



Markt

UND MITTELSTAND

THE NEW BMW 7



Freude am Fahren

Markt

UND MITTELSTAND

EXKLUSIVES RANKING:

**Die 101 Wachstums-Stars
in Deutschland**

Plötzlich Rüstung

Wie der Mittelstand einen Milliardenmarkt gewinnt



THE NEW 7

BAYERISCHE MOTOREN WERKE





Wir machen Mittelstand grenzenlos.

Von hier in die Welt: Wir sind an Ihrer Seite und begleiten Ihr Unternehmen in neue Märkte. Mit unseren internationalen Netzwerkpartnern finden wir gemeinsam die passende Lösung für Ihr Auslandsgeschäft. Denn wir sind eine Gemeinschaft. Und eine Bank. Mehr Infos unter [vr.de/firmenkunden](https://www.vr.de/firmenkunden)

Wir machen den Weg frei.

**Volksbanken
Raiffeisenbanken**



LIEBE MACHERINNEN, LIEBE MACHER,

Handarbeit erdet. Einmal im Jahr tausche ich die Tastatur gegen den Bauernhof und helfe beim Schafscheren. Ans Tier lassen mich die Profis nicht, aber beim Vliesewerfen zählt jede Hand. Das Foto oben zeigt: Hier regiert noch echte Muskelkraft. Künstliche Intelligenz ist meilenweit entfernt.

Während Algorithmen die Bürowelt umkrempeln und in der Industrie Nachwuchsstellen verschwinden, feiert das Handwerk. Jugendliche entdecken den Reiz des Anpackens: Allein im ersten Halbjahr unterschrieben 4,9 Prozent mehr einen Ausbildungsvertrag im Handwerk – das vierte Rekordjahr in Folge. Was Elektriker, Mechatronikerin oder Klempner schon lange wissen: Eine handwerkliche Ausbildung bietet eine erstklassige Karriere, ist gleichwertig zum Studium. Wer heute anpackt, sichert sich glänzende Zukunftsaussichten und exzellente Verdienste.

Vom Schafstall bringe ich meistens Muskelkater mit – und frische Ideen für Neues. Auch Markt und Mittelstand wandelt sich. Sie werden viele liebgewonnene Rubriken wiederfinden, wir haben auch kräftig modernisiert – optisch und inhaltlich. Neu dabei sind Ressorts wie „Innovation“, „Trend“ und „Sicherheit“. Passend dazu beleuchtet unsere Titelgeschichte „Plötzlich Rüstung“, wie der Mittelstand die Zeitenwende mitgestaltet.

Blättern Sie um, entdecken Sie das neue Heft und lassen Sie sich inspirieren.

Ihr
Björn Hartmann
Chefredakteur Markt und Mittelstand

08



Titel

08 Plötzlich Rüstung
Wie der Mittelstand profitiert

Innovation

18 Die Batterie, die nicht brennt
Lithiumfreie Speichertechnologie

23 Innovativster Handwerker

Markt

24 Erfolgreich durchstarten
Die 101 Wachstums-Stars

30 Unternehmen ist keine Rente

Mobilität

32 Herr Trauernicht baut sich eine Autobahn
Neue Ideen für die Sanierung der Fernstraßen

36 Retter des Latte Macchiato

Sicherheit

38 Deutschland sucht sein Palantir
Es könnte aus Dresden kommen

46 Die schlimmste Verordnung

47 Wenn der KI-Agent übernimmt



32

Im Fokus

48 Die Saubermacher
Am Drucker mit Kärcher

Knowhow

54 Lügen jetzt verboten
Die EU regelt Werbeversprechen

60 Gleiches Geld für gleiche Arbeit

Trend

64 Kleine Ernte, ganz groß
Wie deutscher Wein vom Wetter profitiert

70 Die Rückkehr des Anzugs

Standards

06 Schnelle Meldungen

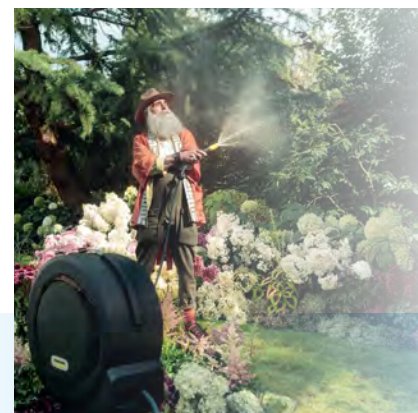
72 Meinung

74 Meine schwerste Entscheidung

73 Impressum

Spezial

75 WirtschaftsKurier



48

Weil auch kleine Bands einen Tourbus verdienen.

Der neue Caddy mit bis zu 5 herausnehmbaren Sitzen.
Voller Ideen. Bereit für Deine.



5 JAHRE
HERSTELLER-
GARANTIE



Nutzfahrzeuge

Caddy Style Maxi 7-Sitzer LR 1.5 eHybrid OPF 85 kW 6-Gang-DSG; Energieverbrauch gewichtet kombiniert: 14,6 kWh/100 km plus 1,9 l/100 km; Kraftstoffverbrauch bei entladener Batterie kombiniert: 6,4 l/100 km; Emissionen gewichtet kombiniert: 43 g/km; CO₂-Klasse gewichtet kombiniert: B; CO₂-Klasse bei entladener Batterie: E. Die 5 Jahre Herstellergarantie gelten für fabrikneue Fahrzeuge der Marke Volkswagen Nutzfahrzeuge hinsichtlich aller Mängel in Werkstoff und Verarbeitung. In den ersten zwei Jahren der Garantie ist die Laufleistung unbeschränkt. Die Garantie endet nach fünf Jahren oder einer maximalen Gesamtlauflistung von 150.000 km im dritten bis fünften Jahr, je nachdem, welches Ereignis zuerst eintritt. Einzelheiten entnehmen Sie bitte den Garantiebedingungen unter volkswagen-nutzfahrzeuge.de oder erfragen Sie diese bei Ihrem Volkswagen Nutzfahrzeuge Partner. Fahrzeugabbildung zeigt Sonderausstattung.

54



Insolvenzen

DIE WELLE, DIE KEINE IST

15,8 Prozent mehr Unternehmensinsolvenzen im Juni, 6,7 Prozent mehr im ersten Halbjahr. Das ist keine gute Nachricht. Aber es ist auch kein Grund, schon wieder den Untergang der deutschen Wirtschaft auszurufen. 12.812 Insolvenzen im ersten Halbjahr stehen mehr als 39.000 im Gesamtjahr 2004 und fast

33.000 im Krisenjahr 2009 gegenüber. Von einer Insolvenzwelle kann keine Rede sein. Die wahre Nachricht steckt woanders: Es trifft vor allem Branchen, die kaum noch Luft haben. Speditionen etwa, eingeklemmt zwischen Spritpreisen, Personalkosten, Großkunden und Margen, die diesen Namen kaum verdienen. Das ist hart. Geschäftsmodelle ohne Puffer verschwinden, Kosten müssen wieder durch Einnahmen gedeckt sein, Strukturen verändern sich. Eine steigende Zahl von Insolvenzen sind ein absolutes Warnsignal. Sie sind aber noch kein Flächenbrand. Wer aus jedem Rauchföhnchen einen solchen macht, produziert vor allem eines: schlechte Stimmung. ■

Porsche verkauft seine Anteile an Bugatti Rimac und der Rimac Group für rund eine Milliarde Euro. 250 Millionen davon wandern in die Pensionskasse. Schöne Pointe: Aus einem Auto, das mehr als Tempo 400 fahren sollte, wird Altersvorsorge. Aber der Verkauf erzählt mehr. Ferdinand Piëch holte Bugatti 1998 zu Volkswagen. Sein Veyron sollte 1000 PS haben und trotzdem alltagstauglich sein. Kaufmännisch war das vermutlich Irrsinn. Technisch war es eine Ansage an die Welt. Piëch verstand etwas, das in deutschen Vorstandsetagen selten geworden ist: Manchmal entsteht Wert gerade dadurch, dass man etwas baut, das sich kein Controller ausgedacht hätte. Heute braucht Porsche Geld, Volkswagen muss sparen, China drückt, die Transformation kostet Milliarden. Der Verkauf ist

Autoindustrie

Bye-bye Bugatti

also vernünftig. Nur hat noch niemand einen Bugatti gebaut, weil er vernünftig sein wollte. Wir waren einmal stolz darauf, Dinge herzustellen, die schneller, schöner und verrückter waren als nötig. Heute fragen wir zuerst: Passt das zum Kerngeschäft? Bye, bye Bugatti. Schade eigentlich. ■

HUGO BOSS

DER GENTLEMAN-SCHNEIDER

Die Briten greifen nach Hugo Boss. Frasers will die Mehrheit, Aufsichtsratschef Stephan Sturm geht. Aus dem Herrenschneider wird ein Gentleman-Schneider. Na und? Ein Anzug wird nicht schlechter, weil sein größter Aktionär in London sitzt. Der interessantere Ausverkauf findet anderswo statt: Von mehr als 650.000 seit 2000 hier entwickelten Patenten stehen inzwischen 189.000 unter ausländischer Kontrolle, 11.300 davon in chinesischer Hand. Gleichzeitig kündigten Ausländer 2025 weniger Investitionen an. Eine gefährliche Kombination: Kapital kommt seltener herein, Wissen geht häufiger raus. Bei Boss wechseln bloß die Aktionäre. Bei Robotik, Halbleitern oder Maschinenbau dagegen die technologische Hoheit. Der Anzug ist nicht so wichtig, die Technologie schon. ■

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

GTAI GERMANY
TRADE & INVEST

Echte Expertise. Echte Daten.

Ihr Vorsprung im Auslandsgeschäft.

Starten Sie mit GTAI Ihren internationalen Businesserfolg. Wir unterstützen Sie mit weltweiten Marktanalysen, wertvollen Informationen für Ihr Exportgeschäft oder mit internationalen Ausschreibungen.

Ein unabhängiger und kostenfreier Service der Bundesregierung.



Jetzt kostenlos abrufen.
www.gtai.de





VON THOMAS BREITSTEIN

Es ist ein U-Boot, Typ 212CD. Und es ist ein Konjunkturprogramm. Bis zu zwölf Stück will Kanada in Deutschland beschaffen. Im Sommer hat die Regierung in Ottawa TKMS aus Kiel zum bevorzugten Lieferanten erklärt. Noch wird verhandelt, der Vertrag ist nicht unterschrieben. Doch Kanadas Premier Mark Carney spricht bereits von der größten Verteidigungsbeschaffung in der Geschichte seines Landes. Die ersten vier Boote sollen 2034 geliefert werden.

Wer bei dieser Nachricht nur an eine Werft in Kiel denkt, übersieht, was gerade in der deutschen Industrie passiert. Ein U-Boot braucht Stahl, Batterien und Pumpen, Ventile und Kabel, Sensoren und Software, Elektronik, Präzisionsteile und Antriebe. Vieles davon stammt nicht von klassischen Rüstungsfirmen, sondern von Unternehmen, die seit Jahrzehnten zivile Kunden beliefern. Der Rüstungsboom erreicht den Mittelstand. Und dort trifft er auf eine Industrie, die solche Aufträge gut gebrauchen kann. Während Autozulieferer Werke schließen, Schichten streichen und Mitarbeiter abbauen, ist die Lage in der Rüstungsindustrie umgekehrt. Es gibt mehr Aufträge, als die bestehenden Kapazitäten abarbeiten können. Der Bund plant für 2026 Rüstungsausgaben nach Nato-Systematik von rund 128 Milliarden Euro. Bis 2029 sollen es rund 176 Milliarden Euro sein. In Europa läuft der gleiche Prozess. Was das wirtschaftlich bedeutet, lässt sich bei den Großen der Branche ablesen. Rheinmetall steigerte 2025 den Umsatz um 29 Prozent auf 9,9 Milliarden Euro. Das operative Ergebnis legte um 33 Prozent auf 1,84 Milliarden Euro zu. In den Büchern standen zum Jahresende Aufträge und Rahmenverträge über 63,8 Milliarden Euro. Hensoldt kam 2025 auf 4,7 Milliarden Euro

Deutschland investiert in Verteidigung.
Der Boom erreicht Maschinenbauer, Sensorhersteller,
Autozulieferer und Softwarefirmen. Wer einsteigt,
verändert nicht nur die Produktion.

PLÖTZLICH RÜSTUNG

Auftragseingang, 62 Prozent mehr als im Jahr zuvor. Beim Getriebespezialisten Renk stieg der Umsatz auf 1,37 Milliarden Euro. 74 Prozent davon stammen aus dem Verteidigungsgeschäft. Rüstung ist zu einem der wenigen deutschen Wachstumsmärkte geworden. Das lockt Firmen an, die mit Waffen bislang wenig oder gar nichts zu tun hatten. Michael Marhofer führt IFM, einen jener deutschen Weltmarktführer, die außerhalb ihrer Branche kaum jemand kennt. Rund 9000 Mitarbeiter, Automatisierungstechnik, Sensoren. Jahrzehntlang galt ein Grundsatz: keine Rüstung. Dann lud Marhofer seine Mitarbeiter zur Betriebsversammlung. „Das Verbot der Belieferung der Rüstungsindustrie in der IFM-Firmenphilosophie wird bis auf Weiteres für Belieferungen der Rüstungsindustrie in der EU, der Schweiz, Norwegen und Großbritannien ausgesetzt“, verkündete er. Marhofer berichtete anschließend, er habe noch nie so hohe Zugriffszahlen und so viele Nachfragen bei einem internen Auftritt erlebt. Er hatte das Gefühl, alle hielten den Atem an. Ein Absatz in der Unternehmensphilosophie war geändert worden. Tatsächlich ging es um das Selbstverständnis eines Familienunternehmens. Denn ein Sensor ist zunächst nur ein Sensor. Er kann eine Abfüllanlage überwachen, einen Roboter steuern oder in einem Militärfahrzeug arbeiten. Eine Kamera kann Ausschuss erkennen oder ein Ziel. Ein autonomes Fahrzeug kann Ersatzteile transportieren oder Munition. Das heißt Dual Use. Die Grenze zwischen ziviler und militärischer Produktion verläuft nicht mehr am Werkstor. Sie verläuft durch das Produkt. Und durch die Köpfe der Unternehmerinnen und Unternehmer. Karsten Seehafer kennt diesen Konflikt. Seine Hanomag Lohnhärterei in Hannover bearbeitet Stahlhüllen für Rheinmetall. Zweimal pro Woche laufen Chargen durch die Öfen. Die Firma könnte mehr davon produzieren. „Die Kapazitäten dafür haben wir“, sagt Seehafer. Das wäre willkommen. Rund 80 Prozent des Geschäfts hängen traditionell an der Autoindustrie. Und von dort fehlen Aufträge. Trotzdem sieht Seehafer Rüstung nicht als Rettungsring. „Ich kann mir kaum vorstellen, dass wir irgendwann

Hochseeinsatz: Korvette der deutschen Werft NVL, die zum Rheinmetall-Konzern gehört



© Rheinmetall – Skynamic

© Hanomag Lohnhärterei – Walzmüller



Heiße Sache: Bei der Hanomag Lohnhärterei wird Stahl verstärkt.

DEUTSCHLAND AUF RANG 4



Quelle: Sipri

vier Millionen Panzer pro Jahr bauen wollen“, sagt er mit Blick auf die Größenunterschiede zwischen Auto- und Rüstungsindustrie. Und dann kommt der Satz, der den Kulturwandel beschreibt. „Ich bin als Kind der 80er mit der Friedensbewegung aufgewachsen. Jetzt wieder über Aufrüstung zu reden, verursacht bei mir ein komisches Gefühl.“ Das Gefühl dürfte viele Unternehmer begleiten. Denn betriebswirtschaftlich lässt sich der neue Markt leicht analysieren: Auftragseingang, Marge, Investition, Rendite. Irgendwann taucht jedoch eine Frage auf, die in keiner Präsentation steht: Wollen wir das? Wie schnell aus einem zivilen Produkt ein militärisches werden kann, zeigt Circus. Das Münchener Unternehmen entwickelte Roboter, die selbstständig Essen zubereiten – für Kantinen, Krankenhäuser oder Flughäfen. Dann entdeckte das Militär die Technik. Circus entwickelte eine Roboterküche im Container für den militärischen Einsatz. Firmenchef Nikolas Bullwinkel sagt: „Wir automatisieren nicht nur die Verpflegung der Truppen. Wir definieren neu, wie kritische Missionen versorgt, unterstützt und aufrechterhalten werden.“ Aus der Kantine wird Verteidigung. Darin liegt eine große Chance für den Mittelstand. Die neue Rüstungswirtschaft besteht nicht nur aus Panzern, Raketen und Granaten. Sie braucht Robotik, Künstliche Intelligenz, Drohnen, Logistik, Cybersecurity, Energieversorgung, Textilien, Lebensmitteltechnik und Medizintechnik. Robert Friedmann, Chef des Familienunternehmens Würth, sagt: „Wir sehen ein wachsendes Geschäft, wenn auch im kleineren Umfang.“ Würth beliefert die Verteidigungsindustrie bereits mit Elektronikteilen. Auch Bosch, über viele Jahre zurückhaltend bei Rüstungsgeschäften, prüft den Markt. Ex-Konzernchef Stefan Hartung sagte: „Wir wollen unseren Beitrag leisten und schauen uns die Möglichkeit derzeit genau an.“ Aus einem Tabu wird eine Marktanalyse. Noch deutlicher wird der Wandel bei Trumpf. Die christlich geprägte Eigentümerfamilie Leibinger hatte Rüstungsgeschäfte traditionell ausgeschlossen. Peter Leibinger, Aufsichtsratschef und Miteigentümer, spricht inzwischen von einer „Zeitenwende“. „Auch wir in der Wirtschaft müssen unseren nötigen

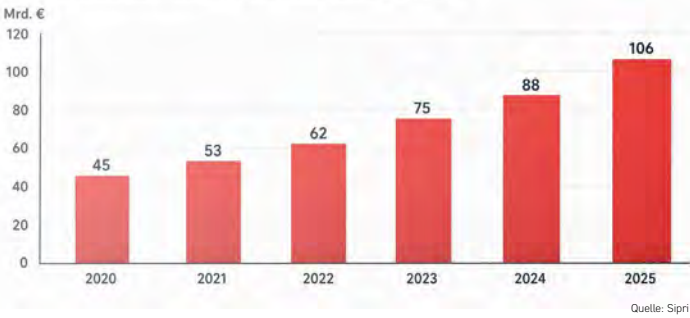
Beitrag zu einer wehrhaften Demokratie neu bewerten und damit den Wert der Verteidigungsfähigkeit und der notwendigen Güter innerlich bejahen“, sagt er.

Das entscheidende Wort ist: innerlich. Eine Fräsmaschine lässt sich schneller umstellen als eine Unternehmenskultur. Denn wer ins Rüstungsgeschäft einsteigt, bekommt nicht einfach einen neuen Kunden. Er bekommt neue Regeln. Qualitätsanforderungen nach Nato-Standards, Exportkontrollen, IT-Sicherheit, Dokumentationspflichten. Bei geheimhaltungsbedürftigen Projekten gehören ständige Sicherheitsüberprüfungen dazu. Auch die Produktionslogik ist eine andere. „Wir sind gewohnt, in Millionen Stück zu denken. Da ist die Nachfrage aus dem Verteidigungsbereich eher übersichtlich“, sagt Mahle-Chef Arnd Franz. Mit Rüstungsaufträgen allein werde sich die Krise der Autoindustrie nicht lösen lassen. Aber sie können freie Kapazitäten füllen. Und sie können für Unternehmen mit einer seltenen Fähigkeit sehr lukrativ werden. Präzisionsfertigung. Sensorik. Leistungselektronik. Hydraulik. Spezialwerkstoffe. Wärmebehandlung. Software. Autonome Systeme. Wartung. Das sind die Eintrittskarten. Der größte Irrtum wäre deshalb, beim Begriff Rüstungsboom nur an Panzerfabriken zu denken. Für viele Mittelständler wird der Einstieg unspektakulärer aussehen. Sie liefern ein Ventil. Ein Getriebe. Einen Sensor. Eine Software. Sie härten Stahl oder sichern Daten. Und plötzlich hängt ihr Produkt an einem System, das für militärische Zwecke bestimmt ist.

Das verändert auch die Firma. Personalabteilungen müssen erklären, warum Defence-Spezialisten eingestellt werden. Betriebsräte diskutieren über Produkte, über die früher niemand diskutieren musste. Banken und Investoren müssen prüfen, wie Rüstung zu ihren ESG-Regeln passt. Familienunternehmer müssen entscheiden, welche Kunden und Länder sie beliefern wollen und welche nicht.

STEIGENDE RÜSTUNGSINVESTITIONEN

Verteidigungsausgaben steigen in den letzten Jahren deutlich an



Deutscher Klassiker:
VW stellte den Kurierwagen bis
1980 her.

© VW Typ 181 Kurierwagen – Joost J. Bakker from J. Jmuiden + Leonardo AI

© Hensoldt+Helsing



Der Defence-Newsletter

Europa verändert sich. Mit den Investitionen in Verteidigung, Sicherheit, kritische Infrastruktur, Künstliche Intelligenz und technologische Souveränität entsteht ein neuer wirtschaftlicher Schwerpunkt. Da ist Überblick gefragt, den unser neuer Defence Newsletter bietet. Wir von Markt und Mittelstand und unserem Schwesterblatt The European wollen Entwicklungen einordnen, Debatten begleiten, Hintergründe liefern und mit den Menschen sprechen, die diesen Markt prägen. Denn die Zukunft dieses Marktes wird nicht allein in Ministerien entschieden, sondern ebenso in Unternehmen, Entwicklungsabteilungen und Vorstandsetagen.

Abonnieren können Sie den Newsletter kostenlos unter <https://weimernewshub.de>

Wer diesen Schritt geht, tut es allerdings in einen Markt, dessen Nachfrage politisch für Jahre abgesichert ist. U-Boote, Flugabwehr, Fahrzeuge, Sensoren und Kommunikationssysteme werden nicht nur gekauft. Sie müssen über Jahrzehnte gewartet, repariert und modernisiert werden. Wer heute in eine Lieferkette hineinkommt, verkauft deshalb im besten Fall nicht einmal ein Bauteil. Sondern immer wieder. Das erklärt die Nervosität im Mittelstand. Die einen fürchten, Grundsätze aufzugeben. Die anderen fürchten, den größten industriellen Boom der kommenden Jahre zu verpassen. In Kiel sollen U-Boote entstehen, die eines Tages unter dem Eis der Arktis patrouillieren. An jedem werden zahlreiche Unternehmen mitverdienen, von denen die meisten keine Werften sind. Einige hätten sich vor wenigen Jahren nicht einmal als Teil der Rüstungsindustrie bezeichnet. Plötzlich Rüstung. Die Frage für den deutschen Mittelstand lautet, was aus ihm wird, wenn er es tut.

Fazit: Landesverteidigung ist jetzt ein Geschäftsmodell. Nicht jedes Unternehmen muss jetzt Panzer oder Drohnen bauen. Es kann sich auch lohnen, einzelne Teile zuzuliefern. ■

WIE PROFITIEREN UNTERNEHMER VOM **RÜSTUNGS- BOOM?**

1 Fähigkeiten statt Waffen prüfen. Fragen Sie nicht: Können wir Rüstung? Fragen Sie: Was können wir, was die Rüstungsindustrie braucht? Gefragt sind unter anderem Metallbearbeitung, Sensorik, Elektronik, Software, Robotik, Werkstoffe, Logistik und Wartung.

2 Bei den Großen anklopfen. Für Mittelständler führt der Weg meist nicht direkt zur Bundeswehr, sondern zu Systemhäusern wie Rheinmetall, KNDS, Hensoldt, Diehl oder TKMS. Die müssen ihre Lieferketten ausbauen.

3 Regeln kennen. ISO 9001 kann zu wenig sein. Je nach Auftrag kommen AQAP-Vorgaben, Exportkontrolle, IT-Sicherheit und Geheimschutz hinzu. Das kostet Zeit und Geld.

4 Einen Verantwortlichen einsetzen. Verteidigung ist kein Nebenjob für den Vertriebsleiter. Eine Person im Unternehmen muss Ausschreibungen, Ansprechpartner, Zertifizierungen und Beschaffungswege kennen.

5 Mit einem Teil anfangen. Niemand muss einen Panzer bauen. Ein Bauteil, ein Subsystem oder ein Wartungsauftrag kann die erste Referenz sein.

6 Vorher rote Linien ziehen. Welche Produkte liefern wir? An welche Unternehmen? In welche Staaten? Was schließen wir aus? Das muss vor dem ersten Auftrag diskutiert werden, nicht danach.

7 Langfristig rechnen. Rüstung bedeutet kleinere Stückzahlen und hohe Anforderungen, kann dafür aber lange Laufzeiten und Folgegeschäft bringen. Wartung, Ersatzteile und Modernisierung gehören in die Kalkulation.

© Hensling

Nr. 18 | 1984



**Seit 100 Jahren der
Wirtschaft voraus.
Damit Sie es auch sind.**

**Wirtschafts
Woche 100**
Weiterdenken. Weiterkommen.

FRANKFURT FINANCE & FUTURE SUMMIT

IN PARTNERSCHAFT MIT **ntv**

21. & 22. OKTOBER 2026
Get stronger, Europe!

**Der Zukunftsgipfel der deutschen
Finanz- und Realwirtschaft**

www.frankfurtfinanceandfuturesummit.com



**Convention
& Expo**

IPO Night

Marken Gala

**Aftershow
Party**



**Jetzt Ticket
buchen!**

LOCATION PARTNER

MELIÁ
FRANKFURT CITY

Kap Europa

TAJ
HESSISCHER HOF
FRANKFURT

EQUIPMENT PARTNER

sedus
seit 1871

MOBILITY PARTNER



TIME PARTNER

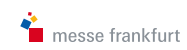
Sinn
SPEZIAL UHREN

TECHNIK PARTNER

WIRKUNG live

WOW!
M-I-C-E People

EINE AUSWAHL UNSERER PARTNER



DIE DEUTSCHE WETTE AUF DIE BATTERIE

VON OLIVER STOCK

Zwischen Forschung und Produktion verläuft in Alzenau eine gut befahrene Straße. Auf der einen Seite tüfteln Wissenschaftler an der Batterie der Zukunft, auf der anderen stapeln sich die Speicher. Nur der Zebrastrifen dazwischen ließ Jahre auf sich warten. Die Rettung des Stromnetzes, an der CMBlu arbeitet, soll jetzt schneller gelingen als die sichere Straßenquerung.

Die Alzenauer Entwickler jedenfalls machen Druck, weil sie wissen: Wer im Batteriemarkt den heiligen Gral gefunden haben will, muss sich normalerweise hinten anstellen. Dort warten Eisen-Luft-Akkus, Flow-Batterien und Flüssiglufspeicher. Fast jeder kann länger, billiger oder sicherer speichern. Meistens nur auf Papier.

CMBlu möchte das ändern. Das 2014 gegründete Unternehmen hat 50 Millionen Euro eingesammelt. Samsung Ventures, die Beteiligungsgesellschaft des südkoreanischen Elektronikonzerns, stieg ein; die Altinvestoren zogen mit. Jetzt ist das Unternehmen mehr als eine Milliarde Euro wert. In Alzenau ist ein Einhorn mit Tanks und Pumpen entstanden.

Die Idee stammt vom Biochemiker und Arzt Peter Geigle. Die Natur, so hatte er erkannt, speichert Energie seit Millionen Jahren ohne Lithium oder Kobalt. Seine Solid-Flow-Batterie baut das nach, verbindet eine Flussbatterie mit festem Speichermaterial. Der Elektrolyt ist wasserbasiert. Bis auf einen kupfernen Stromabnehmer kommt das System ohne kritische Metalle aus; leicht entzündlich, wie andere, ist es auch nicht. CMBlu zielt nicht auf Autos, sondern auf

CMBlu ist mehr als eine Milliarde Euro wert. Die Bayern versprechen, Stromspeicher ohne Lithium. Der Weg vom Labor zum Geschäft ist lang.



Kraftwerke, Fabriken und Rechenzentren, die zehn Stunden oder länger überbrücken müssen. Die Internationale Energieagentur, eine Organisation von Industriestaaten, erwartet bis 2030 weltweit 1200 Gigawatt Batterieleistung – das Vierzehnfache von 2023. Wind und Sonne liefern Strom nicht auf Bestellung. KI-Rechenzentren rechnen auch nachts, wenn die Sonne nicht scheint. „Speed to power“ nennt CMBlu-Chef Constantin Eis das Rennen. Wer schnell sicheren Strom verschafft, verkauft Standortfähigkeit. Eis tritt selbstbewusst auf. Wie einige andere auch. Der Effekt: Die Batterie-Branche wirkt ständig wie eine Messehalle voller Weltneuheiten. Warum? Weil „die beste Batterie“ so präzise ist wie „das beste Fahrzeug“. Lithium-Ionen-Akkus sind effizient und durch chinesische Massenfertigung dramatisch billiger geworden. Bei langen Laufzeiten zählen jedoch Rohstoffpreis, Lebensdauer und Kosten. Das US-Unternehmen Form Energy speichert mit Eisen und Luft bis zu 100 Stunden, allerdings mit geringer Effizienz. Der amerikanische Hersteller Ess setzt auf Eisen-Flow, das britische Unternehmen Highview Power auf verflüssigte Luft. Es ist ein Zehnkampf mit wechselnden Regeln, den sich die Größen der Branche da liefern. Über allem schwebt Lithium-Eisenphosphat. Der etablierte Akku wird billiger und bietet immer längere Laufzeiten.

Sattes Marktwachstum

Und die Zahlen? Das Energie-Marktforschungsunternehmen Wood Mackenzie rechnet nach: 2025 wuchs der Markt für Langzeitspeicher um 49 Prozent, während die Menge an Wagniskapital um 72 Prozent einbrach. Kunden mögen offenbar neue Chemie, Investoren mögen offenbar Betriebsdaten. CMBlu-US-Chef Giovanni Damato bezeichnet fehlende Betriebserfahrung als größte Finanzierungshürde für sein Unternehmen. Hier entscheidet sich die Zukunft von CMBlu. Der TÜV Süd als unabhängiger Prüfkonzern bescheinigte dem System 2023 einen hohen Reifegrad. Doch eine Anlage liefert noch keine Lernkurve im industriellen Maßstab. Und da hapert es noch. Das Vorzeigeprojekt Desert Blume in Arizona, das CMBlu gemeinsam mit dem US-Energieversorger Salt River Project – fünf Megawatt für mindestens zehn Stunden – verzögerte sich, soll jetzt Ende 2027 ans Netz gehen. Die Speichermenge reicht, um 1125 Häuser



Gute Aussichten: CMBlu-Technikchefin Nastaran Krawczyk



Eigene Fertigung: Batteriewerk in Alzenau



ANZEIGE

Belaste deine Karte, nicht dein Business.

Erlebe Amex. Mit verlängertem Zahlungsziel von 58 Tagen und der Sicherheit, deine Ausgaben jederzeit im Griff zu haben.



Jetzt Liquidität erhöhen



Liquidität als Wettbewerbsvorteil: dein Turbo für Wachstum und Freiheit

In einem dynamischen Markt gewinnt nicht Vorsicht, sondern Reaktionsgeschwindigkeit. Für den Mittelstand ist Liquidität kein bloßer Buchungswert, sie ist der Garant für deinen unternehmerischen Erfolg. Wer auf Bankfreigaben warten muss, verliert den Auftrag an die Konkurrenz. Stell dir vor, du könntest jede Chance sofort ergreifen! Mit der American Express Business Platinum

Card und dem verlängerten Zahlungsziel sprengst du starre Limits und sicherst dir und deinem Business den entscheidenden Spielraum. Du kaufst heute Ware ein, zahlst aber erst in bis zu 58 Tagen. So bleibt dein Kapital genau dort, wo es hingehört: in deinem Unternehmen.

Das verlängerte Zahlungsziel verschafft dir zusätzlichen Liquiditätsspielraum, den du gezielt zur Steuerung deines Working Capitals einsetzen kannst.

Erlebe Amex. Mit der Freiheit, die dein Business verdient, und der American Express Business Platinum Card inkl. **200.000 Membership Rewards® Punkten***.

Jetzt beantragen:
go.amex/business-bonus



* Es gelten Bedingungen.

Dunkle Kugeln: Organisches Speichermaterial der CMBlu-Batterien

Nacht zu beliefern. Eine Vereinbarung mit dem deutschen Energiekonzern Uniper über Batterien mit insgesamt fünf Gigawattstunden Leistung ist unterzeichnet, aber keine feste Großbestellung. Abrufe ab 2027 hängen von technischer Reife, Projekterfahrung und Nachfrage ab. Das heißt: Vertrauenssignal ja, Umsatz noch nicht. Die Strabag finanzierte CMBlu 2023 mit 100 Millionen Euro. Der österreichische Baukonzern will „Stromlagerhäuser“ errichten. Samsung stieg jetzt ein, weil es als Halbleiterhersteller den Hunger nach sicherer Energie kennt. Einige strategische CMBlu-Investoren liefern Baustellen, Lieferketten und Kunden – alles Dinge, die sich nicht durch Präsentationen beschaffen lassen. Die Wissenschaft dämpft weniger die Hoffnung als die Übertreibung. Jessika Trancik, Energieprofessorin am Massachusetts Institute of Technology, nennt wirtschaftliche Speicher eine große Hürde für mehr erneuerbare Energien. Ihre Forschung zeigt: Je mehr Wind- und Sonnenstrom, desto härter der Kostendruck. Es gewinnt nicht die schönste Chemie, sondern das passende System zum niedrigsten Preis. CMBlu-Speicher bieten Strom für mehr als zehn Stunden, unkritische Rohstoffe und geringes Brandrisiko. Das interessiert die Verteidigung: Kasernen, Depots und Radarstellungen brauchen Inselnetze. Für Panzer oder Fluggeräte ist Solid-Flow allerdings zu groß und zu schwer. Im Rüstungsgeschäft liegen die Chancen also hinter dem Zaun, nicht auf dem Gefechtsfeld. CMBlu hat den Markt bisher nicht gewonnen. Noch muss aus der Milliardenbewertung eine Fabrik werden, die ausliefert. Firmenchef Eis lässt sich von der Tristesse im Land und endlosen Genehmigungsprozessen etwa für Zebrastrifen nicht irritieren. Das hilft. Einhörner sind Fabelwesen. Batterien sollten es nicht sein.

Fazit: Lithium-Batterien sind nicht alles. Der Markt braucht stabile Langzeitbatterien. Deutsche Speichertechnologie hat gute Chancen, zum Exportschlager zu werden. ■



Süße Sache:
Die Imker Leon und Florian Grega

Florian Grega verkauft Honig auf Temu. Zwischen Handyhüllen, LED-Lichterketten und Dingen, deren Zweck sich auch nach längerem Betrachten nicht recht erschließt, steht jetzt Honig einer deutschen Imkerei. Warum? „Wir müssen da sein, wo der Kunde kauft“, sagt Grega. Fertig ist die Vertriebsstrategie. Gemeinsam mit seinem Mann Leon hat er Grega's Imkerei seit 2016 aufgebaut. Heute gehören 15 Mitarbeiter und 350 Bienenstöcke zum Unternehmen. Wald- und Lindenhonig gibt es, Honig mit Chili, Erdbeere, Ananas oder Spirulina. Letzterer ist blau. Grega hat verstanden, dass ein gutes Produkt allein noch kein Geschäft macht. Es muss auch zum Kunden kommen. Und der fährt nicht täglich an seinem Hof vorbei. Deshalb stehen seine Gläser nicht in der Scheune und nicht im Supermarktregal. Er verkauft online – über Amazon, Otto, Kaufland, Etsy, Tiktok und jetzt Temu. Die Chinesen kamen 2025 auf ihn zu. Sie hatten seine Produkte auf Amazon und Tiktok entdeckt und wollten ihn für ihr Local-Seller-Programm gewinnen. Grega war skeptisch. Verständlich. Temu und deutscher Imkerhonig klingen zunächst ungefähr so passend wie Bienenstock und Logistikzentrum. Doch Grega kannte dieses Gefühl schon. Als er mit Amazon anfang, fürchtete er ebenfalls um seine Marke. Heute lacht er darüber. Also probierte er Temu aus und aus der Imkergeschichte wird eine über den deutschen Mittelstand. Grega hält keine Vorträge über Digitalisierung. Er wartet nicht auf die perfekte Plattformstrategie. Er testet einen neuen Vertriebsweg. Dabei verbiegt er seine Marke nicht.

© Leon, Florian Grega + BeFunky

Florian Grega verkauft seinen Honig auf Temu. Ausgerechnet. Der Imker zeigt, wie Innovation im Mittelstand funktioniert: ausprobieren statt abwarten.

Als Grega neben den Produktfotos auch ein Bild von sich und Leon bei den Bienen hochlud, waren die Temu-Mitarbeiter irritiert. Die Hersteller persönlich neben dem Honigglas? Genau. „Die Leute wollen wissen, wer den Honig macht.“ Die Zusammenarbeit mit dem chinesischen Konzern beschreibt er als sehr persönlich. Grega steckt in einer Whatsapp-Gruppe mit deutschen und chinesischen Ansprechpartnern. Als er seine Osterbox nach Ostern aus dem Angebot nahm, wollten die Chinesen wissen, warum. Die verkaufte sich doch gut. Grega erklärte ihnen, dass Osterware nach Ostern hierzulande ungefähr die Absatzchancen von Glühwein im Freibad hat. Für Temu sind lokale Partner wie Grega wegen der kurzen Lieferzeiten aus europäischen Lagern wichtig. Zusätzlich sorgten regionale Marken für eine persönlichere Note, heißt es. Temu ist nicht Gregas großer Umsatzbringer, soll es auch nicht sein. Der eigene Online-Shop bleibt die Heimat, Temu ist das Schaufenster. Über chinesische Plattformen wird in Deutschland leidenschaftlich gestritten: Billigkonkurrenz, unfairer Wettbewerb, Gefahr für den heimischen Handel. Grega kennt die Debatte. Nur schließt er anderes daraus. Wenn seine Kunden auf Temu unterwegs sind, stellt er seinen Honig eben auch dorthin. oli

ES LÄUFT NICHT IN DEUTSCHLAND? DIESE 101 UNTERNEHMEN ZEIGEN, WIE WACHSTUM GEHT

Respekt. Markt und Mittelstand hat die wachstumsstärksten Mittelständler in Deutschland gesucht. Die Ergebnisse sind beeindruckend. Unternehmertum bringt Erfolg, klar. Dass der Umsatz aber über drei Jahre hinweg im Schnitt um jährlich 483,7 Prozent zulegt wie bei Solakon aus Schwäbisch Hall, ist eine herausragende Leistung. Das Unternehmen bietet Balkonkraftwerke an. Mit durchschnittlich 405,9 Prozent jährlichem Plus folgt das Pharmaunternehmen Canify, vor dem Onlinehändler DH Fitlife mit 210,6 Prozent. Bewerben konnten sich wachstumsstarke Unternehmen mit Sitz in Deutschland. Die Basis bildete eine Liste von mehr als 50.000 Firmen, die sich in den Vorjahren durch erhöhtes Wachstum ausgezeichnet hatten. Unser Partner Q-Ranks hat alles unabhängig ausgewertet. Q-Ranks ließ sich die Daten durch die jeweilige Geschäftsführung bestätigen und glich die Zahlen stichprobenartig mit geeigneten Nachweisen ab. Es ging um rein organisches Wachstum über mehrere Jahre. Deshalb sind Umsatzanteile aus Zukäufen herausgerechnet. Betrachtet wurde das durchschnittliche jährliche Umsatzwachstum zwischen 2022 und 2025. So schlägt ein

Ausreißerjahr nicht so stark durch. Die 101 Wachstums-Stars Deutschlands finden Sie auf den folgenden Seiten. Alle ausgezeichneten Unternehmen haben die Möglichkeit, das offizielle Auszeichnungssiegel zu führen – ein wertvolles Signal für Geschäftspartner, Kunden und gesuchte Talente. Und weil ein prozentualer Zuwachs nur einen Teil einer Erfolgsgeschichte erzählt, stellen wir Ihnen zusätzlich die Top 20 nach absolutem Umsatzplus in Euro vor – eine ebenso beeindruckende Leistung. MuM



METHODIK- & HAFTUNGSHINWEIS
Die Auswertung der „Wachstums-Stars 2027“ fußt auf den Umsatzdaten für die Jahre 2022 und 2025, die die Teilnehmer eingereicht haben. Die Richtigkeit der Angaben wurde durch die jeweilige Geschäftsführung bestätigt und durch den Analysepartner Q-Ranks punktuell anhand geeigneter Nachweise (zum Beispiel BWA, Jahresabschlüsse) überprüft. Das Ranking erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit des Gesamtmarktes. Für die Richtigkeit der von den Unternehmen bereitgestellten Daten übernehmen Markt und Mittelstand sowie Q-Ranks keine Haftung. Die Nutzung des offiziellen Auszeichnungssiegels setzt den Erwerb der Jahreslizenz voraus; wenden Sie sich dazu an siegel@marktundmittelstand.de oder mittelstand@q-ranks.com.

DIE 20 TOP-WACHSTUMS-STARS 2027 NACH UMSATZPLUS IN EURO

RANG	UNTERNEHMEN	STADT	UNTERNEHMEN	UMSATZ*	WACHSTUM**
1	Datev	Nürnberg	IT, Software und Digitale Dienste	1.649,80	337,10
2	Materna Information & Communications	Dortmund	IT, Software und Digitale Dienste	793,35	239,35
3	Denker & Wulf	Sehestedt	Energie und Umwelt	235,37	155,30
4	Solakon	Schwäbisch Hall	Handel und E-Commerce	81,14	80,73
5	Atoss Software	München	IT, Software und Digitale Dienste	189,26	75,34
6	Loxless	Tegernsee	Logistik, Transport und Verkehr	328,98	68,20
7	Bäcker Görtz	Ludwigshafen	Handel und E-Commerce	206,04	63,79
8	WMM	Mindelheim	Handwerk, Hotellerie, Telekommunikation – Vermögensaufbau	131,55	60,56
9	Tonies	Düsseldorf	IT, Software und Digitale Dienste	213,80	55,50
10	Freundeskreis Projektentwicklung	Lahr	Bau und Immobilien	60,10	53,26
11	Heidelberg Instruments Mikrotechnik	Heidelberg	Maschinen- und Anlagenbau	67,72	37,43
12	K&P Handels	Karlsruhe	Handel und E-Commerce	69,75	35,72
13	Herzberg Klimatechnik	Altenstadt	Maschinen- und Anlagenbau	34,63	32,98
14	ETW Energietechnik	Moers	Maschinen- und Anlagenbau	66,94	32,07
15	Gevekom	Dresden	Beratung und Dienstleistungen	82,19	31,87
16	W. Schmidt-Diehler	Bad Soden	Bau und Immobilien	67,43	31,77
17	Ambulanz Mobile	Schönebeck (Elbe)	Automotive und Mobilität	90,61	29,07
18	TKD Solutions	Langenfeld	Telekommunikation	70,03	25,42
19	Autohaus Berkemeier	Münster	Automotive und Mobilität	53,65	22,03
20	Canify	Herrsching	Chemie und Pharma	20,38	20,22

* Umsatz 2025 in Millionen Euro
** Wachstum 2022 bis 2025 in Millionen Euro

DIE 101 TOP-WACHSTUMS-STARS 2027

RANG	UNTERNEHMEN	STADT	BESCHREIBUNG	WACHSTUM*
1	Solakon	Schwäbisch Hall	Der Solaranbieter vertreibt Photovoltaik- und Balkonkraftwerke für Privathaushalte.	483,7%
2	Canify	Herrsching	Das Pharmaunternehmen entwickelt und vertreibt phytotherapeutische sowie cannabinoidbasierte Arzneimittel.	405,9%
3	DH FitLife	Hamburg	Der E-Commerce-Händler vertreibt Fitnessprodukte für das Eigenheim.	210,6%
4	Herzberg Klimatechnik	Altenstadt	Der Handwerksbetrieb ist auf Kälte-, Klima- sowie Lüftungstechnik spezialisiert.	175,9%
5	Qidosha	Buchholz	Der Hersteller vertreibt Nahrungsergänzungsmittel auf Basis von Ayurveda, TCM sowie Kräuterkunde.	155,9%
6	acdc Systemtechnik	Essen	Der Elektro-Meisterbetrieb installiert Netzwerk-, Sicherheits- und Photovoltaikanlagen.	142,9%
7	UbiLearning Solutions	Baierbrunn	Der Bildungsanbieter betreibt eine digitale Lernplattform für Nachhilfe sowie Finanzbildung.	139,3%
8	Freundeskreis Projektentwicklung	Lahr	Das Bau- und Immobilienunternehmen vermittelt Bestandsobjekte samt Finanzierung sowie Mietverwaltung und ist Rundum-Dienstleister für Käufer.	106,4%
9	IT-Labs	Fürth	Das Softwareunternehmen digitalisiert Abrechnungs- und Dokumentationsprozesse für Homecare-Anbieter.	100,4%
10	Palark	Ulm	Der IT-Dienstleister betreut Cloud- und Serverinfrastrukturen für Unternehmen.	92,6%
11	Envoria	München	Envoria bietet eine modulare Saas-Plattform für Nachhaltigkeits-, Risiko- und Finanzmanagement und unterstützt Unternehmen dabei, Standards wie CSRD/ ERSR und die EU-Taxonomie zu erfüllen.	88,3%
12	Realleader Fitness	Köln	Der Fitnessgeräthändler hat früh auf den Trend zu Plate-Loaded-Maschinen gesetzt und diese Produktlinie mit Fokus auf optimale Biomechanik gezielt weiterentwickelt.	86,0%
13	Ingo Bals Immobilien VV	Hemer	Das Unternehmen verwaltet und entwickelt eigene Immobilienprojekte.	84,2%
14	Stadthalle Köln Jülich	Köln	Die Stadthalle Köln bietet Veranstaltungen und Gastronomie an.	81,6%
15	Edubily	Wallerfangen	Die Supplement-Marke setzt auf wissenschaftlich fundierte Produkte und hat sich vom Ernährungsblog zum Unternehmen entwickelt.	78,3%
16	Twenty4hrs	Viernheim	Der Messebauer betreut Kunden europaweit und übernimmt als Rundum-Dienstleister den gesamten Messeauftritt.	75,6%
17	Kurabu	Potsdam	Die Plattform Kurabu digitalisiert Mitglieder-, Beitrags- und Buchungsverwaltung für Sportvereine.	71,5%
18	Wohnwert Immobilien	Flörsheim	Das Unternehmen vermittelt Immobilien-Teilverkäufe, bei denen Eigentümer im eigenen Zuhause wohnen bleiben und weiter an möglichen Wertsteigerungen teilhaben.	69,5%
19	Messenswert	Ratingen	Der Messebauer entwickelt für jeden Auftraggeber individuell zugeschnittene Lösungen.	65,0%
20	Grabowsky Consulting	Freiberg am Neckar	Das Unternehmen bietet berufliche Aufstiegsweiterbildungen wie Industriemeister-, Fachwirt- und Technische-Betriebswirt-Lehrgänge an.	64,0%
21	HRLab	Berlin	Der Softwareanbieter digitalisiert mit seiner Cloud-Lösung HRLab die HR-Prozesse mittelständischer Unternehmen mit zehn bis 1000 Mitarbeitenden.	60,6%
22	Energysolutions24	Dresden	Der Händler bietet Strom- und Gaslösungen für Privat-, Gewerbe- und Industriekunden.	52,7%
23	Dein Tabako Yilmaz	Köln	Das Familienunternehmen vertreibt unter dem Namen Tabak-Welt mehr als 13.000 Tabak-, Vape- und Nikotinprodukte.	50,6%
24	Beratung Wink	Neunkirchen-Seelscheid	Das familiengeführte Unternehmen berät bundesweit mehr als 3200 Kunden bei Energiebeschaffung, Contracting, Photovoltaik und ESG-Maßnahmen.	49,4%
25	Denker & Wulf	Sehestedt	Denker & Wulf zählt zu den führenden Entwicklern von Onshore-Windparks in Deutschland.	43,3%

* Durchschnittliches jährliches Wachstum 2022 bis 2025

DIE 101 TOP-WACHSTUMS-STARS 2027

RANG	UNTERNEHMEN	STADT	BESCHREIBUNG	WACHSTUM*
26	P3 Security	München	Das Sicherheitsunternehmen schützt Menschen, Veranstaltungen und Gebäude.	43,0%
27	Verbaneum	Nürnberg	Der Kundenservice-Dienstleister übernimmt für Versicherungen, Banken und Industrieunternehmen das Outsourcing komplexer Serviceprozesse.	42,3%
28	FrontWell Solutions	Bad Vilbel	Das Beratungsunternehmen digitalisiert Produktions- und Laborprozesse in regulierten Branchen wie Pharma, Biotech und Medizintechnik.	40,1%
29	Program51	Würzburg	Das Unternehmen plant und strukturiert große Infrastrukturprojekte und begleitet deren Umsetzung auch unter schwierigen Rahmenbedingungen.	39,7%
30	Langhammer	Schongau	Die freie Werkstatt hat sich auf die Unfallinstandsetzung von Kfz-Schäden spezialisiert.	39,0%
31	Juhn Partner Steuerberatungsgesellschaft	Köln	Die Steuerberatungskanzlei setzt auf einen umfangreichen Social-Media-Auftritt und eine ausgeprägte Markenpräsenz.	37,8%
32	Decotec	Dortmund	Der B2B-Händler für Designbodenbeläge positioniert sich als Preisführer.	36,8%
33	Burg Pharma	Bernburg	Das Pharma- und Medizintechnikunternehmen versorgt Krankenhäuser in Deutschland, Österreich und der Schweiz mit Infusionslösungen und -technologie.	36,8%
34	HSH Haushalts- & Seniorenhilfe	Konstanz	Das Unternehmen betreut Senioren und Pflegebedürftige am Bodensee mit häuslicher Hilfe und Senioren-Wohngemeinschaften.	36,5%
35	Green Umweltberatung	Vechta	Die Umweltberatung begleitet Betreiber von Biogas- und Biomethananlagen bei Zertifizierungen, THG-Berechnungen und EEG-Ausschreibungen.	34,9%
36	Local Brand X	Mainz	Local Brand X bietet eine cloudbasierte Plattform, mit der Unternehmen ihre Vertriebspartner bei lokalen Marketingmaßnahmen unterstützen.	34,1%
37	Stoffstrom24	Bautzen	Das Entsorgungsportal vernetzt Ver- und Entsorger aus der Industrie.	33,3%
38	Pflege und Betreuung am Gremminer See	Gräfenhainichen	Der Pflege- und Betreuungsdienstleister setzt auf effiziente Abläufe und langfristige Kundenbeziehungen.	32,7%
39	OFA – Online Fitness Academy	Radolfzell	Die Online Fitness Academy bietet orts- und zeitunabhängige Weiterbildungen im Fitness-, Ernährungs- und Gesundheitsbereich an.	31,3%
40	Heidelberg Instruments Mikrotechnik	Heidelberg	Das Unternehmen stellt Laserlithographiesysteme her und beliefert Halbleiterindustrie und Forschung weltweit.	30,8%
41	Dr. Flex	Berlin	Dr. Flex betreibt eine KI-Rezeption auf eigener Infrastruktur, die Anrufe und Terminanfragen für Arzt- und Zahnarztpraxen automatisiert bearbeitet.	30,0%
42	Eu-bay Commerce	Wetzlar	Der Online-Händler liefert aus dem eigenen Lager europaweit ein breites Sortiment an Alltags- und Spezialprodukten.	28,5%
43	BFE Fleet Concepts	Uslar	Die Berater helfen mittelständischen Unternehmen mit bis zu 500 Fahrzeugen herstellerunabhängig bei Fuhrpark-Konzepten und Flottenmanagement.	28,0%
44	Acotherm Lüftung-Klima-Heizung	Hüllhorst	Acotherm realisiert seit über 40 Jahren individuelle Lösungen für Klima-, Kälte-, Lüftungs- und Heiztechnik.	27,8%
45	Keks Kreator	Brilon	Die Meisterbäckerei Keks Kreator backt individuell geprägte Logokekse für Unternehmen und Events, deren Motiv als Relief in den Teig eingearbeitet wird.	27,7%
46	Complexium	Berlin	Complexium erstellt mit Technologie, KI und Analysten Sicherheits-Lagebilder zu Bedrohungen, Protesten und hybriden Angriffen für Konzerne und exponierte Personen.	27,7%
47	Pervormance international	Ulm	Pervormance entwickelt kühlende Kleidungsstücke auf Basis einer eigenen 3D-Technologie zur Wasserspeicherung.	27,6%
48	K&P Handels	Karlsruhe	Der Händler betreibt den Onlineshop tabakguru.de.	27,0%
49	Kunze	Bruckmühl	Kunze verkauft Arbeitsbühnen, Krane und Speziallösungen für den Höhenzugang und zählt zu den führenden Anbietern in Deutschland.	25,6%
50	ETW Energietechnik	Moers	Das Familienunternehmen ETW Energietechnik entwickelt Anlagen von der Idee bis zur Serienreife komplett am eigenen Standort.	24,3%

* Durchschnittliches jährliches Wachstum 2022 bis 2025

DIE 101 TOP-WACHSTUMS-STARs 2027

RANG	UNTERNEHMEN	STADT	BESCHREIBUNG	WACHSTUM*
51	W. Schmidt-Diehler	Bad Soden	Die W. Schmidt-Diehler GmbH führt Rohbauarbeiten für Rechenzentren, Hochhäuser und andere komplexe Bauprojekte aus.	23,7%
52	Pruter-Kältetechnik	Nusse	Die inhabergeführte Pruter-Kältetechnik plant, baut, wartet und betreut Kälte-, Klima- und Lüftungsanlagen für Gewerbe und Industrie.	23,2%
53	JLink connecting experts	Berlin	JLink vermittelt und überlässt IT- und Engineering-Fachkräfte an Unternehmen.	23,2%
54	WMM	Mindelheim	WMM investiert in Infrastruktur wie Glasfaser, Hotels und Wohngebäude und schafft mit einer innovativen Ziegelmodulbauweise bezahlbaren Wohnraum.	22,8%
55	SIC	Leipzig	SIC betreibt Sportanlagen für Tennis, Badminton, Squash und Tischtennis.	22,2%
56	Q595	Forstern	Q595 führt Team- und Transformationsprogramme durch, die von eintägigen Workshops bis zu mehrjährigen Digitalisierungsprogrammen reichen.	21,6%
57	Kunze Rental	Bruckmühl	Kunze Rental vermietet Arbeitsbühnen, Krane und Höhenzugangstechnik.	21,1%
58	Labenbachhof	Ruhpolding	Der Labenbachhof beherbergt Gruppenreisen und Seminare und macht diese durch sozial gestaffelte Preise auch für einkommensschwächere Gruppen zugänglich.	21,0%
59	Thermotech	Henstedt-Ulzburg	Thermotech liefert und montiert Fenster, Türen, Rollläden und Garagentore polnischer Herstellung.	20,9%
60	Caprimed	Heidelberg	Die Firma digitalisiert die Warenwirtschaft von Zahnarztpraxen und Dental-laboren und schafft mit einem B2B-Preisvergleich für über 250.000 Dental-artikel Markttransparenz.	20,3%
61	TLM Transfer-Leitungs-Montagen	Meerbusch	TLM baut seit 1988 kundenspezifische Gasversorgungs- und Druckluftanlagen für Reinst- und technische Gase.	20,2%
62	Consultant-NET Unternehmensberatung	München	Consultant-Net berät Unternehmen weltweit bei Marken-, Organisations- und Führungskräfteentwicklung und verbindet Strategie mit einem individuellen Lernmix in der Praxis.	20,1%
63	MAKexpress	Marktrechwitz	MAKexpress ist als Logistikdienstleister im KEP- und Speditionsbereich tätig.	20,0%
64	Autohaus Berkemeier	Münster	Das Autohaus handelt mit Fahrzeugen und bietet Reparatur sowie Wartung an.	19,3%
65	AfSom	Mainz	AfSom transportiert mit speziell ausgestatteten Fahrzeugen Menschen mit Gehbeeinträchtigung zu Kliniken, Therapiezentren und Arbeitgebern.	18,6%
66	Atoss Software	München	Atoss Software bietet Lösungen für Workforce Management und bedarfs-optimierten Personaleinsatz.	18,4%
67	Appsfactory	Leipzig	Appsfactory zählt zu den führenden Digitalagenturen Deutschlands und entwickelt Softwarelösungen für Marktführer verschiedener Branchen.	18,2%
68	UES – Gemeinnützige GmbH für effektives Spenden	Berlin	Effektiv Spenden vermittelt Spenden aus dem DACH-Raum an wissenschaftlich besonders wirksame Hilfsorganisationen.	17,9%
69	Ott Automations	Halblech	Ott Automations entwickelt Technologie, die verschiedene Energieerzeugungs-anlagen bündelt und unter Netzstabilisierung einspeist.	17,8%
70	Gevekom	Dresden	Das Unternehmen bearbeitet Inbound- und Outbound-Anrufe sowie E-Mails und Chats und setzt dabei auf die Kombination von menschlichen Beratern und KI.	17,8%
71	Veto Vereinigung europäischer Tierschutzorganisationen	Moers	Veto unterstützt europaweit Straßentiere und überfüllte Tierheime mit akuter Hilfe sowie nachhaltigen Maßnahmen wie Kastrationen und setzt sich für einen besseren Umgang mit Hunden und Katzen ein.	17,7%
72	Shokes	Frankfurt	Shokes bietet eine Fahrradwerkstatt, verkauft Teile, vermietet Räder und betreibt den Online-Marktplatz Velobil für gebrauchte E-Bikes.	16,9%
73	TKD Solutions	Langenfeld	TKD Solutions ist europaweiter Spezialist für mobiles IT-Asset-Management.	16,2%
74	Kröning – Automation	Dohna	Kröning Automation baut kundenspezifische Sondermaschinen zum Handling und Verpacken von Produkten.	16,1%
75	Die Genusswelt Betriebs-gesellschaft	Langen Brütz	Der Händler betreibt mehrere Feinkost-Fachgeschäfte mit Spezialitäten, Weinen und Spirituosen und setzt auf Einkauf mit Verkostungen.	15,7%

* Durchschnittliches jährliches Wachstum 2022 bis 2025

DIE 101 TOP-WACHSTUMS-STARs 2027

RANG	UNTERNEHMEN	STADT	BESCHREIBUNG	WACHSTUM*
76	NRDS	Köln	NRDS vertreibt unter der Marke Nomoo milchfreies Speiseeis und sieht sich als führender Anbieter bei milchfreiem Speiseeis.	15,3%
77	Loko Sorting	Spreehagen	Der Leergut- und Logistikdienstleister ermöglicht mit seinem Leergut-Clearing, Flaschen bis zu 50 Mal wiederzuverwenden.	14,8%
78	Hydrive Engineering	Hirschstein	Hydrive Engineering entwickelt Steuerungssoftware für mobile Maschinen und Industrieanlagen sowie HiL-Prüfstände für den automatisierten Softwaretest.	14,7%
79	Handz.on	München	Handz.on berät Unternehmen bei der Einführung von Künstlicher Intelligenz und entwickelt lokal betreibbare Chat- und Sprachassistenten.	13,8%
80	Ambulanz Mobile	Schönebeck (Elbe)	Ambulanz Mobile baut und entwickelt Sonder- und Ambulanzfahrzeuge für Rettungsdienste und Krankentransporte.	13,8%
81	Spenglerei Leipold	Püchersreuth	Die Spenglerei Leipold führt als kleiner Handwerksbetrieb Arbeiten rund um Dach und Fassade aus.	13,2%
82	Bäcker Görtz	Ludwigshafen	Bäcker stellt Backwaren her und treibt gezielt seine Expansion voran.	13,1%
83	Materna Information & Communications	Dortmund	Der IT-Dienstleister setzt komplexe Digitalisierungsprojekte in sensiblen Geschäftsumfeldern um.	12,7%
84	Tonies	Düsseldorf	Tonies betreibt mit der Toniebox die weltweit größte interaktive Audioplattform für Kinder.	10,5%
85	H2O	Steinen	H2O liefert Anlagen für die abwasserfreie Produktion und das Recycling von industriellem Prozesswasser.	10,5%
86	GSAM + Spee Asset Management	Krefeld	Die GSAM + Spee Asset Management verwaltet Vermögen und gewinnt Mitarbeitende, weil diese Wertpapierdepots frei und unabhängig im Interesse der Kunden gestalten können.	10,3%
87	Netfiles	Burghausen	Netfiles bietet Datenräume für M&A-Transaktionen und Due-Diligence-Prüfungen an und hat eine eigene Verschlüsselungstechnologie entwickelt.	10,2%
88	Online-Phones 24	Fußgönheim	Online-Phones 24 verkauft generalüberholte Smartphones und Tablets und versucht, Elektroschrott zu vermeiden.	9,4%
89	Ewanto	Berlin	Der Großhändler gehört zu den größten europäischen Lieferanten von Mikro-batterien und Hörgerätezubehör.	9,1%
90	Companisto	Berlin	Companisto betreibt das größte Business-Angel-Netzwerk der DACH-Region.	8,9%
91	Frama International Logistics	Eichenau	Frama International Logistics ist auf temperaturgeführte Transporte für Lebensmittel spezialisiert.	8,3%
92	Optoprim Germany	Unterschleißheim	Optoprim Germany entwickelt Prozesse und Lösungen für die Laser- und Photonikindustrie.	8,1%
93	Loxxess	Tegernsee	L maxx ist ein europaweiter Kontraktlogistiker mit Schwerpunkt auf Pharma und E-Commerce.	8,1%
94	Datev	Nürnberg	Datev gehört zu den größten Business-Softwarehäusern in Europa und unterstützt 2,8 Millionen Unternehmen, Selbstständige und Institutionen.	7,9%
95	The Barn	Berlin	The Barn röstet Kaffee und vertreibt ihn über eigene Cafés, einen Onlineshop sowie ein Geschäftskundennetzwerk in mehr als 40 Ländern.	6,9%
96	HSI Leipzig	Leipzig	Der Heizungsprofi baut die Marktpräsenz durch einen Website-Relaunch und gezielte Marketingmaßnahmen aus.	5,9%
97	BN Automation	Ilmenau	BN Automation bietet Automatisierungs-, IT- und Datenlösungen für die Branchen Wasser, Energie und Industrie.	5,5%
98	TurnFriendly Software	Nürnberg	TurnFriendly steuert mit einer Serviceplattform komplexe Prozesse wie Beschwerden, Reklamationen und Schadensfälle.	4,8%
99	Compreneur	Köln	Compreneur berät Unternehmen zu Innovation und Organisationsentwicklung.	4,6%
100	Presto	Bad Laer	Presto stellt Abfallentsorgungsanlagen für Entsorgungswirtschaft, Industrie und Handelsketten her und ermöglicht Kunden über ein Webportal die Fernsteuerung ihrer Anlagen.	4,5%
101	Gebro Herwig Haustechnik	Arnsberg	Gebro Herwig plant und betreut die technische Gebäudeausstattung – Heizung, Sanitär, Klima, Elektro.	4,0%

* Durchschnittliches jährliches Wachstum 2022 bis 2025

DIE FIRMA IST KEIN SICHERHEIT ALTER VORSORGE



Timo Veeneman ist Bereichsleiter
Mandantenbetreuung,
Kommunikation & Strategie bei
Spiekermann in Osnabrück.

„Mein Betrieb ist meine Rente.“ Diesen Satz höre ich in Gesprächen mit Unternehmern immer wieder. Er ist nachvollziehbar. Wer über Jahrzehnte ein Unternehmen aufgebaut hat, hat damit nicht nur Arbeitsplätze geschaffen, sondern häufig auch den größten Vermögenswert seines Lebens. Denn mit einem Unternehmen sind meist nicht nur Einkommen und Vermögen verbunden. Häufig hängen auch die Altersvorsorge, der Lebensstandard der Familie und die finanziellen Pläne für die nächste Generation am gleichen wirtschaftlichen Schicksal. Läuft das Unternehmen gut, entsteht ein beeindruckender Vermögenshebel. Läuft es schlecht, können dagegen mehrere Lebensbereiche gleichzeitig unter Druck geraten.

Nach Angaben des Statistischen Bundesamtes wurden von Januar bis Mai 2026 in Deutschland 10.546 Unternehmensinsolvenzen registriert – 4,9 Prozent mehr als im Vorjahreszeitraum. Gleichzeitig steht für viele Unternehmer die Übergabe unmittelbar bevor. KfW Research zufolge streben bis Ende 2029 jährlich rund 109.000 mittelständische Unternehmen eine Nachfolgeregelung an. Zudem ziehen hochgerechnet rund 114.000 Unternehmen pro Jahr eine Stilllegung ohne Nachfolgelösung in Betracht.

Unternehmerisches Risiko gehört zum Unternehmertum. Es sollte nur nicht die gesamte private Altersvorsorge bestimmen. Unternehmerisches Vermögen und privates Vermögen müssen voneinander getrennt betrachtet werden. Am Anfang steht die Frage: Wie viel Geld braucht die Familie im Ruhestand monatlich? Das bedeutet nicht, dem Unternehmen Kapital zu entziehen, das es für Investitionen und Wachstum braucht. Es bedeutet vielmehr, regelmäßig zu prüfen, welcher Teil des erwirtschafteten Erfolgs tatsächlich im Unternehmen benötigt wird – und welcher Teil dem Unternehmer und seiner Familie langfristig Sicherheit geben sollte. Privates Vermögen kann breiter aufgestellt sein als das eigene Unternehmen.

Besonders wichtig wird das bei der Nachfolge. Ein Unternehmer sollte nicht darauf angewiesen sein, dass sein Betrieb am Ende exakt den Kaufpreis erzielt, den er für seinen Lebensabend benötigt. Bewertung, Zeitpunkt und Käufer lassen sich schließlich nicht vollständig planen.

Mein Rat an Unternehmer lautet deshalb: Betrachten Sie Ihr Unternehmen als das, was es idealerweise sein soll – eine unternehmerische Erfolgsgeschichte. Aber behandeln Sie es nicht gleichzeitig als Ihre einzige Altersvorsorge. Denn die beste Nachfolgeentscheidung ist diejenige, die man aus unternehmerischer Überzeugung treffen kann – und nicht aus finanzieller Notwendigkeit muss. ■

FRANKFURT FINANCE & FUTURE SUMMIT

MITTELSTANDSPREIS
DER MEDIEN

21. & 22. Oktober 2026, Kap Europa, Frankfurt am Main

Markt UND MITTELSTAND

prämiert die TOP Wachstums-Stars 2027

Feiern Sie mit uns den
MITTELSTANDSPREIS DER MEDIEN
auf dem
FRANKFURT FINANCE & FUTURE SUMMIT

**50 Tickets*
zu gewinnen >>**



* So gewinnen Sie eines von 50 kostenfreien Tickets: Geben Sie im Feld „Promotion Code“ den Code **3F_2026_MUM** ein. Wird Ihnen ein kostenfreies Ticket angezeigt, wählen Sie 1 Ticket für den **FRANKFURT FINANCE & FUTURE SUMMIT** (Convention only inklusive MITTELSTANDSPREIS DER MEDIEN) am 21. & 22. Oktober 2026 aus, geben Sie Ihre Buchungsdaten ein und Sie erhalten per E-Mail Ihr kostenfreies Ticket für beide Konferenztage. Die Aktion ist auf 50 Tickets limitiert. Der Rechtsweg ist ausgeschlossen. www.frankfurtfinanceandfuturesummit.com

HERR TRAUERNICHT BAUT SICH EINE AUTOBAHN

Deutschlands Brücken bröckeln.
Der Staat muss investieren, es fehlt an Geld.
Vor 30 Jahren war das ähnlich.
Damals ergriffen Unternehmer die Initiative.
Geht das noch einmal?

VON BJÖRN HARTMANN

Dezember 2004, kurz vor Weihnachten. Auf einem neuen Stück Asphalt im Emsland feiern Politiker, Unternehmer und Menschen aus der Region etwas, das normalerweise niemand feiert: eine Autobahn. Vor ihnen liegt das letzte Stück der A31, frisch fertiggestellt. Dahinter 140 Kilometer freie Fahrt bis Emden. Und mitten unter ihnen steht Rolf „Tullum“ Trauernicht, Unternehmer aus Großefehn, Sohn eines Binnenschiffers und einer der Männer, die beschlossen haben, nicht länger darauf zu warten, dass der Staat diese Straße irgendwann fertig baut. Also sammeln sie selbst Geld. Trauernicht gibt 250.000 Mark. Mehr als 1600 Unternehmen machen mit. Bürger kaufen für 50 Mark eine Vignette mit dem schönen ostfriesischen Versprechen: „Ich bin dabei.“ Kommunen zahlen, Landkreise zahlen, sogar die Niederländer zahlen. Am Ende kommen aus der Region und vom Nachbarn umgerechnet 53,7 Millionen Euro zusammen. Der Bund baut dann doch. Und schließt die Lücke. Die liebevoll Friesenspieß genannte Autobahn ist fertig. Am 19. Dezember 2004 kann man erstmals vom Ruhrgebiet bis an die Nordsee Autobahn fahren, ohne über die Dörfer und durch die Kleinstädte zu kurven. Mehr als zehn Jahre früher, als der Bund es vorgesehen hatte. Es ist ein ungewöhnlicher Moment in der deutschen Infrastrukturgeschichte: Die Bürger haben nicht gegen eine Autobahn demonstriert. Sie haben für eine bezahlt. Möglicherweise ist es wieder Zeit für außergewöhnliche Ideen wie das „Projekt Lückenschluss“ vor 30 Jahren. Nötig hätte es die Republik. Es geht nicht so sehr um neue Autobahnen, sondern um die bestehenden. Es bröckelt auf den rund 51.000 Kilometern der Bundesfernstraßen. Vor allem die Brücken sind angeschlagen. 4,9 Prozent der 28.000 Teilbauwerke (Rampen und Brücken) im Autobahnnetz wertet die Bundesanstalt für Straßen- und Verkehrswesen als nicht ausreichend oder ungenügend. Mit empfindlichen Folgen für die Wirtschaft – Tempolimits, gesperrte Fahrstreifen, Staus, Sperrungen. Und Noteinsätze. An der Berliner Stadtautobahn 100, eine der am stärksten befahrenen Deutschlands mit im Schnitt fast 200.000



Marode Brücken:
Die Karte des Sanierungsstaus

Fahrzeugen. An der Autobahn 671 über den Main zwischen Mainz und Wiesbaden. An der A565 über den Rhein in Bonn. Oder an der A45, der Sauerlandlinie. 60 Brücken auf 257 Kilometer, alle müssen ersetzt werden. Betroffen ist vor allem Westdeutschland. Sehr viele Brücken stammen aus den 60er und 70er Jahren, als der Bund das Autobahn- und Fernstraßennetz kräftig erweiterte. Die Bauwerke sind schlecht gealtert, weil sie nicht für die Fahrzeugmengen heute geplant waren, die teils dreimal so hoch sind. Der Schwerlastverkehr hat zugenommen. Hinzu kommt ein Erhaltungssstau bei Brücken, wie es bei der Bast heißt. Im Klartext: Der Staat hat jahrelang zu viel gespart. Jetzt sind Milliarden nötig.

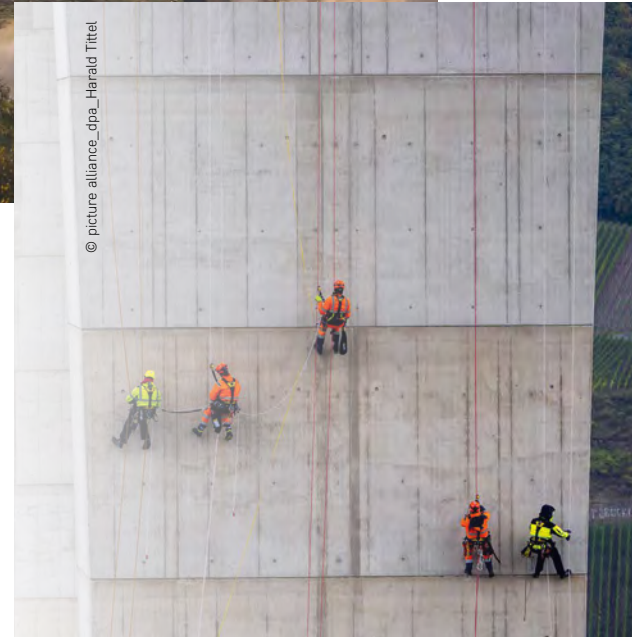
Selbst wo gebaut wird, hakt es. Beispiel Rader Brücke. Sie überspannt den Nordostseekanal, wird seit April 2023 erneuert. Eine Hälfte – Kosten etwa 300 Millionen Euro – ist fertig, wird noch in diesem Jahr freigegeben. Dann soll die andere Seite drankommen. Die Fertigstellung ist für 2031 geplant, falls es Geld gibt. Das ist bisher unklar. Der zweite Teil der Brücke nebst Abriss der alten kostet vermutlich 600 Millionen Euro. Es droht eine bizarre Situation an der wichtigsten Verbindung gen Norden. Der Verkehr führt durch eine Dauerbaustelle über den neuen Brückenteil, während der alte weiter vor sich hinrottet. Wo ist der schleswig-holsteinische Rolf Trauernicht mit kreativen Ideen?

Oder die Köhlbrandbrücke. Majestätisch schwingt sie sich über die Elbe. Was sich aus der Entfernung nicht sehen lässt: Im Kern ist das Bauwerk marode. Ein Problem nicht nur für Hamburg, sondern auch für die deutsche Wirtschaft. Seit 1974 verbindet die Brücke zwei Teile des Hamburger Hafens. Täglich rollen über sie 31.000 Fahrzeuge, viele schwere Lkw. Private Pkw wirken eher wie Fremdkörper. Wer hier fährt, hat im Hafen zu tun, dem drittgrößten Europas und Deutschlands Tor zur Welt. Ohne die Brücke geht hier wenig. Und wenn im Hafen wenig geht, leidet die Wirtschaft, die ohnehin zu kämpfen hat.

Ein Neubau muss her. Geplant und geredet wird mindestens seit 2017. Passt es bisher wenig, immerhin gibt es seit diesem Sommer einen Entwurf und ein Budget. 5,3 Milliarden Euro sind angesetzt. Hamburgs Wirtschafts-senatorin Melanie Leonhard (SPD) behauptet, der Finanzrahmen werde eingehalten. Die Hälfte der Summe will der Bund finanzieren, den Rest muss Hamburg stemmen, in sich verschlechternder Wirtschaftslage. Das Bundesverkehrsministerium setzt jetzt auf die Kraft privater Unternehmen, um Autobahnen und Fernstraßen schneller zu reparieren. Dabei geht es nicht um Spenden, sondern darum, Firmen den Bau und Unterhalt eines Autobahnabschnitts für Jahre zu übergeben. Die Firma finanziert vor, der Staat zahlt jährlich einen festen Betrag. Die A3 in Bayern ist ein Beispiel für diese Art Projekte.

Anfang August 2026, der Himmel strahlt blau über dem Norden Bayerns. Auf der breiten Fahrbahn greifen ein gutes Dutzend Politiker und Unternehmer zur Schere, um ein schwarz-rot-goldenes Band zu zerschneiden. Für Steffen Bilger (CDU) ist der symbolische Termin einer der ersten als neuer Bundesverkehrsminister. Sie geben das letzte runderneuerte Teilstück der A3 frei. Das hier ist nicht nur einfach eine übliche Zeremonie. Hier geht es um das größte Öffentlich-Private-Projekt dieser Art bisher. Auch deshalb strahlen die Manager. Die beiden Bauunternehmen Eiffage (Frankreich) und Johann Bunte (Papenburg im Emsland) haben seit 2020 gut 76 Kilometer Autobahn sechsspurig ausgebaut, Parkplätze erneuert, Lärmschutzwände aufgestellt. Die nächsten 24 Jahre lang kümmern sich die Unternehmen um „ihre“ Autobahn. Gesamtkosten für den Staat etwa 2,8 Milliarden Euro. Eine Maut wird auf der Strecke nicht erhoben.

© Bundesrechnungshof – Karte: Marode Brücken



© picture alliance_dpa_Bernd Thissen+ Leonardo AI

Mit derartigen ÖPP soll Tempo in die Sanierung kommen. Denn die staatliche Autobahn GmbH, die das Fernstraßennetz wieder fit machen soll, hängt deutlich hinterher. Anfang 2025 bemängelte der Bundesrechnungshof, das Unternehmen habe 2024 nur 40 Prozent der vorgesehenen Modernisierungen fertiggestellt – 69 von 280. „Die Schere zwischen der Planung des Verkehrsministeriums und erfolgreicher Modernisierung ging immer weiter auseinander.“ Beschleunigen will die schwarz-rote Bundesregierung auch die Bürokratie – schnellere Verfahren, weniger Umweltprüfungen, keine Doppelnachweise. Das Infrastruktur-Zukunftsgesetz soll da helfen. Und dann ist da noch die Sache mit dem Geld. Bundesverkehrsminister Bilger will bis 2030 rund 130 Milliarden Euro in den Verkehr stecken. Dazu gehören allerdings nicht nur Brücken, sondern auch die Strecken dazwischen, Wasserstraßen und die Schiene. Dort sind ebenfalls Milliarden nötig. Und in Hamburg? Dort läuft jetzt die Planfeststellung, in Deutschland immer ein Akt. Anfang der 2030er soll losgebaut werden, parallel zur alten Brücke, Ende der 2030er ist die Freigabe der neuen Köhlbrandbrücke geplant. Die alte wird abgerissen – sofern die Finanzierung steht. Vielleicht verkauft der Senat auch Aufkleber „Ich bin dabei“.

Fazit: Um Deutschlands Fernstraßen und vor allem die Brücken zu sanieren, ist Tempo bei Planung und Bau angesagt. Für die Finanzierung könnten sich auch kreative Wege lohnen – etwa mit Hilfe privater Investoren. ■



© picture alliance_ABBfoto

ANZEIGE

WENIGER WARTEN, MEHR BAUEN

HEUTE GRUNDSTÜCK, MORGEN NEUE ARBEITSWELTEN.

Seriell geplant, flexibel umgesetzt: Unsere modulare Bauweise ermöglicht Büro- und Verwaltungsgebäude, die wirtschaftlich realisiert und bis zu 70 % schneller umgesetzt werden als konventionelle Gebäude.



Bauen mit System: ALHO Modulbau

Fixe Kosten. Fixe Termine. Fix fertig. www.alho.com

ALHO
MODULARE GEBÄUDE



KI-GENERIERTES BILD

Der RETTER des Latte Macchiato

Kaffeemaschine kaputt?
Der Bahnreisende stöhnt.

Kai Döring packt an,
wenn wieder mal nichts mehr geht
im Bordbistro eines ICE.



noch Kaffee, aber deutlich fehlerhaft. Döring hat inzwischen das Gerät im Bordbistro angeschaltet. Ob Cappuccino, Espresso oder Latte Macchiato, für jedes Getränk sind genaue Mengen für Wasser, Kaffee und Milch vorgegeben, auch Wasserdruck, Temperatur und noch einiges anderes ist geregelt. Döring hat sich in die Tiefen des Betriebssystems eingewählt. „Die Wassermenge stimmt schon mal nicht.“ Also nachstellen.

Warum fallen die Maschinen aus? Zum einen sind sie stark beansprucht. „Bei uns an Bord liefert jede im Schnitt 50.000 Kaffees im Jahr“, sagt Andreas Mielde, Mitarbeiter Fahrzeug und Verfahrenstechnik im Werk Rummelsburg. Laut Hersteller sei das weitaus mehr als in der Branche üblich. Zum anderen macht der Maschine das Herumfahren zu schaffen. „Der Zug ist kein stationäres Restaurant. Er beschleunigt und bremst, es gibt Erschütterungen“, erklärt er. „Auch bedienen Tag für Tag unterschiedliche Kolleginnen und Kollegen die Geräte. Genauso haben wir große Temperaturunterschiede zwischen Sommer und Winter. Das alles wirkt auf die Lebensdauer der Maschine.“

Döring steht immer noch vor dem Gerät. „Wenn ich die Parameter nicht nachstellen kann, dann muss ich ein Modul austauschen. Das dauert ein paar Minuten“, sagt er, während er auf dem Display herumtippt. Werkzeug und Teile hat er im Rucksack. Und bei Totalausfall? Wird die Maschine getauscht. Bei bis zu 80 Kilogramm Gewicht müssen zwei Kollegen anpacken. In Berlin sind immer drei komplette Kaffeemaschinen vorrätig, bundesweit sind es an verschiedenen Standorten insgesamt 80.

Soweit kommt es diesmal nicht. Döring zieht zum Schluss einen Latte Macchiato. Im Glas. „Nur im Glas sieht man, wie gut das Ergebnis ist.“ Milch, Milchschaum, Kaffee laufen aus den Düsen. „Die Trennung von Espresso und Milch sieht gut aus. Das kann so bleiben.“ Der Zug muss auch bald wieder los. Gen Köln. art

© Björn Hartmann

Langsam rollt der ICE heran. Kai Döring wartet bereits am Bahnsteig im Bahnbetriebshof Berlin-Rummelsburg. Er trägt rote Warnweste und einen Rucksack, der es in sich hat. Der Zug hält. „Bitte nicht einsteigen“ leuchtet an der Tür. Döring steigt ein. Er hat jetzt etwa eineinhalb Stunden Zeit, jenes Gerät zu reparieren, das für viele Fahrgäste unerlässlich ist und für das Image der derzeit oft verspäteten Bahn deshalb wichtig: die Kaffeemaschine.

Döring ist für viele Fahrgäste ein Retter, auch wenn „Fahrzeugentstörer Betrieb“ hinten auf seiner Warnweste steht, einer jener 100 mobilen Mitarbeiter der Bahn, die Probleme beseitigen. Und die Maschine in diesem Zug liefert zwar

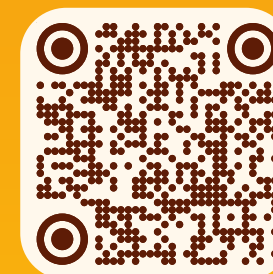
epassi
Wellbeing that works.

Bring mehr Wellbeing in dein Team.

Fitness ist der meistgewünschte Mitarbeiter-Benefit in Deutschland. Mit den 2 Modulen von Epassi Sports bringst du wirklich jeden Mitarbeitenden in Bewegung.



+50 %
Nutzungsrate



Weitere Insights zu
Benefits entdecken.

VON OLIVER STOCK

Deutschland hat ein Palantir-Problem. Nicht, weil die Software schlecht wäre. Eher im Gegenteil. Hessen, Nordrhein-Westfalen und Bayern setzen Programme des Datenkonzerns bei der Polizei ein. Baden-Württemberg hat ebenfalls die Voraussetzungen dafür geschaffen. Die Software kann gewaltige Datenmengen durchsuchen und Zusammenhänge herstellen, für die Ermittler früher Stunden oder Tage brauchten. Telefonnummern, Personen, Fahrzeuge, Aufenthaltsorte, Chatverläufe: Was in verschiedenen Datentöpfen liegt, wird miteinander verbunden. Für die Polizei ist das praktisch. Politisch wird es zunehmend heikel. Palantir ist ein US-Unternehmen, gegründet von einer Gruppe um Peter Thiel, den Milliardär und frühen Unterstützer Donald Trumps. Seine Technologie steckt inzwischen tief in Militär, Geheimdiensten und Polizeibehörden. Und damit stellt sich auch in Deutschland eine Frage, die wir inzwischen aus anderen Branchen kennen: Wollen wir bei einer Schlüsseltechnologie dauerhaft von den Amerikanern abhängig sein? Bei Cloud-Diensten lautet die Antwort inzwischen eher nein. Bei Halbleitern auch. Bei künstlicher Intelligenz sowieso. Warum sollte es ausgerechnet bei den Daten deutscher Sicherheitsbehörden anders sein? Wie konkret die Sache ist, zeigt Nordrhein-Westfalen. Die dortige Polizei arbeitet seit Jahren mit Palantir. Und sie arbeitet offenbar gern damit. Allein innerhalb eines halben Jahres wurde die Software nach Recherchen des WDR mindestens 2000 Mal eingesetzt. Innenminister Herbert Reul (CDU) hält das System für eines der vernünftigsten Instrumente, die seine Polizei eingeführt habe. Trotzdem will er eine Alternative. Der reguläre Vertrag läuft im Oktober 2026 aus. Danach soll Palantir

DEUTSCH- LAND SUCHT SEIN PALANTIR

Deutsche Polizeibehörden arbeiten mit der Software des US-Konzerns. Das funktioniert, gefällt politisch aber immer weniger. In Nordrhein-Westfalen steht bald die nächste Entscheidung an. Für Civitas aus Dresden könnte das die große Chance sein.

zunächst nur über einen einjährigen Überbrückungsvertrag weiterlaufen. Nordrhein-Westfalen hält sich damit ausdrücklich die Tür offen, auf ein anderes System umzusteigen. Reul hat recht klar gesagt, was er sucht: eine europäische Lösung, die dasselbe kann. Und plötzlich wird aus der politischen Debatte ein Markt. Denn Nordrhein-Westfalen ist kein Einzelfall. Mehrere Bundesländer nutzen Palantir oder beschäftigen sich damit. Gleichzeitig wächst im Bund und in den Ländern der Wunsch nach digitaler Souveränität. Bislang ist das Geschäft fest in amerikanischer Hand. Das ändert sich jedoch gerade. Ein noch junger Kandidat sitzt in Dresden. Das Unternehmen heißt Civitas Europe und gehört zur Vektor Group aus Berlin. In derselben Gruppe steckt Orcrist, ein Unternehmen, das seine Technologie dort erprobt hat, wo Daten über Leben und Tod entscheiden: im Krieg in der Ukraine.

Die Verbindung bringt es

Orcrist wurde 2023 gegründet und beschäftigt inzwischen rund 150 Mitarbeiter. Gemeinsam mit den ukrainischen Streitkräften entwickelte das Team Systeme, die Satellitenbilder, Drohnenaufnahmen, Funkverkehr, Texte und Standortdaten miteinander verbinden. Die Idee dahinter: Ein einzelnes Bild sagt wenig. Ein Funkspruch auch. Eine Positionsangabe ebenfalls. Verbindet man alles miteinander, entsteht plötzlich eine sehr konkrete Lageanalyse. „Daten sind heute massenhaft verfügbar. Wo Fahrzeuge auftauchen, welche Funksprüche zusammengehören oder wo sich Bewegungen verdichten“, sagt Yorck Hesselbarth, ehemaliger Offizier im Digitalbereich und Chief Development Officer bei Orcrist. „Doch die manuelle Sichtung und Analyse ist für den Menschen schlicht nicht mehr zu bewältigen.“ Dazu braucht es eben Software und Künstliche Intelligenz. „Wir strukturieren unterschiedlichste Datenquellen und trennen Signal von Rauschen. So werden unübersichtliche Informationen in kurzer Zeit zur Grundlage von Handlungsfähigkeit“, beschreibt Hesselbarth. Nun soll dieselbe Grundidee in deutschen Polizeidienststellen funktionieren. Dafür gibt es Civitas. Während Orcrist für militärische und äußere Sicherheit zuständig ist, kümmert sich Civitas um Polizei, Sicherheitsbehörden und kritische Infrastruktur. Das Produkt dafür heißt „Sentinel“ (Wächter). Das Problem, das Sentinel lösen soll, ist ziemlich deutsch. Der Staat besitzt gewaltige Mengen an Informationen. Er hat nur Schwierigkeiten, sie zusammenzubringen. Wer mit Ermittlern spricht, hört diese Klage immer wieder. Ein Teil der Daten liegt bei der Polizei, ein anderer beim Verfassungsschutz, weitere beim Zoll oder bei Ausländerbehörden.

Dazu kommen unterschiedliche Polizeisysteme und Zuständigkeiten. Nach dem Anschlag auf den Weihnachtsmarkt in Magdeburg beschrieb der Innenausschuss des Bundestags das Problem offen: Polizeiliche Informationen seien in unterschiedlichen Datentöpfen gespeichert. Diese müssten derzeit einzeln betrachtet werden. Die entscheidenden Erkenntnisse seien deshalb nicht schnell verfügbar. „Sentinel verbindet diese Datentöpfe“, sagt Civitas-Geschäftsführer Tobias Börner. Chats, Audio-dateien, Bewegungsdaten, Ermittlungsakten und andere Informationen sollen sich gemeinsam durchsuchen und zueinander in Beziehung setzen lassen. Das klingt nach Palantir. Und darum geht es auch. Palantir hat allerdings einen entscheidenden Vorteil: Das Unternehmen kann bereits zeigen, dass seine Technik funktioniert. Hessens Innenminister Roman Poseck (CDU) beschreibt das Problem: Bei bisherigen Vergabeverfahren habe Palantir als einziger Anbieter alle Anforderungen erfüllt. Trotzdem wünscht auch er sich langfristig eine deutsche oder europäische Lösung. Das ist die Marktlücke für Civitas. Nicht: Palantir funktioniert nicht. Sondern: Palantir funktioniert so gut, dass deutsche Sicherheitsbehörden von der Software abhängig werden könnten. Und je wichtiger Datenanalyse für die Polizeiarbeit wird, desto politischer wird die Frage, wem die Technik gehört. Civitas verspricht deshalb nicht nur Analyseleistung. Das Unternehmen verkauft Souveränität gleich mit. Die Technik wird in Deutschland entwi entwickelt, soll innerhalb des deutschen und europäischen Rechtsrahmens betrieben werden

Sicher, dass Ihre IT-Systeme sicher sind?



„Ein Cyberangriff kann jeden treffen. Das Resultat ist Stillstand und den können sich Unternehmen nicht leisten.“

Oliver Boselli, Vertriebsbeauftragter Firmen Komposit der R+V

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

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

Doch damit steigt auch die Anfälligkeit für Cyber- und Wirtschaftskriminalität. Gleichzeitig nehmen Social Engineering und KI-gestützte Betrugsversuche zu. Für Mitarbeitende wird es immer schwieriger, solche kriminellen Machenschaften zu erkennen. Breit gestreute Angriffe

sorgen dafür, dass Cyberattacken auch im Mittelstand jeden treffen können, unabhängig von Größe oder Branche. Die Gefahr, dass im Unternehmen dann nichts mehr geht, ist real. Technische und prozessuale Sicherheits- sowie Schulungsmaßnahmen helfen, vorzubeugen.

R+V unterstützt dabei in Kooperation mit einem spezialisierten Partner und bietet Assistance-Leistungen wie Deep Scans an, um Bedrohungen frühzeitig zu erkennen und abzuwehren. Ein hohes finanzielles Restrisiko bleibt trotz allem. Hier bieten kaufmännische Absicherungslösungen wirksamen Schutz.

R+V stellt sie bereit und trägt so zur Widerstandsfähigkeit von Unternehmen sowie Entscheiderinnen und Entscheidern bei.

Jetzt R+V-Expertentipps zum Thema IT-Sicherheit anschauen und mehr erfahren:



ruv.de/firmenkunden/it-sicherheit



Du bist nicht allein.

PARTNERSCHAFT FÜR DEN ERFOLG

IT-Sicherheit managen. Gemeinsam stark bleiben.

Die Versicherung in der

Genossenschaftliche Finanzgruppe Volksbanken Raiffeisenbanken





Verteidigungsbereit:
Tobias Börner, Mitgründer und
Geschäftsführer von Cicitas Europe

und ohne Abhängigkeit von US-Cloud-Infrastruktur auskommen. Ob das reicht? Am Ende kauft eine Polizeibehörde kein Produkt, weil es einen deutschen Pass besitzt. Es muss mindestens so gut funktionieren wie das amerikanische. Dass Orcrist seine Wurzeln im militärischen Bereich hat, könnte dabei sogar ein Vorteil sein. Moderne Kriege sind zu gigantischen Datenmaschinen geworden. Drohnen liefern permanent Bilder, Satelliten beobachten Bewegungen, Sensoren produzieren Daten, Funkverkehr wird ausgewertet. Wer schneller versteht, was diese Informationen bedeuten, besitzt einen Vorteil. Bei der Polizei sind die Fragen andere, das Prinzip ist ähnlich. Welche Telefonnummer taucht in mehreren Ermittlungen auf? Welches Auto wurde an unterschiedlichen Orten gesehen? Welche Person steht mit wem in Kontakt? Wann wird aus zehn scheinbar belanglosen Hinweisen plötzlich ein Zusammenhang? Der mutmaßliche Attentäter vom Berliner Christopher Street Day, Abdul Ballout, war den Sicherheitsbehörden beispielsweise bereits ins Netz gegangen. Er galt als islamistischer Gefährder, soll versucht haben, sich dem sogenannten Islamischen Staat anzuschließen, saß im Gefängnis und wurde observiert und er konnte dennoch zuschlagen. Ob Sentinel einen solchen Anschlag verhindert hätte, weiß niemand. Aber der Fall beschreibt

das Problem, von dem Unternehmen wie Palantir und nun Civitas leben. Daten sind nur dann etwas wert, wenn man die entscheidende Information darin findet. Deutschland steckt Milliarden in Verteidigung und Sicherheit. Ein wachsender Teil davon wird nicht für Panzer, Flugzeuge und Munition ausgegeben werden, sondern für Software. Der Wettbewerb darum hat längst begonnen. Frankreich versucht, mit eigenen Anbietern unabhängiger zu werden. Sie bieten ihre Dienste auch in Deutschland an. Deutschland sucht ebenfalls. Und Nordrhein-Westfalen hat mit seinem recht kurzen Anschlussvertrag für Palantir deutlich gemacht, dass es wechseln würde, wenn jemand etwas Gleichwertiges anböte. Für Civitas ist das eine ungewöhnliche Gelegenheit. Ein junges deutsches Unternehmen trifft auf einen US-Milliardenkonzern, dessen Produkt die Kunden offenbar mögen – den sie politisch aber immer weniger mögen dürfen. Daraus entsteht noch kein Auftrag. Aber die Chance ist da.

Fazit: Die Polizeibehörden der Länder schreiben Aufträge für eine Sicherheitssoftware neu aus. Erstmals haben europäische Firmen eine ernsthafte Chance, zum Zuge zu kommen. ■

© Tobias Börner – BeFunky

Cyberkriminelle greifen jeden Tag Unternehmen in Deutschland an. Sie stehlen Daten, erpressen Lösegeld oder blockieren einfach die Produktion. Und manchmal nisten sich die Täter erst einmal nur im System der Unternehmen ein, um später zuzuschlagen. Für 2025 verzeichnet das Bundeskriminalamt 335.000 Cyberangriffe, 2022 waren es noch 136.865. Und das sind nur die bekannten Fälle. Die Schäden für die deutsche Wirtschaft betrugen zuletzt 202,4 Milliarden Euro. Mit der Network-and-Information-Security-Richtlinie 2.0 (Nis-2) gibt die EU vor, wie sich Unternehmen schützen sollen. Die Bundesregierung hat sie etwas verschleppt, jetzt gilt sie auch in Deutschland. Sich nicht daran zu halten, kann teuer werden. Bis zu sieben Millionen Euro oder 1,4 Prozent des Vorjahresumsatzes werden fällig. Erste Nis-2-Pflicht ist, sich bei der Registrierungsstelle der Bundesämter für Sicherheit in der Informationstechnologie und für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe anzumelden. An die 30.000 Unternehmen und ihre Zulieferer sind dazu verpflichtet. Bisher haben sich nur rund die Hälfte registriert. Das kostet nicht nur Strafe, sondern im Fall eines Cyberangriffs auch Umsatz und Renommee. mnu

Auch in Deutschland gilt jetzt die EU-Richtlinie Nis-2. Sie soll Firmen vor Cyberkriminellen schützen. Bisher kümmern sich Unternehmen nicht ausreichend. Das kann teuer werden.



Der QR-Code liefert, worauf es jetzt ankommt. Hier lesen Sie die Fortsetzung unserer Berichterstattung im Netz.

www.marktundmittelstand.de/technologie/nis-2-pflichten-fristen-und-bussgelder

„Besser entscheiden“

Mike Kersting, Vorstand der SMK Group, über die wachsende Komplexität mittelständischer Unternehmen und Risikomanagement, das stärker zusammendenken muss.

Was macht SMK?

Wir sind vor 30 Jahren als klassischer Versicherungsmakler gestartet. Seit 2021 haben wir unseren Ansatz grundlegend verändert. Heute verbinden wir Unternehmensberatung, Risikomanagement, Versicherungsmaklerei, ein IT-Systemhaus, Vermögensberatung und KI-Beratung. Eine direkte Vergleichsgruppe gibt es für unser Modell kaum.

Warum haben Sie diesen ungewöhnlichen Weg eingeschlagen?

2021 standen wir vor der Frage: Wie verändert sich der Versicherungsmaklermarkt in den nächsten zehn oder 15 Jahren? Und wie verändern sich die Bedürfnisse unserer Mandanten? Gleichzeitig hatten wir eigene Nachfolgethemen. Die klassische Antwort wäre gewesen: Der Markt wird enger, also konzentrieren wir uns stärker auf das Kerngeschäft. Wir haben uns bewusst anders entschieden.

Warum?

Gerade wenn sich Märkte verändern, reicht es nicht mehr, einzelne Risiken isoliert zu bearbeiten. Bei unseren Mandanten sehen wir, dass Technologie, Finanzierung, Personal, Energie und Risikomanagement immer stärker ineinandergreifen. Deshalb haben wir Kompetenzen zusammengeführt, die traditionell getrennt betrachtet werden. Unser Ziel ist nicht Breite um der Breite willen, sondern bessere Entscheidungen für den Unternehmer.

Was ist derzeit die größte Herausforderung für mittelständische Unternehmen?

Dass nicht mehr ein Problem nach dem anderen kommt, sondern viele gleichzeitig. Vor zehn Jahren konnte man Themen noch relativ geordnet abarbeiten. Heute haben wir Investitionen, KI, Energie, Umwelt- und Klima-

risiken, Finanzierungsfragen, Resilienz und Personalthemen gleichzeitig auf dem Tisch. Die Schwierigkeit besteht darin, dass vieles dringend ist.

Was macht diese Gleichzeitigkeit mit den Unternehmern?

Ich erlebe in Gesprächen oft Überforderung. Die Frage lautet dann: Womit soll ich anfangen? Wie gehe ich vor? Und wenn man keine klare Antwort hat, entsteht schnell eine Abwartestrategie: Man schaut, was die Wettbewerber machen, oder wartet auf Signale des Marktes. Die Themen gab es teilweise schon früher. Neu ist die Dichte, in der sie aufeinandertreffen.

Was bedeutet das für das Risikomanagement?

Wir müssen viel stärker vernetzt denken. Nehmen wir Cyberresilienz: Ein Unternehmen kann sagen, dass seine IT gut aufgestellt ist. Es hat Datenschutz, ein IT-Systemhaus, Notfallpläne und Verträge mit verschiedenen Dienstleistern. Die einzelnen Bausteine können

DER STRATEGIE

Mike Kersting ist Vorstand der SMK Group und verantwortet die strategische Weiterentwicklung der Unternehmensgruppe sowie zentrale Geschäftsbereiche. Der Versicherungsbetriebswirt (DVA) und Fellow of the Chartered Insurance Institute (FCII) treibt insbesondere die Entwicklung der SMK Group zu einem ganzheitlichen Beratungshaus für die Zukunftsfähigkeit des Mittelstands voran.

funktionieren. Aber häufig wurden sie unabhängig voneinander entwickelt.

Und genau da liegt das Problem?

Ja. Die Zahnräder greifen nicht unbedingt ineinander. Entscheidend ist, dass IT-Sicherheit, Betriebskontinuität, Datenschutz, Governance und Versicherungsschutz zusammengedacht werden. Unternehmen bewegen sich heute auf einem dynamischen Pfad. Dafür braucht es Daten, Entscheidungsfähigkeit und Expertise aus unterschiedlichen Fachrichtungen.

Raten Sie Ihren Kunden auch von Entscheidungen ab?

Unsere Aufgabe ist nicht, Entscheidungen abzunehmen. Wir wollen den Entscheider in die Lage versetzen, übergreifend und synchronisiert zu entscheiden. Dafür stellen wir Informationen zusammen und zeigen Best Practices und mögliche Wege auf. Welchen Weg der Unternehmer dann wählt, bleibt seine Entscheidung.

Was ist dabei der Mehrwert?

Wir wollen die Zahl der Schnittstellen reduzieren, mit denen ein Entscheider

umgehen muss. Heute spricht er vielleicht mit dem Datenschützer, der IT, dem Versicherer und weiteren Experten. Jede Perspektive kann für sich richtig sein. Aber wenn man sie nicht zusammenführt, können trotzdem Widersprüche entstehen. Genau diesen Abstimmungsaufwand wollen wir reduzieren.

Wo kommt KI ins Spiel?

KI ist in vielen Unternehmen zwar als strategisches Thema gesetzt, aber noch nicht konsequent in Prozesse, Datenstrukturen und Geschäftsmodelle integriert. Sie ist in einem Probierzustand. Unternehmen lassen sich Texte schreiben, testen Copiloten oder geben ihren Mitarbeitern einzelne Tools an die Hand. Die entscheidende Frage ist aber: Was hat das gebracht?

Was müsste sich ändern?

Unternehmen müssen Governance und Datenstrukturen in den Griff bekommen und ihre Prozesse KI-nativ neu denken. Einen schlechten Prozess einfach mit Künstlicher Intelligenz zu übersetzen, macht ihn nicht besser. Wenn KI Wert schaffen soll, geht es um Transformation, also darum, ein Unternehmen an vielen Stellen neu zu denken.

Wo sehen Sie den größten Hebel?

Bei den Prozessen. Interessant wird KI nicht dadurch, dass jeder Mitarbeiter einen Chatbot bekommt, sondern wenn Prozesse automatisiert werden und dadurch konkrete Wertschöpfung entsteht. Gleichzeitig dürfen die Mitarbeiter nicht vergessen werden. Sie müssen verstehen, wie sie KI für ihre Arbeit nutzen können und was sie persönlich davon haben. Und es kann natürlich die unangenehme Frage auftauchen: Was von meiner bisherigen Tätigkeit kann morgen eine KI übernehmen? Auch damit müssen Unternehmen umgehen.

Welche weiteren Zukunftsfelder sind entscheidend?

Prozessoptimierung, Daten und die Fähigkeit, technologische Veränderungen mit Investitionen zu verbinden. Das betrifft Märkte, Geschwindigkeit und den demografischen Wandel. Eine neue Maschine zu kaufen, ist für viele Unternehmen eine bekannte Entscheidung.



© SMK Group

Schwieriger wird es, wenn sie ihre Produktion technologisch grundsätzlich neu denken müssen, etwa mit der Frage, wie KI Maschinen künftig steuern kann.

Sind die Unternehmen dafür bereit?

Viele haben die Themen grob umrissen. Aber der konkrete Weg ist oft noch unklar. Wo liegen meine Daten? Wie sauber und compliant sind sie? Kann ich die Informationen überhaupt KI-basiert verarbeiten? Das sind grundlegende Fragen. Den entscheidenden Schlüssel für das eigene Unternehmen haben viele noch nicht gefunden.

Dafür braucht es Zeit – und Geld. Wie sieht es mit der Finanzierung aus?

Finanzierung ist derzeit schwierig. Banken prüfen sehr vorsichtig, gleichzeitig tun sich Unternehmen schwer mit Investitionen. Ersatzinvestitionen sind

leichter zu entscheiden: Die Maschine wird ersetzt, weil man weiß, was man bekommt. Schwieriger sind strategische Neuinvestitionen. Wenn ich mehrere Millionen Euro in eine neue Produktionsstruktur stecken soll, bewege ich mich heute teilweise auf einem Feld, das ich noch nicht kenne.

Was macht das mit der Investitionsbereitschaft?

Wir treffen derzeit nur wenige Unternehmen, die in diesem Bereich wirklich investitionsfähig oder investitionsbereit sind. Das ist bedenklich. Wenn mehr Geld in Ersatzinvestitionen fließt und weniger in neue Wertschöpfung, stellt sich die Frage, wie zukunftsfähig die Wirtschaft auf Dauer sein kann. Die Wirtschaft braucht wieder mehr Mut zu strategischen Investitionen.

Was wäre Ihr Appell an den Mittelstand?

Wir dürfen den Mut nicht verlieren. Mut und Verantwortung haben den deutschen Mittelstand stark gemacht. Gerade bei Nachfolgern stellt sich die Frage: Wie viel Mut ist vorhanden, Verantwortung zu übernehmen und Risiken einzugehen? Ich selbst war lange risikoavers. Im Konzern fühlt sich Verantwortung anders an als im Mittelstand. ♦

DAS UNTERNEHMEN

Die SMK Group vereint Beratung, IT, Risikomanagement und Versicherungslösungen unter einem Dach. Das Unternehmen aus Gießen arbeitet für den Mittelstand.



DIE SCHLIMMSTE VERORDNUNG DER WELT

Brüssel packt ein

Ein deutscher Mittelständler zieht sich wegen der neuen EU-Verpackungsverordnung aus mehreren europäischen Märkten zurück und verzichtet auf 100.000 Euro Umsatz.

Ein deutscher Schreibwarenhändler mit 15 Mitarbeitern hat ausgerechnet, was ihn die neue EU-Verpackungsverordnung kosten wird. Das Ergebnis: ungefähr 100.000 Euro Umsatz. Nicht an Gebühren oder Strafen. Er wird das Geld schlicht nicht mehr verdienen, weil er sich aus mehreren europäischen Märkten zurückzieht. Europa hat damit eine seltene Form der Wirtschaftsförderung erfunden: Der Kunde darf kaufen, der Händler darf verkaufen, nur lohnt es sich nicht mehr.

Dabei beginnt die Geschichte ausgesprochen vernünftig. Die EU will Verpackungsmüll verringern, Recycling fördern und Rohstoffe sparen. Wer könnte etwas dagegen haben? Doch dann kommt es zur Umsetzung. Denn die Regeln werden europäisch vereinheitlicht, während die dazugehörige Bürokratie weiterhin hübsch auf 27 nationale Systeme verteilt bleibt.

Wer als deutscher Händler Waren an Endkunden in andere EU-Länder verschickt, muss dort grundsätzlich die jeweiligen Pflichten der erweiterten Herstellerverantwortung erfüllen. Beim Direktvertrieb muss ein Bevollmächtigter vor Ort eingesetzt werden. Das gilt auch, wenn nur eine Handvoll Pakete im Jahr über die Grenze geht. Eine Bagatellgrenze gibt es nicht. Bürokratie kennt keine kleinen Pakete.

Für große Plattformen sind einige hundert Euro Zusatzkosten pro Land eine Rundungsdifferenz. Ein Händler

mit 15 Mitarbeitern rechnet dagegen nach und streicht Portugal oder einen anderen Markt aus seinem Shop. Der europäische Binnenmarkt endet dann nicht am Schlagbaum. Den hat man längst abgeschafft. Er endet am Formular. Besonders absurd wird die Geschichte dadurch, dass Brüssel den Konstruktionsfehler selbst erkannt hat. Die EU-Kommission schlug Ende 2025 vor, die Pflicht zu nationalen Bevollmächtigten für europäische Unternehmen bis 2035 auszusetzen. Schließlich könnten Unternehmen sonst in bis zu 26 Mitgliedstaaten Vertreter bestellen müssen. Im Rat fand sich dafür keine ausreichende Unterstützung. Die Erkenntnis war also schneller als die Entbürokratisierung. Zur gleichen Zeit verspricht die Kommission, die Verwaltungslasten für Unternehmen um 25 Prozent zu senken, für kleine und mittlere Betriebe sogar um 35 Prozent. Das ist ein ehrgeiziges Ziel. Vor allem, wenn man gleichzeitig neue Verwaltungslasten produziert. Der Schreibwarenhändler bringt das europäische Dilemma mit einem Satz auf den Punkt: „Dagegen sind die zehn Prozent Zoll von Trump ja sehr milde.“ Natürlich ist eine Umweltverordnung kein Zoll. Das Ergebnis kann trotzdem erstaunlich ähnlich aussehen: Der Handel über die Grenze findet nicht mehr statt. Trump baut Handelsbarrieren mit Zöllen. Europa hat dafür Register, Bevollmächtigte und Formulare. Der große Unterschied: Europa nennt es Binnenmarkt. oli



WENN DER BESTE MITARBEITER KEIN MENSCH MEHR IST

Professor Andreas Engelen leitet den Lehrstuhl für Management an der Universität Düsseldorf.

Stellen Sie sich vor, Sie stellen einen neuen Mitarbeiter ein. Er arbeitet rund um die Uhr, liest binnen weniger Minuten hunderte Dokumente, analysiert Kundendaten, erstellt Präsentationen und schreibt anschließend potenzielle Kunden an. Krank wird er nicht, Urlaub braucht er auch nicht. Und sein Gehalt? Vielleicht 200 Euro im Monat.

Klingt noch nach Science-Fiction? Ist es aber immer weniger. Sogenannte KI Agenten entwickeln sich gerade vom besseren ChatGPT zu einer Art digitalem Mitarbeiter. Während wir uns inzwischen daran gewöhnt haben, Künstlicher Intelligenz Fragen zu stellen oder Texte schreiben zu lassen, können diese Systeme zunehmend selbstständig Aufgaben übernehmen. Sie erhalten ein Ziel, zerlegen dieses in einzelne Schritte, beschaffen Informationen, nutzen Software und liefern am Ende ein Ergebnis.

Für Unternehmen verändert das einiges. Und vermutlich schneller, als viele momentan glauben. Bisher lautet die typische Frage in Unternehmen: „Wie kann ChatGPT unseren Mitarbeitern helfen?“ Sie greift schon bald zu kurz. Interessanter ist: „Welche Aufgaben sollten noch Menschen erledigen?“ Denn wenn ein Agent eine Marktanalyse selbstständig erstellen, 500 potenzielle Kunden

identifizieren und individuelle Anschreiben vorbereiten kann, wird er nicht nur zum Werkzeug eines Mitarbeiters. Er übernimmt einen Teil seiner Arbeit.

Damit verändert sich auch Führung. Ein Vertriebsleiter führt vielleicht weiterhin zehn Mitarbeiter. Gleichzeitig arbeiten für seine Abteilung aber 50 digitale Agenten, die Märkte analysieren, Leads identifizieren, Angebote vorbereiten. Wer gibt ihnen Aufgaben? Wer kontrolliert die Ergebnisse? Und vor allem: Wo soll ganz bewusst weiterhin ein Mensch urteilen? Gerade für den Mittelstand kommt noch etwas hinzu. Viele Unternehmen leben von Mitarbeitern, die seit 20 oder 30 Jahren dabei sind und ein enormes Erfahrungswissen besitzen. Bisher war das ein großer Vorteil. In der KI-Welt wird entscheidend, dieses Wissen so verfügbar zu machen, dass auch digitale Mitarbeiter damit arbeiten können. Denn was ausschließlich im Kopf von Herrn Müller aus dem Vertrieb steckt, lässt sich nicht skalieren. Die ewige Diskussion darüber, ob KI nun Arbeitsplätze vernichtet, ist wenig hilfreich. Viel wichtiger ist, zu klären, wie wir Unternehmen, in denen Menschen und digitale Mitarbeiter gemeinsam arbeiten, organisieren. Vielleicht hat Ihr Unternehmen in einigen Jahren weiterhin 500 Mitarbeiter. Nur werden dann möglicherweise nicht mehr alle davon Menschen sein. ■



Präzise Arbeit: Gerätemontage
im Kärcher-Werk Bühlertal

VON BJÖRN HARTMANN

KÄRCHER DIE SAUBER MACHER

Nur wenige Unternehmen haben es in den Duden geschafft. Kärcher gehört dazu. Weltweit nutzen Privatsleute und Profis die Geräte. Hier kommen Bilder einer Reinigung.

Ob am Nordkap oder in Kapstadt, in Los Angeles, auf den Fidschi-Inseln oder in Deutschland, Dreck hält sich überall, oft sehr hartnäckig. Er lagert sich auf den Böden des Kölner Doms ab, an der Victory-Statue in der Bronx, New York, auf den Treppen von Schloss Fontainebleau bei Paris, zwischen den Pflastersteinen in Privatgärten oder an den riesigen Betonwänden, die Talsperren wie Rappbode im Harz abschließen. Wie lässt sich das sauber halten? Ein



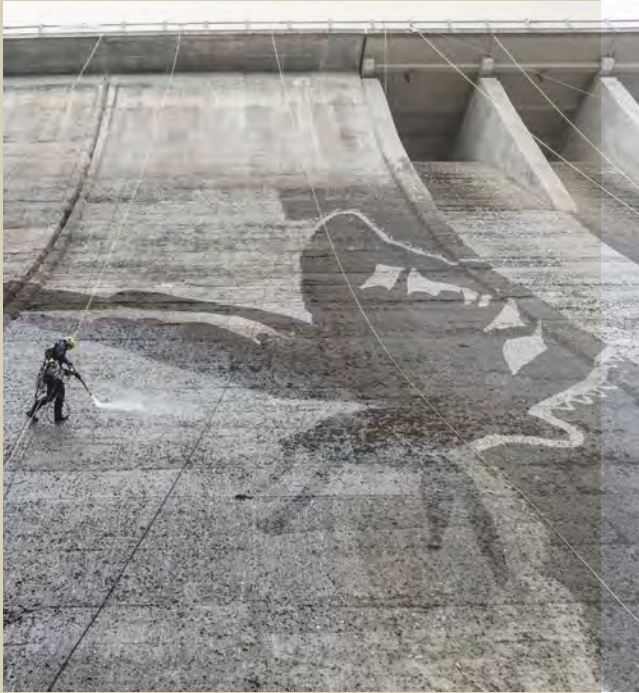
Entspannt gießen: Der Reinigungsspezialist liefert auch Gartenschlauchsysteme.

deutsches Unternehmen hat die Lösung: Kärcher aus Winnenden. 1935 von Alfred Kärcher gegründet, bauten die Baden-Württemberger unter anderem Öfen und Herde, Heißluftbläser und Dampferzeuger. Inzwischen liefern sie auch Feldküchen. 1950 wagten sich die Entwickler an einen Hochdruckreiniger – der Beginn einer Erfolgsgeschichte. In Deutschland ist der Begriff „kärchern“ für gründlich reinigen in den allgemeinen Sprachgebrauch eingegangen. Das schaffen nur wenige, „Tempo“ zum Beispiel für Taschentücher. Die Produkte müssen also sehr überzeugend sein. Inzwischen arbeiten im Familienunternehmen rund 17.000 Beschäftigte, das Unternehmen ist in 87 Ländern vertreten,



Einmal polieren: Einsatz im Kölner Dom

die Geräte sind wahrscheinlich noch in deutlich mehr Staaten im Einsatz. Sie machen auch vor großen Häuption nicht halt. Die in Stein gehauenen Präsidentenköpfe am Mount Rushmore in den USA schauen dank Technik aus Winnenden wieder seriös. Im vergangen Jahr setzte der Konzern mit mehr als 170 Firmen rund 3,483 Milliarden Euro um. Tendenz steigend. Denn selbst Kärcher hat noch nicht alle Reinigungsprobleme gelöst. ■■



Schräge Lage: Betonreinigung an der Talsperre Rappbode im Harz



Strahlender Glanz: Bronx-Victory-Memorial in New York



Saubere Fuge: Graszipfen ohne Bücken



Heller Stein: Arbeiten am Schloss Fontainebleau in Frankreich

Das Ende des Heizkostendramas?

Mit smarter Heizungssteuerung ohne große Investition Energie sparen – zu Hause und in Gewerberäumen.

Jeden Herbst das immer gleiche Spiel: Im ganzen Land beginnen Unternehmen und Haushalte, im Stillen ihr Geld zu verbrennen. Dabei ist es heute so einfach wie nie, sich ohne große Investition etwas unabhängiger von schwankenden Gas- und Ölpreisen zu machen.

Über eine Million Nutzer in Europa machen es bereits vor und sparen mit den smarten Lösungen von tado° im Schnitt 22 % Energie.* Bei einer Heizkostenrechnung von 1.180 Euro sind das rund 260 Euro Ersparnis im Jahr.

Die Heizung läuft. Aber niemand ist da. Zu Hause werden Räume weiter auf Wohlfühltemperatur geheizt, obwohl niemand da ist. Im Büro steht ein Betriebsausflug an, aber die Heizkörper bleiben warm. Oder der Klassiker: Erst am Flughafen denkt man an die noch laufende Heizung.

Beim Heizen kommt es nicht nur auf die eingestellte Temperatur an. Entscheidend ist auch, wann und wo Wärme wirklich gebraucht wird. Eine smarte Steuerung hilft, das Heizen an den Alltag anzupassen – und bleibt flexibel bei kurzfristigen Planänderungen.

Einfacher Einstieg am Heizkörper.

Eine komplette Heizung zu modernisieren, ist eine große Investition. Eine smarte Heizungssteuerung kann dagegen beim einzelnen Heizkörper beginnen. Das Smarte Heizkörper-Thermostat X von tado° ersetzt das herkömmliche



Abb.: Smarte Thermostate von tado° mit App-Steuerung

Thermostat, ist schnell selbst installiert und ermöglicht die gezielte und zuverlässige Steuerung einzelner Räume. Aber auch Heizthermen, Fußbodenheizungen und Wärmepumpen können mit tado° gesteuert werden.

Heizzeiten und Temperaturen lassen sich von überall aus in der App anpassen. So wird das Bad morgens erst warm, wenn es gebraucht wird. Und das Büro wird nur zu Arbeitszeiten geheizt.

Smart automatisiert: die Heizung denkt mit.

Die ortsabhängige Steuerung regelt die Heizung herunter, wenn niemand mehr zu Hause ist. Beim Lüften verhindert die Fenster-Offen-Erkennung unnötiges Heizen. Adaptives Heizen lernt, wie schnell die Räume warm werden, und passt die Steuerung an individuelle Heizgewohnheiten an. Mit tado° AI Assist stehen diese und weitere KI-gestützte Automatisierungen für 3,99 € im Monat zur Verfügung.

Wissen, was die Heizung macht – und was sie verbraucht.

Wer Energie sparen will, braucht Transparenz über den tatsächlichen Verbrauch – bestenfalls pro Raum. Mit AI Assist lassen sich Energieverbrauch und Kosten im Blick behalten

und einzelne Räume oder Monate vergleichen. Oft sind es kleine Gewohnheiten, die sich im Verbrauch summieren: ungenutzte Räume mitheizen oder morgens lange vor der tatsächlichen Nutzung aufheizen.

Zu wem passt tado°?

Ob kleinere Büroflächen, Läden, Gastronomie, Boutique-Hotels, Airbnb oder Privathaushalte – tado° ist eine ideale und günstige Lösung, um Heizkosten signifikant zu senken. Neben den Heizkörpern können auch Heizthermen, Fußbodenheizungen und Wärmepumpen smart gesteuert werden.

In der App können 5 verschiedene Standorte gesteuert werden, mit bis zu 30 Heizgeräten pro Standort. Da das System auf einem stabilen Thread-Netzwerk basiert, ist es einfach erweiterbar und eine zuverlässige Verbindung ist immer sichergestellt.

Für Privathaushalte gibt es sogar ein Energiespar-Versprechen. Bei Unzufriedenheit mit der Ersparnis können die Produkte innerhalb der ersten 12 Monate einfach zurückgegeben werden und der Kaufpreis wird erstattet.

Pioniere aus München

Gegründet 2011 in München, ist tado° Europas führendes Unternehmen für smartes Heizen und Energiemanagement. Es unterstützt Haushalte und kleinere Unternehmen dabei, ihren Energieverbrauch zu kontrollieren und Kosten zu senken. tado° bietet neben smartem Klimamanagement auch Lösungen für intelligentes Laden von E-Autos und dynamische Energietarife an.

tado°

Heizkosten senken – ohne neue Heizung oder Sanierung.

Mit tado° Smarten Thermostaten 22% sparen*. Für Zuhause, Büro, Laden, Gastronomie, Boutique-Hotel oder Airbnb.



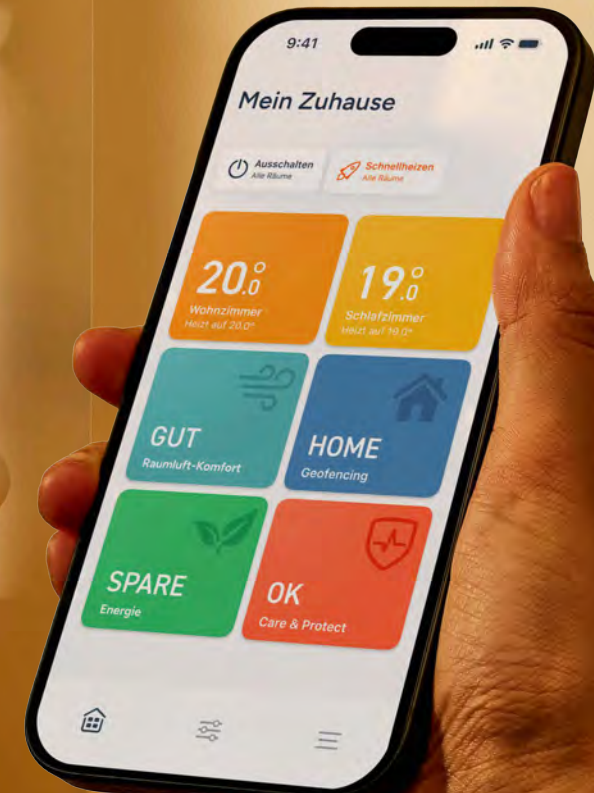
Steuerung von überall



Individuell pro Raum



Automatisieren statt kontrollieren



Über 1 Million Kunden sparen bereits mit tado°. Jetzt loslegen.

tado.de

*Energieersparnis basierend auf internen Daten von Durchschnittswerten aller tado°-Nutzer, erhoben bis 30.11.23.

LÜGEN JETZT VERBOTEN

Werbung mit Nachhaltigkeit
muss künftig halten, was sie verspricht.
Sehr viele Aussagen sind nicht mehr möglich.
Auf die Unternehmen rollt
eine Klagewelle zu.

VON THORSTEN GIERSCHE





Verlockende Regale: Die EU nimmt sich der Werbebotschaften an.

Wer Kinder hat, weiß, wie schwierig es für Großeltern und andere ist, eine gesunde Leckerheit für die Kleinen mitzubringen. „Steht doch Bio drauf“, ist eine der Beteuerungen, wenn Eltern angesichts des Zuckergehaltes von 23 Prozent die Stirn runzeln. Ernstzunehmende Siegel suchen die, die genau hinschauen, vergebens. Es gibt Regeln, aber gerade rund um Nachhaltigkeitsversprechen fehlte bisher ein klarer Rahmen, was erlaubt ist und was nicht. Die EU hat jetzt in einer Richtlinie festgelegt, was geht. Lügen ist künftig verboten. Im Prinzip jedenfalls. Empco heißt die Richtlinie, kurz für „Empowering Consumers for the Green Transition“. Sie greift seit dem 27. September 2026

und ist eines der wichtigsten europäischen Regelwerke gegen Greenwashing, wie es heißt, wenn Unternehmen mehr scheinen als sein wollen. Anders als bei vielen anderen EU-Richtlinien ist Deutschland diesmal vom Start weg dabei. Es gibt keinerlei Übergangsfrist. Dennoch ahnen viele Unternehmen noch nicht, wie fundamental sich die Spielregeln für Nachhaltigkeitskommunikation verändern. Vom Ein-Mann-Betrieb bis zum Konzern aus dem Deutschen Aktienindex Dax müssen sich daran halten. Und niemand sollte glauben, dass es hier nach dem Motto „Wo kein Kläger, da kein Richter“ zugeht. Umweltverbände, spezialisierte Anwälte und Wettbewerber werden aus allen Rohren feuern, wie Fachleute vorhersagen. Die Empco-Richtlinie verbietet vage und unbelegte Umweltaussagen in der Verbraucherkommunikation.

Seit Ende September müssen Unternehmen sämtliche Nachhaltigkeitsversprechen transparent, nachvollziehbar und wissenschaftlich belegbar gestalten. „Bisher gab es dafür keine Regelung und über die Empco-Richtlinie werden jetzt sehr hohe Anforderungen an die Werbung mit Umweltaussagen gestellt“, sagt Rüdiger Wollmann, Hauptgeschäftsführer von RAL. Das Deutsche Institut für Gütesicherung und Kennzeichnung vergibt unter anderem die RAL-Gütezeichen, ist die Zertifizierungsstelle für Umweltzeichen wie den Blauen Engel, kontrolliert die Werbung mit den Testergebnissen der Stiftung Waren-test, verwaltet den bekannten Nutri-Score oder setzt Standards wie die für RAL-Farben. Die Farbe von Feuerwehrautos heißt zum Beispiel RAL 3000, Feuerrot. Das Unternehmen sieht sich als Vermittler zwischen Verbrauchern, Verbraucherschützern und Unternehmen, die vielleicht manchmal bewusst, manchmal unbewusst, einen falschen Eindruck mit der Werbung auf ihrer Verpackung hinterlassen.

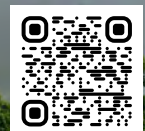
Wer Nachhaltigkeitsaussagen in der Werbung oder sonstigen kommerziellen Kommunikation verwendet, muss sie jetzt deutlich stärker belegen und absichern als bisher. Das gilt für Verpackungen, Beschreibungen der Produkte, Werbesprüche, Labels, was auf

ANZEIGE

Was, wenn das Geschenk, das Sie heute machen, morgen noch zählt?

Spenden statt Schenken: Für Unternehmen, die Weihnachten ein Zeichen setzen wollen, das länger bleibt als die Feiertage.

© shutterstock – Pierre Desrosiers – BeFunky



Unterstützung
der Aktion
„Spenden statt
Schenken 2026“



Fotos: © Robert Harding, Michael Runkel/imagebroker und Yulia Trozian/Getty Images



Endlich Ordnung: RAL-Hauptgeschäftsführer Rüdiger Wollmann

Webseiten steht oder in Vertriebsunterlagen oder auf Social Media. Es geht um Texte, Symbolik und Produktnamen. Alles, was suggerieren kann, dass da irgendetwas Nachhaltiges drinsteckt. „Unternehmen dürfen keine pauschalen Umweltaussagen mehr treffen“, erklärt Wollmann. Etwas wie „umweltfreundlich“, „grünes Produkt“ oder „nachhaltige Dienstleistung“ ist verboten, sofern es keinen anerkannten Nachweis dafür gibt. Dazu gehören staatliche Siegel oder anerkannte Umweltzeichen wie der Blaue Engel und das Europäische Umweltzeichen. Oder Zertifikate, hinter denen ein nach Empco zulässiges Prüf- und Nachweissystem steckt. „Es ist also relativ komplex. Irgendein Siegel mit einem grünen Bäumchen auf die Verpackung zu drucken, ist nicht mehr in Ordnung“, sagt Wollmann. Entsprechend sind auch unternehmenseigene Siegel nicht mehr zulässig. Wer angibt, dass seine Verpackung zu 50 Prozent aus nachwachsenden Rohstoffen hergestellt ist und einen entsprechenden Nachweis erbringt, ist hingegen auf der sicheren Seite. Man muss diesen Nachweis allerdings auch zugänglich machen, etwa durch eine Internetseite, auf die auf der Verpackung hingewiesen wird. Verboten ist nun auch Werbung mit Kompensationsaussagen, also Begriffen wie klimaneutral oder emissionssenkend. Nicht

mehr verwendet werden dürfen Versprechen auf die Zukunft, dass der Umwelt was Gutes getan wird, was zum heutigen Zeitpunkt aber nicht zu überprüfen ist. Unternehmen, die Kunden mit dem Hinweis gewinnen wollen, ihre Emissionen in Zukunft mit Emissionszertifikaten oder durch Klimaschutzprojekte zu kompensieren, sollten das jetzt also besser lassen.

„Ich bin ja ein großer Freund davon, dass sich der Markt selbst reguliert. Aber hinsichtlich der grünen Claims ist ein großer Wildwuchs entstanden“, sagt Wollmann. „Mit dieser Neuregelung wird Ordnung geschaffen und das rechtfertigt den am Anfang recht hohen Verwaltungsaufwand.“

Wichtig ist, dass es um alle Facetten der Nachhaltigkeit geht – nicht nur um Umwelt, sondern auch um soziale Aussagen. Und beim Employer Branding sind warme Worte zu Arbeitsbedingungen bei der Herstellung der Produkte oder generell im Unternehmen schnell geschrieben, gerade in Sozialen Medien.

Verbraucherschützer können jubeln. „Dem Verbraucher wird es einfacher gemacht, wenn diese Fantasiegebilde verschwinden.“, sagt Wollmann. „Es wird eine Menge Abmahnungen geben. Unternehmen sind gut beraten, sich jetzt damit zu befassen.“

Strenge Richter

Das sagt einer, der mit der Beratung von Firmen und über 150 RAL-Gütezeichen Geld verdient. Das sagen auch unabhängige Anwälte. „Mit der Umsetzung der Empco-Richtlinie in das deutsche Recht hat die EU die Anforderungen an umweltbezogene Werbung und Nachhaltigkeitskommunikation erheblich verschärft“, erklärt Julia Schäffler, Partnerin der Kanzlei Menold Bezler. „Unternehmen, die sich daran nicht halten, riskieren Abmahnungen, Unterlassungsansprüche und kostspielige Anpassungen bereits laufender Kampagnen.“ Die Anwältin sagt, dass Begriffe wie „klimaneutral“ oder „CO₂-neutral“ besonders heikel sind. Das hat schon der Bundesgerichtshof beim „Katjes“-Urteil im Sommer 2024 deutlich gemacht. Handeln müssen Unternehmen vor allem, wenn sie ihre Produkte bei Verbrauchern bewerben. Aber auch in der Kommunikation mit Firmenkunden müssen Betriebe genauer hinschauen. Schließlich ist nicht ausgeschlossen, dass

die eigene Unternehmenskommunikation auch den Endverbraucher erreicht. Die Gerichte würden strenge Haftungsmaßstäbe anwenden, sagt Anwältin Schäffler. Es gibt auch eine Aufbrauchfrist für bereits produzierte Ware. Was also heute auf Verpackungen im Regal liegt oder kommuniziert wird, ist potenziell strafbar.

Unzulässig ist nun auch eine positive Aussage zur Klimawirkung des gesamten Produkts oder zur Geschäftstätigkeit des Unternehmens, wenn sich die Umweltaussage tatsächlich nur auf einen bestimmten Aspekt des Produkts oder einen Teil des Geschäfts bezieht. „Als Faustregel gilt: Keine grüne Gesamtbotschaft, wenn lediglich ein Teilaspekt gemeint oder der verwendete Begriff mehrdeutig ist“, rät Schäffler. Die Empco-Richtlinie bietet also ein klares Gerüst für die Umweltwerbung. „Für Unternehmen bedeutet das nicht, auf Nachhaltigkeitskommunikation ganz verzichten zu müssen“, sagt die Anwältin. „Es gelten aber höhere Anforder-

ungen an Präzision, Nachweisbarkeit und Transparenz.“ Firmen sollten ausschließlich spezifische und überprüfbare Aussagen verwenden sowie Bezugsobjekt, Methode und Zeitraum transparent benennen.

Die EU ist mit nachhaltiger Werbung übrigens noch nicht fertig. Mit der geplanten Green Claims Directive arbeitet sie bereits an weiteren Vorgaben, die regeln, wie etwas nachgewiesen und nachprüfbar wird. Lügner haben es künftig noch schwerer, egal wie gut sie sind.

Fazit: Werbung ist immer eine Gratwanderung zwischen Anspruch und Wirklichkeit. Erstmals hat die EU jetzt Regeln dafür festgelegt, was zu weit geht und was möglich ist. ■

ANZEIGE

MENTAL HEALTH SUMMIT 2026

Die Weiterbildungsveranstaltung zur mentalen Gesundheit am Arbeitsplatz!

22.10.2026 | 9 – 18 Uhr | München

Erleben Sie einen Tag voller Impulse, Gespräche und Begegnungen rund um mentale Gesundheit in der Arbeitswelt.

Freuen Sie sich auf:

Speaker und Experten aus Wirtschaft & Wissenschaft

Best Practices von Unternehmen

Award-Verleihung live erleben

Jetzt Ticket ab 299€* sichern:

Alle Teilnehmer, die sich bis zum 30.09.2026 anmelden, haben die Möglichkeit, im Rahmen eines Gewinnspiels Tickets für das Exklusiv-Dinner am Vorabend zu gewinnen.

* Frühbucherrabatt bis 31.08.2026 nutzen.



© Rüdiger Wollmann – BeFunky

Unsere Kooperationspartner

GLEICHES GELD FÜR GLEICHE ARBEIT

Philipp Schäuble ist Partner im Arbeitsrecht bei der Kanzlei Morgan Lewis in München.



Die Richtlinie soll für mehr Transparenz bei der Vergütung sorgen und den Gender Pay Gap weiter schließen. Arbeitgeber müssen sich deshalb auf deutlich mehr Offenlegung in Sachen Gehälter einstellen – auf erweiterte Auskunftsrechte der Beschäftigten, mehr Transparenz schon im Bewerbungsprozess und regelmäßige Entgeltberichte für größere Unternehmen. Zudem sollen Beschäftigte künftig aktiv darüber informiert werden, welche Auskunftsrechte ihnen zustehen.

Eigentlich sollten die neuen Vorgaben seit Juni 2026 auch für deutsche Unternehmen gelten. Doch der deutsche Gesetzgeber hinkt mit dem nationalen Umsetzungsgesetz hinterher. „Solange die Regelungen der ETRL nicht in ein deutsches Gesetz umgesetzt sind, gelten sie für deutsche Unternehmen nicht unmittelbar; die Gerichte werden Fälle aber bereits nach der Richtlinie beurteilen“, sagt Philipp Schäuble, Partner im Arbeitsrecht bei Morgan Lewis in München. „Infolge der jüngsten höchstrichterlichen Entscheidung zeichnet sich ab, dass Beschäftigte schon jetzt vermehrt Auskunft über Gehaltsstrukturen verlangen und bereit sind, Unterschiede auch gerichtlich einzuklagen.“

Unternehmen rät Schäuble daher, ihre bestehenden Vergütungssysteme zu überprüfen und nicht erklärbare Gehaltsunterschiede zwischen Frauen und Männern zu beseitigen. „Wo es bei identischen Tätigkeiten erhebliche Entgeltdifferenzen zwischen den Geschlechtern gibt, die sich nicht durch sachliche Kriterien begründen lassen, sollten Arbeitgeber die verbleibende Zeit nutzen, um individuelle und strukturelle Entgeltdifferenzen zu korrigieren.“ ■

© Philipp Schäuble + BeFunky

22. April 2027

Markt
UND MITTELSTAND
SUMMIT

Auf dem
Ludwig-Erhard-Gipfel
Gmund am Tegernsee



Mittelstand wartet nicht darauf, dass ihm jemand die Zukunft erklärt. Er macht sie selbst. Am 22. April 2027 kommen auf dem **Markt und Mittelstand SUMMIT** im Gut Kaltenbrunn die Menschen zusammen, die Unternehmen führen, Risiken tragen und neue Wege gehen.

Im Mittelpunkt stehen Resilienz und Sicherheit: Wie schützen sich Unternehmen vor Cyberangriffen, geopolitischen Schocks und brüchigen Lieferketten? Wie bleiben sie handlungsfähig, wenn Energie, Fachkräfte und Finanzierung knapp werden? Die Antworten kommen von denen, die keine Schönwetterreden halten, sondern klar Position beziehen und Strategien aufzeigen.

Der Summit ist das Netzwerktreffen für den wichtigsten Teil der deutschen Wirtschaft: für Unternehmerinnen und Unternehmer, für Manager und Mitarbeiter, die etwas bewegen wollen. Die entscheidenden Debatten beginnen auf der Bühne und werden im persönlichen Gespräch weitergeführt. Machen Sie mit. Wir freuen uns auf Sie.

summit.marktundmittelstand.de

**EARLY BIRD
TICKETS >>**



FEEL GOOD HOUSE MUSIC



Jetzt auch
werbefrei hören &
180 weitere Sender
klassikradio+

**beats
radio**



Eine Audiobrand von Klassik Radio

VON CORA CHRIST

Matthias Corvers steht im Rheingau vor seinen Reben und wünscht sich etwas, das ein Winzer immer gebrauchen kann, nur bitte in richtiger Dosierung. „Wir bräuchten dringend Wasser, aber nicht zu viel.“ Er führt mit seiner Familie das Weingut Dr. Corvers-Kauter in Oestrich-Winkel. Zu heiß, zu trocken, so fällt seine Bilanz des Sommers aus. Der Deutsche Wetterdienst liefert die Zahlen dazu: Im Juli lag die Durchschnittstemperatur an der Wetterstation Geisenheim bei 22,8 Grad. Seit Beginn der Messreihe 1885 waren nur zwei Juli-Monate ähnlich warm oder wärmer. Gerade einmal 4,9 Liter Regen fielen auf den Quadratmeter. Trotzdem klingt Corvers' Sohn Philipp nicht wie jemand, dem gerade das Geschäftsmodell vertrocknet. „2026 kann noch ein richtig guter Jahrgang werden.“

Willkommen in der seltsamen Ökonomie des Weins. Was dem Unternehmer die Bilanz verhasst, kann dem Produkt guttun. Die wichtigste Entscheidung des Weinjahres trafen viele Winzer früher als gewohnt: Wann holen wir die Trauben rein? Einen Tag zu früh, und dem Wein fehlt die Reife. Drei Tage zu spät, und aus Frische wird Schwere. Dazwischen liegt der Jahrgang 2026. Die Weinlese kam derart früh, dass sie manche Winzer selbst überraschte. „Einige Winzer haben sogar ihren Urlaub dafür abgebrochen“, berichtet Ernst Büscher vom Deutschen Weininstitut. Nach seiner Einschätzung gab es in allen deutschen Anbaugebieten den frühesten Lesestart seit Beginn der Erfassung. Nur: Der Klimawandel schickt keine Outlook-Einladung. Und wenn plötzlich schon Mitte August die ersten Trauben eingeholt werden müssen, blinzeln manche noch überrascht mit den Augen. Ende August begann vielerorts die Hauptlese. Was früher eine Sache für September und Oktober war, rückte in den Hochsommer.

In Esslingen am Neckar kann Maximilian Kusterer das am eigenen Betrieb ablesen. Im vergangenen Jahr begann er am 26. August mit der Ernte – damals so früh wie nie. Der Rekord hielt ungefähr so lange wie eine Kiste Riesling auf dem Sommerfest. „Dieses Jahr haben wir am 19. August mit der Ernte begonnen“, sagt Kusterer. Vor 20 Jahren begann die Lese bei ihm Mitte oder Ende September.

Für die Bilanz ist das alles weniger beschwingt. Die sommerliche Trockenheit hat die Beeren vielerorts klein gehalten. Weniger Saft bedeutet weniger Most, weniger Wein

Kleine Ernte, ganz groß

Deutschlands Winzer erleben einen ungewöhnlichen Herbst. Die Trauben waren so früh reif wie selten, der heiße Sommer brachte kleine Beeren und weniger Ertrag. Für Betriebe ist das keine gute Nachricht. Für Weintrinker schon.

Was soll ich jetzt kaufen?

Spätburgunder: Der bislang interessanteste Kandidat. Kleine, gesunde Beeren und viel Sonne sprechen für Farbe, reife Frucht und Struktur. Bei guten Erzeugern könnte 2026 ein Jahr zum Einlagern werden.

Chardonnay und Weißburgunder: Im Auge behalten. Beide Sorten kommen mit Wärme gut zurecht. Mancher allerdings lieferte mehr als ein Drittel weniger Ertrag. Gute Flaschen könnten entsprechend knapp werden.

Riesling: Hier lohnt es sich, genauer auf Erzeuger und Lage zu schauen. Kühle und höher gelegene Weinberge dürften Vorteile haben. Interessant werden jene Winzer sein, denen reife Aromatik gelungen ist, ohne die Säure zu verlieren.

Rotwein insgesamt: Vielversprechend. Wer Deutschland immer noch hauptsächlich für ein Weißweinland hält, könnte mit dem Jahrgang 2026 ein weiteres Gegenargument bekommen.

und am Ende weniger Flaschen. Kusterer hat das bereits durchgerechnet. Beim Chardonnay erntete er mehr als ein Drittel weniger als sonst. In anderen Regionen zeigt sich ein ähnliches Bild. Junge Reben leiden besonders, weil ihre Wurzeln noch nicht tief genug reichen. In Rheinhessen werden junge Weinberge teilweise vorzeitig gelesen, um die Pflanzen zu entlasten. Die Erträge schwanken stark – eine Frage des Wassers. Das trifft eine Branche, die ohnehin mit Gegenwind kämpft. Die Deutschen trinken weniger Wein, die Kosten steigen, der regulatorische Aufwand ebenfalls. Dazu kommen Wetterextreme. Im vergangenen Jahr wurden in den 13 deutschen Anbaugebieten 7,66 Millionen Hektoliter Weinmost geerntet, zwei Prozent weniger als 2024. Eine kleine Ernte 2026 ist ungefähr das, was die Branche gerade nicht bestellt hat. Aber Wein folgt eigenen Regeln: Weniger kann mehr sein. Kleine Beeren besitzen im Verhältnis zum Fruchtfleisch mehr Schale. Und dort sitzt das interessante Zeug: Farbe, Gerbstoffe, Aromen. Hitze und Trockenheit haben außerdem einen alten Feind des Winzers ausgebremst: Pilzkrankheiten. Kellermeister Thomas Hirt vom Weingut Hex vom Dasenstein in Baden spricht von „besonders gesunden Früchten“. Auch in Württemberg herrscht Optimismus. Adolf Bayer vom Weingut Bayer in Esslingen berichtet: „Es läuft super, die Qualität ist gigantisch gut und wir haben keine Fäulnis.“ Dann tritt Bayer auf die Euphoriebremse. „Zum Jahrgang selbst sage ich aber erst etwas, wenn alles im Keller ist.“

Profiteur der Erwärmung

Guter Satz, denn Anfang Oktober kann man hervorragende Trauben haben. Einen hervorragenden Wein hat man deshalb noch lange nicht. Der entsteht nicht in der Pressemitteilung, sondern im Keller. Trotzdem spricht einiges dafür, dass Rotweinfreunde den Jahrgang 2026 im Auge behalten sollten. Kleine Beeren, viel Sonne und vielfach gesundes Lesegut sind gute Voraussetzungen für konzentrierte, farbkraftige Weine. Der Spätburgunder könnte dabei so etwas wie der Profiteur der Erwärmung werden. Auch Chardonnay und Weißburgunder finden inzwischen Bedingungen vor, die früher weiter südlich lagen. Spitzenwinzer haben darauf längst reagiert und pflanzen um. Die deutsche Weinlandkarte wandelt sich. Langsam, Rebstock für Rebstock. Dann kommt der Haken. Sonne produziert Zucker. Zucker wird bei der Gärung zu Alkohol. Und ausgerechnet der hat beim

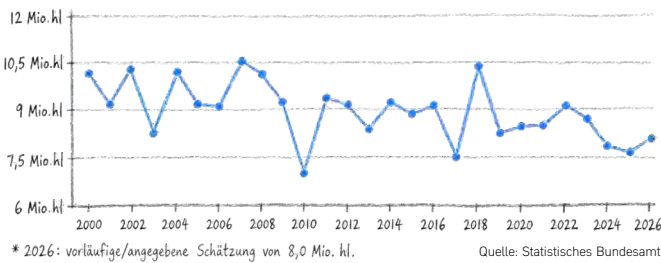


Klare Sache: Kellermeister Thomas Hirt vom Weingut Hex vom Dasenstein in Baden.

Verbraucher gerade keine Hausse. Leichter trinken ist angesagt, alkoholfrei wächst, schwere Weine haben es schwer. Dieser Sommer lieferte also genau das, wovon der Markt gerade weniger verlangt. Das macht die Lese 2026 zu einem Wettlauf gegen die Reife. „Das stellt den Winzer vor wahnsinnige Herausforderungen und natürlich auch im Schluss die Kellerwirtschaft“, sagt Kellermeister Hirt. Sorten, die normalerweise höflich nacheinander reif werden, stehen plötzlich gleichzeitig vor der Kellertür. Kusterer kontrollierte seine Trauben deshalb täglich. Teilweise mussten zwei oder drei Sorten an einem einzigen Tag gelesen werden. Bleiben die Beeren zu lange hängen, steigt der Zuckergehalt und damit später der des Alkohols. Beim Riesling wird die Sache noch heikler. Denn dessen Säure ist ein Teil seines Geschäftsmodells. Sie gibt ihm Spannung und Frische, macht gute Weine lagerfähig und unterscheidet deutschen Riesling von vielen Weißweinen wärmerer Regionen. Nur läuft die Natur gerade in die andere Richtung: Mit zunehmender Reife gibt es mehr Zucker und weniger Säure. Früher lautete die Frage: Werden die Trauben endlich reif? Heute heißt es: Aufpassen, bloß nicht zu reif. Jochen Dreissigacker, Winzer aus Bechtheim in Rheinhessen, kann erzählen, wie sehr das die Arbeit verändert hat. Früher wurden die Reben entblättert, damit genügend Sonne auf die Beeren fiel. Heute bleiben Blätter als Sonnenschirme stehen. Trauben können sonst Sonnenbrand bekommen. Ausgerechnet

Kleine Ernte, große Schwankungen

Geerntete Menge an Weinmost in Deutschland von 2000 bis 2026 in Hektolitern.



© Thomas Hirt – oberkircher winzer – Leonardo AI – BeFunky

in Deutschland wird Schatten im Weinberg zum Produktionsfaktor. Beim 2026er Riesling dürfte deshalb die Handschrift des Winzers besonders deutlich werden. Wer den richtigen Moment erwischt hat, konnte aromatische Trauben mit genügend Säure in den Keller bringen. Wer zu lange wartete, riskierte Alkohol und Breite statt Frische. Der Unterschied zwischen beidem kann ein paar Tage betragen. Und dann ist da das Wasser. Der Sommer hat gezeigt, dass Weinberg nicht gleich Weinberg ist. Entscheidend war nicht allein, wie heiß es wurde, sondern was unter den Rebstöcken steckt. Im Rheingau beobachtet Matthias Corvers große Unterschiede je nach Lage und Boden. In Rheinhessen litten vor allem junge Reben. Wer alte Stöcke mit tiefen Wurzeln besitzt oder Böden bewirtschaftet, die Wasser gut speichern können, hatte einen Vorteil. Terroir klingt nach Weinkenner, Lederstuhl und einem Abend, der teuer werden könnte. Tatsächlich ist es inzwischen eine harte betriebswirtschaftliche Kennzahl. Ein Boden, der Wasser halten kann, ist Kapital. Rheinhessen-Winzer Jochen Dreissigacker in Bechtheim arbeitet mit selbst hergestelltem Kompost aus Trester, Tonerde, Kuhmist, Gesteinsmehl, Grünschnitt und Kohle. Klingt nicht nach Luxusprodukt, ist aber die Grundlage dafür. Mehr Bodenleben soll dafür sorgen, dass der Weinberg Wasser besser speichert. Klaus Peter Keller im rheinhessischen Flörsheim-Dalsheim verfolgt eine andere Strategie. Er pflanzt teilweise extrem dicht. Statt 8000 bis 10.000 stehen auf einem Hektar bis zu 35.000 Rebstöcke. Die Pflanzen konkurrieren um Wasser und treiben ihre Wurzeln tiefer in den Boden. „Reben sind wie Menschen“,

sagt Keller, „wenn wir nicht gefordert werden, werden wir faul.“ Klingt nach Motivationscoach, ist aber Weinbau. Dahinter steckt eine Investitionsentscheidung mit einer Laufzeit, bei der jeder Private-Equity-Fonds nervös würde. Ein Weinberg wird für Jahrzehnte angelegt. Keller weiß, dass manche seiner heutigen Pflanzungen wahrscheinlich erst Sohn Felix in ihrer ganzen Qualität erleben wird. „Als Winzer arbeitet man immer für die nächste und übernächste Generation.“ Wenige Unternehmer müssen so lange wetten. Der Klimawandel bringt den deutschen Weinbau in eine paradoxe Situation. Er bedroht Erträge und einzelne Lagen und eröffnet Möglichkeiten, von denen Winzer vor 30 Jahren nur träumen konnten. Vor allem Spätburgunder und Chardonnay profitieren. Keller beschreibt es mit einem Satz, der in Frankreich nicht jedem gefallen dürfte: „Wir haben jetzt die klimatischen Bedingungen, die es im Burgund vor 60 Jahren gab.“ Und das ist dann nicht nur önologisch interessant, es ist ein Business Case. Burgundische Pinot Noirs sind in den vergangenen Jahren sehr teuer geworden. Schon eine Flasche Bourgogne Village, ungefähr vergleichbar mit einem deutschen Ortswein, kostet schnell 30 Euro oder mehr. Deutsche Spitzen-Spätburgunder beginnen teilweise bei etwa 50 Euro. Im Burgund nennt man das Einstiegspreis. Deutschland wird nicht aufhören, Riesling-Land zu sein. Aber es bekommt eine zweite Geschichte, die es international erzählen kann: Pinot Noir aus Deutschland, klimatisch begünstigt, qualitativ ambitioniert und verglichen mit dem großen französischen Nachbarn noch bezahlbar. Das könnte einer der wenigen Fälle sein, in denen der Klimawandel ein sehr gutes Exportargument liefert.

Fazit: Die Winzer haben wegen der Trockenheit eine schmalere Ernte. Die Qualität allerdings könnte beindruckend werden, wenn es gelungen ist, den Wein auf den Tag genau zu ernten. ■■

Zu Weihnachten etwas bewirken: Machen Sie Ihre Spende zum Geschenk und begeistern Sie damit Ihr Team, Ihre Kundschaft und Geschäftskontakte.

Mehr zur Aktion Weihnachtsspende unter:
www.savethechildren.de/aktion-weihnachtsspende

Wir beraten Sie gerne:
Anna Müller & Nathalie Glinka
E-Mail: unternehmen@savethechildren.de
Tel.: 030 27595979-660

Unser Spendenkonto:
Save the Children Deutschland e. V.
IBAN: DE96 3702 0500 0003 2929 12
BIC: BFSWDE33XXX
Stichwort: Aktion Weihnachtsspende

AKTION WEIHNACHTSSPENDE 2026

ZUKUNFT STATT ZERSTÖRUNG

Ihre Firmenspende wirkt.

Save the Children

Indonesien © Sacha Myers / Save the Children

Mit Spenden zeigen Unternehmen Engagement für die Gesellschaft. Das rechnet sich für alle und verbessert das Renommee.

12,4
MILLIARDEN EURO

spendeten private Haushalte 2024 für Gemeinnützige, kirchliche, kulturelle, soziale und wohltätige Zwecke. Berücksichtigt sind Einzelspenden bis 30.000 Euro.

Quelle: DZI Spendenalmanach 2025

Bis zu
0,4%

des Firmenumsatzes plus Lohn- und Gehaltssumme können Unternehmen als Spende steuerlich absetzen.

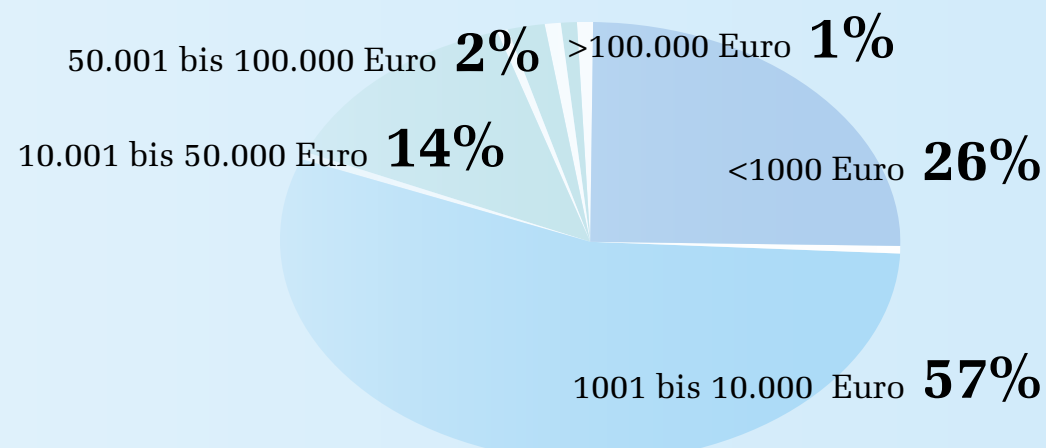
Quelle: §10 Einkommensteuergesetz

Was das Finanzamt als Nachweise anerkennt

GELDSPENDEN	Kontoauszug oder Spendenquittung
SACHSPENDEN	Beleg zum Zeit-/Buchwert
ZEITSPENDEN	unentgeltliche Arbeitszeit von Mitarbeitern ist nicht absetzbar

Meist bis 10.000 Euro

So viel spendeten Unternehmen 2023 im Schnitt Anteil der Unternehmen in Prozent



Quelle: Ziviz Monitor Unternehmensengagement 2025

Pflichtlektüre für erfolgreiche Aktionäre seit 1996.

Mit der PLATOW Börse Weekend Edition wissen, welche Aktien sich lohnen.



Jetzt kostenlos anmelden

newsletter.platow.de/pbwe/

Bequeme Hose und T-Shirt waren gestern. Der Zwei-, mitunter sogar Dreiteiler kehrt zurück. Bei der Gestaltung wollen Träger aber zunehmend mitreden.



In deutschen Büros hatte er es länger schwer. Selbst in Führungsetagen war Polohemd möglich. Und auch nach reinen Zahlen sieht es immer noch nicht gut aus für ihn, den Anzug. Marktdaten von German Fashion zeigen viel rot. Die Bundesbürger, scheint es, sparen angesichts steigender Preise an klassischer Bürokluft. War es das? Nein. Es deutet sich ein Comeback der besonderen Art an. Carl Tillessen ist optimistisch. „Das Pendel schwingt gerade wieder zurück“, sagt der Chef des Deutschen Mode-Instituts. „Von der extremen Formlosigkeit und Bequemlichkeit hin zu seriöserer, repräsentativerer Kleidung.“ Das ziehe sich durch alle Altersgruppen. Tillessen beschäftigt sich unter anderem mit Trends – auf Laufstegen

und bei Social Media. Und da taucht der Anzug wieder häufiger auf. Die Jogginghosen-Seligkeit der Corona-Zeit ist endgültig zu Ende. Allerdings ändert sich, wie der Anzug getragen wird. „Der lustlose Bedarfskauf, der einen grauen Anzug durch einen anderen ersetzt, um die Kleidungskonvention im Büro zu erfüllen, wird seltener“, befindet Tillessen. „Wenn Leute heute einen Anzug kaufen, soll er Spaß machen. Wert wird zum Beispiel auf eine interessante Farbe gelegt, auf Muster, Einzelheiten.“ Ein Zweig der Branche läuft gerade besonders gut. „Dass die Menschen gerne gestalten, zeigt sich auch am Boom bei Maßkonfektion“, sagt der Chef des Mode-Instituts. Solche Unternehmen bieten Anzüge, die für den einzelnen angepasst werden – etwa bei Stoff, Innenfutter, Revers, Knöpfen und Längen – und günstiger sind als echte Maßanzüge, aber etwas teurer als Ware von der Stange. „Die Werbekampagnen der Modehäuser zeigen eine neue Freude am Anzug“, hat Tillessen beobachtet. „Und auf Social-Media werden gerade alte Kampagnen etwa von Hugo Boss und Armani gefeiert. Da ist viel Hype auch in sehr jungen Gruppen.“ Und noch etwas könnte das Comeback des Anzugs beflügeln: „Die Zahl der Geschäftsreisen ist zuletzt um gut zehn Prozent gestiegen. Wir sind fast wieder auf dem Niveau von 2019 vor Corona. Damit steigt auch der Bedarf nach seriöser Kleidung dafür.“ Hugo Boss ist übrigens nicht nur auf Social Media angesagt. Die britische Frasers Group, bereits Großaktionär des börsennotierten Traditionshauses, will es ganz schlucken. Frasers-Chef Michael Murray kann dann zum Trendsetter werden. Bisher verkauft sein Konzern Sportartikel und besitzt die Rechte an der eher lockeren Freizeitmarke Everlast. Boss könnte aus Murray einen ganz neuen Typ machen. art

Markt UND MITTELSTAND DER PODCAST



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

Jeden Donnerstag neu!



Unsere Gäste im Oktober



Bernhard Brugger,
CEO
Payback Group



Michael Hagedorn,
CEO
Materna Group



Mike Kersting,
Vorstand
SMK Versicherungsmakler



Sascha Malsy,
Bereichsleiter Mitte/Ost
Commerzbank



Björn Masuhr,
Mitglied der Geschäftsführung
Stölting



Carmen Müller,
Bereichsleiterin Süd
Commerzbank



Die KI-Zukunft wird derzeit wie eine gigantische Fabrik geplant. Rechenzentren verschlingen schon heute Energie und Ressourcen in der Größenordnung ganzer Städte. US-Tech-Konzerne investieren Hunderte Milliarden Dollar in neue Kapazitäten, auch in Deutschland entstehen Großrechenzentren. Doch der Versuch, dieses Wettrüsten einfach nachzuahmen, könnte für Europa der falsche Weg sein. Denn KI muss nicht zwangsläufig im Rechenzentrum stattfinden. Leistungsfähige Computer können große KI-Modelle zunehmend lokal ausführen. Texte, Dokumente oder Bilder müssen dann für viele Anwendungen nicht mehr durch die Cloud geschickt werden. Die Rechenleistung sitzt dort, wo sie gebraucht wird – und sensible Daten können dort bleiben, wo sie entstehen. Noch interessanter ist eine bislang kaum genutzte Ressource: Millionen leistungsfähige Rechner stehen einen erheblichen



Albrecht Metter ist Gründer und CEO von Ameria.

WARUM LIDL VIELLEICHT AUF DEM HOLZWEG IST

Teil des Tages still. Warum ihre Kapazitäten nicht zu einem dezentralen Netz verbinden? Das Prinzip ähnelt dem Balkonkraftwerk: Der eigene Bedarf hat Vorrang, überschüssige Leistung wird anderen zur Verfügung gestellt. Ökonomisch ist das attraktiv. Ein neues Rechenzentrum braucht Grundstücke, Gebäude, Strom, Kühlung, Sicherheit und Personal. Dezentrale Rechner dagegen sind vielerorts bereits vorhanden. Gerade darin könnte Europas Chance liegen. Beim milliarden-schweren Ausbau von Rechenzentren haben die USA einen kaum einzuholenden Vorsprung. Statt ihnen hinterherzulaufen, könnte Europa einen Technologiesprung versuchen. Vergleichbares gab es beim Mobilfunk. Einige Länder übersprangen das Festnetz und wechselten direkt zur nächsten Infrastruktur. Rechenzentren werden deshalb keineswegs überflüssig. Das Training großer KI-Modelle wird weiterhin enorme zentralisierte Rechenleistung benötigen. Aber muss auch jede alltägliche KI-Anwendung dort laufen? Wir entwickeln dafür Maverick AI: einen Rechner, der lokale KI mit brillenfreiem 3D sowie Steuerung per Geste und Sprache kombiniert. Ab Werk einsatzbereit, ohne komplexe Konfigurationen. Über so ein Gerät wird die dezentrale Infrastruktur maßgeblich vorangetrieben. Dass die Interaktionstechnologie dahinter marktreif ist, beweist der Vertrieb unseres gemeinsamen Produkts mit Sony. Europas KI-Strategie sollte deshalb nicht darin bestehen, den USA beim Bau immer größerer Serverfarmen hinterherzulaufen. Die Chance liegt in einer eigenen Architektur: Rechenzentren dort, wo sie unverzichtbar sind – und dezentrale KI überall dort, wo sie effizienter, günstiger und näher an den Daten arbeiten kann. Europas Rückstand bei den Rechenzentren könnte so zum Anstoß für einen eigenen technologischen Weg werden. ■■

© Albrecht Metter + BeFunky

FEHLENDE ZIELE



Die Controller haben übernommen – in Unternehmen und Politik. Aber wer weiß, wo es hingeh?

KOMMENTIERT VON OLIVER STOCK

Bei Miele fallen Stellen weg. Webasto baut Personal ab und versucht so, wieder profitabel zu werden. Volkswagen streicht Kosten, verringert Kapazitäten, ringt um seine Werke. In Unternehmen werden Investitionen verschoben, Budgets gekürzt, niemand neu eingestellt. Die Gründe sind nachvollziehbar: Energie zu teuer, Nachfrage zu schwach, Regulierung zu aufwendig, Transformation kostet zu viel. Nur: Wo soll es hingehen? Diese Frage bleibt unbeantwortet. Vorstände erklären ihren Mitarbeitern detailliert, was gestrichen wird, aber nicht, was entstehen soll. Politiker erklären Unternehmern, was sich ändern muss, können aber kaum sagen, welche Bedingungen sie in drei oder fünf Jahren vorfinden werden. Das ist ein Führungsproblem. Wer 5000 Stellen streicht, braucht mehr als eine Folie über Wettbewerbsfähigkeit. Wer ein Werk schließt, muss sagen können, wo künftig Wachstum entstehen soll. Wer Milliarden in Elektromobilität, Digitalisierung oder Automatisierung steckt, sollte ein Bild davon

haben, womit in fünf Jahren Geld verdient wird. Und wer Unternehmer zu mehr Investitionen auffordert, sollte selbst zeigen, dass Genehmigungen schneller, Steuern berechenbarer und Entscheidungen verlässlicher werden. Stattdessen regiert die Defensive. Die Strategen haben sich mit Milliardenwetten verzockt, jetzt sind eben die Controller an der Reihe. Kosten runter. Cash sichern. Headcount senken. Und die Visionäre? Die hat schon Helmut Schmidt auf die Couch geschickt. Dabei braucht jede Transformation ein Versprechen. Nicht, dass alles bleibt, wie es war. Sondern, dass sich die Mühe lohnt. Miele muss erklären, womit es künftig wachsen will, Volkswagen, welche Autos Kunden unbedingt kaufen wollen. Und ein Wirtschaftsminister sollte die Bedingungen schaffen, unter denen ein Unternehmer wieder sagt: Diese Fabrik baue ich hier. Das unterscheidet Gestalter von Verwaltern. Wer etwas Neues will, formuliert Ziele. Wer den Status quo retten will, sucht Gründe. Von diesen Gründen gibt es genug. Jetzt wäre ein Ziel ganz schön. ■■

IMPRESSUM

Herausgeberin und Verlegerin: Christiane Goetz-Weimer

Chefredakteur: Björn Hartmann (V. i. S. d. P.)

Editor-at-Large: Oliver Stock

Mitarbeiter dieser Ausgabe: Cora Christ, Thomas Breitstein

Art-Director: Markus Kaspar

Online-Chefredakteurin: Britta Kuschnigg

Online-Redaktion: Thomas Behnke, Britta Kuschnigg

Titelbild: dpa – Picture Alliance akg-images, Das Boot

Kontakt Redaktion: redaktion@marktundmittelstand.de
Kontakt Abo-Service: aboservice@marktundmittelstand.de

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

Geschäftsführerin: Christiane Goetz-Weimer

General Manager: Peter Kersting

Director Business Development & Sales: Markus Disselhoff

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

Ansprechpartner Sales-Team:
Murat Kalavaoglu
Mobil: 0163 208 21 44
kalavaoglu@weimermedia.de

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

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

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

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

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

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

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

ISSN: 0948-8340

© Alle Rechte vorbehalten Weimer Media Group GmbH

Die Inhalte dieser Zeitschrift werden in gedruckter und digitaler Form vertrieben und sind aus Datenbanken abrufbar. Eine Verwertung der urheberrechtlich geschützten Inhalte ist ohne vorherige schriftliche Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar, sofern sich aus dem Urheberrechtsgesetz nichts anderes ergibt. Es ist nicht gestattet, die Inhalte zu vervielfältigen, zu ändern, zu verbreiten, dauerhaft zu speichern oder nachzudrucken. Insbesondere dürfen die Inhalte nicht zum Aufbau einer Datenbank verwendet oder an Dritte weitergegeben werden. Haftungsausschluss: Alle Angaben wurden sorgfältig recherchiert und zusammengestellt. Für die Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhalts von „Markt und Mittelstand“ übernehmen Verlag und Redaktion keine Gewähr. Für unverlangt eingesandte Manuskripte und unverlangt zugestellte Fotografien oder Grafiken wird keine Haftung übernommen.

Crossmedia-Monats-Reichweite: 310.000 Entscheider
(Leser: pro Ausgabe + Nutzer pro Monat)
laut Leseranalyse Entscheidungsträger 2026
(Basis: 3,07 Mio. Entscheidungsträger)





AB NACH CHINA?

Manchmal ist ein radikaler Schnitt nötig. Selbst, wenn das Unternehmen ein innovatives Produkt baut, der Markt insgesamt wächst und die Belegschaft hochmotiviert ist. Enapter aus Hamburg zum Beispiel, 2017 gegründet, Forschung und Fabrik in Pisa, börsennotiert. Das Unternehmen stellt kleine Elektrolyseure her, Geräte, die effizient Wasserstoff erzeugen und je nach Bedarf zu großen Blöcken zusammengesetzt werden können. Gute Voraussetzungen.

Nur: „Der Markt bestellt nicht, wie wir wollen, dauerhaft die gleiche Menge, sondern mal mehr und mal weniger“, sagt Jürgen Laakmann, Enapter-CEO seit 2023. „Die Produktionsanlagen dafür vorzuhalten, kostet viel Geld.“ Auch habe der Markt sich von kleinen Geräten hin zu industriellen Großanlagen gewandelt. Dazu billigere Konkurrenz aus China. Und in Pisa hätte viel in eine neue Produktion gesteckt werden müssen. Kurz: Enapter drohte, zu verschwinden. Es helfe nichts, auf ein Wunder zu hoffen, das dann nicht eintreffe, sagt Laakmann. „Wir mussten also die Produktion flexibilisieren und die Kosten drastisch senken.“

Ohne China geht da nichts. „Der Kostenvorteil ist so groß, dass selbst hohe Zölle ihn nicht zunichtemachen.“ Die Idee: Dort günstig produzieren lassen, in Europa und den USA dann davon profitieren, dass man Projekte günstiger entwickeln kann, weil die Chinesen das Geschäft teuer aufbauen müssten. Man müsse mit Konkurrenten reden, den Markt nüchtern betrachten“, sagt Laakmann. „Wenn alle

Gute Produkte allein reichen nicht. Jürgen Laakmann musste beim Elektrolyseurbauer Enapter beantworten, ob er es alleine versucht oder in China fertigen lässt.

Fakten da sind, muss man noch einmal rechnen und dann entscheiden. Und dann durchziehen. Warten ist der größte Fehler.“ Im Mai war es so weit. „Vor der Entscheidung habe ich schlecht geschlafen, nach der Entscheidung deutlich besser, aber auch deutlich weniger“, erinnert sich der Manager.

Enapter 2.0 heißt das Programm. „Wir lagern alles, was sinnvoll auszulagern ist, aus“, fasst der CEO zusammen. Sie konzentrieren sich jetzt auf Forschung und Entwicklung, Service sowie Vertrieb von Anlagen. Produziert wird beim neuen Partner Runqing in China. „Wir liefern unsere Elektroden – Anode und Kathode – zu, den Rest erledigt er.“ Er trägt auch das Vorfinanzierungsrisiko und beschafft Material. Das macht Kapital frei. „Wir werden deutlich flexibler von der Produktion bis zur Projektvergabe.“

Was einen Schub fürs Geschäft bringen soll, ist bitter für die Belegschaft. Arbeiteten 2025 noch rund 200 Beschäftigte für Enapter, sind es derzeit 170. Es sollen noch deutlich weniger werden. Von seinem Werk in Nordrhein-Westfalen trennte sich Enapter. Vorgesehen ist noch eine Kapitalerhöhung. Im November soll der Umbau abgeschlossen sein, Enapter 2.0 dann durchstarten. art

© Dr. Jürgen Laakmann



Thomas Wiedenmann:

Was der Boom Künstlicher Intelligenz für die Wirtschaft bedeutet und wer davon profitiert
Seite 4



Bertram Brossardt:

Wie die Autoindustrie noch zu retten ist und der Übergang aussehen kann
Seite 6



Wenn Weltpolitik zur Unternehmensstrategie wird

Rund um den Globus ordnet sich die Wirtschaft neu. Kriege, Rohstoffprobleme und Zölle verändern die Geschäftsmodelle. Das bringt neue Aufgaben für Aufsichtsräte.

Seite 2

Wenn Weltpolitik zur Unternehmensstrategie wird

Zölle, Kriege, Rohstoffabhängigkeiten und der Kampf um technologische Souveränität verändern die Spielregeln für deutsche Unternehmen. Für Aufsichtsräte reicht es deshalb nicht mehr, geopolitische Risiken gelegentlich zur Kenntnis zu nehmen. Sie müssen verstehen, wie eine neue Weltordnung das eigene Geschäftsmodell verändert.

Von Jan Kallmorgen

Jahrzehntlang konnten deutsche Unternehmen von einer einfachen Annahme ausgehen: Politik verändert die Rahmenbedingungen, aber die Wirtschaft folgt im Wesentlichen ihren eigenen Regeln. Unternehmen optimieren Lieferketten, verlagern Produktion, erschließen neue Märkte und kaufen dort ein, wo es am günstigsten ist. Diese Welt verschwindet. Heute entscheiden Handelskonflikte darüber, wo Unternehmen produzieren. Staaten subventionieren strategische Industrien. Der Zugang zu Rohstoffen wird zu einer Frage der nationalen Sicherheit. China, die USA und Europa ringen um technologische Vorherrschaft. Künstliche Intelligenz, Halbleiter, Energie, Verteidigung und kritische Infrastruktur sind nicht mehr nur Wirtschaftsthemen. Das bedeutet, dass Geopolitik zu einer betriebswirtschaftlichen Größe wird. Das gilt besonders für den deutschen Mittelstand. Wer auf Vorprodukte aus China angewiesen ist, in den USA produziert, seltene Rohstoffe benötigt oder seine wichtigsten Absatzmärkte außerhalb Europas hat, kann politische Entwicklungen nicht mehr als Hintergrundrauschen



behandeln. Sie berühren unmittelbar Investitionen, Lieferketten und Geschäftsmodelle. Über Jahrzehnte lautete eine der wichtigsten Regeln der Globalisierung: Optimiere auf Effizienz. Lieferketten wurden immer länger und schlanker, Lagerbestände reduziert, Produktionsschritte dorthin verlagert, wo sie am günstigsten waren. Nun kommt eine zweite Größe hinzu: Resilienz. Die günstigste Lieferkette ist

wenig wert, wenn sie im Krisenfall zusammenbricht. Der attraktivste Produktionsstandort verliert an Wert, wenn Zölle oder Exportkontrollen das Geschäftsmodell verändern. Und technologische Abhängigkeit wird zum strategischen Risiko, wenn Unternehmen keinen Einfluss mehr darauf haben, ob zentrale Komponenten verfügbar bleiben. Damit verändert sich auch die Aufgabe des Aufsichtsrats. Er sollte nicht versuchen,

den nächsten geopolitischen Konflikt vorherzusagen. Das kann niemand. Seine Aufgabe ist eine andere: Er muss prüfen, auf welchen Annahmen die Unternehmensstrategie beruht und was passiert, wenn diese Annahmen nicht mehr gelten. Was bedeutet es beispielsweise, wenn sich der Konflikt zwischen den USA und China weiter verschärft? Was geschieht, wenn ein wichtiger Rohstoff plötzlich nicht mehr verfügbar ist? Welche Folgen hätten neue Zölle? Und welche Investition wäre unter diesen Bedingungen noch sinnvoll?

Dabei wäre es ein Fehler, Geopolitik ausschließlich als Risiko zu betrachten. Denn die Neuordnung der Weltwirtschaft schafft auch neue Märkte. Regierungen investieren Milliarden in wirtschaftliche Sicherheit und strategische Unabhängigkeit. Verteidigung, Cybersicherheit, künstliche Intelligenz, Rechenzentren, Energieversorgung, Quantentechnologien, kritische Rohstoffe sowie digitale und physische Infrastruktur gewinnen an Bedeutung.

Kapitalströme verändern sich. Politische Prioritäten schaffen Nachfrage. Ganze Wertschöpfungsketten werden neu aufgebaut. Wer über spezialisiertes technologisches Know-how verfügt, Komponenten für strategisch wichtige Industrien liefert oder Produktionskapazitäten in Europa aufbauen kann, findet möglicherweise Märkte vor, die vor wenigen Jahren kaum existierten. Die entscheidende Frage lautet deshalb nicht nur: Wo bedroht Geopolitik unser Geschäft? Sondern auch: Wo entsteht durch Geopolitik neues Geschäft?

Dafür muss nicht jeder Aufsichtsrat zum Geopolitiker werden. Geopolitische Kompetenz entsteht vielmehr dort, wo unterschiedliche Perspektiven zusammenkommen: Strategie, Finanzen, Technologie, Risiko, Lieferketten und Branchenkenntnis. Ein Investitionsprojekt sollte künftig nicht allein nach Rendite und Marktpotenzial bewertet werden. Ebenso wichtig kann sein, welche politischen Abhängigkeiten dadurch entstehen.

„Es wäre ein Fehler, Geopolitik ausschließlich als Risiko zu betrachten.“

Jan Kallmorgen,
EY

Bei einer Übernahme stellt sich neben dem Kaufpreis die Frage, wie geopolitisch robust das Zielunternehmen aufgestellt ist. Und bei der Nachfolgeplanung im Aufsichtsrat sollte berücksichtigt werden, ob das Gremium genügend Erfahrung besitzt, um solche Zusammenhänge beurteilen zu können. Eine geopolitische Präsentation einmal im Jahr reicht dafür nicht. Das Thema gehört in Strategieentscheidungen, Investitionsprozesse, M&A, Risikomanagement und Kapitalallokation. Unternehmen und Aufsichtsräte können nicht wissen, was passiert, aber sie können sich darauf vorbereiten, dass die Welt anders aussieht als erwartet. Genau darin liegt der Unterschied zwischen Prognose und Resilienz.

Ein guter Aufsichtsrat sollte deshalb häufiger eine einfache Frage stellen: Was, wenn? Was, wenn China als Lieferant ausfällt? Was, wenn Energie dauerhaft teurer bleibt? Was, wenn die USA ihre Industriepolitik radikal verändern? Was, wenn Europa bestimmte Technologien plötzlich selbst produzieren will? Was, wenn aus einer politischen Entscheidung innerhalb weniger Monate ein neuer Milliardenmarkt entsteht? Solche Szenarien zeigen, welche strategischen Optionen ein Unternehmen besitzt und wo es gefährlich abhängig geworden ist. Damit bekommt auch der Begriff Resilienz eine andere Bedeutung. Es geht nicht darum, möglichst viele Sicherheitsreserven aufzubauen. Resilient ist ein Unternehmen dann, wenn es Veränderungen früher erkennt als seine Wettbewerber und schneller darauf reagieren kann. Das verändert auch die Rolle des Aufsichtsrats. Er ist nicht mehr nur Kontrolleur vergangener Entscheidungen. Er muss das Management dazu bringen, Annahmen zu hinterfragen, Alternativen vorzubereiten und Chancen zu erkennen, bevor sie offensichtlich werden. In der alten Welt war Geopolitik häufig eine Randbedingung unternehmerischen Handelns. In der neuen Welt entscheidet sie zunehmend darüber, wo Unternehmen investieren, was sie produzieren – und wo künftig Wachstum entsteht.

Jan Kallmorgen verantwortet als Partner die geopolitische Strategieberatung bei EY Deutschland.

IMPRESSUM

Anzeigensonderveröffentlichung

Für den Inhalt sind die jeweiligen Unternehmen verantwortlich

Layout:
Christine Plein-Vukorepa

Titelfoto:
© Jan Kallmorgen – EY

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

Geschäftsführer:
Christiane Goetz-Weimer

General Manager:
Peter Kersting

Director Business Development & Sales:
Markus Disselhoff

Chief Sales Officer:

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

Senior Media Consultant:

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

Media Consultant:

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

Druck:

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

Vertrieb:

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

© Jan Kallmorgen – EY

ERADIANT

Das einzige Tool, das Sie für Events brauchen.

Programm, Ticketing, Networking, Einladungen und mehr – alles in einer Plattform.

Persönlicher Support, jederzeit erreichbar

An Ihre Wünsche anpasst:
Von Branding bis Funktionsumfang



Die unterschätzte Infrastruktur-Revolution

Während der S&P 500 oberflächlich stabil wirkt, bewirkt der KI-Boom im Hintergrund eine dramatische Umverteilung.

Der Datenzentrums-Boom: Von der Randnotiz zur Schlüsselindustrie

Die weltweiten Investitionen in Datenzentren werden 2026 erstmals die Billionen-Dollar-Marke durchbrechen. Das ist kein zyklisches Phänomen mehr, sondern ein struktureller Wandel. Die IT-Infrastruktur-Ausgaben in den USA stiegen zuletzt mit einer annualisierten Rate von 43 Prozent – zum Vergleich: Zwischen 2010 und 2024 lag das durchschnittliche Wachstum bei sechs Prozent pro Jahr.

McKinsey prognostiziert, dass bis 2030 insgesamt 6,7 Billionen Dollar in Datenzentren fließen werden – davon 5,2 Billionen speziell für KI-Workloads. Gartner erwartet für 2026 allein 788 Milliarden Dollar Ausgaben für Datenzentrum-Systeme, ein Plus von 56 Prozent gegenüber 2025.

Warum dieser Zyklus anders ist

Der entscheidende Unterschied zu früheren Boomphasen: Der aktuelle KI-Zyklus wird nicht nur von Hoffnung getragen, sondern zunehmend von realen Umsätzen und Produktivitätsgewinnen. Große Technologieunternehmen verdienen bereits heute Milliarden mit KI-Anwendungen. Die globale Nutzung von Chatbots wuchs von rund 500 Millionen Nutzern 2022 auf aktuell 987 Millionen Nutzer. Diese Nachfrage muss in Datenzentren verarbeitet werden.

Die Gewinner und Verlierer

Während Softwareunternehmen unter Druck geraten, profitieren andere Sektoren massiv: Halbleiter-Hersteller, Energieversorger, Telekommunikationsunternehmen und Infrastruktur-Betreiber. Hedgefonds haben dies längst erkannt –

die „Long Semiconductors/Short Software“-Strategie ist für sie bereits zum Standard geworden. In Deutschland verdoppeln sich die Rechenzentrumskapazitäten bis 2030. Unternehmen fragen gezielt nach leistungsstarker, sicherer und lokal betriebener Infrastruktur. Datensouveränität wird zum Wettbewerbsfaktor.

Fazit: Infrastruktur als Investitionsfeld

Die wirtschaftliche Realität ist klar: KI braucht Rechenleistung, und Rechenleistung braucht Infrastruktur. Unternehmen, die diese Infrastruktur bereitstellen oder die Technologie dafür liefern, könnten die eigentlichen Gewinner dieses Zyklus sein.

Für Anleger eröffnet sich ein sich schnell entwickelndes Investitionsfeld. Amundi bildet sowohl in spezialisierten Themenfonds als auch über Themen-ETFs Trendthemen ab und macht diese investierbar. Amundi ermöglicht es Anlegern so, von der strukturellen Verschiebung hin zu KI-gestützter Infrastruktur zu profitieren – ohne einzelne Unternehmen selektieren zu müssen.

Rechtliche Hinweise

Sofern nicht anders angegeben, stammen alle Informationen in diesem Dokument von dem Amundi Asset Management SAS und sind Stand 26.06.2026. Die in diesem Dokument vertretenen Einschätzungen der Entwicklung von Wirtschaft und Märkten sind die gegenwärtige Meinung des Amundi Asset Managements. Diese Einschätzungen können sich jederzeit aufgrund von Marktentwicklungen oder anderer Faktoren ändern. Es ist nicht gewährleistet, dass sich Länder, Märkte oder Sektoren so entwickeln wie erwartet. Diese Einschätzungen sind nicht als Anlageberatung, Empfehlungen für bestimmte Wertpapiere oder Indikation zum Handel im Auftrag bestimmter Produkte des Amundi Asset Managements zu sehen. Es besteht keine Garantie, dass die erörterten Prognosen tatsächlich eintreten oder dass sich diese Entwicklungen fortsetzen.

Die Märkte erleben derzeit eine tiefgreifende Neubewertung von Unternehmensbilanzen. Der Softwaresektor verlor im vergangenen Jahr fast zwei Billionen Dollar an Marktkapitalisierung – ein historischer Rückgang außerhalb von Rezessionsphasen. Die Angst vor einer „SaaSocalypse“ ist real: Künstliche Intelligenz könnte etablierte Software-as-a-Service-Lösungen obsolet machen.

Doch während Anleger Softwareunternehmen abstoßen, entsteht an anderer Stelle ein neues Investitionsfeld: KI funktioniert nicht ohne physische Infrastruktur. Hier liegt die eigentliche Investitionsstory.

Thomas Wiedenmann
ist Head of ETF and Indexing Sales Germany,
Austria & Eastern Europe.



BACHMAIR WEISSACH
SPA & RESORT

„GLÜCKSMOMENTE DAUERN BEI UNS IM
SPA & RESORT BACHMAIR WEISSACH AM TEGERNSEE
EINFACH EIN BISSCHEN LÄNGER.“

Ihr Korbinian Kohler



T +49 (0) 8022/278-570 | BACHMAIR-WEISSACH.COM

SERANĎIPĪANS

FINE HOTELS + RESORTS
MEMBER

726.000 Jobs stehen auf dem Spiel

Technologieoffenheit und wettbewerbsfähige Rahmenbedingungen sind der Gamechanger

Wirtschaftskurier: Laut der von der vbw mitbeauftragten Fraunhofer-Studie „ELAB 2040“ könnten bis 2040 europaweit im Bereich automobilen Antriebsstrangs bis zu 726.000 Jobs wegfallen. Wie ernst ist die Lage?

Bertram Brossardt: Sehr ernst. Im Schnitt der ersten fünf Monate dieses Jahres lag die Produktion in der bayerischen Automobil- und Zulieferindustrie um zehn Prozent unter dem Vorjahresniveau. Wir sprechen über bis zu 45 Prozent der heutigen Arbeitsplätze im Bereich Antriebsstrang und gegenüber 2025 rund 95 Milliarden Euro Wertschöpfung pro Jahr, die europaweit verloren gehen könnten. Bayern und Deutschland trifft es besonders hart, weil hier viele Zulieferer sitzen.

Die Studie rechnet mit massivem Verlust an Wertschöpfung beim Verbrennerantrieb. Was ist für Sie die wichtigste Warnung?

Es kristallisiert sich immer stärker heraus, welche gravierenden Konsequenzen unsere Wettbewerbsnachteile gegenüber den USA und China haben und wie dringend jetzt durch Technologieoffenheit und investitionsfreundliche Rahmenbedingungen nachgesteuert werden muss.

Das ist kein rein deutsches Thema. Die meisten EU-Länder werden auf der Verliererseite stehen, wenn sich nichts ändert.

Was ist aus Ihrer Sicht der zentrale Hebel, um Arbeitsplätze zu retten?

Als Sofortmaßnahme und ersten Schritt: Technologieoffenheit in der Flottenregulierung. Aktuell wird nur der CO₂-Ausstoß am Auspuff gemessen, was dazu führt, dass nur batterieelektrische Pkw die Vorgaben erfüllen können. Wir wollen, dass auch Emissionsminderungen an anderer Stelle, zum Beispiel durch erneuerbare Kraftstoffe, berücksichtigt werden.

Reicht ein technologieoffenerer Regulierungsrahmen allein aus?

Nein, und das zeigt die Studie sehr deutlich. Selbst bei vollständiger Technologieoffenheit und Entwicklung der Neuzulassungen analog zum Weltmarkt wären die Verluste massiv: Bis 2040 gingen 500.000 Jobs verloren. Es geht daher vor allem um die nächsten Jahre und den Zeitvorteil durch einen langsameren Rückgang. Die gewonnene Zeit muss genutzt werden, um den Standort wettbewerbsfähiger zu machen: niedrigere Arbeitskosten, niedrigere Energiepreise, weniger Bürokratie, mehr Investitionssicherheit. Das ist der entscheidende Hebel.

Befürworter eines schnellen Verbrenner-Verbots sagen: Ohne harte Vorgaben gibt es kein wirksames Klimaschutzprogramm im Verkehr.

Vorweg: Unsere Studie unterstellt in allen Szenarien, dass die EU an ihren Klimazielen festhält. Die Flottenregulierung mit einem Zielwert von 0 Gramm im Jahr 2035 ist eine sehr harte Vorgabe, vor allem, weil sie sich nur an die Hersteller richtet. Diese haben es aber sehr einge-

Bertram Brossardt

ist Hauptgeschäftsführer der vbw – Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e. V. sowie der bayerischen Metall- und Elektroarbeitgeberverbände bayme vbm.

Die Studie „ELAB 2040: Wertschöpfung und Beschäftigung in der Automobilindustrie“ hat das Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO im Auftrag der vbw – Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e. V., der bayerischen und baden-württembergischen Arbeitgeberverbände der Metall- und Elektroindustrie, bayme vbm und Südwestmetall, sowie von Gesamtmetall erstellt. Die Studie zeigt in unterschiedlichen Szenarien, welche Folgen regulatorische Vorgaben auf Beschäftigung und Wertschöpfung in der europäischen Automobilindustrie im Bereich des Antriebsstrangs haben.

schränkt in der Hand, ob alle Kunden bis dahin einen Antriebswechsel wollen. Erfüllen die Autobauer die Vorgaben nicht, drohen horrende Strafzahlungen.

Die Studie warnt, dass Europa gegenüber den USA und China an Wettbewerbsfähigkeit verliert. Woran hapert's besonders?

Ein Beispiel sind die Energiepreise. Beim Strom zahlt die deutsche Industrie rund doppelt so viel wie die Wettbewerber in den USA und in China. Daran ändert leider auch der Industriestrompreis in seiner aktuellen Ausgestaltung kaum etwas.

Was erwarten Sie konkret von Brüssel und von der Bundesregierung, um die Entwicklung aufzuhalten?

Von Brüssel erwarte ich, dass die Überprüfung der Flottengrenzwerte zu echter Technologieoffenheit führt und nicht nur zu kosmetischen Anpassungen wie beim jüngsten Automobilpaket. Von der Bundesregierung erwarte ich entschlossenes Handeln bei Bürokratieabbau und Standortkosten. Beides muss zusammenkommen. Jedes Jahr Unentschlossenheit kostet Arbeitsplätze, die dann unwiderruflich weg sind.

Was ist Ihre wichtigste Botschaft an die mittelständischen Zulieferer, die die Studie mit Sorge lesen?

Die Lage ist ernst, aber die Studie zeigt, was zu tun ist. Wir sollten gemeinsam für wettbewerbsfähigere Rahmenbedingungen und mutige Reformen eintreten.

Danke,

dass du keine Daunen trägst!



Enten und Gänse werden für Daunen ausgebeutet.
PETA.de/Daunen

PETA

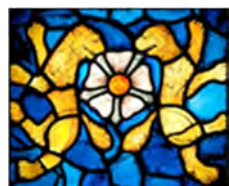


Die Idee der Stiftung

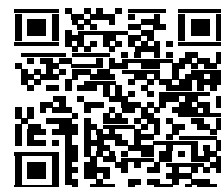
Martin Luther (1483–1546) – Reformator, evangelischer Kirchenvater, Augustiner-Mönch, Mensch im Ringen mit den Anfechtungen und den politischen Mächten. Luther hat das geschaffen, was man als geistig-geistliches Modernisierungspotenzial beschreiben kann – für die verantwortliche Freiheit des Individuums wie für die offene Gesellschaft und ein kreatives Unternehmertum. Sein Leben und Werk geben deshalb auch im 21. Jahrhundert wichtige Anstöße zur Orientierung. Doch jenseits der protestantischen und katholischen Kirche fehlt heute weitestgehend Martin Luthers öffentliches Gesicht und Gewicht.

Die Ziele und die Arbeit der Stiftung

- die Grundimpulse der Reformation in unsere Gegenwart im In- und Ausland übersetzen und vermitteln
- Vertreter von Kirche, Wirtschaft, Wissenschaft und Politik in Kontakt und Austausch bringen
- Personen und Gruppen unterstützen, die eigene Talente und Erfolge im Sinne reformatorischer Tradition für das Gemeinwohl einsetzen
- Förderung von Ideen, Projekten und Initiativen, die Unternehmer-Courage, Kreativität, ein Wirtschaftsethos auf christlichem Wertefundament sowie das lutherische Berufsethos pflegen und stärken
- jährliche **LutherKonferenz** im In- und Ausland mit Preisverleihung der **LutherRose**
- jährliche **JugendUnternimmt summer school** für die Preisträgerinnen und Preisträger bei **Jugend forscht** (Landes- und Bundesebene)
- Veranstalten von Fachvorträgen und Diskursen
- Beteiligung an Veranstaltungen und Tagungen
- Herausgabe von Publikationen



Internationale Martin Luther Stiftung
 Evangelisches Augustinerkloster zu Erfurt
 Augustinerstraße 10 · 99084 Erfurt
 Tel.: +49 361 55 45 85 40
 E-Mail: info@luther-stiftung.org
www.luther-stiftung.org



Nr.13 | 1974



**Seit 100 Jahren der
 Wirtschaft voraus.
 Damit Sie es auch sind.**

**Wirtschafts
 Woche 100**
 Weiterdenken. Weiterkommen.

IONOS CLOUD

DEUTSCHE CLOUD

Tausende Kunden vertrauen auf IONOS CLOUD.
Entwickelt in Deutschland. Rechenzentren in Europa.

