die Basis für ein glücklicheres Leben in einem gesünderen Körper. Ganzheitliche Wellness ermöglicht das Mandira Thermal Spa mit Indoor-Heilthermalpool, Außenpool und Panoramapool mit dem anerkannten Heilwasser von Bad Waltersdorf. Ayurveda-Wellness garantiert das Mandira Spa mit Saunen und Dampfbädern, Eisgrotte und Ruheräumen. Indien trifft Steiermark heißt es auch im Ayurveda Fitness, in den Mandira-Restaurants, an der Bar und in der Lounge, auf der Sonnenterrasse oder in Ganesha's Ayurveda Garden. So erlebt der Gast eine körperliche und seelische Reinigung im grünen Herz Österreichs – hin zu einer neuen Mitte.

Informationen unter:
www.mandira-ayurveda.at



Bildung als Schlüssel zum sozialen Aufstieg

Chancengleichheit für alle öffnet Deutschland neue Chancen auf Innovation und verhilft zu gesellschaftlichem Fortschritt.



© Konzern Versicherungskammer

Franz Josef Strauß hat Bildung einmal als den wichtigsten Rohstoff bezeichnet, den wir für die Zukunft unseres Landes brauchen. Deutschland befindet sich nun schon seit drei Jahren in einer lähmenden Melange aus Stagnation, Rezession und Inflation. Zudem ist schwer zu entscheiden, ob unsere Infrastruktur mehr erodiert oder unsere Sozialsysteme.

Schon in den späten 90er-Jahren ging es uns so, Deutschland war bereits als „kranker Mann Europas“ abgeschrieben. Mit seiner Ruck-Rede forderte der damalige Bundespräsident Roman Herzog daher eindrücklich Innovation, Veränderungsbereitschaft und Eigenverantwortung und sah Bildung dabei als entscheidenden Schlüssel.

In der Folge stellte sich Deutschland damals den vielen Herausforderungen. Die unpopulären Hartz-Reformen der Schröder-Regierung legten die Basis für mehr Arbeit und Innovation. Als Industrienation profitierte Deutschland dabei sowohl von günstiger fossiler russischer Energie als auch vom jungen Euro und einer multilateralen Freihandelswelt. Unser Land wurde so zum Motor und auch Gewinner der Globalisierung

und überstand selbst 9/11, die platzende Dotcom-Blase, die Subprime- und die Euro-Krise sehr robust.

Diese günstigen Rahmenbedingungen haben sich inzwischen nahezu aufgelöst. Mit dem jüngst verabschiedeten Sondervermögen besteht die Hoffnung auf eine mittelfristige Runderneuerung unserer Sicherheitsarchitektur und Infrastruktur. Dennoch braucht Deutschland insgesamt ein neues Geschäftsmodell und Reformen. Insofern stellt sich die Frage von Herzog – „Was ist los in unserem Land?“ – erneut und mit unverändert hoher Dringlichkeit.

Auch heute liegt die Lösung der meisten Herausforderungen in möglichst breiter Bildung möglichst vieler Menschen. Folgerichtig hat Ludwig Erhard als Vater des deutschen Wirtschaftswunders Bildung einmal als „Grundlage für die Freiheit des Einzelnen und für den Wohlstand der Gesellschaft“ bezeichnet, ist Bildung doch der Schlüssel zu Innovation und gesellschaftlichem Fortschritt. Dazu nun fünf Thesen:

Duales Bildungssystem: Angesichts digitaler Transformation und Fachkräftemangels müssen wir unser duales

Bildungssystem weiterentwickeln. Dazu braucht es neue Ausbildungsberufe und flexible Bildungswege ebenso wie eine stärkere Verzahnung von Theorie und Praxis.

Bildung als Wirtschaftsfaktor: Unternehmen sollten konsequent in Bildung, Forschung und digitale Kompetenzen investieren.

Digitalisierung: Stärkere Integration digitaler Innovationen im Bildungsbereich, besonders mittels Förderung digitaler Lernplattformen, KI-gestützter Angebote samt früher digitaler Grundausbildung.

Werteorientierte Bildung: Die Vermittlung sozialer und ethischer Werte sollte gestärkt werden. Nachhaltigkeit, Resilienz und unternehmerisches Denken sollten fest in den Lehrplänen verankert werden.

Gerechtigkeit und Chancengleichheit: Bildung muss für alle zugänglich und fair gestaltet werden, unabhängig von sozialer Herkunft. Erhards alte Forderung nach „Wohlstand für alle“ wird am besten erreicht durch „Bildung für alle“!

Bildung ist der Rohstoff für die Zukunft unseres Landes, Bildung und Chancengleichheit sind entscheidend für eine stabile, innovative und prosperierende Gesellschaft. Durch mehr Bildungszugang für alle können wir eine Zukunft schaffen, in der jeder sein Potenzial entfalten kann. Insofern ist Chancengleichheit im Bildungsbereich nicht nur eine Frage der Gerechtigkeit, sondern auch Basis für eine florierende Gesellschaft.

Prof. Dr. Frank Walthes

ist seit 2012 Vorsitzender des Vorstands des Konzerns Versicherungskammer und Honorarprofessor für strategische Transformation in der Finanzdienstleistung an der Universität der Bundeswehr München.

Darüber hinaus engagiert er sich seit 2016 als Vorstandsvorsitzender des deutschen Berufsbildungswerks der Versicherungswirtschaft in München e.V.

flatex

Wissenschaftlich belegt: Krypto bei flatex am günstigsten!

Testkäufe der Frankfurt School of Finance & Management zeigen die realen Gesamtkosten (Ordergebühren + Spreads), die bei einem Roundtrip (Kauf + Verkauf) entstehen. Der in der wissenschaftlichen Studie ausnahmslos günstigste Anbieter war in allen Konstellationen flatex.

So viel kostet ein **Bitcoin-Roundtrip für ca. 2.000 EUR** bei flatex im Vergleich zu anderen Online-Brokern. Die Kosten zeigen den Durchschnitt aus 3 wöchentlichen Testrunden vom 17. Februar 2025 bis 6. März 2025.

flatex

22,90
EUR

Trade Republic

73,96
EUR

Bitpanda

58,13
EUR



Mehr erfahren

BrokerWahl



KRYPTO
BROKER DES JAHRES
2025

Investitionen in Kryptowerte bergen Verlustrisiken.



Gib deinem Businesskonto den Push!



Jetzt
50%
sparen!

**Kontoeröffnung einfach
und schnell in nur 10 Minuten
mit Lexware Office.**

Lexware Office bietet Buchhaltung,
Geschäftskonto und Bankkarte in einem! Mit
deutscher IBAN und Visa Business Debit
Card. Und du? Hattest es noch nie so einfach.
Mehr auf office.lexware.de

Lexware