

# TREND

MAGAZIN FÜR SOZIALE MARKTWIRTSCHAFT

184 47. JAHRGANG  
Ausgabe 4 2025

KRISE =  
CHANCE



WORAUF ES ANKOMMT,  
DAMIT AUS EINER FLOSKELE  
WIRKLICHKEIT WIRD UND  
WAS UNTERNEHMEN  
KONKRET TUN KÖNNEN

# „Ich muss heute die Songs machen, die die Leute morgen hören wollen.“

Tim Tautorat | Musikproduzent und Songwriter

## Kompetenz zahlt sich aus. Auch bei der Geldanlage

Auch wir bei Union Investment erkennen Trends und reagieren vorausschauend auf die Finanzmärkte. So helfen wir Ihnen, mit Investmentfonds mehr aus Ihrem Geld zu machen. Jetzt investieren – schon ab 25,- Euro im Monat.

**Aus Geld Zukunft machen**

### Jetzt Prämie sichern!

Bis zum 31.12.2025 den ersten Fondssparplan abschließen und Teufel In-Ear-Kopfhörer als Prämie erhalten. Teilnahmebedingungen unter: [www.union-investment.de/praemie](http://www.union-investment.de/praemie)



 **Union Investment**

Die Verkaufsprospekte, die Anlagebedingungen und die Basisinformationsblätter der Fonds erhalten Sie kostenlos in deutscher Sprache bei allen Volks- und Raiffeisenbanken oder direkt bei Union Investment Service Bank AG, 60329 Frankfurt am Main, oder auf [www.union-investment.de/downloads](http://www.union-investment.de/downloads). Stand: 1. September 2025

Lassen Sie sich hier beraten:



Genossenschaftliche FinanzGruppe  
Volksbanken Raiffeisenbanken

**Sparda-Bank**

**BB** Bank  
Better Banking





Foto: Neil Killius

**Astrid Hamker**

Präsidentin des Wirtschaftsrates der CDU e.V.

*hebe diejenigen und Feinde des Wirtschaftswachstums,*

In Zeiten von Unsicherheit, wirtschaftlichen Turbulenzen oder persönlichem Umbruch wirkt das Wort „Krise“ oft bedrohlich. Es steht für Kontrollverlust, Angst und Ungewissheit. Doch gerade in solchen Momenten offenbart sich auch eine verborgene Kraft: die Chance zur Veränderung und Erneuerung.

Eine Krise als Chance also – aber stimmt das wirklich? In dieser TREND-Ausgabe wollen wir ergründen, unter welchen Bedingungen diese Floskel Wirklichkeit werden kann.

*„Es braucht Mut, Offenheit und den Willen, aus dem Bruch etwas Besseres zu formen“*

Welche Leitplanken kann der Staat setzen? Wo sollte er sich raushalten? Aber vor allem: Was können Unternehmerinnen und Unternehmer tun, um bestmöglich durch schwieriges Fahrwasser zu navigieren?

Um der Beantwortung dieser Fragen näher zu kommen, teilen Menschen, die dem Wirtschaftsrat verbunden sind, ihre persönlichen Erfahrungen und professionellen Ratschläge. Welche Kraft etwa steckt in einer klugen Krisenkommunikation? Was lässt sich aus Finanzierungskrisen lernen? Warum schlägt Resilienz immer häufiger Effizienz? Und warum sind es insbesondere Familienunternehmen, die in schwierigen Zeiten vorangehen und ihre Kraft als Vorbild entfalten können?

Eine zentrale Erkenntnis lautet: Es braucht Mut, Offenheit und den Willen, aus dem Bruch etwas Besseres zu formen. Und die Bereitschaft, sich auch von Rückschlägen nicht entmutigen zu lassen.

Diese Haltung sollte sich auch die Bundesregierung im kommenden Jahr zu eigen machen. Einige wichtige Impulse konnten bereits gesetzt werden. Auf zahlreichen Themenfeldern aber lassen notwendige Reformen noch auf sich warten. Reformen die – und so schließt sich der Kreis – unabdingbar sind, damit unser Standort wieder das Maß an Wettbewerbsfähigkeit erlangt, das für Unternehmen einen Rahmen bereitstellt, in dem sich herausfordernde Situationen tatsächlich in Chancen ummünzen lassen.

Ich wünsche Ihnen viel Freude bei der Lektüre und ein erfolgreiches 2026.

*Herzlichen  
Tage Astrid Hamker*



Foto: AdobeStock©thallerderden10

## 10 TITEL

Kommunizieren in der Krise



Foto: Hans-Christian Plambeck

## 26 WIRTSCHAFTSTAG DER INNOVATIONEN

Innovation als Motor für  
Wachstum, Wettbewerb und  
digitale Souveränität



Foto: RWE

## 32 ENERGIEPOLITIK

Wie die Energiepolitik helfen  
kann, Deutschland zurück  
auf Wachstumskurs zu führen

# START

## EDITORIAL

- 3 Astrid Hamker,  
Präsidentin des Wirtschaftsrates

# TITEL: KRISE = CHANCE ?!

## REPORT

- 6 Gestärkt aus der Krise  
Peter Hahne

## 10 Kommunizieren in der Krise

Pola Moitroux,  
Johannes Steger

## MEINUNG

- 16 Was Familienunternehmen  
jetzt tun können  
Dr. Alexander Schaeff

## ERFAHRUNG

- 18 Als ein Camper-Van zum  
DeepTech Booster wurde  
Dr. Rene Fassbender

## 20 Krisen gehören dazu

Dominic Krätz

## ANALYSE

- 22 Warum Resilienz  
Effizienz schlägt  
Prof. Dr. Kai Andrejewski

# WIRTSCHAFTSTAG DER INNOVATIONEN

- 26 Dorothee Bär  
27 Thomas Jarzombek

- 28 Philipp Amthor  
29 Kristina Simenus

# AKTUELLES

## SOZIALSYSTEME

- 30 Rentenpolitik auf Abwegen  
Dr. Helge Lach

## ENERGIEPOLITIK

- 32 Wie die Energiepolitik helfen  
kann, Deutschland zurück  
auf Wachstumskurs zu führen  
Nikolaus Valerius

## KARTELLRECHT

- 34 Kooperationen in der  
Medienwirtschaft –  
ein Fall fürs Kartellamt?  
Andreas Mundt

# WIRTSCHAFTSRAT

## STANDPUNKT STEIGER

36 Die wirtschaftspolitische Kolumne  
von Wolfgang Steiger

## Junger Wirtschaftsrat

38 Ferdinand Herfeldt

## Sektion New York

40 Interview mit Eckart Nürnberger

## AUS DEN LÄNDERN

42 Highlights aus den Landesverbänden

## FORUM

48 Im Spiegel der Medien

50 Zum Schluss gefragt

50 Impressum



Foto: AdobeStock/Wolffiser

## 36 STANDPUNKT STEIGER

**Reformstau – oder: Warum Deutschland  
erst zittert, bevor es handelt**

Anzeige



Rheinmetall ist ein führendes internationales Systemhaus der Verteidigungsindustrie und zugleich Treiber zukunftsweisender technologischer und industrieller Innovationen auf den zivilen Märkten. Durch unsere Arbeit auf unterschiedlichen Feldern übernehmen wir bei Rheinmetall Verantwortung in einer sich dramatisch verändernden Welt. Mit unseren Technologien, unseren Produkten und Systemen schaffen wir die unverzichtbare Grundlage für Frieden, Freiheit und für nachhaltige Entwicklung: Sicherheit.

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

# Gestärkt aus der Krise

Wenn Unternehmenslenker mutige Entscheidungen treffen und auf verlässliche wirtschaftspolitische Rahmenbedingungen bauen können, lassen sich Krisen als Katalysator für einen erfolgreichen Neustart nutzen



Foto: AdobeStock©Markus Mäinkä



**Von Peter Hahne**

Deutschlands Wirtschaft steckt in ihrer bislang längsten Schwächephase der Nachkriegsgeschichte. Doch gerade in schwierigen Zeiten zeigt sich, welche Kraft in der Erneuerung liegen kann. Wo alte Strukturen zerbrechen, entsteht Raum für Neues. Krisen zwingen zum Handeln, sie beschleunigen Entscheidungen, die in ruhigen Zeiten oft vertagt werden. „Jede Krise bietet auch eine Chance zur Bereinigung von strukturellen Defiziten“, betont Lars P. Feld, ehemaliger Vorsitzender des Sachverständigenrats und Vorsitzender des wissenschaftlichen Beirates des Wirtschaftsrates. Entscheidend ist, dass mutige unternehmerische Entscheidungen auf eine innovationsfreundliche marktwirtschaftliche Ordnung treffen. Ein Blick auf erfolgreiche Wendepunkte aus der deutschen Unternehmenswelt lässt ein klares Muster erkennen.

**Neustart aus eigener Kraft**

Ein eindrucksvolles Beispiel für konsequentes Krisenmanagement lieferte

die Lufthansa vor rund fünf Jahren. Die Pandemie brachte 2020 den Flugbetrieb fast zum Stillstand. Mit einem beispiellosen externen Schock konfrontiert, musste das Management der Airline harte Entscheidungen fällen. Unter der Führung des Vorstandsvorsitzenden Carsten Spohr nutzte der Konzern die erzwungene Pause konsequent, um die Kostenstrukturen neu auszurichten, die Flotte zu modernisieren und die Positionierung als Premiumanbieter auszubauen. Gleichzeitig stärkte das Management profitable Segmente wie Fracht und Wartung systematisch. Die staatliche Unterstützung während der Pandemie – einer Ausnahmesituation historischen Ausmaßes – zahlte der Konzern innerhalb kürzester Zeit zurück.

Dass selbst zunächst aussichtslos erscheinende Situationen zu produktiven Wendepunkten werden können, zeigte auch Continental. Vor einigen Jahrzehnten war das Unternehmen ein angeschlagener Reifenhersteller ohne

klare Perspektive. Statt sich zurückzuziehen, setzte das Management auf Expansion. Übernahmen wie Semperit und Teves eröffneten neue Geschäftsfelder, später folgte mit Siemens VDO der Einstieg in Automobilelektronik. So entwickelte sich Continental vom regionalen Nischenanbieter zum globalen Technologiekonzern. In der damaligen Situation war das der richtige Schritt zur richtigen Zeit.

*„Wo alte Strukturen zerbrechen, entsteht Raum für Neues“*

Ähnlich verlief der Transformationsprozess bei Henkel. Das Unternehmen musste sich in den 1970er-Jahren neu aufstellen. Mit den Ölkrisen und zunehmendem Wettbewerb in der Chemiebranche verlor das traditionelle Waschmittelgeschäft an Stabilität. Die Antwort war eine konsequente Internationalisierung und Diver-



Foto: shutterstock/Piotr Swat



Foto: shutterstock©Kastapray

sifizierung: Die Übernahmen von Schwarzkopf und Loctite erweiterten das Portfolio, der Aufbau starker Marken in den USA und Asien legte den Grundstein für weltweite Präsenz. Heute ist Henkel ein breit aufgestellter

**„Eine Wirtschaftspolitik, die darauf setzt, den Strukturwandel aufzuhalten, kann auf Dauer nicht erfolgreich sein“**

Konzern für Konsumgüter und Industrieklebstoffe – gestärkt durch die Krisenerfahrung und die eigene Innovationskraft.

### **Staatseingriffe führen in die Sackgasse**

Die drei Beispiele verbindet eine Gemeinsamkeit: Sie fanden in einem wirtschaftspolitischen Umfeld statt, das Wettbewerb zuließ, Privateigentum schützte und einen verlässlichen Rechtsrahmen bot. Der Staat hielt sich eher zurück und überließ die unternehmerischen Entscheidungen den Marktakteuren. Genau das ermöglichte eine erfolgreiche Transformation.

Der österreichische Nationalökonom Joseph Schumpeter prägte hierfür das Bild der „kreativen Zerstörung“. Fortschritt entsteht, weil alte Strukturen weichen müssen, damit neue entstehen können. Ob innerhalb eines Unternehmens oder durch eine Marktberingung. Krisen funktionieren insoweit als Katalysatoren. Sie beschleunigen, was ohnehin unausweichlich ist, den Niedergang überholter Geschäftsmodelle und den Aufstieg neuer. Die ordoliberalen Tradition hat das früh erkannt: Der Staat schafft den Ordnungsrahmen, die unternehmerischen Entscheidungen treffen die Marktakteure. Wer Nutzen zieht, muss auch das Risiko tragen. Nur in wirklich außerordentlichen Krisensituationen wie der Corona-Pandemie oder während der Finanzkrise kann eine vorübergehende staatliche Unterstützung gerechtfertigt sein, um die Funktionsfähigkeit gestörter Märkte zu sichern. „Aber eine Wirtschaftspolitik, die darauf setzt, den Strukturwandel mit Subventionen aufzuhalten, kann auf Dauer nicht erfolgreich sein“, mahnt Monika Schnitzer, die Vorsitzende der Wirtschaftsweisen.

Problematisch wird es dort, wo der Staat versucht, Unternehmen gegen

den Markt zu stützen. Der Baukonzern Holzmann geriet 1999 in eine schwere Schieflage. Statt den Markt entscheiden zu lassen, griff die Politik ein: Bundeskanzler Gerhard Schröder organisierte ein Rettungspaket. Doch die Intervention verzögerte nur das Unvermeidliche. 2002 meldete Holzmann schließlich Insolvenz an. Die Milliardenhilfen erwiesen sich als Fehlinvestition, der notwendige Strukturwandel wurde lediglich vertagt. Ähnlich verlief die Geschichte bei Opel. Jahrzehntlang hielt der Mutterkonzern General Motors die Marke als Verlustgeschäft am Leben, mehrfach flossen staatliche Hilfen. Dennoch gelang keine nachhaltige Wende. Erst der Verkauf an PSA im Jahr 2017 und die dort durchgesetzte harte Restrukturierung brachten Opel wieder in die Spur. Die Jahre zuvor illustrieren exemplarisch: Staatliche Hilfen ohne echte Transformation verschleppen Probleme nur.

Ein warnendes Beispiel aus den USA ist Boeing. Der einstige Stolz der amerikanischen Industrie steckt seit den Abstürzen der 737 Max in einer Dauerkrise. Die Ursachen reichen jedoch tiefer. Mit der Fusion mit McDonnell Douglas in den



1990er-Jahren begann ein kultureller Bruch: An die Stelle der traditionell ingenieursgetriebenen Unternehmenskultur trat ein Führungsstil, der kurzfristiges, an den Finanzmärkten orientiertes Denken in den Mittelpunkt stellte. Die Folge waren Qualitätsmängel, Produktionsfehler und Managementversagen. Statt einen klaren Neuanfang zu wagen, verharrte Boeing in einer Strategie des Abwartens und verlor wertvolle Zeit. Hohe finanzielle Verluste, Notkapitalerhöhungen und ein massiver Vertrauensverlust waren der Preis. Heute gilt Boeing als mahnendes Beispiel dafür, wie Krisen ohne mutige Erneuerung in einen lang anhaltenden Abwärtsstrudel führen können.

### So gelingt der Neustart

Eine erfolgreiche Erneuerung gelingt also nur, wenn Unternehmen entschlossen handeln, den Wandel durch

kluge Kommunikation begleiten und die Politik stabile Rahmenbedingungen setzt. In Deutschland erschweren jedoch seit vielen Jahren strukturelle Defizite den notwendigen Aufbruch: Hohe Energiepreise belasten vor allem energieintensive Industrien, aber auch die Wirtschaft insgesamt und die Verbraucher. Genehmigungsverfahren ziehen sich über Jahre und verzögern dringend benötigte Investitionen. Bürokratie und Überregulierung binden Kapazitäten, die dringend für produktive Tätigkeiten benötigt werden. Der Fachkräftemangel verschärft sich weiter, und die Digitalisierung von Verwaltung und Infrastruktur kam über lange Zeit hinweg nur schleppend voran.

Zugleich liegt es aber auch an den Unternehmen selbst, die Initiative zu ergreifen: Führungskräfte müssen konsequent in neue Technologien

und Geschäftsmodelle investieren, klare strategische Weichenstellungen treffen und das Tempo bei marktfähigen Innovationen erhöhen. Warten auf bessere Zeiten ist keine Option. Gefragt sind heute mehr denn

**„Warten auf bessere Zeiten  
ist keine Option“**

je Risikobereitschaft, unternehmerischer Mut und die Bereitschaft, eingetretene Pfade zu verlassen. Das gilt umso mehr in einer Zeit eines geopolitischen Umbruchs, in dem eine neue Welthandelsordnung im Entstehen begriffen ist. „Der Wandel ist im Gange“, stellte kürzlich die Wirtschaftsweise Monika Schnitzer fest. „Die Frage ist, ob wir ihn aktiv nutzen, um die Zukunft zu gestalten.“ ■

Anzeige

DIE DEUTSCHE  
AUTOMATENWIRTSCHAFT

# Setz deine Sicherheit nicht aufs Spiel

Legale Spielhallen *erkennt man*  
an fünf **Regeln:**

Zutritt nur ab 18 · Kein Alkohol  
Geschultes Personal · **Verbraucherschutz**  
Geprüfte Qualität



automatenwirtschaft.de

AUS VERANTWORTUNG

**FÜR DAS SPIEL**

# Krise = Chance ?!

## Der große Einfluss von Kommunikation

Datenleck, Produktrückruf oder Compliance-Verdacht –  
egal, wie eine Krise beschaffen ist, entscheidend ist:  
Wer Kommunikation von Anfang an mitdenkt,  
verfügt über gute Karten, gestärkt aus ihr hervorzugehen





Von Pola Moitroux und Johannes Steger

Es ist der Anruf, den sich kein Unternehmenschef wünscht: „Chef, wir wurden gehackt“. Server vom Netz, Systeme down, Fortsetzung des Geschäftsbetriebs – wenn überhaupt – dann nur unter größter Anstrengung möglich. Die Tage, Wochen oder sogar Monate nach so einem Vorfall bedeuten für ein Unternehmen einen erfolgskritischen Kraftakt.

Jahr für Jahr entstehen der deutschen Wirtschaft durch Cyberkriminalität Schäden in Milliardenhöhe – laut Bitkom zuletzt rund 206 Milliarden Euro, das entspricht 4,7 Prozent der deutschen Wirtschaftsleistung. Unter Sicherheitsfachleuten kursiert der leicht flapsige Ausspruch: „Es gibt zwei Arten von Unternehmen: solche, die



gehackt wurden und solche, die noch gehackt werden“. Und es ist natürlich nicht die einzige brenzlige Situation, in die Unternehmen geraten können. Die Bandbreite reicht von Angriffen auf die IT über Produktrückrufe bis hin zu Bestechungsvorwürfen oder Fehlverhalten in der Lieferkette – die damit einhergehenden Herausforderungen sind enorm.

Doch sie sind nicht unlösbar – im Gegenteil: Jede Krise kann auch eine Chance darstellen. Das mag zunächst nach einer Floskel klingen, kann aber wahr werden bei sorgsamer Vorbereitung, konsequenter Umsetzung und entschlossener Kommunikation. Besonders wichtig: Wer eine Krise meistern will, sollte die Perspektive seiner

Stakeholder von Anfang an mitdenken – und nicht erst dann, wenn die Systeme runtergefahren sind oder etwa der schmerzhafteste Stellenabbau bereits der Aufmacher im Wirtschaftsteil einer Zeitung ist.

### Unternehmenskrisen sind auch kommunikative Krisen

Viele Unternehmenskrisen sind kommunikative Krisen. Oft entsteht das größte Risiko erst durch falsche Kommunikation. Folge: Die Reputation, und damit der „gute Ruf“ eines Unternehmens leidet. Und das kann schnell existenzbedrohend werden: Kunden verschmähen Produkte, Medien stellen die moralische Integrität infrage, Politiker ziehen ihre Unterstützung zurück und auf Social Media tobt ein „Shitstorm“.

Das Wesen der Krise ist ihre Unvermittelbarkeit. Insofern ist die Bewältigung oft eine Ad-hoc-Aufgabe. Sie gelingt jedoch besser, wenn Szenarien vorab durchdacht und Prozesse eingeübt wurden. Wichtig dabei ist es, sich von erwartbaren Situationen zu lösen und auch den sogenannten „Schwarzen Schwan“, also eine sehr unwahrscheinliche, aber hochgradig folgenreiche Krise, zu diskutieren. Die russische Vollinvasion in die Ukraine und die damit verbundenen Herausforderungen etwa für Lieferketten und Absatzmärkte, war genau ein solches Szenario, das zahlreiche Unternehmen eben nicht antizipiert hatten.

### Wer braucht was?

Zur Vorbereitung gehört zu analysieren, welche internen und externen Gruppen im Krisenfall betroffen wären und was sie wissen müssen. Die Informationsbedürfnisse können unterschiedlich sein, aber die Kommunikation muss glaubwürdig und konsistent bleiben, denn Glaubwürdigkeit ist alles.

Ebenfalls relevant ist die klare Festlegung interner Rollen: Wer gibt frei, wer spricht, wer vertritt? Welche Kanäle nutzen wir, wenn unsere

üblichen Systeme abgeklemmt sind? Haben wir eine Notfall-Infrastruktur?

Ein wiederkehrendes Problem in Krisensituationen ist organisationale Schwerfälligkeit, die Kommunikation erheblich verlangsamt und so dazu führt, dass die Deutungshoheit verloren geht und Dritte die Kommunikation und damit die Interpretation zu den Ereignissen bestimmen.

### Nichts sagen ist keine Lösung

„Dazu sagen wir nichts“ ist zwar eine vielzitierte Formel, aber vor diesem Hintergrund keineswegs zielführend. Natürlich ist es nicht immer vertretbar, alles auch zu kommunizieren, was man selbst weiß. Umso wichtiger ist es dann aber transparent zu erklären, warum man noch nicht alles sagen kann – und das, was man sagt, auf eine aufrichtige und verständliche Weise zu formulieren.

Zugleich gilt die Devise: Intern vor extern. Mitarbeitende sind Multiplikatoren – in das Unternehmen hinein, aber gerade auch nach außen. Und kaum etwas ist für einen Mitarbeitenden frustrierender, als über die Vorgänge im eigenen Unternehmen zuerst aus der Zeitung zu lesen.

### Bitte recht freundlich

Dabei braucht es eine rechtlich geprüfte und der Situation angemessene Kommunikation. Gerade in der Ad-hoc-Kommunikation müssen diese beiden Seiten miteinander in Einklang gebracht werden, damit sie weder juristisch noch kommunikativ vor die Füße fallen. So hilft es am Ende nicht, eine rechtlich unbedenkliche Botschaft zu versenden, die aber als floskelhaft, ausweichend oder schönfärberisch empfunden wird.

Auch in der Krise gilt: „Der Ton macht die Musik“ – und ist nicht bloß eine Platitude. Empathie und das Übernehmen von Verantwortung sind Leitmotive, an denen Kommunikationsinhalte ausgerichtet werden sollten. Das Gefühl, dass ein Unternehmen

Verantwortung übernimmt und Empathie für Betroffene zeigt, stellt sich häufig bereits dann ein, wenn es für die Öffentlichkeit erreichbar ist und über den Fortgang einer schwierigen Situation informiert.

### Wenn die Vorbereitung stimmt

Ziel der Krisenkommunikation ist es, alle identifizierten Stakeholder in ihren jeweiligen Informationsbedürfnissen, aber auch in ihren jeweiligen Gefühlslagen zufriedenzustellen.

Dabei kann es beispielsweise helfen, wenn Unternehmenswerte den sprichwörtlichen Nordstern für das Management einer Krise bilden. Stellt ein Unternehmen etwa Nachverfolgbarkeit von Lieferketten in den Mittelpunkt, sollte dies auch die Krisenkommunikation prägen – beispielsweise durch vertrauensereckende Einblicke in Geschäftsprozesse. Es gibt zahlreiche



Beispiele, in denen Unternehmen durch eine wertebasierte Kommunikation im Ansehen der Kunden sogar zulegen konnten – und dies selbst dann, wenn Produkte zwischenzeitlich nicht lieferbar waren oder Dienstleistungen nicht zur Verfügung standen.

Dies kann dann nicht nur zu einer gestiegenen Kundenbindung füh-

ren, sondern sogar neue Zielgruppen auf das Unternehmen aufmerksam machen. Zum Beispiel, wenn Kunden bei ähnlichen Produkten ihre Entscheidung aufgrund weicher Faktoren treffen – und sich etwa an das professionelle Handling einer vorangegangenen Krise zurückerinnern. Dasselbe gilt auch für neue Investoren oder Geschäftspartner, die auf das betroffene Unternehmen aufmerksam werden.

### Aus der Krise zum Vorbild

Wer eine Krise erfolgreich meistert, kann zum Vorbild für die eigene Branche werden. CEOs wie Michael Wisser vom Personaldienstleister Wisag sind nach Cyberangriffen in die kommunikative Offensive gegangen und haben andere Unternehmenslenkerinnen und -lenker mit ihren Erfahrungen unterstützt. Dadurch wurde aus einer krisenhaften Erfahrung eine

Anzeige





## Sicher. Verbunden. Jederzeit.



AUFKLÄRUNG



KOMMUNIKATION



NAVIGATION

Sichere, schnelle und zuverlässige Kommunikationswege sind für die Einsatzfähigkeit unserer Streitkräfte essenziell und für eine erfolgreiche vernetzte Operationsführung unabdingbar. Fortschrittliche Satellitensysteme gewährleisten diese souveräne Handlungsfähigkeit. OHB realisiert für das aktuelle Satellitenkommunikationsprogramm der Bundeswehr (SatcomBw Stufe 3) einen geostationären Satelliten, sowie Arbeiten im Bodensegment und Betrieb für den Hauptauftragnehmer Airbus, um die militärische SATCOM-Fähigkeit bis in die 2040er-Jahre in Zukunft zu sichern. **Sicher. Verbunden. Jederzeit.** Mehr über Deutschlands führendes Raumfahrtssystemhaus erfahren Sie unter: [www.ohb.de](http://www.ohb.de)

Haltungsfrage und gleichzeitig eine Möglichkeit zur Positionierung.

2022 wurde die Wisag-Gruppe von Cyberkriminellen erpresst. Vorstand Michael Wisser verwies gegenüber der Deutschen Presseagentur darauf, dass Notfallpläne griffen und der operative Betrieb auf Ersatzsysteme umgestellt worden sei. Zudem machte er deutlich, dass man keine Zahlungen an Kriminelle leisten werde. Im Nachgang sagte Wisser im Tagesspiegel Background: „Wenn Sie als Unternehmen ihre Integrität wahren möchten, dann geht das nur mit schneller und transparenter Kommunikation darüber, dass Sie jetzt am Fliegenfänger hängen, sie alles versuchen, da wieder runterzukommen und über den Verlauf zügig informieren werden.“ Er sei persönlich der festen Überzeugung, dass es das sei, was Vertrauen schaffe.



Auch Lufthansa musste sich in einer ihrer schwersten Krisen beweisen: Nach dem tragischen Absturz der Germanwings-Maschine im Jahr 2015 lag der Fokus auf der transparenten und empathischen Kommunikation gegenüber Angehörigen, Öffentlichkeit und Mitarbeitenden. Lufthansa-CEO Carsten Spohr trat unmittelbar vor die Presse, sprach offen über die Situation, zeigte persönliche Betroffenheit und versprach konsequente Aufklärung. Die Airline bot psychologische Betreuung und stellte sich Fragen zur Flugsicherheit. Die Konsequenz: Lufthansa setzte neue Standards bei der Sicherheitskommunikation und sorgte für weitreichende Veränderungen in der gesamten Branche, etwa mit der

Einführung der „Zwei-Personen-Regel“ im Cockpit. Der Schlüssel: Empathie, Verantwortungsübernahme und konsequente Transparenz – auch gegenüber unangenehmen Wahrheiten.

Eine sich wiederholende Erfahrung sind die positiven Auswirkungen einer erfolgreich gemanagten und kommunizierten Krise auf den Team-Zusammenhalt. Sowohl bei Wisag als auch bei Lufthansa zeigte sich, dass die transparente und empathische Kommunikation nicht nur extern Vertrauen schuf, sondern auch die Mitarbeitenden stärkte: Teams arbeiteten eng zusammen, um Herausforderungen zu bewältigen, und das gemeinsame Durchstehen der Krise führte zu einem besonderen Zusammenhalt und einer gestärkten Identifikation mit dem Unternehmen. Gerade wenn Mitarbeitende frühzeitig informiert, eingebunden und unterstützt werden, entsteht oft eine Dynamik, die das Unternehmen auch nach außen sichtbar macht – und die Belegschaft zu Botschafterinnen und Botschaftern der eigenen Haltung werden lässt.

### Prävention braucht Führung

Zu Beginn der sogenannten Präventionsarbeit steht die Erkenntnis, dass die Kommunikationsverantwortlichen in eine Führungsrolle kommen müssen. Zwar denken alle Abteilungen über Auswirkungen einer möglichen Krise nach und sind auf die ein oder andere Art und Weise betroffen, doch bleibt die Beschäftigung damit oft im jeweiligen Silo. Die Chance der Kommunikation ist es, diese bereits im Zuge der Vorbereitung aufzubrechen und alle wichtigen Stakeholder an einen Tisch zu holen.

### Ein Handbuch für jede Krise

Nachdem Bedarfe und Einschätzungen miteinander geteilt und abgeleitet wurden, sollten Prozesse und Verantwortlichkeiten in einem Krisenhandbuch festgehalten werden – wobei es sich dabei nicht um einen dicken Papierwälzer handeln sollte, sondern vielmehr um eine interaktive, digitale Version, idealerweise mit einer zusätzlichen Kopie in einer externen

Cloud. Der Schwerpunkt liegt dabei darauf, alle Beteiligten zu befähigen, in einer stressigen und unbekannten Situation effektiv und effizient zusammenzuarbeiten.



Neben generellen Informationen zu Beginn, stellen Prozess, Team und Szenarien die Hauptbestandteile eines Krisenhandbuches dar. Beim Team ist es wichtig, sich vorab auf Rollen zu einigen, die je nach Bewertung der Krise zum Einsatz kommen. Wer welche Rolle übernimmt, hängt nicht nur von der Anwesenheit, sondern auch vom Kompetenzlevel und thematischen Schwerpunkt ab. Hier gilt: Das Team sollte alle wichtigen Aufgaben abdecken, im Kern aber so klein wie möglich bleiben. Experten und ggf. externe Unterstützung können bei Bedarf hinzugezogen werden.

### Die kommunikative Bearbeitung einer Krise läuft in mehreren Phasen ab:

- 1. Monitoring und Früherkennung:**  
Beobachtung potenzieller risikobehafteter Themen.
- 2. Initiale Alarmierung:**  
Schnelle Information der relevanten Stellen bei Auffälligkeit.
- 3. Lagebewertung:**  
Bewertung und Klassifikation hinsichtlich festgelegter Kriterien.
- 4. Mobilisierung:**  
Aktivierung aller notwendigen Ressourcen und Stakeholder.



### 5. Taktik, Inhaltentwicklung und Abstimmung:

Festlegung der Ziele und Taktik sowie Entwicklung und Freigabe der benötigten Kommunikationsformate.

### 6 Umsetzung:

Operative Durchführung der Kommunikationsmaßnahmen.

### 7. Nachbereitung:

Auswertung und Ableitung von Verbesserungen.

### Mit dem Werkzeugkoffer in die Übung

Für all diese Schritte sollten in dem Krisenhandbuch konkrete und praktische Hilfestellungen gegeben werden. Dazu gehört es auch, Bausteine für verschiedene Szenarien vorzuformulieren – das hilft im Ernstfall Zeit zu sparen.

Krisenübungen und Trainings helfen dabei, den Ernstfall zu proben und Abläufe zu optimieren. Diese Trainings sind ein mehrstufiger Prozess, der unterschiedliche Szenarien und Teilnehmende zusammenbringt und eine laufende Evaluation ermöglicht. Erweitern lässt sich dies zum Beispiel durch E-Learning-Formate.

### Die Zeit danach

Hat sich der Staub gelegt, gehört zur Chance auch die Durchführung einer Manöverkritik, indem aufgearbeitet und nachbereitet wird.

„Krise ist ein produktiver Zustand. Man muss ihr nur den Beigeschmack der Katastrophe nehmen“, wusste bereits der Schweizer Schriftsteller Max Frisch. Richtig gemacht, können Krisen Wachstum und Veränderung fördern und den Fokus schärfen für das, was ein Unternehmen auszeich-



Piktogramme: Kl-generiert

net und was ihm besonders wichtig ist. Denn am Ende entscheidet nicht der Auslöser einer Krise, sondern unser Umgang mit ihr darüber, was von ihr langfristig haften bleibt. ■

Die Autoren leiten den Bereich Krisenkommunikation von FGS Global in Berlin, einer weltweit führenden Strategieberatung für Kommunikation

Anzeige

# Wir wollen mehr Steuern zahlen.

Können wir aber nicht. Im Online-Automatenspiel wird jeder Spieleinsatz besteuert. Dadurch sinken zwangsläufig die an die Spieler ausgeschütteten Gewinne. Konsequenz: Legales Glücksspiel wird doppelt so teuer wie illegales. Das Ergebnis? Spieler weichen massiv in den Schwarzmarkt aus. Kriminalität steigt, der Verbraucherschutz bleibt auf der Strecke und die Steuereinnahmen brechen ein: minus 50% in den letzten drei Jahren.

Und dabei könnte es so einfach sein: Beenden wir den deutschen Sonderweg. Machen wir es wie alle Länder mit stabilen legalen Glücksspielmärkten im Internet. Besteuern wir nicht mehr das „Spielgeld“ der Spieler, sondern die Umsätze der Glücksspielunternehmen. Die legalen könnten den illegalen Anbietern große Marktanteile abnehmen und endlich wieder mehr Steuern zahlen.

Erfahren Sie auf [www.merkur.com/steuer](http://www.merkur.com/steuer), wie eine einfache Steuerreform den legalen Markt wettbewerbsfähig machen, Steuereinnahmen steigern und gleichzeitig den Spielerschutz verbessern könnte.



[www.merkur.com/steuer](http://www.merkur.com/steuer)





Foto: AdobeStock©Benjamas

# Was deutsche Familienunternehmen jetzt tun können

Von Dr. Alexander Schaeff

Als mein 1593 geborener Vorfahr Johann Leonhard Scheef in Franken sein Unternehmen gründete, konnte er nicht ahnen, dass die *Unternehmerfamilie* Schaeff Jahrhunderte später noch immer unternehmerisch tätig sein würden – trotz Kriegen, Krisen und tiefgreifender Umbrüche. Ich spreche bewusst von einer Unternehmerfamilie, nicht von einem Familien-

„Familienunternehmen müssen vorangehen – weil sie in Generationen denken“

unternehmen. Denn Firmenname, Geschäftsmodell und Strukturen haben sich mehrfach verändert – so, wie es die Umstände erforderten. Ein Beispiel: Ab Ende des 19. Jahrhunderts machten die Transportkosten von Kohle den Unternehmensstandort

Franken im Vergleich zum Ruhrgebiet zunehmend unrentabel – eine frühe Energiekrise für unsere Eisenhämmer. Statt zu klagen, begannen wir Land- und Baumaschinen zu entwickeln. Aus der Krise wurde ein Neuanfang.

Und auch heute stehen deutsche Unternehmen vor ähnlichen Bewährungsproben: Energiepreise, geopolitische Risiken, fragile Lieferketten, Fachkräftemangel. Doch wer nach vorne schaut, erkennt darin nicht nur Bedrohung, sondern auch Gelegenheit. Jetzt entscheidet sich, wer die nächste Epoche des wirtschaftlichen Erfolgs prägen wird.

Familienunternehmen müssen dabei vorangehen – weil sie in Generationen denken. Diese Langfristspektive ist Stärke und Bürde zugleich. Ein einziger Fehler kann reichen, um ein Unternehmen ins Wanken zu bringen: ineffiziente Prozesse, fehlende Ausbildung, unklare Nachfolge. Nach-

haltiger Erfolg dagegen entsteht nur im Zusammenspiel vieler Faktoren: gemeinsame Werte, finanzielle Unabhängigkeit, regelmäßige Kommunikation zwischen Gesellschaftern und Generationen, Innovationskraft und ein außergewöhnliches Geschäftsmodell. Erst dieses Bündel schafft langfristige Wettbewerbsfähigkeit.

Die Ära des billigen Geldes hat Trägheit begünstigt. Projekte ohne klaren Nutzen liefen weiter, analoge Routinen überdauerten. Diese Zeit ist vorbei. Heute zwingt uns der Mangel an Ressourcen zur Fokussierung. Wer Investitionen mit realistischen Kapitalkosten kalkuliert, erkennt schnell den Unterschied zwischen „nett“ und „notwendig“. Zu letzterem gehören: Durchlaufzeiten halbieren, Ausschuss senken und Abläufe digitalisieren.

Knappes Kapital diszipliniert – aber Ideen brauchen Finanzierung: Mitarbeiterbeteiligungen, vereinfachte

# Work On Progress

Börsengänge und weniger Hürden bei M&A können Wachstumsspielräume schaffen. Besonders der Generationenübergang bietet eine historische Chance: So stehen jährlich ca. 30.000 Firmenübergaben an. Das ist die Stunde für mutige Nachfolger, Management-Buy-outs, Gründung im Bestand und den Innovations-Refresh bewährter Strukturen. Wer rechtzeitig plant, sichert Kultur, beschleunigt Entscheidungen und wahrt Unabhängigkeit.

*„Die Wertschöpfung wird kürzer, dualer und resilienter“*

Auch beim Thema Energie gilt: managen statt beklagen. Energie ist teuer – ja –, aber berechenbar, wenn man sie aktiv steuert: beispielsweise Abwärme nutzt, Prozesswärme optimiert, Lastmanagement etabliert, die Eigenerzeugung prüft oder langfristige Lieferverträge abschließt.

Re- und Friendshoring sind keine Rückwärtsbewegung, sondern strategische Neuausrichtung. Die Wertschöpfung wird kürzer, dualer und resilienter. Deutschland kann dabei, auch bei sinkendem Volumen, mehr Wert schaffen – in Halbleitern, Pharma, Medtech oder Spezialchemie. Familienunternehmen mit Systemkompetenz können profitieren, duale Sourcing-Strategien und klare Standortentscheidungen schaffen Resilienz, die Kunden schätzen.

Auch der Vertrieb verändert sich: weg vom Stückpreis, hin zum Service

über den gesamten Lebenszyklus. Entscheidend sind Verlässlichkeit, Nachhaltigkeit und ein ehrlicher Blick auf Gesamtkosten.

Der Arbeitsmarkt verlangt ein Umdenken, denn Fachkräftemangel bedeutet nicht Stillstand, sondern Anpassung: bessere Betreuungsangebote, flexible Arbeitszeitmodelle, gezielte Zuwanderung. Vor allem aber muss Weiterbildung aus der Theorie in die Praxis. Es braucht Lernpfade, die kurzfristig Ergebnisse bringen: KI-Assistenz im Service, Low-Code im Backoffice, Datenkompetenz am Shopfloor. Und: Mitarbeiterentwicklung ist kein Luxus – sie ist Risikoprävention.

Künstliche Intelligenz ist längst kein Zukunftsthema mehr, sondern Werkzeug des Alltags. Angebotskalkulation in Minuten, automatische Servicedokumentation, vorausschauende Wartung – all das ist Realität. Wenn Daten rechtssicher genutzt werden, entsteht ein Alleinstellungsmerkmal: Mittelstand plus KI ergibt ein Dream Team.

Wer also jetzt mutig priorisiert, Energie aktiv managt, Prozesse digitalisiert und Kapital dorthin lenkt, wo Wert entsteht, erneuert das Erfolgsmodell des deutschen Unternehmertums. Familienunternehmen haben die besten Voraussetzungen dafür – sie vereinen Werte, Unabhängigkeit, Innovation und Exzellenz.

Denn Zukunft entsteht nicht aus Bewahrung, sondern aus der Fähigkeit, Wandel zu gestalten. ■

## Dr. Alexander Schaeff

ist Unternehmer in der 11. Generation und forscht sowohl zu Krisenursachen als auch Erfolgsfaktoren langlebiger Familienunternehmen – zunächst an der WHU in Vallendar, aktuell am Ferdinand-Steinbeis-Institut in Heilbronn. Die Schaeff Group Holding AG investiert heute in Industrieservice und den Gesundheitssektor.



Foto: Schaeff Group Holding AG

STRABAG Deutschland steht für innovative, nachhaltige und verlässliche Baudienstleistungen. Als Teil des europäischen Technologiekonzerns STRABAG bündeln wir Know-how aus allen Sparten des Bauens – vom Verkehrswegebau über den Hoch- und Ingenieurbau bis zur digitalen Planung und Wiederverwertung.

Mit ZÜBLIN, dem Hoch- und Ingenieurbauunternehmen innerhalb der STRABAG-Gruppe, setzen wir seit Generationen Maßstäbe im partnerschaftlichen und ressourcenschonenden Bauen.

Gemeinsam gestalten wir die Zukunft des Bauens – digital, effizient und klimaneutral.

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



**STRABAG**  
WORK ON PROGRESS



# Als ein Camper-Van zum DeepTech Booster wurde

Von Dr. Rene Fassbender

Am 23. Juli 2020: 50.000 Euro gehen auf meinem Privatkonto ein. Kein Gründerkredit, kein Fördertopf, sondern ein Darlehen für den Kauf eines Camper-Vans. Doch zum Zeitpunkt der Kreditauszahlung hatte ich deutlich größere Herausforderungen, als die Planung des nächsten Urlaubes zu bewältigen. Für den vierfachen Zinssatz durfte ich das Darlehen behalten, auch wenn sich der beabsichtigte Zweck verändert hatte. Und diese Änderung war dringend notwendig, denn die Pandemie hatte die Prioritäten radikal verschoben: Der Umsatz von Omega-LambdaTec war zuvor um mehr als die

„Wir legten los, ohne Auftrag, ohne Budget“

Hälfte eingebrochen, um uns herum die größte denkbare Wirtschaftskrise, maximale Unsicherheit, Erschöpfung. Glückshormone beflügelten an diesem Tag mein Energielevel, denn ich wusste: Das könnte unser Rettungsanker sein, die nächste Gehaltszahlung war gesichert – und damit wertvolle Zeit gewonnen.

Wir waren damals acht promovierte Astrophysiker im Team, forschungserfahrene Spezialisten für Datenanalyse, Simulationen und Künstliche Intelligenz. Als Unternehmen waren wir 2015 mit der Mission angetreten, die wirksamsten und besten Forschungsmethoden aus der physikalischen Grundlagenforschung in konkrete Business-Anwendungen und neue KI-Produkte zu transformieren. Un-

sere Data Science Methoden waren auf jegliche Daten anwendbar. Warum also, so fragten wir uns, sollte das nicht auch für Erkenntnisse zur Corona-Pandemie gelten?

Wir legten los, ohne Auftrag, ohne Budget – angetrieben von wissenschaftlicher Neugier und der Aussicht, vielleicht etwas Positives beitragen zu können in diesen turbulenten Zeiten. Innerhalb von zwei Wochen extrahierten wir den Temperatur-Einfluss auf die Infektionszahlen aus den globalen Daten und entwickelten eigene neue Prognosemodelle für den weiteren Verlauf der Pandemie. Wir hatten plötzlich nicht ein Modell, das mit der unvollständigen Datenlage umgehen konnte, sondern gleich fünf unabhängige Ansätze. Aus deren Verknüpfung konnten wir einerseits ein robusteres Vorhersagemodell bauen und zusätzlich sogar dessen Prognoseunsicherheit angeben und quantifizieren. Schon bald veröffentlichten wir erste Ergebnisse und stellten unsere Lösungsansätze bei digitalen Startup-Innovations-Challenges vor.

Kurz darauf begannen wir, unser gesamtes Know-how in Simulation und Optimierung auf die wichtigen, stark gekoppelten gesellschaftlichen Fragestellungen zu übertragen: Wie lassen sich medizinische und ökonomische Ziele gleichzeitig steuern und optimieren? Wie können bei aktueller Kenntnislage Entscheidungen getroffen werden, die Leben und Arbeitsplätze zugleich schützen? Aus der Pandemie wurde unser Feldtestlabor für die Entwicklung neuer DeepTech-Ansätze.

Heute, fünf Jahre später, ist aus den einstigen Data Science Experimenten während der Krise unser Kernprodukt entstanden: ein umfassendes Simulations- & Optimierungs-Framework für komplexe Systeme jeglicher Art. An unserer Gründungsidee haben wir festgehalten – aber das Geschäftsmodell hat sich weiterentwickelt und wir haben es an die Marktanforderungen angepasst. Anstatt alles selbst machen zu wollen bis zur Produktreife, kooperieren wir heute mit Industriekonzerne, Netzbetreibern, Stadtwerken,



Foto: Hans-Rudolf Schulz

## Dr. Rene Fassbender

ist Gründer & Geschäftsführer des 2015 gegründeten KI & Data Science Startups OmegaLambdaTec mit Sitz in Garching bei München. Er studierte Physik & Astronomie an der Universität Heidelberg und promovierte 2007 an der LMU München in Astrophysik mit Auszeichnung. Als beobachtender Astrophysiker forschte er nach der Promotion weitere sieben Jahre auf dem Gebiet der kosmischen Strukturentwicklung im frühen Universum.

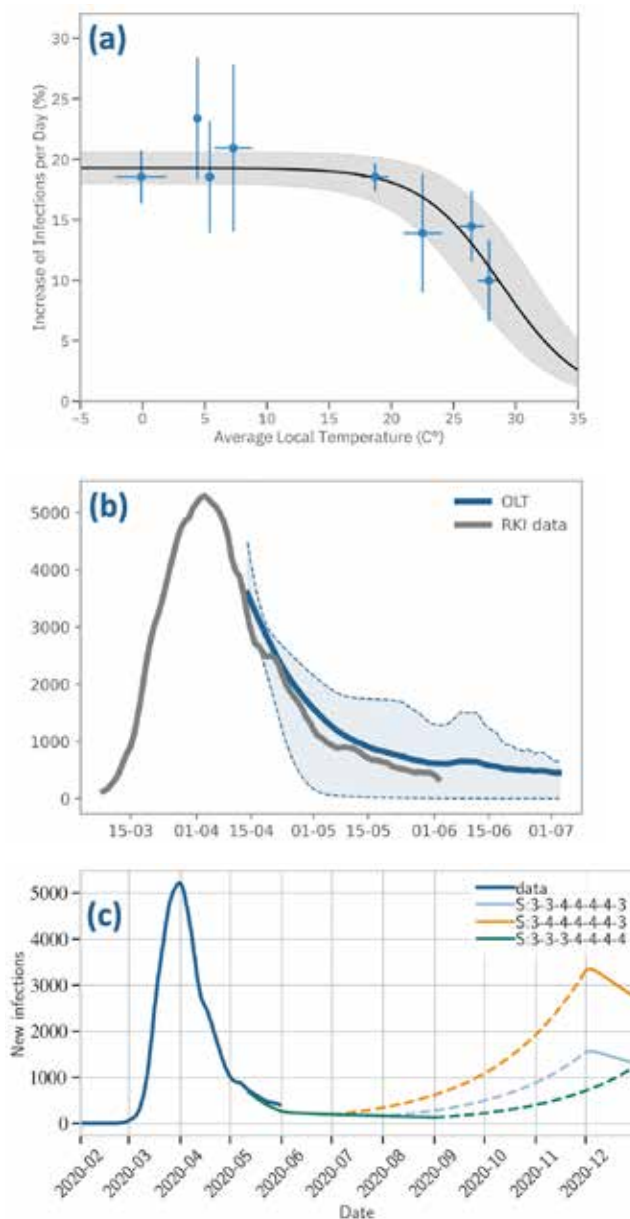
Versorgern, Mittelständlern und Forschungseinrichtungen. Gemeinsam arbeiten wir in DeepTech-Allianzen an den Lösungen und Produkten von morgen – überall dort, wo Daten helfen, komplexe Systeme zu verstehen und Ressourcen effizient zu nutzen.

Auch in anderen Bereichen hat sich unser Denken nachhaltig verändert – und auch das ist eine Konsequenz aus der damaligen Krisenerfahrung. Unser Team ist nicht mehr ans Büro gebunden, sondern wohnt in verschiedenen Ländern, teils sogar in Australien. Beim Thema Wachstumsfinanzierung gehen wir mittlerweile neue Wege und bieten Investoren virtuelle „tokenisierte“ Geschäftsanteile an, die nur noch wenige Minuten Aufwand bedeuten. Arbeit und Finanzierung haben wir somit maximal flexibilisiert – durch Nutzung neuer Möglichkeiten und Services, die in den letzten Jahren entstanden sind.

Meine Botschaft an andere Unternehmer und Vorstände: Wer sich in schwierigen Zeiten selbst treu bleibt aber zugleich bereit ist, Abläufe und Angebote radikal zu hinterfragen, hat gute Chancen, gestärkt hervorzugehen. Und wer konsequent auf Deep-Tech-Kooperationen setzt und gezielt in Startups investiert, verbessert nicht nur die Zukunftschancen des eigenen Unternehmens, sondern leistet auch einen Beitrag für das große Ganze. Für eine wettbewerbsfähige Volkswirtschaft sind solche Innovationsallianzen das neue Rückgrat, sie stärken den Standort, sichern Arbeitsplätze, schaffen nachhaltige Wertschöpfung für Unternehmen und Gesellschaft gleichermaßen.

Ich habe bis heute keinen Camper-Van in der Garage. Aber jedes Mal, wenn ich an diese 50.000 Euro denke, die ich mir damals geliehen habe, dann weiß ich: Sie waren der Schlüssel für unsere Unabhängigkeit – und der Beweis, dass der Glaube an die eigene Idee und die Bereitschaft zur Improvisation essentiell sein können, um erfolgreich durch schwieriges Fahrwasser zu manövrieren. ■

#### Ergebnisse der internen OmegaLambdaTec Corona-Innovations-Challenges von März bis Mai 2020



- (a) Am 8.4.2020 veröffentlichte Analyse des Effekts der Außentemperatur auf die Infektionsraten der Ursprungsvariante des Coronavirus.
- (b) Kombiniertes Prognosemodell der gemeldeten Infektionszahlen in Deutschland vom 8.4.2020 (blaue Linie) mit entsprechender Prognoseunsicherheit (hellblaue Fläche), verglichen mit den echten Infektionszahlen bis 27.5.2020 (graue Linie).
- (c) Ergebnisse der ersten gekoppelten medizinisch-ökonomischen Szenario-Simulationen vom 25.5.2020 zu den erwarteten Auswirkungen verschiedener Maßnahmenpakete. Die gestrichelten Linien zeigen dabei den erwarteten Wiederanstieg der Infektionszahlen in der zweiten Jahreshälfte 2020 unter den Maßnahmen-Szenarien sehr strenger Anti-Corona-Auflagen (grün), mittlerer Auflagen (hellblau) und moderaten Maßnahmen (orange).

Quelle: OmegaLambdaTec



Foto: AdobeStock©Pug

# Krisen gehören dazu

**Wie ein Familienunternehmen aus einer persönlichen Notwendigkeit entstand – und warum Krisen zur Chance werden können, wenn man bereit ist, aus Fehlern zu lernen**

Von Dominic Krätz

**A**ls meine Mutter 2014 Isabella Glutenfreie Pâtisserie gründete, war das keine klassische Geschäftsidee – es war eine persönliche Notwendigkeit. Sie lebt mit Zöliakie, einer Glutenunverträglichkeit, und wollte endlich Produkte genießen, die schmecken und zugleich verträglich sind. Ich war von Anfang an dabei – als Mitgründer, Stratege und Markenbauer.

2015 eröffneten wir unser erstes Geschäft. Anfang 2018 wurde ich im

Zuge einer Finanzierung des Landes NRW Mehrheitsgesellschafter – ein wichtiger Schritt, um Isabella möglichst eigenständig und skalierbar weiterzuentwickeln. Die ersten Jahre waren sehr intensiv. Backen konnte ich nicht – aber war dafür gleichzeitig Geschäftsführer, Putzkraft und Krisenmanager.

2023 hatte ich in kurzer Zeit drei neue Standorte eröffnet – Frankfurt, München und unser zweites Geschäft in Stuttgart. Ambitioniert, vielleicht zu

**„Diese Erfahrung hat mich verändert“**

ambitioniert. Die Anlaufkosten waren hoch, die Umsätze verzögerten sich, der Cashflow geriet unter Druck. Der anvisierte Einstieg eines Investors zerschlug sich, persönliches Vertrauen verwandelte sich in Enttäuschung.

Diese Erfahrung hat mich verändert. Ich habe gelernt, wie wichtig ein Netz-



werk ist aus Menschen, die an dich glauben, auch bei hartem Gegenwind. Ohne dieses Netzwerk hätte ich die damalige Situation nicht überstanden. Ein befreundeter Unternehmer half kurzfristig mit einem Darlehen, das ich später über eine Bank refinanzieren konnte.

Aber die tiefere Lehre war eine andere: Ich hatte mein Unternehmen überfordert. Drei große Projekte gleichzeitig – das war zu viel. Ich hatte geglaubt, mehr Geschwindigkeit bedeute automatisch mehr Erfolg. Ich habe gelernt, dass nachhaltiges Wachstum nicht vorrangig etwas mit Tempo zu tun hat, sondern vor allem mit Fokus.

„Habe gelernt,  
Kontrolle abzugeben“

Seitdem hat sich mein Verständnis von Führung grundlegend verändert. Ich habe gelernt, Kontrolle abzugeben und Verantwortung zu teilen. Führung heißt für mich heute, Rahmen zu setzen – und dann loszulassen.

Vertrauen ist somit unabdingbar, darf aber zugleich nicht naiv verschenkt werden. Mitarbeiter brauchen keine ständige Anleitung, sondern Klarheit, Zutrauen und die Freiheit, eigene Lösungen zu finden. Erst dadurch entsteht echte Dynamik. Und echte Identifikation.

Krisen haben mich gelehrt, Prioritäten zu setzen – und mein Verhältnis zum Scheitern zu überdenken. Wir leben in einem Land, das Fehler ungerne verzeiht. Wer scheitert, verliert schnell Vertrauen und Kreditwürdigkeit – oft auch Ansehen. Aber der Aufbau eines neuen Unternehmens „von der Pike“ auf, wird unweigerlich auch mit Fehlern und Rückschlägen einhergehen.

Eine Krise wird erst dann zur Chance, wenn man den Mut hat, genau das anzuerkennen. ■



Foto: Natasha auf'm Kamp

### Dominic Krätz

ist Unternehmer und Mitgründer von Isabella Glutenfreie Pâtisserie. Nach einem Bachelorstudium in Betriebswirtschaft an der Rotterdam School of Management und einem Master in Philosophie an der Universität Oxford sammelte er Berufserfahrung im Investmentbanking und in der Unternehmensberatung. 2014 war er am Aufbau des Unternehmens beteiligt, das auf die Zöliakie-Diagnose seiner Mutter zurückgeht. Seit 2018 leitet er Isabella Glutenfreie Pâtisserie als Mehrheitsgesellschafter und Geschäftsführer.



Fotos: Isabella Glutenfreie Pâtisserie

### Isabella Glutenfreie Pâtisserie

betreibt heute zehn Standorte in Deutschland und beschäftigt rund 300 Mitarbeiter. Das Unternehmen beliefert Hotels, Restaurants und Caterer in der gesamten DACH-Region; über den eigenen Online-Shop werden Kunden in ganz Europa erreicht. Das Unternehmen hat es sich zum Anspruch gesetzt, Geschmack, Ästhetik und physiologischen Nutzen miteinander zu verbinden – handwerklich hergestellt, ästhetisch inszeniert und systemgastronomisch skalierbar.

# Warum Resilienz Effizienz schlägt

In einer multipolaren, von Interessen getriebenen Weltordnung, verändern sich die Anforderungen an Unternehmen. Wie lässt sich darauf reagieren?

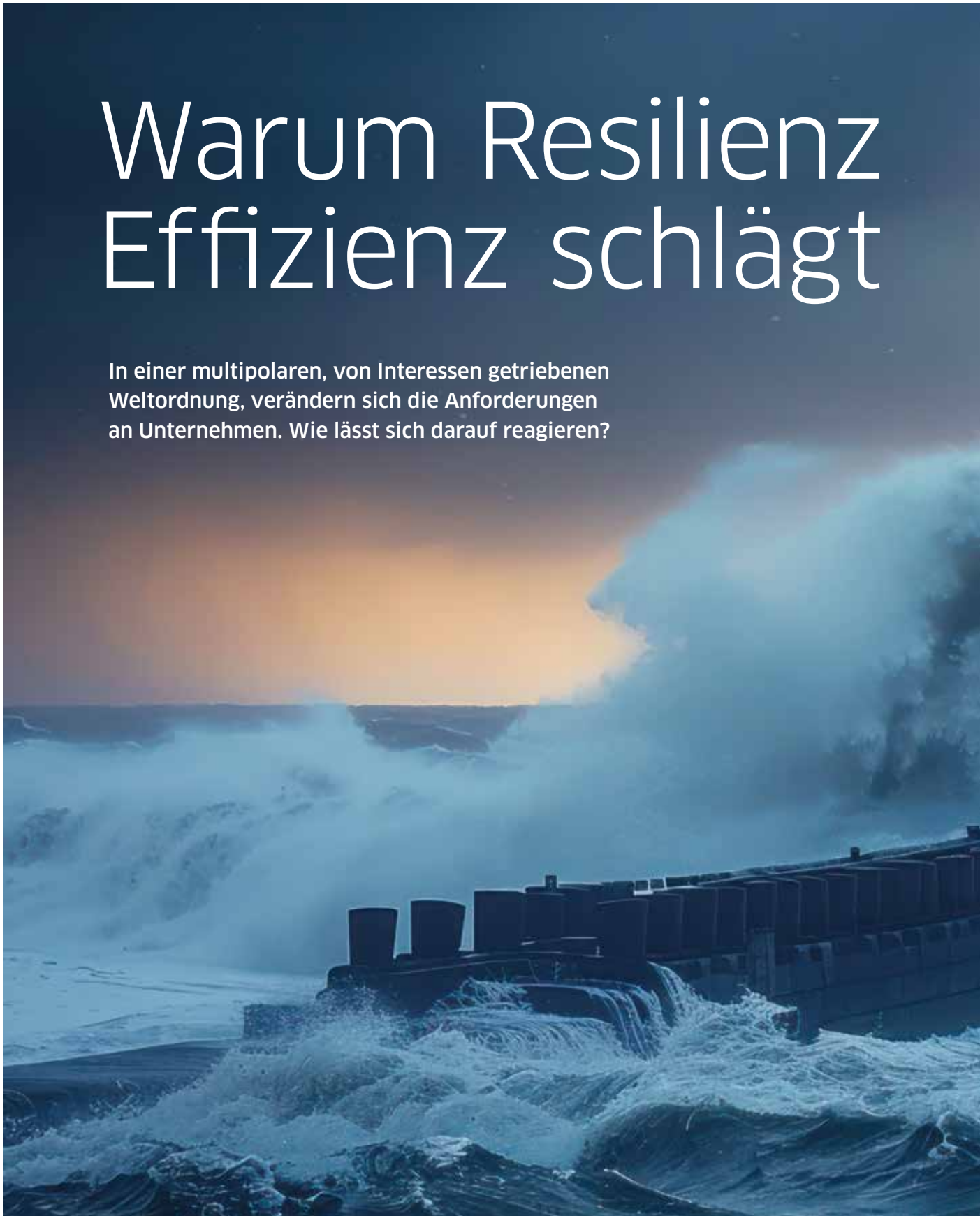




Foto: Adobe Stock©Attasit

Von Prof. Dr. Kai Andrejewski

Diese Welt definiert sich gerade neu. Die USA sind ein Treiber dieser Entwicklung – zwar ein entscheidender, aber längst nicht der einzige.

Für Unternehmen heißt das Umdenken. Eine Welt, die Effizienz im Rahmen eines global integrierten Geschäftsmodells rigoros in den Vordergrund gestellt hat, existiert nicht mehr. Resilienz bekommt Priorität, sie steht vor der Effizienz. Resilienz nicht nur im Sinne von Risikomanagement, sondern in einem neuen unternehmerischen Ansatz, der auch die Chancen dieser neuen Weltordnung sieht: „Multifurcation“.

Wollen Unternehmen diesen neuen Anforderungen gerecht werden, müssen sie ihre Tätigkeiten, das gilt für alle betriebswirtschaftlichen Funktionen, selbständig in den multipolaren Machtzentren etablieren. Und das geht weit über den Gedanken „local for local“ hinaus.

Die multipolare Welt ist eine von Interessen getriebene Ordnung. Werte und Regeln rücken in den Hintergrund. Das gilt etwa für die USA, China und Indien, aber eben zunehmend auch für die Mitgliedstaaten der Europäischen Union. Diesen Umstand müssen Unternehmen, die sich eigentlich außerhalb der politischen Sphäre bewegen, verstehen und antizipieren.

Der typische deutsche Akteur verfügt über einen signifikanten Markt in China und den USA auf der Absatz- und der Investmentseite. Er ist europäisch reguliert und sowohl auf der Fremd- sowie auf der Eigenkapitalseite stark auf die USA fokussiert. Wenn er diese Abhängigkeiten nicht neu orchestriert, dann verliert er die „license to operate“ – zum Beispiel, wenn die amerikanische Finanzmarktaufsicht Entwicklungsleistungen in China untersagt, wenn China seltene Erden für eine US-Produktion aussetzt oder wenn die EU ein Geschäft, das nicht kompatibel ist mit



dem „Green Deal“, für nicht mehr refinanzierungsfähig erklärt. Resilienz schlägt Effizienz. Aber es ergeben sich auch Opportunitäten wie beispielsweise eine mögliche Zollarbitrage. Erheben die USA beispielsweise gegenüber China einen Zollsatz von 100 % und gegenüber der EU nur 15 %, so könnte die EU diese Differenz nutzen, indem sie chinesische Waren veredelt oder auch ersetzt. Wenn Geschäftsmodelle in der EU „wertlos“ sind, so sind sie in den USA oder China möglicherweise „bankable“

*„Es ergeben sich auch  
Opportunitäten“*

und wertvoll – einfach, weil dort andere regulatorische Rahmenbedingungen vorherrschen. Genau das ist mit „Multifurcation“ gemeint.

In den letzten Wochen und Monaten wird dieser Bruch immer offensichtlicher. Sei es, dass Katar nicht den CSRD-Vorschriften folgen will und sonst keine LNG liefert, dass die USA ein internationales nachhaltiges Shipping-Agreement stoppen, dass sich Investoren von ESG-Parametern zunehmend verabschieden.

Es lohnt sich, einen genaueren Blick auf die einzelnen Akteure zu richten und wie das neue Powerplay ausgestaltet wird. Dabei hilft es, zwischen Programm und Governance zu unterscheiden.

Das Programm der US-Administration, welches eine gute Basis für die Ableitung von Vorgehensweisen in den USA ist, lässt sich sehr gut aus der Veröffentlichung der Heritage Foundation (das berühmte „Project 2025“) ableiten. Schaut man sich die Gesetzesvorhaben, deren Umsetzungen (z. B. die „Big Beautiful Bill“) und die Executive Orders des Weißen Hauses an, so erkennt man eine in vielen Aspekten deckungsgleiche und strukturierte Umsetzung des Programms. Die Governance der aktuellen Adminis-

tration ist hingegen weit weniger konsistent. Im besten Falle könnte man von „transaktionalem“ oder „unorthodoxem“ Verhalten sprechen. Beispiele sind die Entwicklung von Zöllen oder der Bestimmung des Zugangs zum US-Markt, der nicht nur Abkommen, sondern auch sehr viele einzeln verhandelte „Deals“ kennt.

Für europäische Unternehmen ist das Abkommen zwischen der US-Regierung und der EU-Kommission in vielerlei Hinsicht von besonderem Interesse, denn es fasst ein sich abzeichnendes Dilemma zusammen. Neben den Grundparametern der Zollvereinbarungen wird – meist in recht unkonkreter Sprache – von Erleichterungen für US-Unternehmen in Bezug auf europäische Regularien gesprochen. Es geht um Teile des Green-Deals und des Digital Service und Markets Act. Während die EU betont, dass hier „keine Tür“ aufgemacht wurde, sieht das die Trump Administration deutlich anders. Die Konsequenz wäre, dass amerikanische Unternehmen sich nicht an europäische Regularien für ihre Geschäfte in Europa halten müssten. Das eröffnet den Raum für tiefgreifende Verwerfungen. Und es wirft Folgefragen auf: Gilt das dann etwa auch für die amerikanische Tochter eines deutschen Unternehmens? Was machen Unternehmen, wenn China (oder Katar) Gleiches einfordern? Auch hier sind Unternehmen in Bezug auf „Multifurcation“ gefordert.

Wie können sich Unternehmen darauf einstellen, was folgt daraus für sie ganz praktisch? Zunächst gilt es, die neuen Voraussetzungen in den unterschiedlichen Wirtschaftsräumen zu analysieren und diese dann in Bezug auf Chancen und Risiken im Geschäftsmodell systematisch umzusetzen.

*„So viel Integration wie möglich,  
so viel Resilienz wie nötig“*

Wichtig ist es hierbei, nicht rein in einem integrierten effizienten Unternehmen zu denken, sondern eine Lösung zu entwickeln, die die Anforderung an Effizienz in Einklang bringt mit einer Welt, die sich in multipolare Machtzentren aufgliedert. Heißt: So viel Integration wie möglich, aber so viel Resilienz wie nötig.

Zu diesem Zweck ist eine Kenntnis der Entwicklungen der geopolitischen Zusammenhänge von großer Bedeutung. Nicht alles lässt sich dadurch vorhersagen. Aber Tendenzen und Prämissen der jeweiligen Politik können durchaus antizipiert und auf das eigene Geschäftsmodell angewandt werden. Das ist ungewohnt und sprengt übliche Denk- und Handlungsmuster einer über Jahre und Jahrzehnte etablierten Management-Kultur – in der Welt, die da gerade entsteht, wird genau dies aber zunehmend unverzichtbar sein. ■



Foto: Agora Strategy

#### **Prof. Dr. Kai Andrejewski**

Nach drei Jahrzehnten als Senior Partner bei KPMG in Deutschland, Frankreich und den USA und Finanzvorstand bei der SIXT SE, ist der Autor heute in diversen Aufsichtsräten von gelisteten Unternehmen sowie bei der Geopolitikberatung Agora Strategy tätig.



# Krankenversicherung: Warum es 2026 teurer wird

**Das Gesundheitswesen erlebt aktuell besonders hohe Kostensteigerungen. Daher erhöhen sich die Beiträge sowohl in der Gesetzlichen als auch in der Privaten Krankenversicherung.**

## Ein Advertorial des PKV-Verbands

Die stark gestiegenen Kosten insbesondere bei Arzneimitteln und im Krankenhaussektor betreffen die Private genauso wie die Gesetzliche Krankenversicherung (GKV). So sind zum Beispiel die Pflegekosten im Krankenhaus für Privatversicherte 2024 um 17,5 Prozent gegenüber dem Vorjahr gestiegen. Hinzu kommen die Kosten des medizinischen Fortschritts, etwa für innovative Arzneimittel.

Für die gesetzlich Versicherten ist klar, worauf sie sich ab Januar 2026 einstellen müssen: Die Bundesregierung hat den durchschnittlichen GKV-Beitragssatz offiziell für 2026 festgesetzt. Auch die Höhe der Beitragsbemessungsgrenze steht fest.

Der Zusatzbeitrag steigt um 0,4 Prozentpunkte auf 2,9 Prozent an, der Gesamtbeitragssatz in der GKV liegt nun bei 17,5 Prozent – der genaue individuelle Beitrag variiert je nach Krankenkasse. Zugleich zieht die Beitragsbemessungsgrenze auf 5.812,50 Euro Monatsbrutto an. Das sind 3.600 Euro pro Jahr mehr, auf die Sozialbeiträge bezahlt werden müssen.

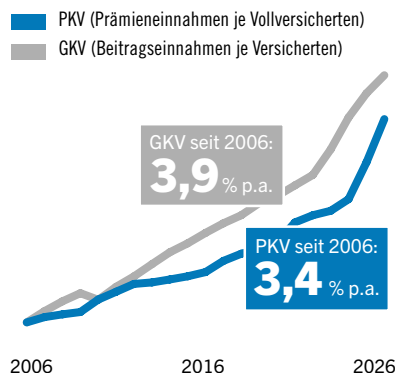
### Fachkräfte sind besonders betroffen

Die Beitragsbemessungsgrenze markiert das maximale Bruttoeinkommen, bis zu dem Beiträge in der gesetzlichen Kranken- und Pflegeversicherung erhoben werden. Der Verdienst, der über diese Einkommensgrenze hinausgeht, ist beitragsfrei. Vor allem für Angestellte, die gut verdienen, bedeutet die

Anhebung also erhebliche Zusatzlasten. Sie zahlen ab nächstem Jahr erstmals über 1.000 Euro pro Monat allein für die Krankenversicherung in der GKV.

Hinzu kommt der Beitrag zur Pflegeversicherung. Insgesamt werden an der Bemessungsgrenze damit pro Monat über 1.200 Euro fällig. Das bedeutet eine Mehrbelastung von bis zu 86 Euro im Monat bzw. 1.032 Euro pro Jahr.

### Beitragsentwicklung der GKV und PKV



Quelle: Wissenschaftliches Institut der PKV (WIP)

### Beiträge in PKV und GKV entwickeln sich ähnlich

In der PKV wird es zum 1.1. 2026 ebenfalls teurer, im Schnitt um 13 Prozent. Rund 60 Prozent der Privatversicherten sind davon betroffen.

Die Beiträge in der GKV und der PKV entwickeln sich mittelfristig sehr ähnlich. Zwischen 2006 und 2026 (inklusive

der bevorstehenden Erhöhungen) sind die Beitragseinnahmen in der GKV je Versicherten im Schnitt um 3,9 Prozent pro Jahr gestiegen, in der PKV um 3,4 Prozent – also etwas geringer.

Der Durchschnittsbeitrag in der PKV wird 2026 rund 620 Euro betragen. Das kann sich im Vergleich zur GKV durchaus sehen lassen: Dort zahlt ein Durchschnittsverdiener (mit 4.329 Euro Monatsbrutto) 760 Euro pro Monat. Privatversicherte Arbeitnehmer, die oberhalb der Bemessungsgrenze verdienen, müssten in der GKV 1.017 Euro im Monat zahlen. Die Beiträge der allermeisten Privatversicherten liegen deutlich darunter. Arbeitnehmer erhalten in der PKV ebenso wie in der GKV die Hälfte des Beitrags als Arbeitgeberzuschuss.

### Versicherungspflichtgrenze schränkt Wahlfreiheit ein

Die Bundesregierung hebt zum 1.1.2026 auch die Versicherungspflichtgrenze an. Seit 2013 wurde diese Entgeltgrenze um mehr als 48 Prozent erhöht: von 52.200 Euro auf 77.400 Euro für 2026. Erst ab diesem Bruttogehalt entfällt die Versicherungspflicht in der GKV und Arbeitnehmer können in die PKV wechseln. Der PKV-Verband engagiert sich für eine Senkung dieser Schwelle, denn sie begrenzt den Kreis der Arbeitnehmer, die sich für eine private Krankenversicherung entscheiden können. Die stete Erhöhung der Entgeltgrenze ist ein massiver Eingriff in die Wahlfreiheit von Millionen Angestellten. Sie verzerrt den Wettbewerb zwischen GKV und PKV.

# Agenda für Deutschlands Zukunft

Deutschland steht an einem Wendepunkt. Zu lange wurde darüber geredet, dass Innovationen wichtig sind, allerdings wurden dafür nicht die notwendigen Rahmenbedingungen geschaffen. Mit der Hightech-Agenda Deutschland haben wir jetzt einen konkreten Plan,

Agenda gemeinsam auf den Weg gebracht. Der Bundeskanzler hat dabei deutlich gemacht, dass Innovationspolitik für diese Bundesregierung höchste Priorität hat. Entscheidend ist, dass wir sie nicht als Einzelprojekt eines Hauses begreifen, sondern als Gemeinschaftsaufgabe der Bundesregierung und der Gesellschaft.

zu großen Innovationsclustern mit internationaler Strahlkraft.

Der Weg dahin erfordert Mut und Tempo. Bis 2030 wollen wir 3,5 Prozent des BIP in Forschung und Entwicklung investieren. Heute liegen wir bei rund 3,1 Prozent. Deutschland muss aufholen und zugleich gezielter investieren. Wir brauchen Sprunginnovationen, DeepTech und Hochtechnologie. Ein wichtiger Schwerpunkt ist KI. Hier liegt ein enormes Potenzial. Studien gehen davon aus, dass KI bis 2030 rund 400 Milliarden Euro an zusätzlicher Wirtschaftsleistung schaffen kann. Wir wollen dafür eine AI-Gigafactory in Deutschland aufbauen, die Rechenkapazitäten und Anwendungen für den Mittelstand und Start-ups bereitstellt. Zugleich fördern wir KI-Servicezentren und verknüpfen sie mit Forschung und Praxis. KI wird in der Medizin Leben retten, in der Industrie Prozesse beschleunigen und dem Handwerk neue Möglichkeiten eröffnen.

Dafür brauchen wir drei Dinge: Köpfe, Kapital und Rechenkapazitäten. Das Programm „1000-Köpfe-plus“ bringt Spitzenforscher aus aller Welt an deutsche Hochschulen. Investitionen in Supercomputer und Quanteninfrastruktur, wie den Campus in Jülich, sichern die technologische Basis. Und privates Kapital muss stärker in DeepTech fließen. Nur so entsteht ein innovationsfreundliches Ökosystem, das Wachstum und Souveränität gleichermaßen fördert. ■

**Dorothee Bär MdB**

Bundesministerin für Forschung, Technologie und Raumfahrt

*„Wir wollen ein Land sein,  
das seine Zukunft gestaltet“*

der Forschung, Technologie und Wirtschaft eng miteinander verzahnt. Unser Ziel ist klar: Wir wollen ein Land sein, das seine Zukunft gestaltet und nicht bloß verwaltet.

Dieser Aufbruch ist spürbar. 850 Vertreter aus Wissenschaft, Wirtschaft, Politik und Gesellschaft haben die

Wir konzentrieren uns auf sechs Schlüsseltechnologien, die die nächsten Jahrzehnte prägen werden: Künstliche Intelligenz, Quantentechnologien, Mikroelektronik, Biotechnologie, Fusion und klimaneutrale Mobilität. Überall spielt das Digitale eine zentrale Rolle. Es geht um Wettbewerbsfähigkeit, Wohlstand und Souveränität. Mit der Hightech-Agenda investieren wir 18 Milliarden Euro, um aus Forschung Wertschöpfung zu machen. Dabei rücken wir weg von kleinteiligen Förderprogrammen hin



Foto: Jens Schicke

# Gemeinsam Lösungen aufbauen

**S**ouveränität ist die Grundlage jeder handlungsfähigen Wirtschaft. Sie bedeutet nicht Autarkie, sondern die Fähigkeit, zu wählen und Alternativen zu haben. In den vergangenen Jahren haben wir gelernt, wie gefährlich Abhängigkeiten etwa im Energiebereich oder bei der kritischen Infrastruktur werden können. Wer an einem Single Point of Failure hängt, verliert seine Gestaltungsfreiheit

Gerade in der IT zeigt sich diese Verletzlichkeit deutlich. Heute ist fast alles vernetzt. Damit steigt der Komfort, aber auch das Risiko. Wenn die US-Regierung Sanktionen verhängt oder ein Anbieter einen Service einstellt, kann das das ganze System lahmlegen. Rund zwei Drittel des weltweiten Cloud-Marktes liegen in den Händen amerikanischer Anbieter, Europa kommt auf etwa 15 Prozent. Das ist kein Zeichen mangelnder Leistungsfähigkeit, sondern Ausdruck zu geringer Eigenständigkeit.

## „Technologische Vielfalt fördern“

Deshalb müssen wir die technologische Vielfalt fördern, auch mit Blick auf Rechtsräume. Es nützt wenig, zwischen drei Anbietern wählen zu können, wenn alle derselben Jurisdiktion unterliegen. Wir brauchen europäische Alternativen, die im Zweifel unabhängig arbeiten. Das erfordert eine gemeinsame Beschaffungsstrategie von Staat und Wirtschaft. Eine reine Verwaltungs-IT greift zu kurz. Wir müssen gemeinsam mit der Industrie Lösungen aufbauen, die skalierbar sind und sich im Markt behaupten. Europa besitzt dafür eine solide in-



Foto: Jens Schicke

### Thomas Jarzombek MdB

Parlamentarischer Staatssekretär beim Bundesminister für Digitales und Staatsmodernisierung

dustrielle Basis. Ohne Maschinen von ASML, Optik von Zeiss oder Anlagen von Trumpf gäbe es keine Nvidia-Chips. Diese gegenseitigen Abhängigkeiten sind ein strategischer Vorteil. Souveränität entsteht nicht durch Abschottung, sondern durch Verflechtung auf Augenhöhe.

Für Künstliche Intelligenz gilt das Gleiche. KI ist kein Selbstzweck, sondern ein Beschleuniger für die Wertschöpfung. Wir brauchen eigene Rechenkapazitäten, offene Softwareökosysteme und mutige Unternehmen, die investieren. Die Initiative der Telekom, beim Aufbau einer KI-Infrastruktur voranzugehen, ist ein gutes Beispiel. Weitere müssen folgen. Politisch setzen wir mit dem „Digital-Omnibus“ dort an: weniger Regulierung, mehr Wettbewerbsfähigkeit, Entlastung des Mittelstands. Wir arbeiten an schnell-

leren Genehmigungen, einer Strategie für Rechenzentren und an Programmen, um internationale Fachkräfte zu gewinnen. Deutschland hat die Köpfe, die Technologie und die industrielle Substanz, um hier führend zu werden. Aber wir müssen es auch tun. DeepL oder Black Forest Labs zeigen, dass Exzellenz möglich ist. Jetzt kommt es darauf an, Lösungen umzusetzen – in der Produktion, in der Verwaltung und bei den Dienstleistungen.

Wenn KI-Systeme aus dem Silicon Valley künftig unsere Prozesse steuern, geben wir nicht nur unsere Daten, sondern auch Wertschöpfung aus der Hand. Die Zukunft der KI entscheidet sich in der Umsetzung. Sie ist kein „Add-on“, sie ist das Spiel selbst. Lassen Sie es uns spielen – mit Mut, europäischer Stärke und technologischer Souveränität. ■

# Weniger Regeln, mehr Ideen

**Z**u lange war der Bürokratieabbau nur ein Thema für Sonntagsreden. Diese Bundesregierung macht ihn zur Chefsache – mit dem klaren Auftrag des Bundeskanzlers, Hemmnisse konsequent zu beseitigen.

**„Bürokratieabbau ist kein symbolischer Akt“**

Im neuen Bundesministerium für Digitales und Staatsmodernisierung unter Karsten Wildberger haben wir in den ersten sechs Monaten konkrete Fortschritte erzielt. Drei Milliarden Euro an Bürokratiekosten wurden bereits identifiziert und abgeschafft. Das Bundeskabinett hat das bislang umfangreichste Paket beschlossen: 50 Maßnahmen, die Unternehmen, Bürger und Verwaltung um Milliarden entlasten werden. Dazu gehören die Überprüfung statistischer Berichtspflichten, die Vereinfachung des Arbeitsschutzes und die Flexibilisierung von Regelungen für Betriebsbeauftragte. Künftig entscheiden Unternehmen wieder selbst, ob sie bestimmte Beauftragte einsetzen.

Bürokratieabbau ist kein symbolischer Akt, sondern ein präziser, langfristiger Prozess. Über zwei Jahrzehnte hat sich ein Betonberg aus Regeln, Formularen und Berichtspflichten aufgebaut, der Innovationen hemmt, Zeit kostet und Ressourcen bindet. Diesen tragen wir Schicht für Schicht ab, mit Ausdauer, Leidenschaft und messbaren Ergebnissen. Unser Ziel ist eine Entlastung von 16 Milliarden Euro und eine Verwaltung, die Leistung ermöglicht statt verhindert.

Innovation entsteht nicht im Formularwesen, sondern in der Realwirtschaft. Deshalb verbinden wir Entbürokratisierung mit Digitalisierung und Modernisierung. Unser Ministerium wurde bewusst schlank aufgestellt, mit klaren Prozessen und messbarer Effizienz. Moderne Technologien wie Künstliche Intelligenz helfen künftig, Anträge schneller zu prüfen, Routineaufgaben zu automatisieren und Mitarbeiter zu entlasten. So entsteht Raum für Entscheidungen, Verantwortung und Kreativität.

Dabei gilt das Prinzip des Werkzeugkastens, nicht das des Presslufthammers. Wir gehen strukturiert, aber entschlossen vor. Unser Ziel ist nicht, blind Vorschriften zu zerschlagen, sondern gezielt Regeln zu besei-

tigen, die Innovation behindern. Der Staat muss Partner der Wirtschaft sein, nicht ihr Gegenspieler. Wenn Genehmigungen schneller erteilt, Projekte unbürokratischer umgesetzt und Innovationen pragmatischer geprüft werden, profitieren alle davon. Der Staat wurde nicht gegründet, um alles zu regulieren, sondern um das Leben der Menschen einfacher zu gestalten.

Letztlich wollen wir daran gemessen werden, was wir umgesetzt haben. Wenn Entlastung keine Schlagzeile mehr ist, sondern gelebte Realität, dann haben wir unser Ziel erreicht: ein moderner Staat, der Wirtschaft ermöglicht statt hemmt, und eine Politik, die Innovation nicht verwaltet, sondern vorantreibt. ■



Foto: Hans-Christian Plambeck

**Philipp Amthor MdB**

Parlamentarischer Staatssekretär beim Bundesminister für Digitales und Staatsmodernisierung



# Mehr Jazz statt Wagner

**D**ie vergangenen Jahre haben uns gelehrt, wie schnell sich die Welt verändern kann. Pandemie, Krieg, geopolitische Spannungen und technologische Sprünge haben unsere Anpassungsfähigkeit herausgefordert. Diese Fähigkeit, sich rasch auf Neues einzustellen, ist kein Ausnahmezustand mehr, sondern die Grundlage für Deutschlands Zukunftsfähigkeit. Wir sollten diesen Wandel als Chance begreifen, als Transformationsschwingung für mehr Resilienz und Innovation. Beides gehört zusammen. Nur wer innovativ ist, bleibt widerstandsfähig. Und nur wer stabil aufgestellt ist, schafft Raum für Neues.

Hessen zeigt, was möglich ist: Mit 60 Prozent aller Colocation-Zentren Europas ist Frankfurt das digitale Herz des Kontinents. Diese Stärke müssen wir sichern und dezentral ausbauen – mit schnelleren Genehmigungen, effizienter Energieversorgung und besserer Nutzung von Abwärme.

*„Nur wer innovativ ist, bleibt widerstandsfähig“*

Ein eigenes Kompetenzzentrum für Rechenzentren unterstützt Kommunen und Betreiber bei Planung und Umsetzung. Denn Rechenleistung ist die Grundlage jeder digitalen Wertschöpfung.

Gleichzeitig brauchen wir Talente, Kapital und Mut für Investitionen. Start-ups sind die Treiber der Zukunft. In Hessen wurden in den vergangenen Jahren mehr als 170 junge Unter-



Foto: Hans-Christian Plambeck

## Prof. Dr. Kristina Sinemus

Hessische Ministerin für Digitalisierung und Innovation

nehmen aus den Bereichen Medizin, Sicherheit und künstliche Intelligenz gefördert. Doch nach der Anschubphase müssen private Investoren übernehmen. Deutschland braucht mehr Wagniskapital, damit Ideen wachsen können und im Land bleiben.

Resilienz heißt zugleich, aus Krisen zu lernen. Die Flutkatastrophe im Ahr-tal hat gezeigt, wie wichtig belastbare Kommunikationsnetze und digitale Frühwarnsysteme sind. Deshalb entsteht in Hessen ein nationales Zentrum für Resilienz und Digitalisierung, das Katastrophenschutz, Datenmanagement und Verwaltungspraxis zusammenführt. So wird der Staat auch in Krisen handlungsfähig.

Innovation gedeiht dort, wo Vertrauen herrscht: in den Staat, in Technologie und in die gemeinsame Gestaltungs-

kraft unserer Gesellschaft. Digitalisierung muss dem Menschen dienen, nicht umgekehrt. Dazu gehört, Talente zu fördern, sie im Land zu halten und neue für Deutschland zu gewinnen. Und es braucht, wie ein Autohersteller einmal in einer Werbung erklärte, ein „Umparken im Kopf“. Wir müssen offener für neue Technologien werden, auch in der Verwaltung und im Alltag.

Die Zukunft entsteht nicht mehr in Stahlwerken, sondern im Code, wie Prof. Oliver Gassmann in der FAZ kürzlich feststellte. Wenn Deutschland seine Ingenieurskunst mit digitaler Intelligenz verbindet, kann aus „Made in Germany“ wieder ein weltweites Gütesiegel werden, für Innovation mit Haltung. Dafür braucht es Mut, Lernbereitschaft und mehr spontanen Jazz anstelle von durchorchestriertem Wagner. ■

# Rentenpolitik auf Abwegen – schlimmer geht nimmer?

Von Dr. Helge Lach

**G**eht es um die gesetzliche Rente, macht offensichtlich die Bundesregierung so weiter wie die vorangegangenen: Festschreibung des Rentenniveaus, Ausbau der Mütterrente und Festhalten an der abschlagsfreien Rente sowie am Renteneintrittsalter.

## Implosion der gesetzlichen Rente?

Bis zum Jahr 2031 lässt sich dies gerade noch ausfinanzieren. Dann implodiert das Umlageverfahren oder der Steuerzuschuss und/oder der Beitragssatz explodieren. Generationengerechte und verantwortungsvolle

Rentenpolitik sieht anders aus. Und allein der Verweis auf eine Aktivrente, mit der rentenfähige Beitragszahler im System gehalten werden sollen, sowie auf einsetzendes Wirtschaftswachstum, gleichen dem Sieg der Hoffnung über die Vernunft.

## Betriebsrentenstärkungsgesetz: Ausweitung der Tarifbindung ist das Motiv

Was vordergründig weiterführend wirkt, ist bei genauer Betrachtung eine Mogelpackung. Denn die Bundesregierung „verkauft“ das bereits im Kabinett verabschiedete 2. Betriebsrentenstärkungsgesetz als Weg hin zu einer deutlich besseren Verbreitung der betrieblichen Altersvorsorge bei KMU. Viele davon sind aber, aus guten Gründen, nicht tarifgebunden. Diese können jedoch die Vorteile des Gesetzes nur nutzen, wenn sie sich die Genehmigung der zuständigen Gewerkschaft einholen. Und dies verrät die eigentliche Stoßrichtung des Gesetzes: Mehr Unternehmen sollen sich der Tarifbindung unterwerfen. Es ist naiv zu glauben, dass eine größere Zahl von KMU die Tarifbindung

eingeht, um vom Sozialpartnermodell profitieren zu können. Der Preis wäre viel zu hoch.

## Private Altersvorsorge: Späte Einsicht

Wenn überhaupt, gibt es allenfalls im Bereich der privaten Altersvorsorge Aussicht auf tragfähige Reformen. Die anfänglich kursierende Idee, nach der die Reform der Riester-Vorsorge verschoben und stattdessen eine Frühstart-Rente mit staatlicher oder halbstaatlicher Lösung installiert werden soll, scheint vom Tisch. So will die Bundesregierung noch in diesem Jahr zuerst einen Gesetzentwurf für die Reform der Riester-Vorsorge vorlegen und darauf aufbauend eine anschlussfähige Frühstart-Rente auf den Weg bringen. Bleibt zu hoffen, dass bei der Riester-Reform nicht der gleiche Fehler wie beim PEPP der EU-Kommission (paneuropäisches Altersvorsorgeprodukt) gemacht wird. Denn mit einem Kostendeckel wurde diese Idee von Grund auf und von Beginn an zerstört. Vergleichbares darf in der privaten Altersvorsorge nicht geschehen. ■



Foto: Tobias Koch

## Dr. Helge Lach

Mitglied des Vorstands der Deutsche Vermögensberatung AG  
und Mitglied im Bundesvorstand des Wirtschaftsrates

# Wir brauchen wieder mehr Mut zur Eigenverantwortung

Deutschlands soziale Sicherungssysteme – die Renten-, Kranken- und Pflegeversicherung – stehen vor einer Zerreißprobe. Die Schere zwischen stetig steigenden Kosten und einer schrumpfenden wirtschaftlichen Basis klafft immer weiter auseinander. Die Gründe sind vielfältig: Jahrzehntelang ignoriertes demografischer Wandel, steigender medizinischer Fortschritt und eine spürbare Kosteninflation im Gesundheitswesen sind nur einige der Treiber. Das Resultat ist eine gefährliche Spirale aus steigenden Sozialabgaben, die Arbeit verteuert und die Wettbewerbsfähigkeit unseres Landes belastet.

Es wäre jedoch zu kurz gegriffen, nur die Symptome zu betrachten. Wir müssen ehrlich auf die Ursachen blicken. Aus der ursprünglichen und richtigen Idee der sozialen Notwendigkeit, also der Absicherung existenzieller Risiken, ist über die Jahrzehnte eine Vollkasko-Mentalität entstanden. Das zeigt sich sehr deutlich, wenn wir auf die Wurzeln unserer Sozialsysteme zurückblicken. Als Bismarck die Sozialversicherungsgesetze auf den Weg brachte, richteten sie sich an Lohnempfänger. Zum Beispiel selbstständige Handwerksmeister blieben bewusst außen vor, weil man ihnen zutraute, selbst vorzusorgen.

Genau aus diesem Geist der Eigenverantwortung heraus entstanden unsere Vorgängergesellschaften: von Handwerkern gegründete Selbsthilfeeinrichtungen. Sie wussten: Was der Einzelne als Risiko nicht tragen kann, wird in ein Kollektiv gegeben und über die Zeit verteilt. Das ist die Definition einer Versicherung. Dieses Subsidiaritätsprinzip, das auf größtmögliche Selbstbestimmung und Eigenverantwortung abzielt, müssen wir heute wieder stärken.

Die nachhaltige Lösung zur Stabilisierung unserer Sozialsysteme liegt in der Stärkung der Eigenverantwortung. Das bedeutet, dass sich der Staat hier

auf seine Kernaufgabe konzentrieren sollte: eine verlässliche Grundversorgung für jene zu sichern, die sich nicht selbst helfen können.

Darüber hinausgehende Absicherung muss stärker über privatwirtschaftlich organisierte Solidargemeinschaften erfolgen – und das ist die deutsche Versicherungswirtschaft. Kapitalgedeckte Systeme sind nachweislich nachhaltiger und leistungsfähiger als umlagefinanzierte.

Dieser Weg findet nicht in der Komfortzone statt, denn er betrifft jeden Einzelnen von uns. Er erfordert ein Umdenken und den Mut, liebgewonnene, aber nicht mehr finanzierbare Ansprüche infrage zu stellen.

Es ist an der Zeit, die sprichwörtliche Schere nicht als Bedrohung, sondern als Werkzeug zu begreifen: als ein Instrument für einen präzisen Schnitt, der das Notwendige vom Wünschenswerten trennt und so die Zukunft unserer sozialen Sicherheit erst ermöglicht. ■

## Torsten Uhlig

Vorsitzender der Vorstände  
der SIGNAL IDUNA Gruppe



# Wie die Energiepolitik helfen kann, Deutschland zurück auf Wachstumskurs zu führen



Von Nikolaus Valerius

**D**rei Jahre Rezession – das gab es in der Bundesrepublik noch nie. Die Folgen sind unübersehbar. Allein in der Industrie sind im Jahresverlauf über 100.000 Arbeitsplätze weggefallen. Die Deutschen schauen zunehmend besorgt in die Zukunft.

„Wirtschaft, Industrie  
und Gesellschaft brauchen  
Verlässlichkeit“

Aber: Deutschland hat es selbst in der Hand, in die Spur zu kommen. Die Ansatzpunkte sind klar.

Wirtschaft, Industrie und Gesellschaft brauchen Verlässlichkeit. Unternehmen investieren nur, wenn sie darauf vertrauen, dass Rahmensetzungen und Gesetze helfen und Bestand ha-

ben – und wenn der Rückbau von Bürokratie und Überregulierung Flexibilität schafft. Etwa für die Wasserstoffwirtschaft: Wer per Elektrolyseur grünen Wasserstoff erzeugen will, der muss künftig einen neuen Windpark dazu bauen oder jemanden finden, der es für ihn tut; der darf Wasserstoff nur dann produzieren, wenn sich zeitgleich die Rotorblätter drehen. Solche Regelungen abzuschaffen, spart Geld und verleiht der Wasserstoffwirtschaft Auftrieb.

Beispiele dieser Art gibt es viele. Und die abenteuerlichsten Regeln kommen oft aus Brüssel. Dabei legt Deutschland europäische Bandbreiten für Regeln häufig streng aus, wie bei den Grenzwerten für Stickoxide. Deutschland hat als wirtschaftlich stärkstes EU-Land großen Einfluss und Verbündete, um der EU-Bürokratie Beine zu machen. Es ist höchste Zeit dafür.

Schließlich geht es um die Wettbewerbsfähigkeit von Industrieproduktion und Wirtschaft. Sie sind die Basis unseres Wohlstands. Dafür braucht es von der deutschen Politik zügig weitere Weichenstellungen wie die Senkung der Stromsteuer für das produzierende Gewerbe. Auch der angekündigte Industriestrompreis kann vorübergehend helfen. Das alles sind richtige Maßnahmen der Bundesregierung.

Doch weitere Schritte zum Schutz unserer Industrie müssen folgen, auch unpopuläre. Die Industrie braucht weiterhin freie Zuteilungen von CO<sub>2</sub>-Zertifikaten und eine Kompensation für die indirekten CO<sub>2</sub>-Kosten im Strompreis. Nur so bleibt Industrieproduktion hierzulande bezahlbar. Die Akzeptanz der Energiewende hängt davon ab, dass unsere Wirtschaft nicht noch weiter in Gefahr gerät.





Foto: RWE

Visualisierung des geplanten Gas-und-Dampf-Kombikraftwerkes in Weisweiler

Zudem müssen wir uns darauf verlassen können, dass der Strom trotz Kohle- und Kernenergieausstieg weiter zuverlässig und wetterunabhängig aus der Steckdose kommt. Schließlich wird der Strombedarf durch die fortschreitende Elektrifizierung und Megatrends wie Künstliche Intelligenz weiter steigen – bis 2030 auf 600 oder mehr Terrawattstunden.

Deshalb muss der Ausbau der Erneuerbaren Energien zügig weitergehen. Doch das bringt weitere Herausforderungen mit sich: So braucht es insbesondere im netztechnischen Süden neue wasserstofffähige Gaskraftwerke, die einspringen, wenn Sonne und Wind nicht ausreichend liefern. Sie sorgen für Versorgungssicherheit und helfen, die Gesamtkosten für Erzeugung, Netzausbau und Versorgung gering zu halten. Warum die Opposition jetzt gegen neue Gaskraftwerke ist, die sie in Regierungsverantwortung selbst bauen lassen wollten, erschließt sich mir nicht. Die Zeit für ideologische Grabenkämpfe ist vorüber.

Damit neue Gaskraftwerke rechtzeitig gebaut werden können, müssen die Rahmenbedingungen geklärt werden. Darum sind die geplanten Ausschrei-

bungen der Bundesregierung für eine erste Tranche neuer Gaskraftwerke so wichtig. Sie müssen in den nächsten Monaten starten.

Nach diesen Ausschreibungen braucht es einen neuen Rahmen für künftige Investitionen. Denn die Backup-Anlagen liefern nur dann Strom, wenn sonst nichts da ist. Ihr Wert besteht darin, dass sie für den Fall der Fälle einsatzbereit sind. Eine Vergütung dieser Leistung im Markt ist günstig und notwendig. Sie ist der Leistungspreis für Versorgungssicherheit.

Wie das geht, zeigen zentrale, technologieoffene Kapazitätsmärkte, wie sie in Belgien und in Großbritannien seit

Jahren funktionieren. Entscheidend ist, dass dabei die Stärken aller verfügbaren Technologien verknüpft werden. Das heißt etwa, dass neben Gas- und Dampfkraftwerken auch kleine, schnelle Peaker eingesetzt werden und dass man Batteriespeicher und Pumpspeicher ihre Schnelligkeit ausspielen lässt. Auch die Lage von Kraftwerken und Speichern kann variabler gestaltet werden. Dezentrale Energielösungen und flexible Verbraucher lassen sich immer besser ins System integrieren und müssen es auch. Entscheidend ist, dass man sich auf ihren Beitrag verlassen kann.

Bei der Frage nach effizienten Dekarbonisierungs-Routen wünsche ich mir mehr Vertrauen in die Fähigkeit des Marktes, tragfähige Lösungen zu finden. Voraussetzung dafür ist auch hier Technologieoffenheit. Dass CDU und SPD die CCS-Technologie ermöglichen wollen, begrüße ich. Das eröffnet Optionen für Wasserstoff und für Gaskraftwerke, etwa wenn diese der Industrie neben Strom auch Hochtemperaturdampf bereitstellen.

Es ist also viel zu tun. Deutschland muss schnell wieder auf Wachstumskurs kommen. Eine sichere und bezahlbare Energieversorgung ist dafür die zentrale Stellschraube. Bundesministerin Reiche hat deshalb sofort die Initiative ergriffen und aktuell politischen Gegenwind auszuhalten. Dafür zolle ich ihr Respekt. Umso mehr hoffe ich, dass viele sie jetzt unterstützen. Damit neue Energie Deutschland wieder in Schwung bringt und für eine sichere, bezahlbare und klimaneutrale Energieversorgung sorgt. ■



Foto: RWE

#### **Nikolaus Valerius**

CEO der RWE Generation SE und  
Vorsitzender der Bundesfachkommission  
Energiepolitik des Wirtschaftsrates

# Kooperationen in der Medienwirtschaft –



Foto: Adobe Stock©mann77

## ein Fall fürs Kartellamt?

Von Andreas Mundt

Die Fernsehwelt ist im Umbruch. Video-on-Demand-Plattformen wie Netflix, Amazon Prime oder Disney+ gewinnen immer mehr Kunden, beim linearen Fernsehen sinken die Zuschauerzahlen. Dabei setzen die US-Streamingdienste zunehmend auch auf werbefinanzierte Angebote und stoßen damit in einen Bereich vor, in dem bislang vor allem die deut-

schen Fernsehsender prägend waren. Diese reagieren auf die Entwicklungen mit der Schaffung eigener Webplattformen und Kooperationsplänen, um sich gegen die großen US-Konzerne zu positionieren und Marktanteile zu sichern. Das Wettbewerbsrecht lässt durchaus Freiräume für die Zusammenarbeit von Unternehmen, fordert aber auch die Einhaltung bestimmter Spielregeln, die dem Schutz eines frei-

en und fairen Wettbewerbs und hier damit letztlich auch dem Medienpluralismus dienen.

Ein Blick zurück: Schon vor über 10 Jahren – also noch unter ganz anderen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen – hat sich das Bundeskartellamt mit Joint-Venture-Vorhaben im Bewegtbildbereich befasst. So wollten RTL und ProSiebenSat.1, die damals

einen Fernsehwerbemarktanteil von 80 bis 90% auf sich vereinten, eine gemeinsame Video-on-Demand Plattform schaffen („Amazonas“). Das Angebot sollte – nach dem Vorbild des US-amerikanischen Dienstes „Hulu“ – teilweise werbefinanziert werden. Zwar ergaben die Ermittlungen, dass Fernsehwerbung und In-Stream-Video-Werbung (noch) nicht wirklich im Wettbewerb standen. Es zeigte sich aber auch, dass In-Stream-Werbung bereits in der Lage war, einen gewissen Wettbewerbsdruck auf den hochkonzentrierten Fernsehwerbemarkt auszuüben. Eine Zusammenarbeit von RTL und ProSiebenSat.1 hätte diesen Druck direkt wieder reduziert und das damals festgestellte marktbeherrschende Duopol weiter stabilisiert. Außerdem ging das Vorhaben über eine rein technische Zusammenarbeit klar hinaus und sollte die Plattform nur für bestimmte weitere Teilnehmende offen sein. In Anbetracht dessen war das Projekt sowohl fusionskontroll- als auch kartellrechtlich nicht genehmigungsfähig. Ähnlich lag der Fall beim Vorhaben der Schaffung einer gemeinsamen Video-on-Demand-Plattform („Germany's Gold“) von ARD und ZDF, die im Rahmen des geplanten Joint Ventures Preis- und Exklusivitätsvereinbarungen bezüglich der dort abrufbaren Inhalte treffen wollten.

Die Beispiele zeigen: Je größer die wirtschaftliche Bedeutung der kooperationswilligen Unternehmen bereits ist und je mehr das Vorhaben Kernparameter des Wettbewerbs wie das Angebot oder den Preis betrifft, desto problematischer ist es aus wettbewerbsrechtlicher Sicht. Besonders gut vorstellbar sind im Medienbereich hingegen etwa rein technische Kooperationen, die beispielsweise anbieteroffen verbesserte Grundlagen für individuelle kaufmännische Angebote schaffen, oder aber Kooperationen kleinerer Marktteilnehmer, die attraktiver für die Marktgegenseite werden möchten. Eine Zusammenarbeit solcher Player kann daher meist unproblematisch akzeptiert werden – wie jüngst etwa eine Ver-

marktungs Kooperation von RTL2 und Warner Bros. Discovery, die im deutschen Fernseh(werbe)geschäft nur zu den kleineren Anbietern zählen. Die hier generierten Effekte nützen den Nachfragern und beleben den Wettbewerb, sodass das Kartellrecht dem nicht entgegensteht. Die ganz maß-

„Das Bundeskartellamt wird  
auch in Zukunft alle  
Dynamiken genau verfolgen“

geblichen Unterscheidungen zwischen Vermarktungs Kooperationen und technischen Kooperationen einerseits sowie zwischen Kooperationen großer Player und kleinerer Marktteilnehmer andererseits gelten dabei damals wie heute.

Dennoch: Die Realitäten in der Medienvelt sind in Bewegung. Das haben unsere Ermittlungen in den beiden großen Verfahren RTL/RTL2 und SuperRTL/Nickelodeon noch einmal klar bestätigt. Danach ändert sich – was jeder beobachten kann – nicht nur das Zuschauerverhalten erheblich. Unsere ausführlichen Erhebungen im Markt haben vielmehr gezeigt, dass auch in den Fernsehwerbemarkt mehr Dynamik gekommen ist – wenn auch mit gewisser Verzögerung. Er könnte mittlerweile eher in einem sogenannten Big-Screen-Werbemarkt aufgehen, also neben der Fernsehwerbung alle Angebote umfassen,

die von ihrer Werbewirkung her der Fernsehwerbung tatsächlich entsprechen. Ein solcher Markt würde auf der Grundlage der gewonnenen Erkenntnisse demnach auch der klassischen TV-Werbung vergleichbare Bewegtbildwerbung beispielsweise auf Netflix, Amazon Prime oder Disney+ umfassen. Insofern unterscheidet sich die Situation heute deutlich von der Lage noch vor einigen Jahren und haben die neuen Player gute Chancen auf einen nachhaltigen Markteintritt. Auch auf einem Big-Screen-Werbemarkt bleibt es aber dabei, dass RTL und ProSiebenSat.1 derzeit weiterhin die beiden ganz großen Anbieter sind. Angesichts dessen stieß das Vorhaben einer gemeinsamen Werbezeitenvermarktung von RTL und RTL2 weiter auf Widerstand und konnte das Vorhaben von RTL, zusätzlich zum führenden Kinderangebot SuperRTL auch noch das ebenfalls wichtige lineare Angebot von Nickelodeon zu übernehmen, nicht freigegeben werden.

Das Bundeskartellamt wird auch in Zukunft alle Dynamiken genau verfolgen. Es zeichnet sich ab, dass sich der Markt Schritt für Schritt hin zu einem Big-Screen-Werbemarkt wandelt. Das Wettbewerbsrecht ist darauf ausgerichtet, dass veränderte Realitäten in der Anwendungspraxis berücksichtigt werden. Sollten sich die dargestellten Entwicklungen fortsetzen, könnten sich in der Einzelfallbetrachtung die Spielräume für Kooperationen weiter vergrößern. ■



Foto: Bundeskartellamt

**Andreas Mundt**  
Präsident des  
Bundeskartellamts



STANDPUNKT  
STEIGER

# Reformstau – oder: Warum Deutschland erst zittert, bevor es handelt

Von Wolfgang Steiger

Deutschland ist ein Land, das sich gern in der Selbstzufriedenheit einrichtet. Jahrzehntlang schien der Wohlstand so sicher wie der Sonntagsbraten. Exportüberschüsse, billige Energie, ein stabiler Sozialstaat – alles lief. Doch was einst als Stärke galt, hat uns träge gemacht. Die deutsche Gesellschaft ist in vielem saturiert und risikoscheu geworden. Wir wollen Wandel, aber bitte ohne Zumutungen. Fortschritt, ja – solange er nicht unbequem ist.

„Die deutsche Gesellschaft ist in vielem saturiert und risikoscheu geworden“

Dabei leben wir längst in einer Zeit, in der die alten Sicherheiten verschwinden: Die Nachfrage aus China sinkt, billige Energie aus Russland ist Geschichte, die

Digitalisierung verändert ganze Branchen, und bei Zukunftstechnologien wie Künstlicher Intelligenz stehen andere Nationen an der Spitze. Hinzu kommen hausgemachte Probleme – marode Infrastruktur, lähmende Bürokratie, hohe Steuer- und Abgabenlast. Das Fundament unseres Wohlstands bröckelt.

Und doch bleibt die große Reformbewegung aus. Politik und Gesellschaft neigen dazu, sich vor unbequemen Wahrheiten wegzuducken. Statt Strukturreformen zu wagen, werden Symptome verwaltet, Subventionen verteilt und Beruhigungspillen verabreicht. Es fehlt an Mut – und an einem Gefühl der Dringlichkeit.

Dabei zeigt die jüngere Geschichte: Die Deutschen können umsteuern, und dies auch grundsätzlich, wenn ihnen die Notwendigkeit unmittelbar vor Augen geführt wird. Als die Arbeitslosenquote in Deutschland in den 2000er Jahren auf über 10 Prozent stieg, waren plötzlich weitreichende Sozialreformen möglich. Nach der Katastrophe



von Fukushima folgte postwendend die Bereitschaft, dem Atomstrom ade zu sagen (auch wenn das rückblickend nicht die beste Idee war). Während der Pandemie wurde das Leben über Nacht stillgestellt – und die allermeisten folgten bereitwillig den Vorgaben und änderten radikal ihren Alltag.

Was lässt sich daraus lernen? Dass erst die Überweisung der nächsten Rente aufs eigene Konto stocken muss, um zu begreifen, dass unser Rentensystem eine grundlegende Reform benötigt? Das wäre eine radikale Lesart. Besser wäre, wenn es soweit nicht kommen muss. Vielleicht geht es auch anders. Wenn wir uns vor Augen führen, dass Reformbereitschaft nicht aus abstrakten Appellen entsteht, sondern aus emotionaler Klarheit. Menschen ändern ihr Verhalten häufig erst dann, wenn sie den Eindruck gewinnen, dass das Verharren gefährlicher ist als der Aufbruch. Denn, wie Niccolò Machiavelli es formulierte, frei übersetzt: Es gibt nichts Schwierigeres, als eine neue Ordnung einzuführen; denn wer davon profitiert, verhält sich dazu lauwarm, und wer verliert, ist erbittert dagegen.

Wir müssen also lernen, Reformen so zu vermitteln, dass sie als Schutz, nicht als Bedrohung verstanden werden. Strukturreformen – ob etwa beim Steuerrecht, beim Arbeitsmarkt oder in der Verwaltung – sind kein Angriff auf soziale Sicherheit, sondern ihre Voraussetzung. Denn ohne Wettbewerbsfähigkeit gibt es keine soziale Sicherheit, ohne Innovation keinen Wohlstand, ohne Eigenverantwortung keine Freiheit.

Ein bürgerlich-liberales Reformverständnis heißt daher: Nicht mehr versprechen, was der Staat alles leisten wird,

sondern ermöglichen, was der Einzelne leisten kann. Wer an das Leistungsprinzip glaubt, der vertraut darauf, dass Menschen Verantwortung übernehmen, wenn sie Gestaltungsspielraum haben. Das erfordert weniger Regulierung, einfachere Regeln und mehr Mut zum Experiment. Das „German Angst“-Prinzip – lieber verwalten als verändern – muss einem neuen Realismus weichen: Stillstand ist kein Schutz, sondern Risiko. Der Wohlstand von morgen wird nicht durch das Festhalten am Alten gesichert, sondern durch die Freiheit, Neues zu wagen.

*„Der Wohlstand von morgen wird nicht durch das Festhalten am Alten gesichert“*

Erst wenn die Politik den Menschen zeigt, dass Reformen ein Instrument der Selbstbehauptung sind – ein Weg, unsere Lebensweise, unsere Freiheit, unsere Werte zu bewahren –, dann entsteht Bewegung. Es geht also nicht um Appelle, sondern um einen Perspektivwechsel: Wir müssen die Dringlichkeit des Wandels nicht als Katastrophe begreifen, sondern als Weckruf.

So wie es Konrad Adenauer einst formulierte: „Wir leben alle unter dem gleichen Himmel, aber wir haben nicht alle den gleichen Horizont.“ Wenn wir wieder lernen, den Horizont zu erweitern – nicht aus Angst, sondern aus Stolz auf das, was wir schaffen können –, dann kann auch die deutsche Gesellschaft wieder zu jener Reformkraft werden, die sie in der Vergangenheit schon einmal war. ■



Foto: Jens Schicke

**Wolfgang Steiger**  
Generalsekretär  
des Wirtschaftsrates der CDU

# Der Junge Wirtschaftsrat Mehr Reform-Mut

**Die junge Generation steht in den kommenden Jahren vor enormen Herausforderungen. Wir möchten als Junger Wirtschaftsrat mit unseren Positionen laut sein und dazu beitragen, dass die Politik endlich mutige Entscheidungen trifft.**

In 2026 fließen fast 130 Milliarden als Zuschuss aus dem Bundeshaushalt in das Rentensystem. 2029 werden es schon mehr als 150 Milliarden sein. Das umlagefinanzierte Rentensystem gerät zunehmend unter Druck. Strukturelle Reformen, die das System zukunftsfest hätten machen können, wurden bislang nicht umgesetzt. Im Gegenteil, die Mütterrente wurde ausgebaut und die doppelte Haltelinie beschlossen. Der Nachhaltigkeitsfaktor wurde faktisch ausgeschaltet. Diese Entwicklungen sind für die junge Generation besorgniserregend. Die Lösungen, die die Politik ergreifen müsste, liegen auf dem Tisch. Das Renteneintrittsalter sollte an die steigende Lebenserwartung gekoppelt werden. Es sollte jeglicher Anreiz für Frühverrentungen gestoppt und es sollten Anreize dafür geschaffen werden, länger zu arbeiten. Die Mütterrente sollte zurückgebaut werden. Gleichzeitig muss das

*„Die Lösungen, die die Politik ergreifen müsste, liegen auf dem Tisch“*

Rentenniveau eher fallen. Zudem wäre es sinnvoller, die Preisentwicklung als Maßstab für Rentenerhöhungen zu nutzen. Für die junge Generation ist außerdem entscheidend, dass die Wiedereinsetzung des Nachhaltigkeitsfaktors in der Rentenformel umgesetzt wird. Neben der umlagefinanzierten gesetzlichen Rente sollte die Politik zudem einen Fokus auf die betriebliche und private Altersvorsorge legen. Neben der Einführung eines steuerlich begünstigten Vorsorgedepots, bei dem die Einzahlungen von der Steuer absetzbar sind und die Abgeltungssteuer auf die Erträge in der Sparphase komplett wegfällt, sollte der Sparerpauschbetrag endlich an die Inflationsentwicklung angepasst werden.

Ohne sozialpolitische Reformen werden vor allem junge Leistungsträger die Entwicklungen in den Sozialversicherungen hart treffen, da die Beiträge auf mehr als 45 Prozent des Bruttolohns zusteuern. Eigentlich wollte man diese mal auf 40 Prozent des Bruttolohns begrenzen. Viele junge Leistungsträger wandern bereits ab. Deutschland hatte hervorragende Jahre, in denen nicht an die Zukunft gedacht wurde. 1992 lagen die Ausgaben für Soziales bei 35 Prozent des Bundeshaushalts – heute sind wir bei 46. Jetzt bräuchte es massive Steuer- und Abgabenteilungen, damit die Menschen im Land sehen, dass es sich lohnt zu arbeiten. Der Sozialstaat sollte bestenfalls auf den Stand von 2019 oder sogar 2000 zurückgeschraubt werden und wir brauchen einen gesellschaftlichen Konsens, dass wir genau jetzt Reformen brauchen.

Im Jahr 2026 ist fast jeder dritte Euro, der von der Bundesregierung ausgegeben wird, mit Krediten finanziert. Das ist keine solide Finanzpolitik. Zudem wurden Schulden aufgenommen, die in den Konsum fließen und Haushaltslücken stopfen. Wenn wir jetzt nicht sehr schnell wieder zu Wachstum kommen, nähern wir uns französischen Verhältnissen an. Schulden sind nicht grundsätzlich schlecht. Sie sind aber dann schlecht, wenn sie nicht von Reformen begleitet werden. Bisher ist das nicht ersichtlich. Die junge Generation trifft es besonders hart, da die Handlungsspielräume in künftigen Haushalten stark eingeschränkt sind, die Schuldendienste in Zukunft weiter stark steigen und somit Geld für Zukunftsinvestitionen fehlt.

Die Rahmenbedingungen für Unternehmen in Deutschland sind schlecht. Seit 6 Jahren stagniert die deutsche Wirtschaft, in den letzten zwei Jahren hatten wir eine Rezession. In der Zeit sind die USA um 12 % gewachsen,

# fordert: jetzt

„Wir haben zwar einen starken Mittelstand, aber wir müssen schauen, dass wir genau diesen erhalten“



Foto: Franziska Herfeldt

## Ferdinand Herfeldt

wurde im Oktober 2025 zum neuen Bundesvorsitzenden des Jungen Wirtschaftsrates gewählt. Er ist Geschäftsführender Gesellschafter der Anytime Invest GmbH.

Frankreich um 5 %, Italien um 6 %. Die deutsche Wirtschaft hat massiv an Wettbewerbsfähigkeit verloren. Die Löhne steigen, aber wir haben zu wenig Produktivität. Daneben ächzen Unternehmen unter den im Vergleich sehr hohen Lohnzusatzkosten – Stichwort Sozialstaat.

Darüber hinaus haben wir im Vergleich zu China oder den USA zu hohe Energiepreise, die unsere Wettbewerbsfähigkeit zusätzlich einschränken. Deutschland hat heute ein strukturelles Problem, wie damals, zur Zeit der Agenda 2010. Doch anstatt für Wachstumsimpulse zu sorgen, wird in der Politik über Steuererhöhungen und Umverteilung diskutiert und nicht darüber, was wir tun müssen, um unseren Wohlstand zu erhalten oder gar zu vergrößern. Die Kombination aus Lohnzusatzkosten, Steuern und Abgaben macht den Faktor Arbeit in Deutschland auf Dauer nicht mehr wettbewerbsfähig. Wir haben zwar einen starken Mittelstand, aber wir müssen schauen, dass wir genau diesen erhalten. Wir haben Hidden Champions, die international führend sind, Arbeitsplätze schaffen und

hier investieren. Doch irgendwann hat auch Loyalität ihr Ende erreicht. Wir müssen aufpassen, dass das nicht gerade bei unserem Mittelstand passiert. Die Politik muss sich jetzt auf die Wettbewerbsfähigkeit des Standorts konzentrieren. Unternehmen investieren nur dann, wenn sie eine intakte Infrastruktur, günstige Energiepreise sowie Rahmenbedingungen vorfinden, um nachhaltig profitabel zu wirtschaften. Unsere Unternehmen brauchen weniger Kontrolle und Regulierung, dafür mehr Vertrauen. Nur so kommen sie wieder zu wirtschaftlicher Stärke zurück. Und das ist unsere Grundlage. Die einzige sozialverträgliche Lösung für unsere Probleme ist Wachstum – dafür muss es Anreize geben und darauf sollte sich die Regierung konzentrieren. ■

Interview mit  
Eckart Nürnberger,  
Sprecher der  
Sektion New York  
des Wirtschaftsrates



Foto: Adobe Stock©Tierney

# „Die kulturellen Unterschiede sind viel größer, als häufig angenommen“

— **Herr Nürnberger, viele Mitglieder des Wirtschaftsrates haben vermutlich noch nie von der New Yorker Sektion gehört. Wie muss man sich Ihre Arbeit vor Ort vorstellen?**

Die Sektion vereint Führungskräfte aus Deutschland, die in New York tätig sind. Wir tagen an einem runden Tisch im University Club in Midtown Manhattan, schließen die Tür hinter uns und reden dann sehr offen.

— **Welche Themen stehen dabei im Fokus?**

Wenn deutsche Führungskräfte in die USA entsandt werden, wird häufig unterstellt: „Die USA kennen wir. Da wissen wir, wie es in der geschäftlichen Praxis läuft.“ Aber die kulturellen Unterschiede sind viel größer, als häufig angenommen. Diese zu verstehen und daraus die richtigen Schlüsse zu ziehen, ist ein wesentlicher Teil unserer Mission.

— **Welche Unterschiede zu Deutschland halten Sie für besonders gravierend?**

In den USA wird generell und auf allen Ebenen kurzfristiger gedacht und gehandelt. Das betrifft Aktionäre, das Management, die Arbeitnehmer und auch die Verbrau-

cher. Wenn sich Parameter ändern, dann werden eben auch Entscheidungen nachjustiert. Das mag zu Inkonsistenzen in der Außenwahrnehmung führen, kann aber auch eine enorme Dynamik entfalten.

— **Wie ist die Anbindung zur Arbeit des Wirtschaftsrates in Deutschland?**

Wir wollen unsere Erfahrungen weitergeben. Unternehmer wie Politiker nehmen das gerne und regelmäßig in Anspruch. Sie kommen vorbei, wenn sie einen authentischen Eindruck aus erster Hand gewinnen wollen, der sich nicht mal eben in der Zeitung nachlesen lässt. Julia Klöckner hat zum Beispiel bei uns Station gemacht, als sie noch wirtschaftspolitische Sprecherin der CDU/CSU-Bundestagsfraktion war. Im Gegensatz zu anderen beliebten Gesprächspartnern in New York, haben wir bei diesen Treffen keine Agenda zur Förderung eigener wirtschaftlicher Interessen.

— **Werden die Ergebnisse Ihrer Arbeit auch schriftlich festgehalten?**

In der Tat verfassen wir konkrete Analysen und Positionspapiere, mit denen wir die politischen Reformanstrengun-



„Wir wollen unsere  
Erfahrungen weitergeben“

gen in Deutschland bereichern möchten. Dabei geht es weniger um eine 1:1 Übertragung, sehr wohl aber um die Möglichkeit von Adaptionen.

— Haben Sie ein Beispiel parat?

Ja, etwa aus der Zeit der Pandemie. Damals stand es an, auch die Steuergesetze zu ändern, um das Überleben von Unternehmen und damit Arbeitsplätze zu sichern. Wir als Sektion New York haben damals einen Vergleich der steuerpolitischen Maßnahmen in den USA (z.B. eine massivere Ausweitung des steuerlichen Verlustrücktrages sowie von Steuergutschriften) in Relation zu den deutschen Maßnahmen erarbeitet. Diesen Vergleich haben wir dann im Rahmen einer Sitzung der Bundessteuerkommission vorgetragen. ■



**Eckart Nürnberger**

lebt und arbeitet seit 30 Jahren in New York und ist Vorsitzender unserer dortigen Sektion. Nach einer Big Four Karriere arbeitet er heute als Tax Managing Director für Aprio und berät deutsche Unternehmen bei Investitionen in den USA. Er ist deutscher Rechtsanwalt und Steuerberater sowie amerikanischer Wirtschaftsprüfer (CPA).

Anzeige



**Frank S. Jorga**  
Co-CEO WebID Solutions

**Mitglied im  
Landesvorstand  
Berlin-Brandenburg  
des Wirtschaftsrates  
der CDU**

## Digital gestalten - mit bewährten Technologien

Ein halbes Jahr nach Start des Bundesministeriums für Digitales und Staatsmodernisierung (BMDS) sind 212 Workstreams definiert, um Verwaltung und staatliche Services umfassend zu digitalisieren.

Die Modernisierungsagenda für Bürokratieabbau, der NOOTS-Staatsvertrag für Datenaustausch, schnellere Genehmigungen beim Netzausbau sowie Cloud- und KI-Initiativen zeigen: Digitalisierung hat politische Priorität und ist anspruchsvoll.

Entscheidend für den digitalen Staat sind sichere Identitäten. Ohne vertrauenswürdige, einfache Ident-Verfahren laufen zentrale Projekte ins Leere.

BSI und ANSSI sehen das Auslesen des Chips im Ausweis als sicherste Option, die auch Grundlage der geplanten **EU-Wallet** ist. Doch eIDs werden kaum genutzt: fehlende Nutzungsanlässe, komplizierte Handhabung – ein Henne-Ei-Dilemma.

Ein Pilot in Wiesbaden bestätigt dies: **94 % ziehen Video-Ident-Verfahren der eID vor.** Deutschland nutzt längst erprobte Technologien wie **WebIDs Video-Ident-Verfahren**, das 2014 Branchenstandard wurde.

Damit Digitalisierung gelingt, müsste die Verwaltung enger mit der Tech-Wirtschaft kooperieren, Hürden abbauen und Innovationen schneller übernehmen. Statt neue Großlösungen zu planen, sollte die Vielfalt existierender Technologien stärker berücksichtigt und mehr Offenheit à la „Silicon-Valley-Spirit“ gelebt werden, damit der digitale Staat Realität wird.

# RÜCKBLICK | EINBLICK | AUSBLICK

## HESSEN

### „Ein Seismograph und Impulsgeber“

Der Wirtschaftsrat sei ein „Seismograf unserer Wirtschaft und wichtiger Impulsgeber für die Politik“ – so sagte es Ministerpräsident Boris Rhein in seiner Eröffnungsrede anlässlich von Mitgliederversammlung und Jahresempfang des Landesverbands. Hessen und der Bund arbeiteten gemeinsam daran, Wachstum zu fördern, Bürokratie abzubauen und Fachkräfte zu sichern. Der Investitions-Booster der Bundesregierung solle dabei als Initialzündung wirken.

Im Anschluss diskutierten Prof. Dr. Kristina Sinemus, Hessische Ministerin für Digitalisierung & Innovation, Philipp Amthor MdB, Parlamentarischer Staatssekretär beim Bundesminister für Digitalisierung und Staatsmodernisierung, Stephan Groetzner, CCO von DXC Technology Deutschland GmbH, sowie Prof. Dr. Frauke Schleer-van Gellecom, Partnerin bei PwC GmbH, über den verantwortungsvollen Einsatz Künstlicher Intelligenz. Einig war man sich, dass KI enorme Effizienzpotenziale in der Verwaltung bietet und Prozesse schneller, transparenter und kostengünstiger gestalten kann. Politik solle keine Detailvorgaben machen, sondern einen Rahmen schaffen, der Vertrauen und Innovationsfreude fördert.

Eine weitere Botschaft, die von der Veranstaltung ausging: Technologische Innovation hängt entscheidend auch von den Mitarbeitenden ab, von deren Offenheit und ihrem Mut, neue Wege zu beschreiten. Ein reflektierter Umgang mit KI sei Voraussetzung für nachhaltigen Fortschritt. Die öffentliche Verwaltung befinde sich dabei auf einem guten Weg, KI zunehmend als Chance zu begreifen.

Hessen hat sich insbesondere im Bereich Rechenzentren eine starke Position erarbeitet. Eine Position, die nun im Einklang mit den europäischen Werten weiterentwickelt werden müsse. Die Herausforderung bestehe darin, Digitalisierung, Ethik und Datenschutz in Einklang zu bringen.

Wolfgang Steiger, Generalsekretär des Wirtschaftsrates, appellierte, dass genau jetzt der Zeitpunkt sei, um die Weichen richtig zu stellen. Es brauche den unternehmerischen Sachverstand, um die Herausforderungen dieser Zeit zu meistern. Der Wirtschaftsrat stehe dabei wie kein anderer für Freiheit und Verantwortung, Marktwirtschaft und Wettbewerb, Eigentum und Leistung.



Foto: Zübeyde Kopp M&C

Ein Signal des Aufbruches von Vertretern aus Politik und Wirtschaft.

## THÜRINGEN

### Premiere des Thüringer Wirtschaftsbanketts

Zur feierlichen Premiere des Thüringer Wirtschaftsbanketts am 15. August 2025 konnte der Thüringer Landesverband des Wirtschaftsrates Gäste aus Politik und Wirtschaft auf Schloss Ettersburg willkommen heißen. Mit Ministerpräsident Mario Voigt MdL, Wirtschaftsministerin Colette Boos-John MdL sowie dem stellvertretenden Ministerpräsidenten und Innenminister Georg Maier MdL waren zentrale politische Entscheidungsträger des Landes vertreten. Darüber hinaus waren über 80 Gäste aus Wirtschaft, Verwaltung und Gesellschaft der Einladung gefolgt.

Das Wirtschaftsbankett 2025 bot einen inspirierenden Abend mit intensiven Gesprächen und wertvollen Begegnungen. In seiner ergreifenden Rede betonte Ministerpräsident Mario Voigt die Notwendigkeit, Thüringen zukunftsfähig zu machen und gemeinsam neue Wege zu gehen. Besonders im Fokus stand die Beschleunigung der Entbürokratisierung, um den Wirtschaftsstandort Thüringen weiter zu stärken.

Die Präsenz und das Engagement der politischen Mandatsträger unterstrichen das Bestreben, den Dialog zwischen Wirtschaft und Politik zu intensivieren. Das Wirtschaftsbankett hat einmal mehr gezeigt, wie wichtig der kontinuierliche Austausch für eine erfolgreiche Zusammenarbeit ist. Der Wirtschaftsrat freut sich, diese erfolgreiche Veranstaltung im kommenden Jahr fortzuführen.



Der Landesvorsitzende Mihajlo Kolakovic bei der Eröffnung unter freiem Himmel.

## SACHSEN-ANHALT

### Langwierige Verfahren behindern innovative Energieprojekte

Vertreter aus Politik, Verwaltung und Wirtschaft diskutierten auf Einladung des Landesverbandes Sachsen-Anhalt über die Novelle der Bauordnung und ihre Auswirkungen auf Genehmigungsverfahren, die Digitalisierung des Bauwesens sowie die Chancen für die Energiewende.

Das erste Impulsreferat zum Thema „Bauordnung als Chance – Praxistest durch einen der größten Landesnetzbetreiber“ hielt Alexander Junge, Mitglied im Bundesvorstand des Bundesverbands Energiespeicher Systeme e. V. Er schilderte konkrete Erfahrungen aus dem Netzbetrieb und machte deutlich, dass rechtliche Anpassungen dringend notwendig sind. „Gerade bei innovativen Energieprojekten stoßen wir immer wieder auf langwierige Verfahren und unklare Zuständigkeiten. Eine modernisierte Bauordnung kann uns dabei helfen, schneller ans Netz zu gehen, und das liegt im Interesse von Versorgungssicherheit und Klimaschutz.“

Einen praxisnahen Einblick in die Verwaltungsdigitalisierung gab Christian Tytsch, Landrat des Landkreises Wittenberg. Unter dem Titel „Von 115 auf 70 Tage: Der digitale Bauantrag im Realbetrieb“ zeigte er auf, wie

digitale Prozesse die Genehmigungszeiten deutlich verkürzen können.

In seinem Vortrag mit dem Titel „Die Gesetzesnovelle macht das Bauen in Sachsen-Anhalt einfacher“ stellte Sven Haller, Staatssekretär im Ministerium für Infrastruktur und Digitales des Landes Sachsen-Anhalt, die wichtigsten Neuerungen vor. „Wir wollen, dass das Bauen in Sachsen-Anhalt einfacher, schneller und rechtssicherer wird. Die Reform ist ein klares Signal an Investoren und Bürger, dass wir Bauprojekte unterstützen und nicht behindern“, erklärte Haller.

Die Veranstaltung hat gezeigt, dass die Reform der Landesbauordnung Sachsen-Anhalts als wichtiger Schritt hin zu einer modernen, effizienten und nachhaltigen Bauverwaltung betrachtet wird. Sie bietet Chancen für schnellere Bauprozesse, eine bessere Unterstützung der Energiewende und eine Entlastung von Bürgerinnen, Bürgern und Unternehmen. Gleichzeitig wurde deutlich, dass für die Umsetzung in der Praxis ein enger Dialog zwischen Politik, Verwaltung und Wirtschaft weiterhin zwingend notwendig ist.



## SACHSEN

### Die Zukunft der Automobilindustrie in Sachsen

Passend zum Thema fand der Wirtschaftstag des Landesverbandes Sachsen im Horch-Museum Zwickau statt – einem historischen Ort, an dem vor über 100 Jahren das erste Auto in Sachsen, der „Horch 14-17 PS Tonneau“ in Serie produziert wurde. Damals war die Stadt als eines der Zentren der deutschen Automobilproduktion bekannt. Aktuell steht der traditionelle Automobilstandort in Zwickau im Zuge der „Mobilitätswende“ vor großen Herausforderungen.

Zu Beginn machte Landesgeschäftsführer Dr. Dino Uhle deutlich, dass politische Maßnahmen zum Klimaschutz, das Verbrenner-Verbot, der starke Fokus auf das E-Auto und zunehmende Regulierung die heimische Autoindustrie erheblich unter Druck gesetzt haben: „Wenn nicht bald gegengesteuert werde, könnten die in Sachsen produzierten E-Autos bald nur noch im Museum zu sehen sein.“

Dieser Einschätzung widersprach Constance Arndt, Bürgermeisterin von Zwickau. Zwar bestätigte sie, dass sich



Foto: Christian Scholz

Ein Veranstaltungsort mit Geschichte:  
Das August Horch Museum in Zwickau.

die Automobilindustrie in einer sehr schwierigen Lage befindet. Sie betonte jedoch, dass es zu kurz greife, allein E-Mobilität und Klimapolitik für die Krise verantwortlich zu machen. In der aktuellen Situation sieht sie auch eine Chance, die Industrie neu auszurichten und langfristig vom weltweiten Trend zur Elektromobilität zu profitieren.

Eine andere Perspektive brachte der ehemalige thüringische Ministerpräsident Dieter Althaus ein. Seiner Meinung nach sind die aktuellen Probleme Ausdruck politischer Fehlentscheidungen der Vergangenheit und Gegenwart. Statt der Wirtschaft freie Hand bei der technischen Entwicklung zu lassen, seien bestimmte Technologien künstlich gefördert worden – ohne realistische Marktchancen.

Einen praxisnahen Einblick aus Sicht der mittelständischen Zulieferindustrie bot Ronald Gerschewski, geschäftsführender Gesellschafter von Welp. Er erklärte, welchen Schaden die Zulieferbetriebe und damit auch die regionale Wirtschaft nehmen würden, sollte sich die Krise weiter verschärfen. Er kritisierte insbesondere komplizierte Finanzierungsprozesse, übermäßige Bürokratie und fehlende staatliche und unternehmerische Flexibilität.

Staatsminister Dirk Panter zeigte Verständnis für die Argumente zugunsten des Verbrennungsmotors. Unternehmen müssten wirtschaftlich denken, und der Verbrenner sei aktuell vielerorts noch profitabel. Deshalb sei nachvollziehbar, dass Firmen versuchen, diese Technologie weiter zu nutzen. Dennoch warnte er davor, eine „Rolle rückwärts“ zu machen – der Weg in die Zukunft dürfe jedoch nicht allein beim Verbrenner liegen.

## SCHLESWIG-HOLSTEIN

### „Wir denken zu sehr an Panzer, Flugzeuge und Kriegsschiffe“

Reinhardt Hassenstein, Sprecher der Sektion Kiel, konnte einen namhaften Experten zum Mittagsgespräch im Kieler Kaufmann begrüßen. Prof. Dr. Moritz Schularick, Präsident des Kieler Instituts für Weltwirtschaft (IfW), legte dar, wie sich die neuen Schulden auf die Konjunktur und die Verteidigungsfähigkeit des Landes auswirken würden.

Noch im Jahr 2023 bezeichnete der Economist Deutschland als den „Kranken Mann Europas“. Seitdem, so Schularick, hätte der DAX um 70 % zugelegt. Also alles gut? Nein, denn das BIP verharre aktuell auf dem Stand von 2020. „Wir haben also ein halbes Jahrzehnt verloren“, so der Ökonom. Für das Jahr 2026 prognostiziert sein Institut jedoch ein Wachstum von 1,6 %; hierbei sei

„Trump“ bereits eingepreist. Zusammen mit einer angenommenen Inflationsrate von 1,5 % ergebe dies ein nominales Wachstum von rund 3 %.

Die 500 Milliarden Euro für die Infrastruktur stellten ohne Zweifel eine Finanzwende dar, so Schularick. Sie machten jedoch abzüglich Zinsen und verteilt auf zwölf Jahre lediglich ein Prozent des Bundeshaushaltes aus. Für die Verteidigung würde mit 100 Mrd. Euro und dem bereits vorhandenen Verteidigungshaushalt von ungefähr 50 Mrd. Euro dreimal so viel ausgegeben. Rechne man noch die Erhöhung der Schuldengrenze der Länder von 12 Mrd. Euro hinzu, ergebe dies eine Gesamtsumme von 165 Mrd. Euro jährlich; dies entspreche 3,7 % des BIP. Je nach angenom-



menem Wirtschaftswachstum, erhöhe sich die Schuldenquote der Bundesrepublik damit auf 71 % (bei einem Wachstum von 3,5 %) oder 75 % (bei 2,5 % Wachstum).

Der Volkswirt hält diese Größenordnung für gerechtfertigt, mahnt jedoch an, die Mittel müssten „richtig“ ausgegeben und Strukturreformen mutig umgesetzt werden. Die Investitionen in die Infrastruktur seien notwendig. Gegenüber seinen Nachbarn Dänemark, den Niederlanden und Frankreich habe Deutschland mittlerweile eine Investitionslücke von 20 %, die sich in den letzten Jahren aufgetan habe.

Notwendig für ein Gelingen der Finanzwende und ein Übergreifen auf die Wirtschaft seien aber die Entbürokratisierung und die Digitalisierung von Prozessen, so Schularick. Jedoch mache er sich genau darum angesichts der desolaten Lage der Sozialdemokraten große Sorgen: Sie hätten weder die Kraft noch den Mut, die erforderli-



Professor Schularick, Präsident des Kieler Instituts für Weltwirtschaft (IfW)

chen Reformen insbesondere im Sozialbereich anzugehen. Und wie wird es am Ende mit der Schuldenbremse weitergehen? Der Ökonom glaubt hier an die Rückkehr zur „Goldenen Regel“, Schulden also künftig nur noch für echte (!) investive Zwecke aufzunehmen.

## BRÜSSEL

### Für eine starke europäische Start-up Kultur

Zu der Veranstaltung „The EU Research and Innovation Policy and Start-up Strategy“ begrüßte Astrid Hamker, Präsidentin des Wirtschaftsrates, Dr. Andreas Schwarz, den Kabinettschef von EU-Kommissarin Ekaterina Zaharieva. Hamker bekräftigte hierbei die Notwendigkeit eines raschen Handelns zur Stärkung der europäischen Start-up- und Scale-up-Landschaft und unterstrich deren wichtige Rolle für die Wettbewerbsfähigkeit Europas. Der Wirtschaftsrat der CDU begrüße und unterstütze die Bemühungen der Kommission, den wirtschaftlichen und ordnungspolitischen Rahmen für Innovationen zu verbessern.

In seiner Keynote beleuchtete Dr. Andreas Schwarz sowohl die Herausforderungen als auch die Chancen,

vor denen Start-ups und Scale-ups in der EU stehen. Er betonte deren systemische Bedeutung für die wirtschaftliche Vitalität Europas, und zeigte sich besorgt, dass das Niveau der Risikokapitalinvestitionen in der EU nach wie vor besorgniserregend niedrig sei. Man wolle aber diesem Trend entgegenwirken. Zu diesem Zweck skizzierte er die vier Schlüsselinitiativen der Europäischen Kommission: die Start-up- und Scale-up-Strategie, das 28. Regime, Start-up- und Scale-up-Hubs und den Scale-up Europe Fund.

Corinna Grajetzky, Vorsitzende des Landesverbands Brüssel, betonte, dass der Wirtschaftsrat der CDU bei der Umsetzung dieser Initiativen weiterhin ein aktiver Partner der Europäischen Kommission bleibt.



Astrid Hamker während ihres Plädoyers für bessere Rahmenbedingungen für Innovationen.

Foto: Berghen

## BADEN-WÜRTTEMBERG

### Gespräch über Führung und Zukunft bei Vaillant

Am 26. September diskutierte die Sektion Pforzheim mit Dr. Tillmann von Schroeter, Geschäftsführer der Vaillant Deutschland GmbH & Co. KG, über Führung und Zukunft in einem Traditionsunternehmen. Im Mittelpunkt standen Fragen wie: Wie verbinden Unternehmen mit über 150 Jahren Geschichte Tradition und Innovation?

Und wie gelingt die Transformation in Zeiten fundamentaler Umbrüche?

Ein zentraler Satz: „In der Transformation ist Erfahrung der größte Gegner.“ Gerade etablierte Unternehmen stünden vor der Herausforderung, bewährte Pfade zu verlassen – aber genau darin liege die Chance, sich neu zu definieren.

Am Beispiel Vaillant illustrierte von Schroeter, wie das Unternehmen auf den Wandel der Heizungsbranche reagiert: Etwa mit einer Milliarde Euro, die in das größte Wärmepumpenwerk Europas investiert wurden. Ein entscheidendes Erfolgskriterium sei das Tempo: Wo früher 18 Monate im Voraus geplant wurde, müssten Entscheidungen heute viel schneller und vor allem auch viel flexibler erfolgen.

Auch die Personalstrategie sei bei Vaillant Teil des Wandels: Gewerkschaften würden eingebunden, die Stammbesellschaft durch befristet eingestellte Arbeitskräfte und Personalleasing ergänzt. So, erläuterte der Gesprächsgast, bleibe das Unternehmen stabil und anpassungsfähig zugleich.



Foto: Thomas Sommer, Pforzheimer Zeitung

Vaillant-Geschäftsführer Dr. Tillmann von Schroeter (zweiter von rechts) inmitten von Gästen.

## NIEDERSACHSEN

### Hintergrundgespräch der Sektion Lüneburg-Nordheide zum Thema KI und Verteidigung

Am 25. September 2025 traf sich die Sektion Lüneburg-Nordheide mit Prof. Dr. Patrick Glauner, Professor für Artificial Intelligence an der Technischen Hochschule Deggendorf, sowie mit Saskia Buschmann, Mitglied der CDU-Fraktion im Niedersächsischen Landtag sowie im Ausschuss für Inneres und Sport.

Prof. Glauner beschäftigt sich seit fünf Jahren intensiv mit KI-Anwendungen im Verteidigungsbereich und gilt international als ausgewiesener Experte auf diesem Gebiet. So wurde er 2022 vom CDO-Magazine als einer der weltweit führenden Professoren im Bereich Daten ausgezeichnet. Er trat unter anderem beim AI House Davos sowie als Sachverständiger vor der EU und verschiedenen nationalen Parlamenten auf. In seinem Vortrag machte er deutlich, dass das deutsche Verteidigungsministerium bei der Nutzung von KI noch erhebliche Kompetenzlücken aufweist.

Durch den häufigen Personalwechsel gehe vorhandenes Wissen verloren, zudem fehle es an einem grundlegenden Governance-Konzept. Glauner plädierte für eine klare Strategie und den Aufbau einer eigenen KI-Laufbahn im Verteidigungsministerium.

Anschließend sprach Saskia Buschmann, MdL, über die Situation bei der Polizei. Bis 2022 war sie selbst im Polizeidienst tätig, zuletzt beim Zentralen Kriminaldienst der Polizeiinspektion Aurich/Wittmund. Aufgrund dieser Erfahrung konnte sie die aktuellen Herausforderungen praxisnah schildern. So verhindern beispielsweise strenge Datenschutzrichtlinien vielerorts den Einsatz moderner Technologien wie Live-Videoauswertungen oder Fotoabgleiche im Außendienst. Auch einfache mobile Anwendungen, etwa die Abfrage von Kennzeichen, seien bislang unzureichend umgesetzt.

## NORDRHEIN-WESTFALEN

### „Lasst uns doch einfach mal machen!“

„Wir brauchen einen Bauturbo, besser noch: eine Baurakete, gezündet von intelligenten Menschen aus der Baubranche.“ Dieser Forderung von Dr. Wulff Aengevelt, dem geschäftsführenden Gesellschafter des gleichnamigen Gastgeberunternehmens, konnten sich alle Teilnehmer des Immobilien-Symposiums Nordrhein-Westfalen 2025 anschließen. Auf Einladung des Landesverbandes Nordrhein-Westfalen des Wirtschaftsrates und dessen Landesfachkommission Bau, Immobilien und Stadtentwicklung, kamen am 11. September 2025 Vertreter aus der Bau- und Immobilienbranche, aus den Kommunen und der Politik bei der Aengevelt Immobilien GmbH & Co. KG in Düsseldorf zusammen. Als prominenter Gast war Daniel Sieveke, Staatssekretär im Ministerium für Heimat, Kommunales, Bau und Digitalisierung des Landes Nordrhein-Westfalen, anwesend.

Sieveke stellte klar, dass die alte Bundesregierung an ihrem Ziel von 400.000 neuen Wohnungen gescheitert sei. Nun gelte es, die Probleme mutig anzugehen. Er sprach sich dafür aus, überbordende Forderungen in der Baugesetzgebung zurückzufahren. Zugleich warnte der Staatssekretär vor einem pauschalen „Behördenbashing“. Vielmehr müsse man in den Kommunen den Mut zu Entscheidungen fördern und auch eine echte Fehlerkultur ermöglichen. Sieveke: „Wir brauchen jetzt Akteure, die Entscheidungen treffen. Oder anders gesagt: Lasst uns

doch einfach mal machen!“ Was die Wohnbauförderung angeht, sieht Sieveke das Land NRW gut aufgestellt. Langfristig müssten sich jedoch die Rahmenbedingungen für die Branche ändern, damit die Wohnbauförderung keine „Dauerschleife“ wird. Fördertöpfe sollten vielmehr als Innovationstreiber dienen; reine Mitnahmeeffekte sollten vermieden werden.

Um Projekte schnell umzusetzen, müssen Entscheidungen getroffen, Vorgaben vereinfacht sowie Transparenz und Kommunikation geschaffen werden. Dies ist das Fazit der anschließenden Podiumsdiskussion, die von Maria Grunwald moderiert wurde. Klaus Franken, CEO der Catella Project Management GmbH, sieht auch die Investoren in der Pflicht, die Kommunikation zwischen Verwaltung, Politik und Investoren anzuschieben. Stefanie Lütteke, Partnerin und Head of NRW der Drees & Sommer SE, betonte die Rolle der Bauindustrie für standardisierte Produkte und serielles, also schnelles Bauen. Uäsa Maisch, Syndikusanwältin der Bahners & Schmitz GmbH und Vorsitzende der Landesfachkommission, vertrat die Perspektive der Kommunen und wies darauf hin, dass die Bauämter mehr Personal benötigen. Andree Haack, der als Beigeordneter im Dezernat IX der Stadt Köln u. a. für Stadtentwicklung zuständig ist, sah das ähnlich: „Machen Sie als Wirtschaftsrat so weiter, aber nehmen Sie die Kommunen mit.“ ■



Foto: Ulrich Gunka

Frank-Nobert Oehlert, Klaus Franken, Daniel Sieveke, Stefanie Lütteke, Uäsa Maisch, Dr. Wulff Aengevelt, Maria Grunwald, Mark Aengevelt.





Foto: AdobeStock©mitrja

# Im Spiegel der Medien

## Der Wirtschaftsrat meldet sich zu Wort – in den Leitmedien dieses Landes

### Tagesspiegel zur Mobilisierung privaten Kapitals | 28.08.2025

Über 80 Prozent der Investitionen in Deutschland werden nicht von Bund, Ländern und Kommunen, sondern der Privatwirtschaft getätigt. Dessen ist man sich auch in der Regierung bewusst und hat daher im Koalitionsvertrag verankert: „Mit dem Errichtungsgesetz zum Sondervermögen werden wir klare Ziele und Investitionsfelder definieren, eine Erfolgskontrolle verknüpfen und wo möglich privates Kapital hebeln.“ (...) „Es ist bezeichnend, wenn davon [jetzt] in der konkreten Gesetzesvorlage aus dem Finanzministerium, die aktuell beraten wird, an keiner Stelle mehr die Rede ist“, kritisiert Steiger. Eine glaubwürdige und wirkungsvolle Infrastrukturoffensive könne es jedoch nur durch die aktive Einbeziehung privater Partner geben.

### Rheinische Post zur Notwendigkeit von Kürzungen im Sozialbereich | 04.09.2025

„Natürlich ist es begrüßenswert, wenn die Atmosphäre zwischen führenden Regierungsmitgliedern verbessert wird. Das ändert aber nichts daran, dass die vorherige Aussage von Friedrich Merz richtig war, ist und bleibt, dass wir uns den Sozialstaat in der heutigen Form nicht mehr leisten können“, sagte Wolfgang Steiger, Generalsekretär des CDU-Wirtschaftsrates. „Selbstverständlich impliziert das auch die Notwendigkeit von Kürzungen.“

### Reuters zur Staatsschuldenkrise in Frankreich | 09.09.2025

„Die aktuelle politische Krise in Frankreich zeigt, wie schnell sich eine Mixtur aus steigender Staatsverschuldung, hohen Defiziten und verschleppten Reformen zu einer Vertrauenskrise entwickeln kann“, erklärte der Generalsekretär des CDU-Wirtschaftsrates, Wolfgang Steiger.

### FAZ zu unserem Appell, die Schuldenbremse zu schärfen | 16.09.2025

In einem Gastbeitrag meldet sich Wolfgang Steiger mit einem Plädoyer für die Verschärfung der Schuldenbremse zu Wort. Er begründet dies wie folgt: Zwischen 2010 und 2022 sind in Deutschland, im Zuge sprudelnder

Steuereinnahmen und eines starken Wirtschaftswachstums, auch die Gesamtausgaben der öffentlichen Hand um 70 Prozent gestiegen. Diese Mittel sind aber in viel zu geringem Ausmaß in die Infrastruktur geflossen, deren Verfall nun allseits beklagt wird: Schienen, Straßen, Brücken, Schulen. Stattdessen folgte Rentenpaket auf Rentenpaket oder die Einführung des generösen Bürgergeldes. Mittlerweile werden 1,4 Billionen Euro für Soziales verwendet, mehr als 30 Prozent vom Bruttoinlandsprodukt. Das Argument, wegen der Schuldenbremse sei kein Geld da, zählt also nicht. Was wir für künftig brauchen, ist ein Mechanismus, der den bestehenden Vorgaben zur Schuldenhöhe eine Regelung zur Struktur der Ausgaben hinzufügt. Die Entwicklung des Nettokapitalstocks und das Eingehen verdeckter Verbindlichkeiten muss eine zusätzliche Neuverschuldungsobergrenze bilden.

### BILD zum drohenden Baustopp bei Autobahnen | 19.09.2025

Ähnlich sieht es auch Wolfgang Steiger, Boss des mächtigen Wirtschaftsrates der CDU, zu BILD: „Die Koalition hat ein riesiges Schuldenpaket aufgenommen, um den Sanierungsstau gerade auch im Bereich Verkehr zu lösen. Jetzt legt der Bundesfinanzminister eine Finanzplanung vor, die zentrale Investitionen sogar kürzt und reguläre Mittel aus dem Kernhaushalt durch die neuen Schulden ersetzt. Das ist Wortbruch!“

### Handelsblatt zu einer möglichen Erhöhung der Erbschaftsteuer | 22.09.2025

In einem zweiseitigen Strategiepapier warnt der Wirtschaftsrat der CDU davor, die Politik dürfe „keinesfalls auch noch mit einer verschärften Erbschaftsteuer die Abrissbirne gegen unsere Familienunternehmen schwenken“. Die Steuersätze seien schon heute im internationalen Vergleich hoch. Das gelte für Unternehmer, die der Einkommensteuer unterliegen ebenso wie für Kapitalgesellschaften, heißt es in dem Papier. Es liegt dem Handelsblatt vor. Die Wirtschaft sei bereits heute massiv belastet, die Industrie seit 2018 angesichts der „rekordhohen Energiekosten“ um 15 Prozent eingebrochen. „Noch intakt“ sei hingegen die „Erfolgsge-



schichte der Familienunternehmen“. Das könnte sich durch Steuererhöhungen aber schnell ändern, lautet die Botschaft.

### **Berliner Morgenpost zu steigenden Kosten für Fluggesellschaften | 26.09.25**

Der Wirtschaftsrat der CDU hat angesichts einer drohenden weiteren Reduzierung des Flugangebots in Deutschland vor Folgen für die Bürger gewarnt. Für Unternehmen werde der Standort Deutschland zunehmend zum Kostenrisiko, sagte der Generalsekretär des Wirtschaftsverbands, Wolfgang Steiger, unserer Redaktion. „Dass die ersten Airlines aufgrund der hohen staatlichen Steuern und Gebühren beginnen, ihren Flugbetrieb hierzulande auszudünnen, ist nicht nur ein schlechtes Signal für den Standort Deutschland, sondern gerade auch eines für die Verbraucher wenn sich das Angebot nach und nach reduziert“, erklärte er.

### **FAZ zu unserem 10-Punkte-Forderungskatalog für den Herbst | 29.09.2025**

Das zehnstufige Papier [des Wirtschaftsrates], das der F.A.Z. exklusiv vorliegt, trägt den Titel: „Damit auf den Herbst der Reformen ein Frühling des Aufschwungs folgt“. Es versteht sich als „Zehn-Punkte-Agenda für einen starken Wirtschafts- und Investitionsstandort Deutschland“ und knüpft an den von Bundeskanzler Friedrich Merz (CDU) ausgerufenen „Herbst der Reformen“ sowie an die „Agenda2010“ des früheren Kanzlers Gerhard Schröder (SPD) zur Belebung des Arbeitsmarkts und der Sozialsysteme.

### **WELT zu einem notwendigen Kurswechsel in der Klimapolitik | 01.10.2025**

Steiger: „Der planwirtschaftliche Ansatz mit einer Vielzahl von Maximalzielen, Hundert-Prozent-Werten, Technologieverbote und -gebote sowie immer kürzeren Fristen in einer künstlich alarmistischen Grundstimmung stammt aus einer anderen Zeit, in der Kosteneffizienz und Versorgungssicherheit noch keine Themen waren.“

### **WELT am SONNTAG zur Bilanz nach einem Jahr Draghi-Bericht | 19.10.2025**

„In Brüssel werden viele Berichte geschrieben, kaum einer bewirkt etwas“, sagte zu diesem Anlass Astrid Hamker, Präsidentin des Wirtschaftsrats der CDU. Sie wünscht sich eine schnellere Umsetzung des Reports. „Es müssen endlich Taten folgen, sonst bekommt die EU ein Problem mit ihrer Glaubwürdigkeit“, meint Hamker. „Eine Bestandsaufnahme allein ist zu wenig.“ Es mangle in Europa nicht an Erkenntnis, sondern an der Umsetzung.

### **Augsburger Allgemeine zur neuen Grundsicherung | 20.10.2025**

„Die Einigung des Koalitionsausschusses zur Überwindung des Bürgergeldes ist ein Schritt in die richtige Richtung, reicht aber nicht aus“, sagte Generalsekretär Wolfgang Steiger unserer Redaktion. Künftig sollten Transferempfänger deshalb die Aufgabe haben, „ihre eigenen Anstrengungen zur Überwindung ihrer Notlage unter

Beweis zu stellen, ihre Arbeitsbereitschaft sollte durch Arbeitsgelegenheiten im öffentlichen Interesse systematisch überprüft und die Regelsätze sollten abgesenkt werden“, wie es in einem Positionspapier weiter heißt.

### **WirtschaftsWoche zur Finanzmarktregulierung auf EU-Ebene | 22.10.2025**

Im Ringen um die gebotene Vereinfachung ist jedoch der Finanzsektor weitgehend außen vor geblieben. Für Wolfgang Steiger, Generalsekretär des CDU-Wirtschaftsrats, ein Unding. In Brüssel habe man mit der Vereinfachung zwar die Zeichen der Zeit erkannt und auch eine Art Mentalitätswandel eingeleitet, sagt Steiger. „Umso dringender muss die Kommission jetzt aber auch die Finanzmarktregulierung auf den Prüfstand stellen und einen Finanzmarkt-Omnibus auf den Weg bringen“. Dabei dürfe es, so Steiger, „keine Denkverbote geben“.

### **Passauer Neue Presse zum Engpass bei Seltenen Erden | 23.10.2025**

Der Wirtschaftsrat mahnt schnelle Schritte an, um die Situation zu ändern. Die EU müsse ihre Politik den Zielen der Wettbewerbsfähigkeit und Verteidigungsfähigkeit unterordnen. Nachdrücklich wird eine heimische Rohstoffproduktion gefordert. Die EU müsse eine zentrale Koordinierungsfunktion für strategische, heimische Rohstoffprojekte übernehmen.

### **FOCUS zur Digitalen Abwehrbereitschaft Deutschlands | 07.11.2025**

Der Wirtschaftsrat der CDU verlangt von der Bundesregierung die Einführung einer Cyber-Wehrpflicht und den Aufbau eines Nationalen Cyber Defense Centers. (...) Konkret will der Wirtschaftsrat einen eigenständigen „Cybersecurity-Strang“ innerhalb der Wehrpflicht und der Reserve. Junge IT-Talente sollen gezielt ausgebildet und in nationale Abwehrstrukturen eingebunden werden. Gleichzeitig müsse die Netzsicherheit künftig schon Teil des Bildungssystems sein.

### **STERN zum Konflikt um das geplante Rentenpaket | 14.11.2025**

Die Mehrkosten ab 2032 würden höhere Rentenbeiträge bedeuten und seien damit „Gift für die Wettbewerbsfähigkeit“ des Landes, sagt Steiger.

### **Lebensmittel Zeitung zur Attraktivität von Innenstädten | 21.11.2025**

Der Handel bekommt Unterstützung in seinem Ruf nach zukunftssicherer Stadtentwicklung. In einem Positionspapier, das der LZ exklusiv vorliegt, formuliert der Wirtschaftsrat der CDU acht konkrete Vorschläge zur Belebung der Innenstädte. So wird ein zeitgemäßes Baurecht angemahnt, Umnutzungen müssten vereinfacht und wenn möglich sogar genehmigungsfrei werden. Zudem wird eine Flexibilisierung der Sonn- und Feiertagsöffnungen gefordert. ■

# Zum Schluss gefragt...

## Drei Fragen an Annika Herzner



Foto: Wirtschaftsrat

### Was ist das drängendste gesundheitspolitische Thema, das Sie gerade umtreibt?

Eine umfassende Reform unseres Gesundheitssystems ist dringend notwendig. Es geht darum, die Versorgung langfristig zu sichern, die Finanzierung zu stabilisieren und gleichzeitig die Chancen der Digitalisierung konsequent zu nutzen. Ziel muss ein effizientes, innovatives System sein, das auch wirtschaftlich tragfähig bleibt.

mitgestalten wollen. Vor allem der Austausch unter den Mitgliedern lebt von Ideen und dem gemeinsamen Ziel, den Standort Deutschland zukunftsfest zu machen.

### Wie schalten Sie ab?

Ich verbringe gerne Zeit mit meiner Familie und Freunden. Daneben sind regelmäßige sportliche Aktivitäten, insbesondere schwimmen sowie Tanzsport, oder ein spannendes Buch ein guter Ausgleich.

### Der Bereich:

Der Bereich Gesundheit der Bundesgeschäftsstelle des Wirtschaftsrates umfasst die Themen Gesundheitswirtschaft, Digital Health, Krankenhauswesen sowie Pflege. Von hier heraus werden Mitglieder aus diesen Sektoren betreut, die Kommissionen in ihrer Arbeit unterstützt und Veranstaltungen geplant.

### Die Person:

Annika Herzner ist Bereichsleiterin für Gesundheitspolitik beim Wirtschaftsrat. Die studierte Ökonomin und Politikwissenschaftlerin verfügt über langjährige Erfahrungen in der politischen Kommunikation und der Interessenvertretung im Gesundheitswesen.

### Was macht den Wirtschaftsrat besonders?

Der Wirtschaftsrat ist für mich besonders, weil er die Brücke zwischen Wirtschaft und Politik schlägt. Es kommen hier engagierte Unternehmer zusammen, die nicht nur kritisieren, sondern vielmehr Lösungen

### Impressum

#### Herausgeber:

Astrid Hamker,  
Präsidentin,  
für den Wirtschaftsrat der CDU e.V.

#### Redaktion:

Johannes Gunst (v.i.S.d.P.)

#### Wissenschaftliche Beratung:

Simon Steinbrück

#### Gemeinsame Postanschrift:

Redaktion Trend  
Luisenstraße 44  
10117 Berlin  
Telefon 030/24087-300/301  
Telefax 030/24087-305  
Internet: [www.trend-zeitschrift.de](http://www.trend-zeitschrift.de)  
E-Mail: [pressestelle@wirtschaftsrat.de](mailto:pressestelle@wirtschaftsrat.de)

#### Projektleitung:

Information für die Wirtschaft GmbH

#### Geschäftsführung:

Anne Schaaf, Johannes Gunst  
Luisenstraße 44  
10117 Berlin  
Telefon 030/24087-401  
Telefax 030/24087-405

#### Bankverbindung:

Deutsche Bank AG/Bonn,  
3105590 (BLZ 380 700 59)  
IBAN: DE84 3807 0059 0310 5590 00  
BIC: DEUTDE33030

#### Verlag:

Information für die Wirtschaft GmbH

#### Anzeigenkontakt:

Telefon 030/24087-310

#### Gesamtherstellung:

Meinders & Elstermann GmbH & Co. KG  
Weberstraße 7, 49191 Belm  
Telefon 05406/808-0

#### Erscheinungsweise:

quartalsweise

#### Anzeigenpreise:

Zurzeit gilt die Anzeigenpreisliste Nr. 17

#### Bestellungen:

Beim Verlag

#### Bezugsbedingungen:

Einzelpreis 7,50 Euro (einschl. MwSt.), Jahresabonnement 25,- Euro (einschl. MwSt.), zzgl. Versandkosten. Abonnements (vier Ausgaben) werden für ein Jahr berechnet. Kündigungen müssen sechs Wochen vor Ablauf des Abonnements schriftlich vorliegen, andernfalls verlängert es sich für ein weiteres Jahr.

# Standpunkt Steiger: Im Abo auch für Nicht-Mitglieder

## Die wirtschaftspolitische Kolumne unseres Generalsekretärs

Scharfzüngig, zum Nachdenken anregend, gewürzt mit einer Prise Philosophie und ganz viel ordnungspolitischer Einordnung.

Mitglieder bekommen die Kolumne jeden Donnerstag per Mail.  
Auch Nicht-Mitglieder können die Kolumne jetzt (kostenlos) abonnieren.

### Dazu reichen 3 einfache Schritte:



1. **QR-Code scannen**  
(oder URL eingeben:  
<https://wirtschaftsrat.de/de/presse/standpunkt-steiger-übersicht>)



2. **Beliebige Standpunkt-Ausgabe anklicken**



3. **Formular am Ende der Seite ausfüllen  
und Link in Bestätigungs-Mail anklicken**

SCHON JETZT!  
VORMERKEN!

WIRTSCHAFTSTAG  
AM 4./5. MAI 2026  
IN BERLIN!