

# Handelsblatt



## Prognos-Städteranking

# Wo es sich in Deutschland am besten leben lässt

## Wohnen, Arbeit, Umwelt: 71 Großstädte im Zukunftsscheck

Ab Seite 44

Belgien, Luxemburg, Niederlande u. Österreich: 3,70 € / 4,50 €, Frankreich: 4,20 € / 4,50 €, Großbritannien: 4,00 GBP / 5,00 GBP, Schweiz: 5,50 CHF / 6,50 CHF, Polen: 23,00 PLN / 27,00 PLN

**Monatsabonnement:**  
Handelsblatt Print: 69,90 Euro  
Handelsblatt Print + Premium: 79,99 Euro  
www.handelsblatt.com/angebot

**Handelsblatt GmbH Kundenservice**  
Tel. 0211 887 3602  
kundenservice@handelsblatt.com



PREIS 4,50 €

G 02531

**Handelsblatt**  
midjourney/mbecker [M]

# Wirtschaft zum Hören

Erhellend, kritisch, konstruktiv: unser Podcast-Angebot für Sie



Inspirierende Innovationen, erschreckende Wirtschaftsverbrechen, die neue Arbeitswelt oder das Neueste von der Wall Street – bei uns finden Sie den passenden Podcast zu Ihren Themen.

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



Und überall, wo es Podcasts gibt.



**Handelsblatt**  
Substanz entscheidet.

# Handelsblatt



**Mumbai**  
So feiern Superreiche in Asiens Hauptstadt der Milliardäre.  
▶ 12

**Künstliche Intelligenz**  
Finanzhäuser Goldman und Sequoia warnen vor Platzen der KI-Blase.  
▶ 26

**Euro 2024**  
„Verpasste Chance“: Die EM-Bilanz der deutschen Wirtschaft.  
▶ 28

**Robert Habeck**  
Der Wirtschaftsminister wird Kanzlerkandidat der Grünen.  
▶ 17

## KI-Hoffnung für Europa

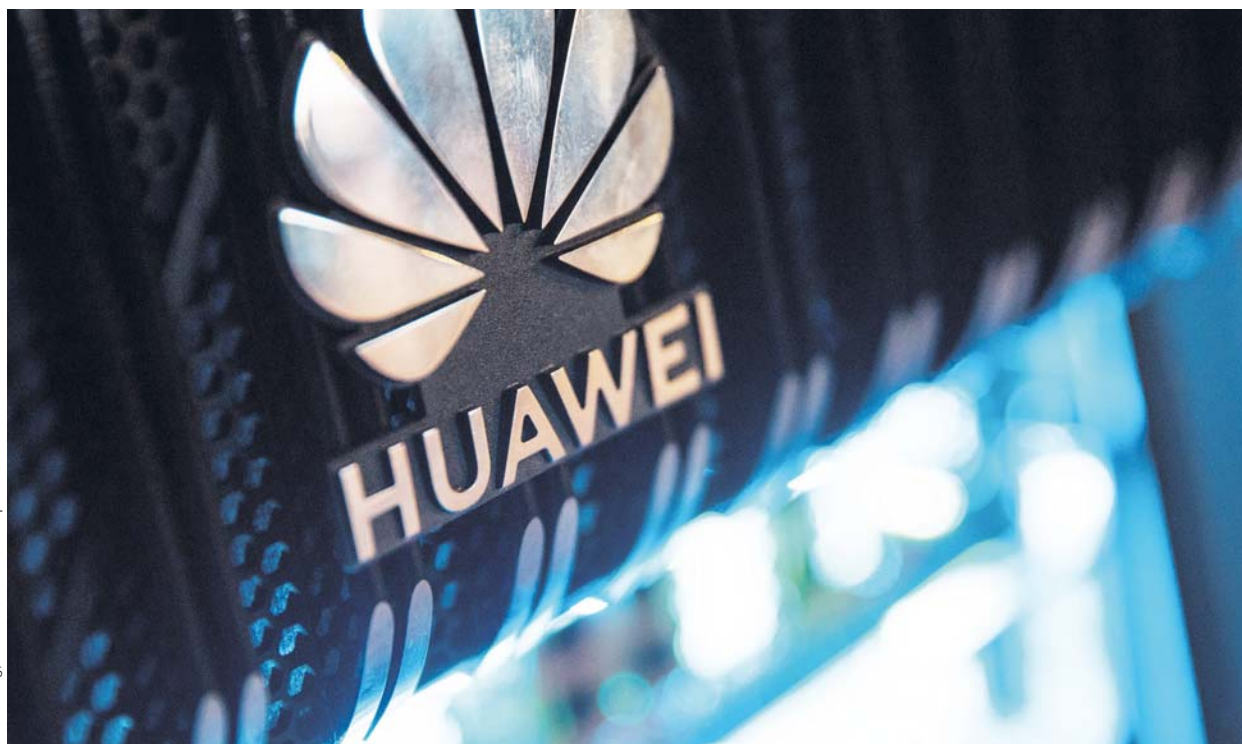
Nach der jüngsten Finanzierung steigt KI-Entwickler Helsing zum wertvollsten Rüstungs-Start-up Europas auf. Die Bewertung liegt bei rund fünf Milliarden Euro.

Das Defence-Tech-Start-up Helsing hat in einer neuen Finanzierungsrunde bei internationalen Investoren 450 Millionen Euro eingesammelt. Damit ist das Unternehmen mit fast fünf Milliarden Euro bewertet, erfuhr das Handelsblatt von mehreren mit den Verhandlungen vertrauten Personen. Der Firmenwert hat sich so innerhalb von zehn Monaten verdreifacht. Die erst dreieinhalb Jahre alte Firma rüstet Kampfflugzeuge, U-Boote und Panzer mit Künstlicher Intelligenz aus und macht sie effizienter. So unterstützt Helsing etwa die Weiterentwicklung des Eurofighters. Mit einer neuen, in Estland angesiedelten Tochtergesellschaft will das Start-up neue Technologien für die Verteidigung der Nato-Ostflanke

„Wir möchten einen Beitrag dazu leisten, dass die Ukraine ihre Souveränität verteidigen kann.“

Gundbert Scherf  
Helsing-Mitgründer

entwickeln. „Es ist unsere Überzeugung, dass wir mit unserer Technologie einen Unterschied machen können, vor allem vor dem Hintergrund der elektronischen Kampfführung“, sagte Firmenmitgründer Gundbert Scherf. Auf solche unabhängigen Unternehmenseinheiten setzt Helsing bereits in Deutschland, Großbritannien, Frankreich und der Ukraine. „Wir haben hier die einzigartige Chance, einen globalen Champion zu bauen“, sagt Jeannette zu Fürstenberg von der US-Investmentgesellschaft General Catalyst, die in Helsing investiert hat. Es sei den Gründern hoch anzurechnen, dass sie sich des Themas Rüstung so früh angenommen hätten. Inzwischen arbeiten die Bundeswehr, Airbus und Saab mit Helsing zusammen. ▶ 22



Bloomberg, Sebastian Gollnow/dpa

## 5G-Netz: Kritik an Huawei-Bann

Der Ausbau chinesischer Technik aus dem Funknetz geht vielen zu langsam.

Die Bundesregierung kommt den Mobilfunkbetreibern beim Umgang mit den chinesischen Netzausrüstern Huawei und ZTE weit entgegen. Das Bundesinnenministerium ist etwa von der Forderung abgerückt, die Antennen in den 5G-Netzen auszutauschen. Die Unternehmen müssen lediglich die kritischen Komponenten in der Steuerungstechnik ersetzen. Für den Austausch hat die Bundesregierung mit der Deutschen Telekom,

Vodafone und Telefónica Deutschland (O2) großzügige Übergangsfristen vereinbart. Bisherige Pläne hatten deutlich kürzere Fristen vorgesehen. Der Vorsitzende des Geheimdienste-Kontrollgremiums des Bundestags, Konstantin von Notz (Grüne), sieht darin „ein erhebliches Risiko“. Bundesinnenministerin Nancy Faeser (SPD) verteidigte die Abmachung: „Wir haben jetzt eine klare und strikte Vereinbarung mit den

Telekommunikationsunternehmen getroffen.“ Die Debatte um das 5G-Netz sei nicht der erste Fall, in dem die Bundesregierung in ihrer Chinapolitik nicht einheitlich auftritt, kritisieren Experten. Dabei hatte sich die Koalition vor genau einem Jahr auf eine Chinastrategie geeinigt. Die Umsetzung sei „noch zu zögerlich und teilweise inkonsistent“, sagt Moritz Schularick, Präsident des Instituts für Weltwirtschaft Kiel. ▶ Fortsetzung auf Seite 6



### Märkte

- Dax**  
18.544 Pkt.  
+0,75 %
- MDax**  
25.742 Pkt.  
+0,50 %
- TecDax**  
3.396 Pkt.  
+0,96 %
- E-Stoxx 50**  
4.982 Pkt.  
+0,47 %
- Dow Jones**  
39.847 Pkt.  
+0,32 %
- Nasdaq**  
18.446 Pkt.  
-1,08 %

**S&P 500**  
5.609 Pkt.  
-0,43 %

**Nikkei**  
42.224 Pkt.  
+0,94 %

**Euro/Dollar**  
1,0880 US\$  
+0,46 %

**Gold**  
2.419,22 US\$  
+2,02 %

**Öl**  
87,00 US\$  
+1,16 %

### Dax Gewinner

- 1 Sartorius VZ.**  
+5,44 %  
244,30 €
- 2 RWE**  
+2,81 %  
33,98 €
- 3 Merck**  
+2,78 %  
153,30 €

### Verlierer

- 1 Dt. Bank**  
-0,57 %  
15,34 €
- 2 Airbus**  
-0,57 %  
132,60 €
- 3 Commerzbank**  
-0,55 %  
14,55 €

Stand: 17:00 Uhr

### Teuerung

## US-Inflation sinkt überraschend stark

Der Preisdruck in den USA lässt überraschend stark nach. Die Inflationsrate ist im Juni von 3,3 auf 3,0 Prozent gesunken. Das teilte das US-Arbeitsministerium am Donnerstag mit. Die Kerninflationsrate, bei der die schwankungsanfälligen Posten Energie und Lebensmittel herausgerechnet werden, hat leicht auf 3,3 Prozent nachgegeben. Der erneute Rückgang verstärkt die Spekulationen, dass die Notenbank Fed die Zinsen in den USA bald senken könnte. Laut dem Fed Watch Tool der Optionsbörse CME erhöhte sich die Wahrscheinlichkeit für eine Zinssenkung im September mit Veröffentlichung der Inflationsdaten von 68 auf 81 Prozent. ▶ 34

### Ehegattensplitting

## Lindner schafft Steuerklassen ab

Finanzminister Christian Lindner (FDP) will die Steuerklassen III und V für Ehepaare abschaffen. Das sieht der Entwurf des zweiten Jahressteuergesetzes vor, der dem Handelsblatt vorliegt. Demnach gilt ab Januar 2030 für alle Ehepaare und Lebenspartner die Steuerklasse IV. Hier soll das sogenannte Faktorverfahren automatisiert angewendet werden. Nachzahlungen an das Finanzamt oder Erstattungen sollen so vermieden werden. Durch die Reform kann sich der monatliche Steuerabzug bei den Ehepartnern ändern. Auf das Jahr betrachtet, bleibt die Gesamtbelastung aber gleich. ▶ 8

### Chemiekonzern

## BASF überprüft Batteriegeschäft

Der weltgrößte Chemiekonzern BASF stellt weitere Investitionen in sein Geschäft mit Batteriematerialien unter Vorbehalt. Wie das Handelsblatt aus Branchen- und Unternehmenskreisen erfuhr, überprüft der Konzern den weiteren Ausbau des Engagements. Bis 2030 will BASF eigentlich bis zu 4,5 Milliarden Euro in die Batteriechemie investieren. Der Konzern ist einer der führenden Hersteller von Kathodenmaterial. Der schleppende Absatz von Elektroautos sorgt aber bei den Batterie-Zulieferern für eine unerwartet schwache Nachfrage. ▶ 24

## Thema des Tages

**5G-Netz** Scharfe Kritik am Huawei-Bann: Lange Übergangsfristen erzeugen auch innerhalb der Ampelkoalition Unmut. ▶ 6

**Außenpolitik** Experten kritisieren Umsetzung der China-Strategie. ▶ 7

## Politik

**Ehegattensplitting** Ein Gesetzentwurf des Finanzministers sieht vor, die bei Ehepaaren beliebten Steuerklassen III und V zu streichen. ▶ 8

**Nato-Gipfel** Die geplante Stationierung landgestützter US-Waffensysteme in Deutschland kommt einer Zeitenwende gleich. ▶ 9

**Wang Huiyao** Der Chef des regierungsnahen chinesischen Thinktanks CCG verteidigt sein Land gegen die Kritik der Nato. ▶ 10

**Superreiche** „Die Slums werden bald verschwinden“: Die reichste Familie Asiens feiert eine Hochzeit der Superlative in Mumbai. Deren Luxusleben beschert auch deutschen Firmen gute Geschäfte. ▶ 12

**Handelsblatt Insight** Der Migrationsforscher Ruud Koopmans warnt, dass Deutschland die Zuwanderung nicht in den Griff bekommt. ▶ 14

## Unternehmen

**Defense-Tech** Helsing verdreifacht Bewertung auf fast fünf Milliarden Euro. Das Rüstungs-Start-up hat bei Investoren 450 Millionen Euro eingesammelt ▶ 22

**Chemie** BASF überprüft geplanten Ausbau der Batteriechemie. ▶ 24

**Pharmabranche** Pfizer hofft auf Abnehmepille und will im Milliardengeschäft mitmischen. ▶ 25

**KI-Hype** Goldman und Sequoia warnen vor KI-Blase. ▶ 26

**KI-Szene** Droht in Europa der Ausverkauf? Der Silo-Gründer sieht die Zukunft der Firma als Teil eines US-Chipkonzerns. ▶ 27

**Euro 2024** Die DFB-Elf hat im eigenen Land attraktiver gespielt als von vielen Experten erwartet. Doch davon konnten längst nicht alle Branchen profitieren. ▶ 28

**Innovation** Ein Fußballstadion aus Airbus-Resten. ▶ 29



Peter Kneffel/dpa

# 28

**Euro 2024**  
Nicht alle Branchen konnten von der EM im eigenen Land profitieren.

# 24

**Chemie**  
BASF überprüft den geplanten Ausbau der Batteriechemie.



dpa



Bloomberg

# 63

**Börse**  
Finanzplatz London lockt Firmengründer mit neuen IPO-Regeln.

## Finanzen

**Geldpolitik** 3,0 Prozent – Inflation in den USA sinkt stärker als erwartet. Das stärkt Spekulationen um eine erste Zinssenkung bei der Fed-Sitzung im September. ▶ 34

**Halbjahresbilanz** Fintechs starten trotz eines schwierigen Umfelds durch. ▶ 35

**Geldanlage** Diese fünf Aktien kaufen Profi-Anleger: Dazu gehören drei Unternehmen, die seit Jahren ihre Gewinne steigern, ein Übernahmekandidat und ein Konzern aus China. ▶ 60

**Märkte Insight** Anleger haken die Inflation ab – zu früh? ▶ 64

## Meinung & Analyse

**Wiederaufrüstung** Europa unter Zugzwang: Deutschland bremst noch bei der Erhöhung des Rüstungsetats – das muss sich ändern. ▶ 18

**Kanzlerkandidatur** Baerbock ist in der Realität gelandet: Die Außenministerin lässt Robert Habeck den Vortritt. ▶ 18

**Chip-Produktion** Gefährlich für Nvidia: Die AMD-Chefin positioniert sich durch einen geschickten Zukauf in Europa. ▶ 19

**Prüfers Kolumne** Die Golden Hour der Arbeitszeit: Steuerfreie Überstunden sollen Arbeit attraktiver machen. ▶ 19

## Wochenende

**Prognos-Städteranking** Wo es sich in Deutschland am besten leben lässt: Gekürt wurden die Sieger in den fünf Kategorien Ökologie, Mobilität, Arbeit, Soziales und Digitalisierung. ▶ 44

**Karriere** Die Management-Vordenkerin Amy Edmondson spricht im Interview über kluges Scheitern. ▶ 52

**Literatur** Die Psychotherapeutin Gitta Jacob rät Millennials, ihre Komfortzone öfter zu verlassen. ▶ 54

**Kunstmarkt** Alte Kunst: Getty kauft Madonna. ▶ 56

## In dieser Ausgabe

<b>Namensindex</b>	Funke-Kaiser, Maximilian.....6	Luscher, Max.....28	Seleski, Wolodimir.....19	AMD.....19, 27	Helpcheck.....61	Puma.....29
Abel, Greg.....61	Gates, Bill.....12, 26	Lydng, Philipp.....32	Sharkey, Declan.....29	Andressen Horowitz.....26	Helsing.....22	Quantum Systems.....22
Albsteiger, Katrin.....48	Genth, Stefan.....29	Macron, Emmanuel.....10	Anduril.....22	Hero Software.....32	Quantumscape.....23	Quantumscape.....23
Ambani, Anant.....12	Gil, Elad.....22	Marcus, Gary.....26	Spahn, Jens.....16	Apollo.....26	Huawei.....6	Reliance.....12
Ambani, Mukesh.....12	Groebler, Gunnar.....49	Matthes, Jürgen.....7	Stelzer, Birgit.....47	Apple.....60	Intel.....27	Revolut.....35
Ansbacher, Martin.....48	Habeck, Robert.....6, 9, 16, 18, 22	Meloni, Giorgia.....14	Stoltenberg, Jens.....7	Ardayh.....17	JP Morgan.....64	Rightnow.....61
Appenzeller, Guido.....26	Hartges, Ingrid.....28	Mempel, Heike.....31	Strand, John.....6	Arx Robotics.....22	Kroger.....60	Saab.....22
Arndt, Olaf.....45	Hartmann, Gabriele.....62	Merchant, Radhika.....12	Su, Lisa.....19	Bosch.....24	La Famiglia.....22	Sabyasachi.....13
Baerbock, Annalena.....6, 16, 18	Hedde, Boris.....28	Merkel, Angela.....30	Tacke, Michael.....49	Berkshire Hathaway.....61	Landmark.....12	Salzgitter AG.....49
Bauch, Uwe.....51	Heinrich, Christian.....49	Merz, Friedrich.....15, 18	Thakkar, Nupesh.....13	Bitpanda.....35	LBBW.....34	Scale AI.....26
Biden, Joe.....9, 11, 12	Höliou, Khaled.....22	Mukherjee, Sabyasachi.....13	Thakker, Sanjay.....12	BMW.....12, 23	Leonardo.....28	Sequoia.....26
Bieter, Justin.....12	Huotari, Mikko.....7	Neuberg, Christoph.....51	Trump, Donald.....9, 11, 19	Bosch.....49	Lidl.....29	Shanshan.....25
Birla, Aditya.....13	Jacob, Gitta.....54	Orban, Viktor.....11, 19	Ulrich, Christoph.....46	Citigroup.....64	LinkedIn.....61	Siemens.....31
Blome, Frank.....23	Kallas, Kaja.....22	Ostermann, Marie-Christine.....6	Umlauf, Ralf.....34	Community4u.....51	Lufthansa.....29	Silo AI.....19, 27
Böckeler, Jörg.....23	Kamieth, Markus.....24	Partsch, Christoph.....16	Völker, Elmar.....34	ContentSquare.....22	MAN.....49	Solid Power.....23
Bried, Christian.....48	Kauffmann, Mathieu.....33	Powell, Jerome.....16	von Notz, Konstantin.....6	Costco Wholesale.....60	Mastercard.....61	Spotify.....22
Cahn, David.....26	Kessler, Michael.....32	Punjab, Rohit.....13	Wang Huiyao.....10	Databricks.....26	Mercedes-Benz.....12	Strand Consult.....6
Chowdhury, Rumman.....26	Kiesewetter, Roderich.....20	Rahm, Wiladimir.....11, 15	Wang, Alexandr.....26	Deepl.....22	Meta.....12, 26, 27, 60	Telefónica.....6
Christiansen, Eva.....30	Kishida, Fumio.....6	Rahm, Lilianna.....31	Wankmüller, Bernhard.....45	Deutsche Bank.....63	Mistral.....19, 22	Toda.....25
Christmann, Sophie.....33	Klingebiel, Frank.....28	Reeves, Rachel.....63	Weschler, Ted.....61	Deutsche Telekom.....2	Nike.....29	Trade Republic.....35
Combs, Todd.....61	Köhler, Joachim.....47	Reil, Torsten.....22	Wüst, Hendrik.....18	Dorint.....6	NordLB.....35	Ulrich Medical.....46
Cook, Tim.....60	Köhler, Niklas.....27	Rihanna.....12	Xi Jinping.....7, 11	Eli Lilly.....25	Novo Holdings.....63	Umicore.....24
Covelto, Jim.....26	Koopmans, Ruud.....22	Rürup, Bert.....21	Zuckerberg, Jeannette.....22	Eramet.....25	Novo Nordisk.....25	Unilever.....27
Djefis, Bender.....51	Kroos, Toni.....29	Sagrario, Inés.....31	Zuckerberg, Mark.....12	Ericsson.....64	Nvidia.....19, 26, 27	Visa.....61
Dreier, Michael.....16	Lagarde, Christine.....35	Santee, Earl.....29		Evotec.....63	OpenAI.....26	Volkswagen.....23, 25, 49
Eichele, Holger.....28	Lanthalder, Werner.....63	Sap, Bart.....24		Facebook.....61	Palantir.....23	WEVG.....49
Ek, Daniel.....22	Lauterbach, Karl.....16	Sarlin, Peter.....27		FGS Global.....30	PEG Ulm.....48	Wohnbau Salzgitter.....49
Ek, Daniel.....22	Le Pen, Marine.....19	Schäfer, Thomas.....25		Galeries Lafayette.....13	Pfizer.....25	Zebra.....50
Fiéback, Joerg.....50	LeCun, Yann.....27	Scherf, Gundbert.....22		General Catalyst.....22	Powerco.....29	ZTE.....66
Fink, Robert.....23	Lies, Olaf.....17	Schiele, Jessica.....47		Goldman Sachs.....26	Prima Materia.....22	
Flötotto, Max.....35	Lindner, Christian.....8, 19	Schindowski, Robin.....6		Google.....26	Providence.....29	
Franke, Lars.....51	Linnemann, Carsten.....14	Scholz, Olaf.....6, 9, 11, 20		Helaba.....34		
Freitag, Kathleen.....45	Lüe, Constantin.....35	Schularick, Moritz.....6				

# Deutschlands größter Fehler? Keine machen zu wollen.

BEREIT FÜR NEUES DENKEN.



JETZT BEREIT MACHEN UNTER  
[HANDELSBLATT.COM/NEUESDENKEN](https://handelsblatt.com/neuesdenken)

**Handelsblatt**

Substanz entscheidet.

## 5G-Netz: Scharfe Kritik an Huawei-Bann

► Fortsetzung von Seite 3

Bei der Technik, die in den kommenden Jahren aus den deutschen 5G-Netzen entfernt werden muss, handelt es sich um „sehr komplexe Systeme“, die hohen Sicherheits- und Leistungsansprüchen genügen müssten, betont die Telekom. Ein Standardprodukt gebe es auf dem Weltmarkt nicht.

Der Austausch bedeutet darum einigen Aufwand. Bei Sicherheitspolitikern sorgt der Deal dennoch für Unmut. So sagte Notz, der schon lange als Kritiker von chinesischer Technik im deutschen Funknetz gilt, dem Handelsblatt: „Dass die Unternehmen erst mit jahrelanger Verzögerung entsprechende Komponenten ausbauen müssen, stellt ein erhebliches Risiko dar.“ Er sprach von einer „Wette, die gut gehen kann, aber nicht muss“.

Der Vizevorsitzende des Gremiums, Roderich Kiesewetter (CDU), hält die Ausbaufrist im Zugangsnetz bis Ende 2029 für „grob fahrlässig für unsere Sicherheit“. Die Regelung widerspreche auch dem Ansatz des Deriskings aus der Nationalen Sicherheitsstrategie und der China-Strategie. Auch Wirtschaftsvertreter sehen die Risiken nicht gebannt. „Die Frage der Sicherheit muss Vorrang haben“, sagte die Präsidentin des Familienunternehmerverbands, Marie-Christine Ostermann. „Wir brauchen ein striktes Huawei-Verbot und viel frühere Ausbaumvorgaben.“

Die deutsche Regierung habe sich auf die Seite der Betreiber geschlagen, um Geld zu sparen, und dafür die Sicherheit geopfert, kritisiert John Strand, CEO des 5G-Beratungsunternehmens Strand Consult. „Deutschland scheint die von China ausgehende Sicherheitsbedrohung nicht ernst zu nehmen. Das ist Nord Stream 2.0, nur für Mobilfunk.“

Der nun getroffenen Vereinbarung war ein jahrelanger auch regierungsinterner Streit über den Umgang mit chinesischen Anbietern vorausgegangen. Der Bundesnachrichtendienst hatte schon 2019 vor dem Einsatz von Huawei-Technik gewarnt. Auch der für Spionageabwehr zuständige Verfassungsschutz meldete Sicherheitsbedenken an. Befürchtet wurden unter anderem politisch motivierte Sabotage und Datenklau – eine Einschätzung, die Nato und EU teilen. Dennoch konnte sich die Bundesregierung lange nicht auf ein Vorgehen einigen.

Konkret sieht die Einigung nun vor, dass die Mobilfunkbetreiber bis 2026 sämtliche kritischen Komponenten chinesischer Herkunft aus ihren sogenannten Kernnetzen entfernen müssen. Dabei handelt es sich um kleine Rechenzentren, in denen sich zentrale Netzbestandteile befinden und Nutzerdaten verarbeitet werden. Diese Vorgabe erfüllen die Betreiber bereits größtenteils.

In einer zweiten Phase, die nun bis 2029 statt bis 2026 dauern soll, geht es um das Zugangs-

netz. Die Betreiber verpflichten sich, bis dahin „die kritischen Funktionen der 5G-Netzwerkmanagementsysteme der Hersteller Huawei und ZTE in ihren Zugangs- und Transportnetzen des 5G-Mobilfunknetzes durch technische Lösungen anderer Hersteller zu ersetzen“. Eine mögliche Alternative kommt mit Nokia aus Finnland, die andere mit Ericsson aus Schweden.

Über das Zugangsnetz werden die Endgeräte der Nutzerinnen und Nutzer mit dem Kernnetz verbunden. Bislang stammen laut Expertenschätzungen zwischen 50 und 60 Prozent der Komponenten in deutschen 5G-Zugangsnetzen aus China. In besonders sensiblen Regionen wie Berlin soll der Anteil noch deutlich höher sein. Nun gilt laut Faeser, dass die kritischen IT-Bauteile „überall in Deutschland und nicht beschränkt auf einige wichtige Standorte“ ersetzt werden müssen.

Die Mobilfunkanbieter müssen nicht Tausende Antennenstandorte umrüsten, wie es zwischenzeitlich in der Politik zur Diskussion stand. Sie sind lediglich verpflichtet, das Netzwerkmanagement von Huawei und ZTE durch alternative Lösungen zu ersetzen. Eine solche Entkopplung von Antennen und Steuerung streben die meisten Mobilfunkanbieter mit dem Konzept Open-RAN ohnehin an.

Der exakte Aufwand war Donnerstagnachmittag zunächst allerdings unklar. In der Branche ging man davon aus, dass die Umrüstung ohne den vorzeitigen Austausch von Hardwarekomponenten möglich sei. Im Innenministerium war dagegen davon die Rede, dass in bestimmten Fällen auch Server ersetzt werden müssten.

Die Mobilfunkanbieter äußerten sich erleichtert. Telefónica-Deutschlandchef Markus Haas etwa erklärte, die Vereinbarung erfülle den Anspruch auf „starke und gleichzeitig sichere Netze“. Die Deutsche Telekom erklärte: „Dies waren keine leichten Verhandlungen, da ein solcher Vertrag tief in unternehmerische und technologische Belange eingreift.“ Die Einigung schaffe aber ein „gutes Gleichgewicht“. Huawei betonte, dass es „nach wie vor keinerlei nachvollziehbare Belege oder plausible Szenarien“ gebe, dass die Technologie des Netzausrüsters „in irgendeiner Form ein Sicherheitsrisiko“ darstelle.

### Signal an die Nato-Partner

Der FDP-Digitalpolitiker Maximilian Funke-Kaiser zeigte sich zufrieden, dass nun die chinesischen Komponenten durch Technik aus Staaten ersetzt werden sollen, „mit denen wir uns nicht in einem Systemwettbewerb befinden“. Funke-Kaiser machte keinen Hehl daraus, dass er den Regierungskompromiss eines „geordneten Fade-out chinesischer Komponenten“ als Erfolg für die FDP verbucht. Deren Digitalminister Volker Wissing hatte sich stets gegen die harte Linie des Innenministeriums in der Causa Huawei gestellt.

Allerdings hatten auch das Auswärtige Amt und das Wirtschaftsministerium für eine härtere Gangart plädiert. Dennoch dürfte man erleichtert darüber sein, dass es nun wenigstens eine Einigung gibt. Denn der Druck war zuletzt gestiegen. Außenministerin Annalena Baerbock (Grüne) hatte jüngst im Handelsblatt die 5G-Netze als das „zentrale Nervensystem unserer modernen Gesellschaften“ bezeichnet. Auch international stand Deutschland unter Handlungsdruck – insbesondere innerhalb der Nato. Einzelne Mitgliedstaaten hatten bereits vor Jahren ihre Netze sicherer aufgestellt.

Mit 5G lassen sich große Datenmengen transportieren. Kritiker sehen die Gefahr, dass Daten aus dem Kernnetz abfließen oder Hintertüren in der Steuerungssoftware der Antennen genutzt werden könnten, um Teile des Netzes abzuschalten. Die Unternehmen bestreiten dies. D. Heide, C. Kerkmann, D. Neuerer, N. Schimrozik

Dana Heide Berlin

Ausgerechnet in der Woche des einjährigen Bestehens der China-Strategie zeigten sich die Risse in der Bundesregierung sehr deutlich. Nach fast einem Jahr Ringen um den Umgang mit chinesischen Komponenten im deutschen 5G-Netz haben sich Bundeskanzler Olaf Scholz (SPD) und Verkehrsminister Volker Wissing (FDP) mit ihrer weichen Linie weitgehend durchgesetzt. Sowohl das Bundesinnenministerium als auch das Auswärtige Amt und das Bundeswirtschaftsministerium hatten aus Sicherheitsgründen deutlich strengere Einschränkungen für den Einsatz chinesischer Hard- und Software im deutschen superschnellen Internet gefordert.

Im Auswärtigen Amt war die 5G-Entscheidung als Test für die China-Strategie angesehen worden. In dem Papier heißt es: Die „unverzügliche“ Minderung von Risiken, die auf chinesische Hersteller zurückgehen, spiele eine besondere Rolle beim Schutz und bei der Aufrechterhaltung der Funktionsfähigkeit der Kritischen Infrastrukturen Deutschlands. Dennoch ließ sich die Bundesregierung mit der Entscheidung fast ein Jahr Zeit und landete nun bei einem weichen Kompromiss, weil die Meinungen so weit auseinandergingen.

Es ist nicht das erste Mal, dass die Bundesregierung in ihrer China-Politik nicht einheitlich auftritt, kritisieren Experten.

### Großes Projekt scheitert an der Realität

„Die Umsetzung der China-Strategie ist in der Praxis und in den Köpfen in Deutschland noch zu zögerlich und teilweise inkonsistent“, sagte Moritz Schularick, Präsident des Instituts für Weltwirtschaft Kiel (IfW) dem Handelsblatt. Auch von anderen Experten kommt Kritik. „Die China-Strategie sollte Klarheit über den Kurs der Bundesregierung verschaffen und Fragmentierung zwischen den Regierungsparteien und den Ministerien reduzieren. Aktuell schafft sie dies nicht“, urteilt Robin Schindowski, China-Analyst beim Brüsseler Thinktank Bruegel.

Schon bei der Verabschiedung der China-Strategie Mitte Juli 2023 hatte sich angedeutet, dass die Umsetzung schwierig werden würde. Während die ebenfalls unter Federführung des Auswärtigen Amtes erstellte gemeinsame Nationale Sicherheitsstrategie noch zusammen von Außenministerin Annalena Baerbock (Grüne) mit Kanzler Scholz und drei weiteren Kabinettsmitgliedern vorgestellt wurde, stand die Grünen-Politikerin bei der Vorstellung der China-Strategie ganz allein auf der Bühne. „China hat sich verändert, und deswegen muss sich auch unsere China-Politik verändern“, hatte Baerbock bei der Vorstellung der Strategie am 13. Juli 2023 gesagt. „Genau das ist das Ziel dieser ersten China-Strategie der deutschen Bundesregierung.“

Nun zeigt sich: Was als großes gemeinsames Projekt startete, scheitert an der Realität. Baerbock und Bundeswirtschaftsminister Robert Habeck (Grüne) stehen auf der einen Seite. Habecks Ministerium ist deutlich kritischer bei chinesischen Investitionen in Deutschland. Und Baerbock kri-

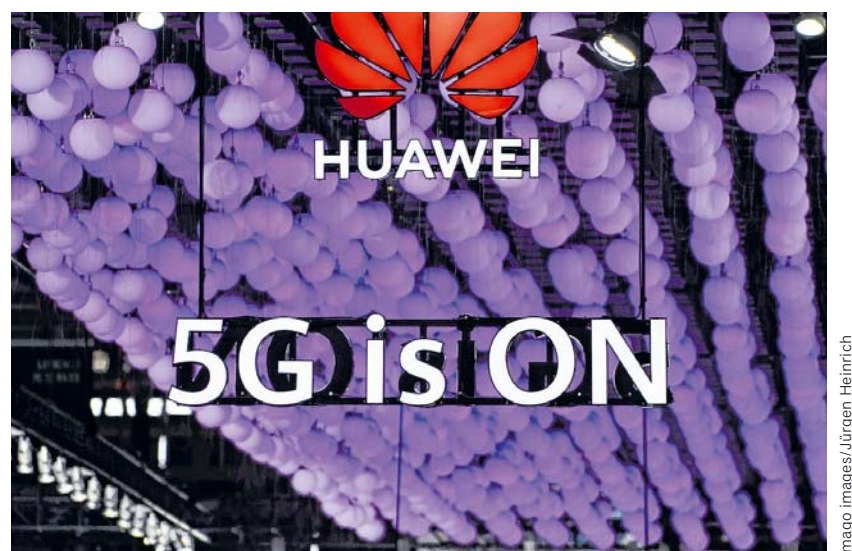


Das Problem der deutschen China-Strategie, in der an sich viel Richtiges steht, hat zwei Namen: Olaf Scholz und Volker Wissing.

Norbert Röttgen  
CDU-Außenpolitiker



Innenministerin Faeser: Kritische Bauteile müssen überall in Deutschland ersetzt werden.



imago images/Jürgen Heinrich



**Olaf Scholz mit dem chinesischen Ministerpräsidenten Li Qiang:** Der Kanzler ist wesentlich moderater im Umgang mit China als Außenministerin Baerbock.

IMAGO/Bernd Elmenthaler

## Außenpolitik

# Experten kritisieren Umsetzung der China-Strategie

Die Bundesregierung wollte einheitlich gegenüber Peking auftreten. Doch nach einem Jahr zeigt sich, dass das kaum klappt. China hilft das.

tisiert China immer wieder und bezeichnet den chinesischen Staats- und Parteichef als „Diktator“.

Scholz auf der anderen Seite fliegt mit großer Wirtschaftsdelegation nach Peking und wettet dort gegen die von der EU-Kommission geplanten Ausgleichszölle auf chinesische E-Autos. Ende Juni fuhr Verkehrsminister Wissing ebenfalls nach Peking – um dort im Alleingang eine Absichtserklärung zum Datentransfer mit China zu unterzeichnen. Eine ausreichende Absprache innerhalb der Bundesregierung, wie sonst in solchen Fällen üblich, hatte es laut mehreren Quellen aus Regierungskreisen nicht gegeben – sehr zum Ärger der restlichen Mitglieder des Bundeskabinetts.

„Das Problem der deutschen China-Strategie, in der an sich viel Richtiges steht, hat zwei Namen: Olaf Scholz und Volker Wissing“, sagt CDU-Außenpolitiker Norbert Röttgen dem Handelsblatt. Beide konterkarierten den Kern des Papiers, das vorsehe, deutsche Abhängigkeiten vom chinesischen Markt zu reduzieren. „Der Bundeskanzler betreibt Chinapolitik, als hätte es die Erfahrung mit Russland nie gegeben.“

China nutzt die Uneinigkeit innerhalb der Bundesregierung. Insbesondere Außenministerin Baerbock wird von Peking aufgrund ihrer kritischen Haltung gemieden, man verhandelt lieber mit dem Bundeskanzler, der deutlich vorsichtiger

# 90

Prozent  
der von Deutschland  
importierten seltenen Erden  
kommen aus China.

Quelle: Destatis

im Umgang mit der Volksrepublik ist. China spiele mal wieder „divide et impera“, indem es Deutschland und auch die EU spaltet, sagt Jürgen Matthes, der beim Institut der deutschen Wirtschaft (IW) zu deutsch-chinesischen Wirtschaftsverflechtungen forscht. „Die Bundesregierung setzt dem zu wenig entgegen, spielt in Teilen China sogar in die Karten.“

Matthes sieht die Ambitionen der Bundesregierung, die deutsche Wirtschaft mit Blick auf China breiter aufzustellen, ein Jahr nach Verabschiedung der China-Strategie als erlahmt an. „An manchen Stellen gab und gibt es Versuche, die China-Strategie im Konkreten umzusetzen“, sagt er. So hatte das Bundeswirtschaftsministerium über Fragebögen versucht, mehr über das China-Exposure großer Unternehmen zu erfahren. Zudem wurden im Zuge der Erstellung der China-Strategie die Bedingungen, unter denen Unternehmen sogenannte Investitionsgarantien, also staatliche Absicherungen, von Geschäften in China bekommen, verschärft.

Auch ein Investitionsprüfungsgesetz zur Überwachung von Investitionen aus Drittstaaten habe mehr Einheitlichkeit schaffen und Lücken im bisherigen Regelwerk schließen sollen, so Matthes. All diese Initiativen schienen nun jedoch zu versanden, weil man mit China keinen größeren Konflikt

riskieren wolle, so Matthes. „Aufgrund eigener Schwächen und mangelnder Konsequenz sitzt man in Berlin wie das Kaninchen vor der Schlange“, warnt er. Richtiger wäre es, mit konsequenten Reformen die eigenen Hausaufgaben zu machen und China dann mit neuer Stärke in den Bereichen entgegenzutreten, wo das nötig sei.

Dass es auch anderes geht, zeigt das Beispiel Japan. Nachdem die chinesische Staatsführung das Land als Reaktion auf einen Konflikt von einem Tag auf den anderen vorübergehend von Importen seltener Erden abschnitt, stellte die japanische Regierung die Versorgung mit den wichtigen Rohstoffen systematisch um. Mit Erfolg. 2008 lag der Anteil Chinas an den japanischen Einfuhren seltener Erden noch bei mehr als 90 Prozent – 2020 waren es weniger als 60 Prozent.

## Marktverzerrungen werden sichtbarer

Die deutsche Abhängigkeit bei kritischen Importen aus China ist hingegen auch ein Jahr nach der China-Strategie unverändert hoch. Bei seltenen Erden liegt sie bei mehr als 90 Prozent. Und die großen Dax-Konzerne, insbesondere die Autohersteller, setzen weiter massiv auf den chinesischen Markt. Zwar stellen sich insbesondere mittelständische Unternehmen hinsichtlich China breiter auf und gehen auch auf andere Märkte. Experten warnen aber davor, das auf die Maßnahmen der deutschen Regierung zurückzuführen. „Konkrete wirtschaftliche Effekte der China-Strategie sind schwer zu beziffern, sollten aber nicht überschätzt werden“, sagt Bruegel-Experte Schindowski.

Die Abschwächung des Wirtschaftswachstums in China sei der Hauptgrund, warum Unternehmen mit zunehmender Unsicherheit auf den chinesischen Markt blicken. Regionale Spannungen und die steigende Attraktivität von Drittstaaten seien zwei weitere Gründe, so Schindowski. Deutsche Unternehmen seien teilweise so überinvestiert in China, dass es im Falle eines Konfliktes mit China zum Problem der deutschen Volkswirtschaft insgesamt werde, sagt CDU-Außenpolitiker Röttgen.

Experten wie Mikko Huotari, Chef des Berliner China-Thinktanks Merics, plädieren angesichts dessen dafür, dass sich die Bundesregierung nun konkrete Handlungsleitlinien gibt. „Die Bundesregierung sollte fünf bis zehn Maßnahmen definieren, die man im nächsten Jahr angeht“, so Huotari. Insbesondere beim Derisking sei Deutschland derzeit allenfalls vorsichtiger Mitläufer. Die China-Strategie habe für die meisten Unternehmen keinerlei Bedeutung. „Wir wären gut beraten, selbst zu definieren, wie viel Technologieverflechtung wir mit China wollen und wie viel Marktverzerrung wir bereit sind zu tolerieren, anstatt darauf zu warten, dass andere diese Entscheidungen für uns treffen“, so Huotari.

Seit der Verabschiedung der China-Strategie vor einem Jahr habe sich die Volksrepublik unter Staats- und Parteichef Xi Jinping weiter verändert. China werde heute noch stärker als sicherheitspolitische Herausforderung gesehen, so Huotari. Die Marktverzerrungen träten jetzt stärker ans Licht, deutlich über das Problem der subventionierten E-Autos hinaus, und auch die Technologieverflechtungen mit China würden kritischer gesehen.

Wie sehr sich der Blick auf China verändert hat, zeigt sich aktuell auch beim Nato-Gipfel in Washington. In ihrer gemeinsamen Abschlusserklärung äußerten sich die Mitglieder des transatlantischen Verteidigungsbündnisses so kritisch wie nie zuvor zu der Volksrepublik. Sie seien „tief besorgt“ über das Verhältnis zu Russland. China sei ein „entscheidender Beihelfer“ im russischen Angriffskrieg gegen die Ukraine. Chinesische Unternehmen verkaufen zwar keine Waffen an Russland, aber in großem Stil sogenannte Dual-Use-Güter, also Produkte, die sowohl zivil als auch militärisch genutzt werden können.

„China sagt, dass es gute Beziehungen mit dem Westen haben will“, hatte Nato-Generalsekretär Jens Stoltenberg jüngst in Berlin gesagt und ergänzt: „Gleichzeitig liefert Peking weiterhin den Treibstoff für den größten bewaffneten Konflikt in Europa seit dem Zweiten Weltkrieg. Sie können nicht beides haben.“

## Steuersystem

## Kommission empfiehlt Vereinfachungen

Experten haben für Finanzminister Lindner Reformen erarbeitet. Einige Ideen dürften auf Widerstand treffen.

**Berlin.** Zwei von Bundesfinanzminister Christian Lindner (FDP) eingesetzte unabhängige Expertengruppen haben Vorschläge für eine deutliche Vereinfachung des deutschen Steuersystems erarbeitet. Am Freitag werden die Berichte in Lindners Beisein im Finanzministerium vorgestellt, dem Handelsblatt liegen sie vorab vor. Die Ideen haben es teils in sich. Für die Steuerpflichtigen würde sich viel ändern, sollten die Vorschläge umgesetzt werden.

Die Kommission „Bürgernahe Einkommensteuer“ empfiehlt, die steuerlichen Regeln für das häusliche Arbeitszimmer, haushaltsnahe Dienstleistungen und die Pendlerpauschale grundlegend zu ändern. Das geht aus dem Abschlussbericht hervor, der 200 Seiten umfasst. Demnach soll die bisherige steuerliche Absetzbarkeit für das häusliche Arbeitszimmer entfallen, ebenso die Regeln für Pendler und das Homeoffice. Dies alles soll in einer neuen Pauschale gebündelt werden.

„Die Expertenkommission schlägt mehrheitlich vor, Werbungskosten für Fahrten zwischen Wohnung und erster Tätigkeitsstätte, Homeoffice und das häusliche Arbeitszimmer zu einer Arbeitstagepauschale in Höhe eines fixen Euro-Betrags pro Arbeitstag zusammenzufassen“, heißt es in dem Abschlussbericht.

### Änderungen bei der Absetzbarkeit

Die genaue Höhe der Arbeitstagepauschale müsste der Gesetzgeber festlegen. Die Kommission nennt als ein Beispiel sechs Euro pro Tag. Pendler bekämen sechs Euro täglich, egal, ob sie einen oder 19 Kilometer pendeln. Fernpendler, deren gefahrene Kilometer nicht über die Arbeitstagepauschale abgedeckt sind, sollen ab dem 26. Kilometer eine fixe Pauschale pro Kilometer steuerlich geltend machen können. Ebenso schlagen die Experten vor, dass haushaltsnahe Dienstleistungen wie die Beschäftigung einer Putzkraft künftig steuerlich nicht mehr anrechenbar sein sollen. Auch die Absetzbarkeit von Lohnkosten für Handwerker soll entfallen.

Die Steuerermäßigung habe sich seit ihrer Einführung mit drei Milliarden Euro Steuermindereinnahmen „zu einer der größten Subventionen im Einkommensteuerrecht entwickelt“, heißt es in dem Bericht. Es gebe bis jetzt keinen echten Nachweis, dass die Steuerermäßigung Schwarzarbeit vermeide. Die Expertenkommission sei daher mehrheitlich dafür, die Steuerermäßigungen „abzuschaffen“. Die drei Milliarden Euro könnten „zur Gegenfinanzierung anderer Reformvorschläge der Expertenkommission eingesetzt werden“, heißt es. Eine weitere Empfehlung sieht vor, dass das Finanzamt für bestimmte Gruppen von Steuerpflichtigen wie Arbeitnehmer, Rentner und Pensionäre „eine vollautomatisierte Veranlagung“ vornimmt. Insbesondere Rentner könnten dann von der jährlichen Steuererklärung befreit werden.

Viele dieser Vorschläge dürfte Finanzminister Lindner wohl eher nicht umsetzen können. Die Pendlerpauschale abzuschaffen wäre politisch heikel. Eher dürfte Lindner die Regelungen der zweiten Expertengruppe begrüßen. Die Kommission mit dem Titel „Vereinfachte Unternehmensteuer“ plädiert nach Handelsblatt-Informationen für umfangreiche Steuersenkungen für Unternehmen. Als Zielgröße sei eine Unternehmensteuerbelastung in Höhe von 25 Prozent angemessen, hieß es in einem Entwurf des Berichts.

Martin Greive, Jan Hildebrand



### Ehegattensplitting

# Steuerklassen III und V sollen verschwinden

Ein Gesetzentwurf des Finanzministers sieht vor, die bei Ehepaaren beliebten Steuerklassen zu streichen. Die Besteuerung soll künftig automatisch erfolgen.

**Christian Lindner:** Der Finanzminister will Ehepartner ab 2030 automatisch in die Steuerklasse IV einordnen lassen.

**Martin Greive, Jan Hildebrand**  
Berlin

**B**undesfinanzminister Christian Lindner (FDP) bringt eine Reform der Steuerklassen auf den Weg. Die bei Eheleuten beliebten Steuerklassen III und V sollen abgeschafft werden. Das sieht der Entwurf des zweiten Jahressteuergesetzes 2024 vor, der dem Handelsblatt vorliegt. Demnach gilt ab Januar 2030 für alle Ehepaare und Lebenspartner die Steuerklasse IV. Hier soll das sogenannte Faktorverfahren angewendet werden.

„Mit der Überführung der Steuerklassen III und V in das Faktorverfahren für Ehegatten, Lebenspartnerinnen und Lebenspartner soll der Lohnsteuerabzug zum 1. Januar 2030 insgesamt vereinfacht werden“, heißt es im Gesetzentwurf. „Das neue Faktorverfahren ist einfach und unbürokratisch anwendbar und schafft mehr Fairness.“

Mit dem Gesetz setzt Lindner ein Vorhaben des Koalitionsvertrags um. Politisch ist die Reform durchaus heikel. Als die Pläne erstmals diskutiert wurden, gab es scharfe Kritik aus der Union. Im Finanzministerium wurde betont, die Reform der Steuerklassen bedeute keine Steuererhöhung.

Ehepartner und Lebenspartner können bisher wählen, ob sie beide in den Steuerklassen IV eingeordnet werden wollen oder ob einer – der mit dem höheren Einkommen – die Klasse III nutzt und der andere die Klasse V. Aus Sicht vieler Ehepaare bietet das Vorteile. Durch die Steuerklassen wird der finanzielle Vorteil des Ehegattensplittings bei den monatlichen Steuerabzügen berücksichtigt. Dabei geht es vor allem um den Grundfreibetrag, also den Einkommensteil, auf den keine Steuern fällig werden. In diesem Jahr liegt er bei 11.604 Euro. Während der Partner in Steuerklasse III von beiden Freibeträgen profitiert, ist die Steuerbelastung in Klasse V im Gegenzug besonders groß.

Die Steuerklassenkombination III/V unterstellt, dass der Partner in Klasse III ungefähr 60 Prozent zum gemeinsamen Einkommen beiträgt und der in Steuerklasse V eingestufte circa 40 Prozent. Sind die Einkommensunterschiede noch größer, zahlt der Ehepartner mit Klasse III mitunter monatlich zu wenig Steuern. Deshalb sind Ehepaare und Lebenspartner mit dieser Kombination verpflichtet, eine Steuererklärung abzugeben. Eventuell zu wenig gezahlte Steuern müssen dann nachgezahlt werden.

Kritiker halten die Kombination III/V für ungerecht. In vielen Familien verdienen Frauen weniger, weil sie etwa häufiger in Teilzeit arbeiten. Sie wählen deshalb die Steuerklasse V und haben so einen doppelten Nachteil: Von dem ohnehin geringeren Gehalt bleibt ihnen monatlich noch weniger, weil die Steuerabzüge höher sind als in Steuerklasse III. So wird auch der Anreiz gemindert, mehr zu arbeiten.

Laut Gesetzentwurf sollen Ehepartner ab 2030 automatisch in die Steuerklasse IV fallen. Dabei soll dann das Faktorverfahren zum Einsatz kommen. Bei diesem Verfahren werden die monatlichen Steuerabzüge an die tatsächliche Einkommensverteilung der beiden Partner angepasst. Somit sollen jährliche Steuernachzahlungen oder Erstattungen entfallen.

„Mit dem Faktorverfahren kann die steuermindernde Wirkung des Splitting-Verfahrens bereits beim monatlichen Lohnsteuerabzug für den eigenen Arbeitslohn berücksichtigt werden und damit eine gerechtere Verteilung der Lohnsteuerbelastung anhand der in der Ehe oder Lebenspartnerschaft gemeinsam bezogenen Arbeitslöhne erreicht werden“, heißt es im Gesetzentwurf. „Durch das Faktorverfahren wird zwischen den Ehegatten



klarer herausgestellt, wer wie viel netto zum Einkommen beiträgt.“

Lindner plant eine automatische Umstellung und Ermittlung des Faktorverfahrens. „Durch die weitgehende Digitalisierung und Automatisierung wird das bisherige Verfahren deutlich vereinfacht“, heißt es im Gesetzentwurf. Bisher ist ein Antrag der Eheleute notwendig, bei dem sie auch angeben, wie sich ihre Einkommen und damit ihre Steuerbelastung durch das Faktorverfahren aufteilt.

Der Gesetzentwurf sieht vor, „dass dem Bundeszentralamt für Steuern die vollständig automatisierte Bildung des Faktors zugewiesen wird“. Im Jahr 2029 soll das Bundeszentralamt für alle Ehepartner, die die Steuerklassen III/V nutzen, einen Faktor berechnen. Dieser soll sich am tatsächlichen Einkommen orientieren, das die Arbeitgeber mit den elektronischen Lohnsteuerbescheinigungen an die Finanzämter übermitteln.

„Der ab dem Umstellungsstichtag 1. Januar 2030 geltende Faktor wird den Ehegatten sowie Lebenspartnerinnen und -partnern durch das Bundeszentralamt für Steuern oder den Finanzbehörden der Länder einmalig elektronisch mitgeteilt“, heißt es im Gesetzentwurf. Auf Antrag kann der Faktor auch weiterhin geändert werden, etwa wenn die Eheleute eine deutliche Einkommensänderung erwarten. Ab der Umstellung soll das Bundeszentralamt für Steuern jährlich den Faktor bis zum 1. April überprüfen und automatisch anpassen. Grundlage für die Berechnung sind die Lohnsteuerbescheide aus dem Vorjahr.

### Steuerentlastungen und höheres Kindergeld

Neben der Reform der Steuerklassen enthält der Gesetzentwurf auch noch eine Reihe von Entlastungen. Auf diese hatten sich Kanzler Olaf Scholz (SPD), Wirtschaftsminister Robert Habeck (Grüne) und Finanzminister Lindner bei ihrer Einigung zum Bundeshaushalt verständigt. Insgesamt sollen sich die Entlastungen laut Lindner in diesem und in den kommenden beiden Jahren auf 23 Milliarden Euro summieren.

Laut Gesetzentwurf soll der Grundfreibetrag ab Januar 2025 um 300 Euro auf 12.084 Euro steigen. Lindner hatte zudem angekündigt, dass der Grundfreibetrag noch in diesem Jahr rückwirkend zum 1. Januar um 180 Euro auf 11.784 Euro steigen soll. Bis zu diesem Einkommen fällt keine Steuer an. Für das Jahr 2026 ist eine weitere Anhebung geplant.

Der steuerliche Kinderfreibetrag soll angehoben werden. Zudem soll auch der Steuertarif angepasst werden. Damit soll die „kalte Progression“ ausgeglichen werden, also schlechtere Steuererhöhungen, die sich durch das Zusammenspiel von Inflation und steigenden Steuertarifen ergeben. Weiter gibt es eine Erhöhung des Kindergelds.

Laut Gesetzentwurf führen die Entlastungen beim Staat im kommenden Jahr zu Einnahmeausfällen von rund sieben Milliarden Euro. Im Jahr 2026 betragen die Entlastungen dann 12,4 Milliarden Euro.

Der Bundestag muss das Gesetz noch verabschieden. Im Bundesrat ist die Regierung auf die Stimmen von unionsregierten Ländern angewiesen.

**US-Präsident Joe Biden, Kanzler Olaf Scholz, Nato-Generalsekretär Jens Stoltenberg:** Die USA wollen ab 2026 moderne Marschflugkörper in Deutschland stationieren.

## Nato-Gipfel

# Deutschland und USA pflegen ihre Zweckfreundschaft

Die geplante Stationierung landgestützter US-Waffensysteme in Deutschland kommt einer Zeitenwende gleich.

Martin Greive, Annett Meiritz  
Washington

Minutenlang pries US-Präsident Joe Biden bei einer Arbeitssitzung der Nato in Washington das 32 Staaten umfassende Militärbündnis. Dass sich die Ukraine seit über zwei Jahren einer russischen Eroberung widersetze, sei vor allem der Nato zu verdanken. „Wir sind gewachsen und gediehen“, so Biden. „Heute sind wir stärker als je zuvor.“

Scholz lobte den US-Präsident demonstrativ – auch wenn man in Olaf Scholz' Umfeld die Sorgen um Bidens Zustand teilt. „Abschließend möchte ich Ihre Arbeit würdigen, Joe“, beendete der Kanzler seinen Beitrag in der Arbeitssitzung. „In all dem heutigen Chaos ist es Ihrer Führung zu verdanken, dass die Allianz heute so stark dasteht.“

Vor allem der überraschende Beschluss, dass die USA ab dem Jahr 2026 moderne Marschflugkörper und Überschallwaffen in Deutschland stationieren wollen, ist laut dem Transatlantik-Experten Marco Overhaus von der Stiftung für Wissenschaft und Politik ein Durchbruch. „Das ist tatsächlich eine Zeitenwende“, schrieb er bei LinkedIn. „Deutschland gestattet den USA erstmals die Stationierung landgestützter Waffensysteme, die früher vom Rüstungskontrollvertrag INF verboten waren.“

Russland verurteilte den Beschluss. Und zur Entscheidung, die Ukraine früher oder später in die Nato aufzunehmen, sagte Kremlsprecher Dmitri Peskow: „Das ist eine sehr ernste Bedrohung für die nationale Sicherheit unseres Landes. Das erfordert von uns durchdachte und koordinierte Antwortmaßnahmen zur Gegeneindämmung der Nato.“

China wandte sich gegen die Gipfel-erklärung, wonach die Volksrepublik Beihilfe im russischen Angriffskrieg gegen die Ukraine leiste. Die Erklärung sei voll von Kriegsrhetorik, Verleumdung und Provokationen gegenüber China,

sagte Außenamtssprecher Lin Jian in Peking.

Das Verhältnis zwischen den USA und Deutschland hat sich während Bidens Amtszeit verändert: Es gleicht zunehmend einer Zweckfreundschaft, in der beide Seiten pragmatische Entscheidungen treffen und dabei auch an ihre eigenen Interessen denken. Auf deutscher Seite ist man wegen der politischen Unberechenbarkeit der USA vorsichtiger geworden – und bereitet sich strategisch auf eine zweite Amtszeit Donald Trumps vor. Auf amerikanischer Seite werden die Erwartungen an Deutschland klar formuliert, etwa in der Chinapolitik oder bei den Verteidigungsausgaben. Das bedeutet: Selbst wenn Biden wider Erwarten im November gewinnt, dürfte das transatlantische Verhältnis herausgefordert werden.

### Rüstungsgeschäfte für Trumps Wohlgefallen

Berlin bereitet sich auf einen möglichen Regierungswechsel vor, etwa in Gestalt lukrativer Rüstungsgeschäfte. Damit will Deutschland nicht zuletzt auch Trump und den Republikanern zeigen, dass sich eine Zusammenarbeit gegen die russische Aggression lohnt. So hat die Bundeswehr für viele Milliarden F35-Kampfflugzeuge sowie 60 Chinook-Hubschrauber in den USA bestellt. Damit, so die Hoffnung, könnte der Dealmaker Trump gnädig gestimmt werden.

Parallel versuchen Scholz' Vertraute schon seit Längerem, Verbindungen zum Trump-Lager zu knüpfen. In Berlin ist die Erkenntnis angekommen, dass die republikanische Partei auf Dauer isolationistisch bleiben wird. Eine zweite Trump-Regierung würde vor wirtschaftlichen Strafen gegen Deutschland nicht zurückschrecken, erklärte der Trump-Berater Matthew Pottinger im Handelsblatt-Interview.

Eine Antwort auf die Aufrüstung Russlands, Chinas und Nordkoreas „muss darin bestehen, unsere indus-

trielle Basis zu stärken“, betonte Biden im Beisein von Scholz. „Wir dürfen nicht zulassen, dass das Bündnis ins Hintertreffen gerät.“ Mittelfristig, davon gehen Beobachter in Washington aus, werden die USA auf Rüstungsetats in Höhe von drei oder vier Prozent drängen.

Auf dem Nato-Gipfel in Washington erwähnte Scholz bei jeder Gelegenheit, dass Deutschland jetzt das Zwei-prozentziel einhalte und das auch dauerhaft tun werde. Tatsächlich würden höhere Forderungen die Ampel, aber auch die Nachfolgerregierung, vor Probleme stellen. Schon jetzt nimmt die Zustimmung für die Ukraine-Unterstützung spürbar ab. Konfliktpotenzial gibt es vor allem im Verhältnis zu China, denn in der Chinapolitik ticken Deutschland und die USA völlig unterschiedlich. Nicht nur Trump, auch Biden geht härter gegen China vor. Im Mai erließ er Zölle auf viele chinesische Produkte. Scholz hingegen will weiterhin gute Handelsbeziehungen zu China pflegen und versuchte, Strafzölle der EU auf den Import chinesischer Elektroautos zu verhindern.

In den USA hält man diese Denkwiese für naiv und die große wirtschaftliche Abhängigkeit Deutschlands für gefährlich. Deutschland habe mit dem Umbau der Energieversorgung nach Ende der Gaslieferungen aus Russland und den Herausforderungen der Zeitenwende schon genug große Aufgaben. Da könne man es sich nicht leisten, ohne Not den wichtigsten Handelspartner zu vergraulen, findet dagegen Scholz.

Es war kein Zufall, dass Biden am Mittwoch, mitten im Nato-Gipfel, die Stahl- und Aluminium-Einfuhren aus China weiter begrenzte. Die Erwartung, dass sich Deutschland klarer von China abgrenzen müsse, wird immer vehementer an Berlin herangetragen. Die USA würden „in jedem Gespräch“ China zur Sprache bringen, „das ist fast schon eine Besessenheit“, drückte es ein deutscher Diplomat aus.

Key Niefeld/dpa



”

In all dem heutigen Chaos ist es Ihrer Führung zu verdanken, dass die Allianz heute so stark dasteht.

Olaf Scholz zu Joe Biden

## Homo oeconomicus

## Bleibt Europas Autobranche auf der Strecke?

Die Autokonzerne stehen unter Druck aus China. Das Tempo der Veränderungen droht sie zu überfordern.

In den vergangenen Monaten ist der Einkaufsmangerindex (PMI) für das verarbeitende Gewerbe in der Euro-Zone deutlich unter die 50er-Marke gefallen. Das lässt einen Rückgang der Aktivität erwarten. Der vorsichtige Aufschwung, der im Frühjahr zu beobachten war, scheint also unterbrochen zu sein. Der Internationale Währungsfonds schätzt das mittelfristige Wachstumspotenzial Deutschlands lediglich noch auf 0,7 Prozent pro Jahr. Bislang erwirtschaftet die größte Volkswirtschaft der EU 27 Prozent des gesamten Bruttoinlandsprodukts des Euroraums.

Besonders anfällig für konjunkturelle Schwächen ist der Autosektor – sowohl in Deutschland als auch in Europa. Grund dafür ist seine Abhängigkeit von der Konsumentenstimmung. Außerdem ist die technische Transformation weg vom Verbrennermotor eine Herausforderung für die Hersteller. Hinzu kommt der Druck des immer schärferen Wettbewerbs mit China. Unternehmen aus der Volksrepublik haben bei der Elektrifizierung ihrer Fahrzeuge und bei der Entwicklung der eingebauten Software teils deutliche Vorsprünge.

Obwohl es große Parallelen gibt zwischen der schwedischen und der deutschen Industrie, sind die schwedischen Einkaufsmanger in guter Stimmung. Die verarbeitenden Betriebe in Schweden entwickeln sich in einem normalen Tempo. Das könnte darauf hindeuten, dass sich die Unternehmen gut an die höheren Kosten und Zinsen angepasst haben. Es könnte aber auch zeigen, dass sie wettbewerbsfähig und beim grünen und digitalen Wandel gut positioniert sind. Wie geht es also weiter mit der europäischen Industrie und vor allem mit der Autobranche? Werden sich die am 4. Juli eingeführten EU-Zölle auf importierte chinesische Elektrofahrzeuge als der richtige Weg erweisen? Gibt es Alternativen?

Der tiefgreifende Wandel in der Autoindustrie erfordert erhebliche Investitionen, eine enge Zusammenarbeit, Entschlossenheit und Mut von Wirtschaftsführern und politischen Entscheidungsträgern gleichermaßen. Sowohl für die Akteure der Branche als auch für die Gesellschaft steht viel auf dem Spiel. Wenn der Wandel zu schnell vonstattgeht, könnte ein großer Teil des europäischen Autosektors im Wettbewerb mit China unterliegen. Dieses Worst-Case-Szenario hätte schwerwiegende wirtschaftliche und soziale Folgen. Um es zu vermeiden, versuchen die Politiker, bestehende Werte zu schützen und Zeit zu gewinnen.

Es ist schwierig, das richtige Gleichgewicht zu finden, aber wir werden in den kommenden Jahren wahrscheinlich eine umfassende Konsolidierung auf dem Markt für Elektrofahrzeuge erleben. Dazu gehören dann Liquidationen, Fusionen und neue Kooperationen. Es besteht kein Zweifel daran, dass der europäische Autosektor einen großen Nachholbedarf hat.



Lena Sellgren ist Chefvolkswirtin der Investitionsförderbehörde Business Sweden.

Getty Images News/Getty Images, PR



Wang Huiyao

## „Trump könnte ein Friedenspräsident sein“

Der Chef des regierungsnahen chinesischen Thinktanks CCG verteidigt sein Land gegen die Kritik der Nato. Er verrät auch, warum er Kanzler Scholz „großartig“ findet und Trump für den besseren US-Präsidenten hält.

**Herr Wang, Chinas Regierung kritisiert die Nato – und sieht sich unterdrückt. Es sei nicht die Volksrepublik, die die Spannungen im asiatisch-pazifischen Raum schürt, sondern die Nato. Denken Sie genauso?**

Ich schließe mich der Meinung des chinesischen Außenministeriums an. Die Ausweitung der Nato nach Asien und in den asiatisch-pazifischen Raum ist falsch. Die Organisation trägt „Atlantik“ im Namen, sie dient der atlantischen Sicherheit. Ich bin der Meinung, dass die Nato ihre Vorteile hat, aber sie sollte ihren ursprünglichen Zweck beibehalten und nicht auf den pazifischen Raum ausgedehnt werden.

**Die Nato hat Länder wie Japan, Südkorea und Australien gebeten, am Gipfel teilzunehmen. Japan will sich enger an die Nato binden.**

Das sind keine atlantischen Länder, und ich halte diese Art von Gipfel, an dem asiatisch-pazifische Staaten teilnehmen, für unangemessen. Ich glaube nicht, dass Japan oder irgendein anderes Land in der Region Probleme verursachen will, nur um ein Mitglied der Nato zu werden. Sie erinnern sich, dass die Nato einmal ein Büro in Tokio eröffnen wollte – und der französische Präsident Emmanuel Macron war entschieden dagegen.

**Aber Bedrohungslagen können sich verschärfen – Chinas Nachbarn in der Region sind zunehmend verunsichert über die Rolle der Volksrepublik. Das gilt auch für Japan, Südko-**

**rea, die Philippinen.**

Ich bin sicher, dass viele Nato-Mitglieder eine Ausweitung des Bündnisses nach Asien und in den Pazifik nicht befürworten würden. Auch in Deutschland gibt es wohl einige, die dies nicht befürworten würden.

**Ein weiteres Thema auf dem Gipfel ist der Krieg in der Ukraine. China sagt, es sei für den Frieden, unterstützt Russland aber politisch,**

**wirtschaftlich und mit Dual-use-Gütern. Wie passt das zusammen?**

China hat dies kategorisch dementiert. China beliefert Russland nicht mit Waffen. Hätte China Waffen geliefert, wie es die USA, Europa, die EU und die Nato tun, hätte Russland den Krieg wahrscheinlich schon längst gewonnen.

**Ich spreche nicht von direkten Waffenlieferungen, sondern von**

### Vita

**Der Politikberater** Wang Huiyao ist Gründer und Präsident des Center for China and Globalization (CCG) in Peking. Schon unter Premierminister Li Keqiang hat er die chinesische Regierung beraten. Wang ist Professor am Institut für Entwicklung an der Southwestern University of Finance and Economics. Studiert hat er in Südkorea, England und Kanada. Der Wirtschaftswissenschaftler hat in der kanadischen Wirtschaft gearbeitet, ist Buchautor und einer der einflussreichsten Politikberater Chinas.

**Der Thinktank** Das Center for China and Globalization ist ein renommierter Thinktank. Das Institut wurde 2008 gegründet und bezeichnet sich selbst als unabhängig von Kommunistischer Partei und Regierung. Nach eigener Darstellung finanziert es sich durch Spenden und Sponsoring privater Unternehmen und multinationaler Konzerne. Die Unabhängigkeit des Instituts war in der Vergangenheit aber auch Diskussionsstoff.





Mitarbeiter der chinesischen Küstenwache filmen ein philippinisches Schiff: Die Spannungen im südchinesischen Meer nehmen zu.

um die Beziehungen zwischen China und der EU zu sichern und den Multilateralismus mit China zu erhalten. Ich finde Scholz großartig – er war der erste G7-Regierungschef, der nach Corona nach China gereist ist. Daran werden sich die Chinesen erinnern. Und China ist Brot und Butter für die deutsche Wirtschaft. Beide Länder können davon profitieren, und darauf sollten wir uns konzentrieren.

**Wäre ein US-Präsident Donald Trump eher bereit, China die Hand**

**zu reichen, als ein US-Präsident Joe Biden? In der Vergangenheit hat er das nicht getan.**

Ob Biden oder Trump, an der feindseligen Haltung der US-Regierung gegenüber China wird sich wohl nicht viel ändern. Aber ich denke, der Stil wird unter Trump anders sein. Biden unterstützt die Bündnisse, die Sie jetzt sehen – die Erweiterung der Nato, Aukus, Quad. Sie haben bereits viele Mini-Natos um China herum aufgebaut. Trump wird pragmatischer sein, er will keinen Krieg.

**Und er wird Taiwan wahrscheinlich weniger unterstützen. Ein weiterer Pluspunkt aus chinesischer Sicht?**

Er könnte ein Friedenspräsident sein, wenn er behauptet, dass er helfen kann, die Kriege in der Ukraine und im Gazastreifen zu beenden. Warum sollte er also eine Eskalation in der Straße von Taiwan unterstützen?

**Herr Wang, vielen Dank für das Interview.**

Die Fragen stellte Martin Benninghoff.

Anzeige

Reward-ly

# Weihnachtsgeschenke im Juli planen?

Die perfekte Zeit, um die Mitarbeitergeschenke zu Weihnachten in Ruhe zu planen.



## Reward-ly – Ihre Experten für Mitarbeitergeschenke.

- ✓ Über 1.500 Geschenkideen: hochwertig, einzigartig und nachhaltig
- ✓ Große Auswahl ohne Mindestbestellmenge
- ✓ Berücksichtigung Ihrer Steuerfreigrenzen
- ✓ Personalisiert mit Logo und Name
- ✓ Lagermanagement
- ✓ Integration in HR- oder CRM-Systemen



reward-ly.io

### Gütern, die auch militärisch genutzt werden können.

Es ist schwierig zu definieren, was Dual-use-Güter sind. China kann Lebensmittel oder Textilien exportieren – Textilien können von Soldaten verwendet werden. Darüber hinaus kommen Waren aus europäischen Ländern über Zentralasien und andere Länder nach Russland. Sie sollten sich das wirklich ansehen, statt nur China zu beschuldigen.

### Sie wollen doch nicht ernsthaft leugnen, dass China Russland als „strategischer Partner“ unterstützt, oder? Wie oft haben sich Xi Jinping und Wladimir Putin in letzter Zeit getroffen?

China unterstützt die Ukraine in Fragen der Souveränität, des Territoriums und der Integrität. Als Olaf Scholz in Peking war, hat Xi Jinping klargestellt, dass Russland keinen Atomkrieg führen darf. China hat einen Friedensgesandten ernannt. Die Volksrepublik hat nicht die gleichen Positionen zur Ukraine wie die Nato, die USA und die EU. China hat in dieser Frage für Russland das Gesicht gewahrt und kann zu gegebener Zeit ein guter Vermittler sein. Der globale Süden ist sich zu 80 Prozent mit China einig. Das ist ein großer Vorteil.

### Die Europäer sind in der Russlandfrage uneins – Ungarns Regierungschef Viktor Orban war gerade in Peking und pflegt weiterhin Kontakte zum Kreml. Ist der Westen geschwächt?

Nein, auch in Europa will man diesen Krieg so schnell wie möglich beenden. Macron schien früher diese Rolle zu spielen, aber jetzt ist er mit seiner Innenpolitik beschäftigt. Die Europäer brauchen jemanden, der wirklich als Friedensvermittler auftreten kann. Und auch jemanden, der auf China zugehen kann.

### Aus chinesischer Sicht wird der deutsche Bundeskanzler dazu kaum in der Lage sein – Deutschland liefert viele Waffensysteme an die Ukraine.

Es ist wichtig, dass die Deutschen mehr Verantwortung übernehmen,



IMAGO/ZUMA Press Wire, Getty Images Entertainment/Getty Images

**Brautpaar Anant Ambani und Radhika Merchant, Verkaufsraum des Designers Sabyasachi Mukherjee: „Unter 150.000 Euro ist in diesem Raum nichts zu haben.“**



### Superreiche

# „Die Slums werden bald verschwinden“

Die reichste Familie Asiens feiert am Wochenende eine Hochzeit der Superlative in Mumbai, der Stadt mit den meisten Milliardären in der Region. Deren Luxusleben beschert auch deutschen Firmen gute Geschäfte.

Matthias Peer Mumbai

**K**urz vor der wohl teuersten Hochzeit, die Indien je gesehen hat, lässt Asiens reichster Mann den Nachthimmel seiner Heimatstadt leuchten. Zur Vorbereitung der Vermählung seines jüngsten Sohnes bestraht Mukesh Ambani das 173 Meter hohe Wohnhaus seiner Familie in der Finanzmetropole Mumbai mit wechselnden Farbkombinationen. Vor dem Eingangstor des Anwesens „Antilia“, das Schätzungen zufolge mehr als eine Milliarde Dollar wert ist, kündigen Lampen und Blumengirlanden das gesellschaftliche Großevent an.

Drei Tage lang soll die Trauungszeremonie von Bräutigam Anant Ambani und seiner Braut, der Multimillionärstochter Radhika Merchant, dauern. Gefeierte wird schon seit Monaten mit einer Reihe prominent besetzter Veranstaltungen, zu denen auch Meta-Chef Mark Zuckerberg sowie Microsoft-Gründer Bill Gates angereist waren. Popstars wie Rihanna und Justin Bieber gehen Privatkonzerte. Indische Medien gehen davon aus, dass schon die Feste im Vorfeld mehr als 100 Millionen Dollar gekostet haben und die Hochzeit insgesamt zweifellos einen neuen Ausgabenrekord in dem Schwellenland aufstellen wird.

Die opulente Ambani-Party ist das sichtbarste Beispiel der stark wachsenden Finanzkraft in Indiens Oberschicht. Angetrieben von der hervorragenden konjunkturellen Lage und einem Kursprung an den Aktienmärkten legt die Zahl der Superreichen in dem Land derzeit so stark zu wie in keiner anderen großen Volkswirtschaft.

In Mumbai, der Heimat der Ambanis, leben seit diesem Jahr zum ersten Mal mehr Milliardäre als in der chinesischen Hauptstadt Peking. Damit liegt die indische Stadt nun an der Spitze in Asien, wie die im März veröffentlichte „Global Rich List“ des chinesischen Medienunternehmens Hurun zeigt. Die Vermögenden haben in der Metropole einen Boom von prestigeträchtigen Immobilien, Nobelboutiquen und teuren Autos ausgelöst. Davon profitieren auch deutsche Unternehmen.

#### Deutsche Hersteller dominieren Indiens Premiumautomarkt

An der Linking-Road – einer Einkaufsstraße, die durch den wohlhabenden Stadtteil Bandra West führt – hat vor wenigen Wochen ein neuer Ausstellungsraum von Mercedes-Benz eröffnet. Gleich neben der Eingangstür präsentiert das Unternehmen dort einen Elektro-SUV für mehr als 150.000 Euro. In der mit einem Durchschnittsverdienst müssten ihr komplettes Einkommen 60 Jahre lang ansparen, um sich das Fahrzeug leisten zu können.

Doch Sanjay Thakker kennt genügend potenzielle Kunden, für die die Anschaffung finanziell kein Problem wäre. „In der Gegend leben viele Menschen, die in den vergangenen Jahren zu großen Vermögen gekommen sind“, sagt der Chef der Landmark-Gruppe – Indiens größtem Mercedes-Händler mit landesweit rund zwei Dutzend Filialen. So hätten sich erfolgreiche Startup-Gründer in dem Viertel niedergelassen. „Nach der hohen Zahl an Börsengängen haben jetzt viele Unternehmer die Taschen voller Geld.“

”

Nach der hohen Zahl an Börsengängen haben jetzt viele Unternehmer die Taschen voller Geld.

Sanjay Thakker  
Landmark-Chef

Die deutschen Premiumhersteller sehen sich in einer guten Position: Mercedes, BMW und Audi dominieren Indiens Markt für Luxusfahrzeuge. Marktführer Mercedes verzeichnete in den ersten sechs Monaten mit einem Absatzplus von neun Prozent sein bestes Halbjahr seit dem Markteintritt vor drei Jahrzehnten. In absoluten Zahlen sind die Verkaufszahlen zwar noch vergleichsweise gering – 2023 lieferte das Unternehmen in Indien 18.000 Autos aus, in China mehr als 700.000. Doch Thakker sieht in seinem Heimatland großes Potenzial: „Früher haben die Wohlhabenden in Indien ihr Vermögen lieber für schlechte Zeiten gespart“, sagt er. „Jetzt haben angesichts von Indiens rasantem Aufstieg viele das Gefühl, dass die schlechten Zeiten vielleicht nie kommen werden – und geben ihr Geld mit Freude aus.“

Getrieben werde das veränderte Konsumverhalten der Oberschicht von jungen Konsumenten, die sich am Lebensstil in Europa oder Amerika orientieren, sagt Thakker. Das Durchschnittsalter der Käufer in seinen Mercedes-Showrooms sei von über 50 auf unter 40 gesunken. Befeuert wird der Trend von gigantischen Vermögen, die vor einem Generationswechsel stehen. Die Nachkommen der zehn reichsten indischen Familien können laut dem Finanzdienst Bloomberg mit einem Erbe von insgesamt 380 Milliarden Dollar rechnen. Das entspreche der dreifachen Summe, die Chinas Superreiche an ihre Kinder weiterreichen könnten.

Bräutigam Anant Ambani gehört mit seinen Geschwistern zu Indiens Topberben. Das Vermögen von Famili-

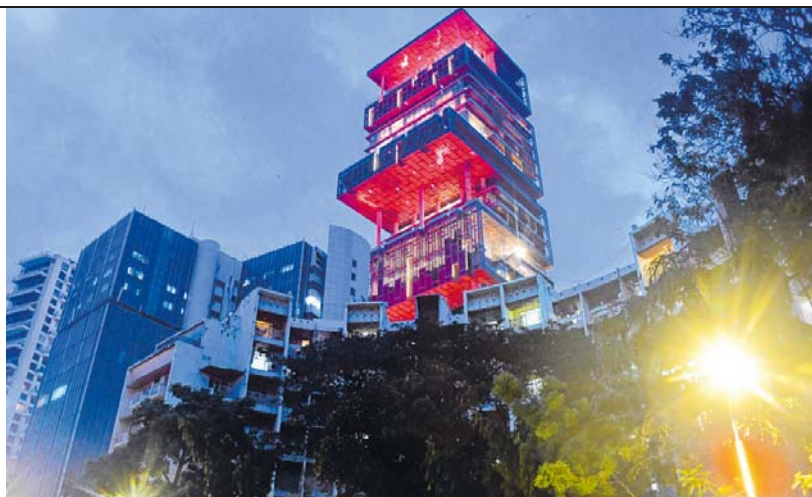
enpatriarch Mukesh Ambani, der Indiens größten börsennotierten Konzern Reliance kontrolliert, wird auf mehr als 120 Milliarden US-Dollar geschätzt – er steht damit an der Spitze von Asiens Reichenliste und liegt weltweit auf Rang elf. Der Aufstieg gelang ihm ursprünglich im Petrochemie- und Ölgeschäft. Inzwischen prägt sein Konglomerat unter anderem auch Indiens Telekommunikations- und Einzelhandel.

Dabei wettet auch Ambani verstärkt auf die zunehmende Bedeutung der indischen Luxusindustrie: Ende vergangenen Jahres eröffnete er in Mumbais Geschäftsviertel Bandra Kurla Complex das Edeleinkaufszentrum Jio World Plaza, das der Konzern zur ersten Anlaufstelle für die Topverdiener der Metropole machen will. Die 70.000 Quadratmeter große Anlage liegt direkt neben einem Kongresszentrum, in dem die Ambanis am Wochenende den Großteil der Hochzeitsfeier ausrichten. An den Wänden der Luxus-Shoppingmall hängen Fotos indischer Paläste. Im polierten Marmorboden spiegeln sich die Logos von Gucci, Cartier, Rolex und Louis Vuitton – Marken, die unter Indiens Aufsteigern zu unverzichtbaren Statussymbolen geworden sind.

#### Der Vermögenszuwachs verändert das Stadtbild

Analysten der britischen Bank Barclays rechnen damit, dass die Umsätze der indischen Luxusindustrie mit Mode, Schmuck und Uhren bis zum Beginn der 2030er-Jahre um jährlich 15 bis 25 Prozent wachsen werden – auf einen Wert zwischen 23 und 38 Milliarden Euro pro Jahr.

Festlich illuminiertes Wohnhochhaus der Familie Ambani (unten und rechts): Passanten nutzen die Fotogelegenheit.



Neben Reliance investieren auch andere indische Großkonzerne in das Geschäftsfeld: Der Mischkonzern Aditya Birla will in den kommenden Monaten in Zusammenarbeit mit der französischen Nobelkaufhauskette Galeries Lafayette ebenfalls eine Luxus-Shopping-Mall in Mumbai eröffnen. Das Unternehmen investiert auch direkt in Nobelmarken: Während der Coronapandemie erwarb Aditya Birla einen 51-Prozent-Anteil am indischen Designerlabel Sabyasachi, das sich vor allem mit kostspieliger Brautmode einen Namen gemacht hat. Das Unternehmen des indischen Modeschöpfers Sabyasachi Mukherjee hat prunkvollen Überfluss zu seinem Markenzeichen gemacht: Mehr als 200.000 Euro Miete zahlt es Medienberichten zufolge monatlich für seine Vorzeigefiliale in einer vierstöckigen neoklassischen Stadtvilla im Süden Mumbais, wo auch die Bombay Stock Exchange ihren Sitz hat. Statt mit seinen Kleidern und Anzügen hat Mukherjee das Gebäude aber vor allem mit Kunstwerken, Teppichen, Vasen und Kronleuchtern gefüllt. Nur ein Drittel der gesamten Fläche diene der Präsentation der verkäuflichen Mode, erklärt Chefverkäufer Rohit Punjabi. Ziel sei es, den wohlhabenden Kunden ein unvergleichliches Erlebnis zu bieten.

Dieses Erlebnis hat seinen Preis: Ein traditionelles indisches Hochzeitskleid kostet hier umgerechnet bis zu 25.000 Euro. Noch teurer ist der dazu passende Schmuck: Für eine Halskette mit einem Smaragd aus Sambia muss man rund eine halbe Million Euro zahlen. „Unter 150.000 Euro ist in diesem Raum nichts zu haben“, sagt Punjabi über das Zimmer mit der exklusiven Schmuckkollektion.

Die Zahl der Menschen, für die eine so kostspielige Anschaffung infrage kommt, nimmt in Indien stark zu. Laut dem jüngsten Vermögensreport der Immobilienberatung Knight Frank leben in dem Land derzeit rund 13.000 Menschen mit einem Vermögen von mehr als 30 Millionen Dollar. Bereits 2028 werden es knapp 20.000 sein, prognostiziert der Bericht. Die Steigerungsrate von mehr als 50 Prozent in dem Zeitraum ist die höchste unter allen untersuchten Ländern. Zum Vergleich:

Asienweit wird eine Zunahme der Ultrareichen um 38 Prozent erwartet.

In Mumbai ändert der Vermögenszuwachs auch das Stadtbild: Teure Immobilien mit einem Wert von umgerechnet mehr als 1,1 Millionen Euro sind das am stärksten wachsende Segment im Wohnungsmarkt der Stadt – im vergangenen Jahr stiegen die Verkaufszahlen laut dem Datenanbieter Lias Foras um 164 Prozent. Bauträger versuchen, den Bedarf mit einer Reihe exklusiver Wohnhochhäuser zu befriedigen, die im Stadtzentrum in den Himmel ragen.

In eines der neuen Projekte, das im Stadtteil Worli noch in grüne Gerüstschutzplanen eingehüllt ist, sollen die wohlhabenden Kunden in wenigen Monaten einziehen können: Der 30 Stockwerke hohe Turm trägt den Namen „The Residency“ und beinhaltet 19 Wohnungen mit jeweils rund 500 Quadratmetern. Die günstigste von ihnen kostet umgerechnet rund 6,6 Millionen Euro – höhere Stockwerke sind teurer.

#### Ungleichheit in Indien nimmt zu

Nupesh Thakkar, Makler bei Sotheby's International Realty, ist für die Vermarktung des Gebäudes zuständig. Er zeigt Interessenten die letzten Arbeiten an der Innenausstattung: Ein Käufer hat sich gleich zwei Apartments gesichert und sie mit einem privaten Aufzug verbunden. Eingeplant sind auch ein Gebetszimmer und gesonderte Eingänge für die Haushaltshilfen. Das Dienstpersonal soll in der vornehmen Anlage möglichst unsichtbar arbeiten.

Die enormen Klassenunterschiede zwischen der Finanzelite und den Millionen Menschen, die in Mumbai nur mit Mühe über die Runden kommen, werden von einem Balkon im 25. Stock des Gebäudes deutlich. Die künftigen Besitzer blicken von hier nicht nur auf die Luxustürme ihrer reichen Nachbarn, sondern auch auf die Wellblechdächer riesiger Slums. Von oben sehen sie aus wie eine bunte Patchworkdecke, die sich über die urbane Landschaft legt. Thakkar sieht sie offenbar als Makel der Wohngegend: „Die Slums werden bald verschwinden“, verspricht er. „Dann gibt es hier Platz für schöne neue Parks.“

Der geplante Abriss der provisorischen Bauten löst die Armutprobleme der Stadt freilich nicht, sondern rückt sie lediglich aus dem Blickfeld. In Mumbai ist in den vergangenen Jahren zwar eine große Mittelschicht herangewachsen, zu der Studien zufolge mehr als die Hälfte der Bevölkerung zählt. Doch gleichzeitig leben in der Metropole

**Slum mit Blick auf Mumbai:** Elendsviertel sollen Parks weichen.

Schätzungen zufolge mehr als 40 Prozent der Bevölkerung in informellen Siedlungen, weil sie sich ansonsten das Leben in Indiens wohlhabendster und teuerster Stadt nicht leisten können.

Dabei geht die Schere zwischen Arm und Reich weiter auseinander – nicht nur in Mumbai, sondern landesweit, wie eine im März veröffentlichte Studie des renommierten Vermögensforschers Thomas Piketty und anderer Ökonomen ergab. Demnach ist der Anteil des obersten Prozents der indischen Gesellschaft an Einkommen und Vermögen auf einen historischen Höchstwert gestiegen. Die Einkommensungleichheit ist den Wissenschaftlern zufolge eine der höchsten der Welt.

Die unterschiedlichen Lebensrealitäten prallen in Mumbai auch vor Mukesh Ambanis Privathochhaus aufeinander. Während in dem Gebäude die Vorbereitungen für die Rekordhochzeit laufen, stellen sich Arbeiter direkt nebenan bei einem Kiosk für ein 80-Cent-Mittagessen an. Ambani sei ein guter Nachbar, sagt der Ladenbetreiber, der sich nur mit seinem Vornamen Sanjay vorstellt. Hin und wieder richte der reichste Mann des Landes auch Feste für die Anwohner aus, erzählt er.

Die Beziehungspflege ist womöglich auch eine Lektion aus früheren Konflikten: Gegen Ambanis Wunsch, sein Anwesen mit einem Helikopter anzufliegen, hatten Anwohner aus Sorge vor der Lärmbelästigung mehrfach protestiert. Obwohl sich das Verhältnis zur Nachbarschaft offenbar gebessert hat, konnte sich der Milliardär bisher nicht durchsetzen. Eine Betriebslaubnis für die drei Landeplätze auf seinem Hochhaus fehlt ihm bis heute.

Anzeige

Nur weil der größte anzunehmende Unfall nicht eingetreten ist, gibt es kaum Grund zur Entwarnung. Der rechtsextreme Rassemblement National in Frankreich hat die Parlamentswahlen nicht gewonnen – aber in großem Stil Stimmen hinzugewonnen. Auch in den anderen großen EU-Staaten erreichen rechtspopulistische und rechtsextreme Parteien immer neue Höchstwerte.

Und nichts triggert ausweislich Umfragen deren Wählerinnen und Wähler so wie die Migrationspolitik. In Deutschland war das Thema für viele ausschlaggebend für die Europawahlentscheidung. CDU-Generalsekretär Carsten Linnemann hat diese Woche auf die Frage nach den Prioritäten der CDU im Wahlkampf geantwortet: „Migration, Migration, Migration.“

Dieser politische Aktionismus steht in einem seltsamen Verhältnis zur Wirklichkeit: Zum einen passiert migrationspolitisch wenig, was reale Auswirkungen hätte. Und zum anderen sorgt dieser Daueralarm dafür, dass die zweite Facette des Themas gar nicht mehr diskutiert wird: Deutschland braucht Zuwanderung, wenn es nicht massiv schrumpfen will.

Kaum einer kennt sich in diesem Zwiespalt so aus, wie Ruud Koopmans. Die einen halten ihn für zu rechts, die anderen für zu unbequem. Vermutlich ist der gebürtige Niederländer und Professor am Wissenschaftszentrum Berlin genau der richtige Gesprächspartner.

**Herr Koopmans, während der Europameisterschaft kontrolliert Deutschland seine Grenzen. Bundespolitiker wollen das nun fortsetzen, weil es so erfolgreich gegen illegale Migration sei. Stimmt das?**

Das ist sicherlich nicht die optimale Maßnahme. Man kann zu Grenzkontrollen greifen, wenn die Not wirklich groß ist wie 2015 und auch teilweise im letzten Jahr. Aber das kann keine Dauerlösung sein. Der Nutzen steht in keinem Verhältnis zu dem sozialen und ökonomischen Schaden, wenn auf einmal innerhalb der EU wieder Grenzen kontrolliert würden. Wenn man schon Grenzen kontrollieren will, dann sollte man die Außengrenzen der Europäischen Union ordentlich kontrollieren.

**Befürworter sagen, durch strengere deutsche Grenzkontrollen würden auch die Nachbarländer ihre Grenzen stärker kontrollieren und es gäbe quasi eine Kaskade an verschärften Bemühungen, die sich bis zur EU-Außengrenze auswirken.**

Dann ist der europäische Binnenmarkt tot – und der ist eine Errungenschaft, die man nicht leichtfertig aufs Spiel setzen sollte. Sonst könnte man ja irgendwann auch sagen: Dann steigt Deutschland halt aus der EU aus. Das würde bestimmt noch effizienter die irreguläre Migration eindämmen, aber es hat einen unverhältnismäßig hohen Preis.

**Politiker und Experten fordern seit Jahren, die EU-Außengrenze zu sichern. Das passiert halt nicht.**

Wir können die europäischen Außengrenzen mit der jetzigen Rechtslage nicht kontrollieren. Dafür müssten wir das europäische Asylrecht ändern. Wir sind menschenrechtlich und europarechtlich verpflichtet, jede Person, die sich an den europäischen Außengrenze meldet und um Asyl bittet, erst mal einzulassen.

**Aber es werden doch Menschen in großem Stil abgewiesen, immer**



Handelsblatt Insight  
— Ruud Koopmans —

# „Weniger Zuwanderung nach Europa wird es nicht geben“

Der Migrationsforscher warnt, dass Deutschland die Zuwanderung nicht in den Griff bekommt. Und er sagt: Es gibt nur zwei Wege, das Problem zu lösen.

**wieder gibt es Berichte aus Griechenland und Italien, dass die dortigen Grenzbehörden Menschen einfach zurückschicken.**

Was dort gemacht wird, ist eigentlich irregulär. Das findet über Pushbacks oder andere physische Abschreckungen statt, die mit dem bisherigen Recht nicht vereinbar sind. Das ist ein Problem. Es gibt derzeit keine rechtsstaatlich sichere Möglichkeit, die Außengrenzen der EU zu kontrollieren. Und das ist das Grundproblem der Migrationspolitik.

**Die EU hat doch das Asylrecht gerade erst unter großem Protest verschärft.**

Da geht es nur darum, was mit Menschen passiert, die schon in Europa sind. Es nimmt aber überhaupt nicht den Druck von den Grenzen.

**Na ja, die Reform ermöglicht, Menschen bis zur Klärung ihrer Schutzbedürftigkeit in Zentren an den Grenzen festzuhalten. Das ist ein harter Eingriff.**

Praktisch ändert sich dadurch aber für die ganz große Gruppe der Asylsuchenden nichts. Was passiert mit den Menschen, die in den Zentren nicht anerkannt werden? Es gibt keine Regelung, wohin die eigentlich zurückgeführt werden sollen. Am Ende werden die meisten von ihnen dennoch in Europa aufgenommen, weil es keine praktische Alternative gibt. Und deswegen wird es auch keine abschreckende Wirkung entfalten.

**Was würde denn helfen?**

Es gibt nur zwei Wege, um die Kontrolle über die Migration an den europä-

schen Außengrenzen zurückzuerhalten: Der erste wäre, dass man das individuelle Asylrecht abschafft und deswegen die Genfer Flüchtlingskonvention und die Europäische Menschenrechtskonvention ändert. Das wird politisch nicht so leicht sein. Und das kann man auch moralisch nicht vertreten. Der andere Weg ist, dass man den Anreiz wegnimmt, nach Europa zu kommen. Flüchtlingskonvention und Menschenrechtskonvention sagen nicht, dass Asylsuchende ein Recht haben, sich ihr Zielland auszusuchen. Sie verpflichten Staaten nur, dafür zu sorgen, dass Menschen, die schutzbedürftig sind, auch Schutz bekommen.

**Das heißt konkret?**

Wo dieser Schutz stattfindet, ist nicht festgelegt. Und das öffnet natürlich die Möglichkeit, dass man mit Staaten in der Nachbarschaft der EU Absprachen über Asylverfahren oder Schutzgewährung trifft. Sobald jemand weiß, ich setze mich in ein Boot von Tunesien nach Italien und werde von dort dann wieder zurück nach Tunesien oder wohin auch immer gebracht, hat er keinen Anreiz mehr.

**Ob Menschen, die aus Not fliehen, so strategisch denken, kann man aber auch bezweifeln.**

Aber von wenigen Ausnahmen – und die größte Ausnahme sind derzeit die Ukrainer – abgesehen, fliehen die meisten Menschen, die nach Europa kommen, nicht direkt aus einem Verfolgerstaat. Die kommen stattdessen über einen oder mehrere Drittstaaten, wo sie schon nicht mehr dieser Gefahr ausge-

setzt sind. Ganz zu schweigen von den Menschen, die überhaupt nicht schutzbedürftig sind.

**Also sollte die EU als Ganzes es so machen wie derzeit schon Italien? Dessen Ministerpräsidentin, die rechtsextreme Giorgia Meloni, hat ja schon ein solches Verfahren mit Albanien ausgehandelt.**

Im Prinzip ja. Aber es ist nicht optimal, wenn nur Italien ein solches Abkommen mit Albanien schließt, weil die Weiterreise von dort in andere EU-Länder relativ leicht ist. Da müssten sich andere EU-Länder Italien anschließen, wie etwa Österreich.

**Großbritannien hatte ähnliche Pläne wie Italien, nur nicht in Albanien, sondern in Ruanda. Die neue Regierung hat das Projekt beendet, weil es nicht funktioniert.**

Das ist eine rein politische Entscheidung. Der Ruandaplan hat bisher nicht funktioniert, weil er durch juristische Beschwerden nie umgesetzt wurde und jetzt durch das Wahlergebnis ad acta gelegt wurde. Wenn der Plan allerdings umgesetzt worden wäre, hätte er mit Sicherheit funktioniert, wie es auch das Beispiel der ähnlichen Politik Australiens zeigt. Niemand, der in Frankreich bereits in Sicherheit war, würde sich noch für viel Geld in ein Boot nach Großbritannien setzen, wenn man weiß, dass die Reise nach Ruanda führt.

**Aber auch für Australien gibt es Berechnungen, dass diese Lösung nur bedingt praktikabel ist. Was**



picture alliance / AA, David Ausserhofer/PR, REUTERS



Polizeischutz für die Frontex-Büros in Piräus, Ankommende Flüchtlinge in Gran Canaria: Keine Kontrolle über die Migration.



## Vita

**Der Wissenschaftler** Der niederländische Sozialwissenschaftler Ruud Koopmans ist Professor für Soziologie und Migrationsforschung an der Humboldt-Universität zu Berlin und war von 2020 bis 2022 Vorsitzender des Kuratoriums des Deutschen Zentrums für Integrations- und Migrationsforschung (DeZIM).

**Der Widersprüchliche** Koopmans engagierte sich bei den niederländischen Grünen, bis deren Fraktionsvorsitzender 1994 ein Verbot des Buchs „Die satanischen Verse“ von Salman Rushdie in Erwägung zog. Die Flüchtlingspolitik Angela Merkels bezeichnete er 2016 als „absolute Fehlleistung“. Im Juni 2017 erschien sein Buch „Assimilation oder Multikulturalismus? Bedingungen gelungener Integration“, das eine deutschsprachige Übersicht seiner Forschungsergebnisse bietet.

**Der Politische** Anfang Juli 2024 beteiligte Koopmans sich mit etwa 70 anderen Professoren am Protestschreiben „Profis against antisemitism“. Dieses forderte auf, sich „ohne Wenn und Aber“ vor jüdische Studenten und Kollegen zu stellen, und wandte sich gegen das Infrastrukturalisten des Existenzrechts Israels an deutschen Universitäten.

### müsste in Europa passieren, damit das nachhaltig funktioniert?

Es müssten sich andere EU-Staaten Italien anschließen. Und es bräuchte Abkommen mit weiteren Drittstaaten. Damit das aber richtig wirksam wird, müsste vor allem die deutsche Regierung sich an einem Punkt stark bewegen: Bisher dürfen Menschen nur in sichere Länder zurückgeführt werden, wenn sie zuvor schon eine Verbindung zu diesem Land hatten. Dieser Passus funktioniert so nicht mehr in der Realität.

### Wer sagt, dass überhaupt ausreichend Länder interessiert sind?

Wenn das Verbindungskriterium gestrichen wird, haben wir reichlich Auswahl an Kandidaten für Migrationsabkommen. Man könnte zum Beispiel mit Ländern wie Georgien, Senegal oder Ghana Abkommen umsetzen.

### Welches Interesse sollten die haben?

Man sollte es jedenfalls nicht wie in der Vergangenheit nur mit Geld versuchen. Geld haben Russland und China auch. Wir müssen also nachdenken, was Europa diesen Ländern zu bieten hat, das China und Russland ihnen nicht bieten können.

### Und das ist? Migration.

### Klingt erst mal widersprüchlich.

Der Fehler bei allen versuchten Migrationsabkommen mit Drittstaaten in der Vergangenheit war, dass die EU dadurch immer die Zahl der Migranten reduzieren wollte. Weniger Migranten aber wird es für Europa nicht geben. Länder wie Ghana oder Senegal sind sehr abhängig davon, dass Landsleute aus westlichen Ländern Geld schicken.

### Europa sollte also mit verlässlichen Partnerländern geregelte Migration ermöglichen, damit diese uns die unregelmäßige Migration abnehmen? Genau. Das Prinzip ist Migration gegen Migration.

### Das ist nicht das, was die rechten Parteien in Europa ihren Wählerinnen und Wählern gerade versprechen.

Beide politischen Lager in Europa müssen Kompromisse in der Migrationsfrage machen: Linke Parteien müssen anerkennen, dass das System, das wir haben, inhuman ist und dass die Mehrheit der Bevölkerung keinen Kontrollverlust an den Außengrenzen toleriert. Bürgerliche Parteien müssen anerkennen: Weniger Zuwanderung nach Europa wird es nicht geben. Es kann nur noch darum gehen, die Zuwanderung zu kontrollieren. Zuwanderung nur verhindern zu wollen funktioniert nicht.

### Kein Thema war für die Wahlentscheidung der Deutschen bei den Europawahlen so wichtig wie die Migrationsfrage. Gibt es irgendeinen Anlass für den Glauben, dass Europas Politik dieses Bedürfnis in den nächsten Jahren befriedigen wird?

Dafür sollte man auf längerfristige Umfrageergebnisse schauen. Es wird ja oft der Eindruck erweckt, dass der Aufstieg von rechtspopulistischen Parteien ein Indiz dafür ist, dass Europa sehr viel fremdenfeindlicher geworden ist. Aber alle Langfrist-Umfragen zeigen, dass die Zustimmung für kulturelle Diversität zunimmt. Die eigentliche Unzufriedenheit der Mehrheit der Bevölkerung bezieht sich auf den Kontrollverlust des Staates an seinen Außengrenzen.

Das Thema ist ja auch deswegen gerade in Deutschland vor den Europawahlen so hochgespielt worden, weil es eine Reihe an tödlichen Übergriffen durch Menschen mit Flüchtlingsgeschichte gab. CDU-Chef Friedrich Merz sagt, es seien so viele Fälle, dass man nicht mehr von Einzeltätern sprechen könne. Sehen Sie das auch so? In der Problemwahrnehmung sicherlich. Das sind keine Einzelfälle, sind auch schon ganz lange Zeit keine Einzelfälle mehr. Auch wenn das leider von rechtspopulistischen Parteien massiv ausgeschlachtet wird, ist es trotzdem auch ein reales Phänomen. Die Überrepräsentierung von Menschen mit Zuwanderungshintergrund im Allgemeinen, aber vor allem mit Fluchthintergrund im Bereich der Gewaltverbrechen ist einfach ein Fakt. Natürlich hängt das damit zusammen, dass in diesem Bereich in den letzten Jahren überwiegend junge Männer mit Gewalterfahrung zu uns gekommen sind.

Aber sollten sie Straftaten begehen, können sie ja jetzt vereinfacht abgeschoben werden, hat die Bundesregierung beschlossen. Vieles davon ist symbolisch. Das sind tatsächlich dann starke Worte, auf die wenig folgt. Denn tatsächlich stammen diese Täter doch meistens aus Ländern, in die man gar nicht abschieben kann. Weil Deutschland mit diesen Ländern gar keine Rückführungsabkommen hat. Und diese Länder auch kein Interesse daran haben, das zu ändern. Afghanistan, Syrien, Irak, Eritrea – wie will man dorthin Menschen zurückführen? Jeder, der sich ein bisschen auskennt, weiß: Das wird so alles nicht kommen.

Wir reden seit Jahren in Deutschland ausschließlich negativ über Migration. Dabei ist allen klar, dass wir dringend mehr Zuwanderung brauchen, wenn wir unseren Wohlstand sichern wollen. Wie soll das eigentlich gehen: die einen Migranten möglichst wirkungsvoll abschrecken und den anderen signalisieren, dass sie willkommen sind? Wir haben natürlich eine vergiftete Diskussion, gerade durch die Tatsache, dass wir keine Kontrolle über die Migration haben. Das macht es natürlich auch für qualifizierte Arbeitsmigranten weniger attraktiv herzukommen. Man muss aber auch sagen: Nur weil die Wirtschaft sagt, sie braucht Einwanderung, muss das nicht jeder Deutsche auch so sehen. Mehr Einwanderung dient, wenn man es nicht gestaltet, in Form günstiger Ar-

beitskräfte der Wirtschaft, aber nicht unbedingt den Menschen.

### Das heißt?

Wenn mehr Menschen dazukommen, als Arbeitsplätze dazukommen, haben wir ein Problem. Und da sieht es im Moment für die Migranten von außerhalb der EU in Deutschland nicht gut aus. Die Zahl der Leistungsabhängigen ist bei Weitem größer als die Zahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten. Für Deutschland gilt unter den derzeitigen Rahmenbedingungen: Migration ist für Wohlstand und Staatskasse kein gutes Geschäft.

### Das liegt auch daran, dass vor allem Menschen aus der Ukraine in Deutschland kaum arbeiten. Warum ist das so?

Da muss sich Deutschland schon Fragen stellen. In anderen Ländern ist das zum Teil ganz anders. In den Niederlanden ist die Arbeitsmarktpartizipation von Ukrainern sehr hoch.

### Was läuft da besser?

Das Erste ist, dass es einen flexiblen Arbeitsmarkt gibt, viele der Ukrainer in den Niederlanden arbeiten über Leiharbeitsfirmen. Und zweitens die Reform des Bürgergeldes in Deutschland. Die hat auch nicht dazu beigetragen, die Arbeitsanreize vor allem für Menschen im unteren Teil des Arbeitsmarktes zu steigern.

### Sehen Sie denn Ansätze, dass das Thema in Deutschland noch angegangen wird, bevor die AfD immer weiter wächst?

Man darf für Deutschland hoffen, dass der Aufstieg rechtspopulistischer Parteien in verschiedenen europäischen Ländern genug Druck ausübt, um tatsächlich ernsthaft an einer Änderung der jetzigen Politik zu arbeiten. Ich bin da nicht so ganz hoffnungslos. Aber dafür braucht es die Bereitschaft, auch mal außerhalb des gegebenen Rahmens zu denken.

### Und wenn die Politik dies nicht tut?

Neben allen bestehenden Problemen, die dann weiter eskalieren, gibt es noch ein weiteres: Migration wird zum Spielball der Geopolitik. Die fehlende Kontrolle Europas in der Migrationspolitik ermöglicht es unseren Gegnern, Migration als Druckmittel zu benutzen. Und das machen Staaten wie Russland und seine Verbündeten sehr effektiv. Belarus etwa kann jederzeit dieses Spielchen, das es 2022 kurz vor dem Ukrainekrieg gemacht hat, wiederholen und Menschen gezielt Richtung EU schleusen. Russlands Präsident Wladimir Putin kann das an der finnischen Grenze, an der norwegischen Grenze oder auch über Königsberg immer wieder aufleben lassen.

### Mit welchen Folgen?

Dieser Druck produziert zwei Dinge, die Diktatoren in die Hände spielen. Das erste ist, dass sie Europa nötigen, Migranten mit Gewalt abzuwehren – das schafft unschöne Bilder und höhlt die Glaubwürdigkeit westlicher Demokratien in der ganzen Welt aus. Das zweite: Diese Krisen stärken derzeit in Europa rechtspopulistische Parteien – und das sind fast alle Parteien – und das sind fast alle Parteien, die ohnehin schon prorussisch sind. Russland gewinnt doppelt durch Europas Versagen in der Migrationspolitik.

### Herr Koopmans, vielen Dank für das Interview.

Die Fragen stellte Sven Prange.

## Gesundheitssektor

# Coronamasken und der Zinseszins-Effekt

Die Maskenbeschaffung während der Pandemie könnte Nachzahlungen von 2,3 Milliarden Euro zur Folge haben – plus Zinsen in dreistelliger Millionenhöhe.

Britta Rybicki Berlin

Die Maskenbeschaffung des damaligen Bundesgesundheitsministers Jens Spahn (CDU) zu Beginn der Coronapandemie könnte die Steuerzahler teuer zu stehen kommen. Gesundheitsminister Karl Lauterbach (SPD) beziffert den möglichen Schaden auf 2,3 Milliarden Euro. Das geht aus dem Protokoll einer geheimen Sitzung des Gesundheitsausschusses hervor, das dem Handelsblatt vorliegt. Hinzu dürften noch Verzugszinsen und Anwaltskosten in dreistelliger Millionenhöhe kommen.

Der Hintergrund: Das Oberverwaltungsgericht (OLG) Köln verwarf vor einigen Wochen eine Klausel in den damaligen Verträgen, wonach der Bund bestellte Schutzmasken nicht zahlen musste, wenn diese verspätet geliefert wurden. Rund 100 Lieferanten klagten dagegen vor Gericht, und ihre Aussichten, dass sie den Kaufpreis erhalten, sind nach dem Kölner Urteil gestiegen.

Seit 2020 klagten Anbieter bereits vor Gericht. Doch ein Urteil ließ auf sich warten. Eine Kammer des Landgerichts Bonn teilte zunächst die Auffassung des Ministeriums: Die Klausel erlaube, vom Vertrag zurückzutreten. Im Frühjahr 2022 erklärten dann erstmals zwei Senate des Oberlandesgerichts Köln, bei dem die Verfahren in letzter Instanz landen, die Klausel für unwirksam. Zu einem Urteil kam es jedoch nicht, da das Gesundheitsministerium zuvor Vergleiche ausgehandelt hatte.

## Lauterbach erwartet „Totalverlust“

Die jüngste Entscheidung des OLG Köln ändert die Situation grundlegend. Und sie könnte anderen Klägern in die Hände spielen, den Kaufpreis zu verlangen. 80 Prozent der Fälle hingen mit dem damals angewendeten Auftragsverfahren zusammen, dem sogenannten Open-House-Verfahren, sagte Gesundheitsminister Lauterbach in der geheimen Sitzung des Gesund-

heitsausschusses am Nachmittag des 4. Juli. Bei dem Open-House-Verfahren konnten alle Anbieter dem Bund unbegrenzt Masken anbieten, die dieser dann abnehmen musste – für 4,50 Euro netto das Stück.

1000 Lieferungen seien geprüft worden. „Im Ergebnis habe dies zu 738 Zuschlägen mit einem Gesamtwert von 6,4 Milliarden Euro geführt“, wird Lauterbach im Protokoll zitiert. Für die Maskenlieferungen seien aber nur 1,7 Milliarden Euro ausgezahlt worden, weil viele Masken zu spät gekommen oder von schlechter Qualität gewesen seien. „Unternehmen, die den Zuschlag erhalten hätten, aber deren Ware nicht angenommen und bezahlt worden sei, klagten nun auf Bezahlung oder nachträgliche Lieferung der Masken“, wird Lauterbach im Protokoll weiter zitiert. Der Minister rechnet mit einem „Totalverlust“ von 2,3 Milliarden Euro.

Lauterbach will sich gegen Nachzahlungen wehren und gegen das jüngste Kölner Urteil Revision beim Bundesgerichtshof (BGH) einlegen, um eine Grundsatzentscheidung herbeizuführen. Im Prinzip geht es um die Frage: Handelt es sich bei diesen Maskengeschäften um – wie die Juristen sagen – „Fixgeschäfte“ oder nicht? Musste eine Lieferung also bis zu einem festen Termin erfolgen? Sollten die Kläger Recht bekommen, drohen dem Bund Milliardenzahlungen. In Lauterbachs Schadensberechnung fehlen allerdings noch Verzugszinsen und Anwaltskosten.

Dazu äußerte sich der Minister in der Sondersitzung nicht. Die Höhe der Verzugszinsen will er nachreichen. Doch auf Nachfrage teilte das Bundesgesundheitsministerium (BMG) dem Handelsblatt mit, solche Kostenschätzungen könnten gegenwärtig nicht valide beziffert werden. Auf der Sondersitzung des Gesundheitsausschusses hatte ein Politiker Verzugszinsen von 600 Millionen Euro für zwei Jahre in den Raum geworfen. Lauterbach wickelt laut Protokoll aus: Das sei „eine hypothetische Summe“, weil sehr viele die-

ser Klagen Lieferungen betrafen, die es nie gegeben habe, wo die Unternehmen klagten, weil sie noch Masken liefern wollten, als es keinen Bedarf mehr gegeben habe. Diese seien aus seiner Sicht nicht erfolversprechend.

## Vergleiche sollen den Schaden für den Bund mindern

Rechtsanwalt Christoph Partsch sieht das anders. Auch wenn eine Lieferung nicht erfolgt ist, könnte ein Lieferant trotzdem Anspruch auf Zahlung haben. „Zum einen hat oft die Regierung durch Terminverschiebungen die Nichtlieferung zu vertreten, zum anderen hat die Bundesrepublik durch treuwidriges Verhalten, nämlich die Ablehnung der angebotenen Nachlieferung, den Anspruch auf Nachlieferung verwirkt.“ Seine Kanzlei Partsch und Partner Rechtsanwälte vertritt in dem Fall 25 Kläger. Er rechnet mit einem Schaden von 250 Millionen Euro. Partschs Rechnung ist einfach: Neun Prozent Verzugszinsen und die von Lauterbach genannte Schadenssumme von 2,3 Milliarden ergeben allein 207 Millionen Euro pro Jahr. „Da das BMG mittlerweile fünf große Anwaltskanzleien beschäftigt, wird man aber deutlich darüber liegen“, vermutet er.

Was passiert, wenn das BMG die Prozesse verliert? Auch dieses Szenario wurde laut Protokoll in der Sitzung diskutiert. Lauterbach listete seine Mittel auf: Deshalb habe man als Platzhalter in den Haushalt des Ministeriums 60 Millionen Euro für 2025 eingestellt. Der Bundesfinanzminister habe insgesamt 500 Millionen Euro für 2025 zugesagt. Zudem stehe eine Coronareserve in Höhe von 1,6 Milliarden Euro zur Verfügung. Mit Blick auf Lauterbachs geschätzten Totalschaden sind das aber 140 Millionen Euro zu wenig.

Immer wenn es gehe, so wird der Minister im Protokoll weiter zitiert, würden Vergleiche geschlossen, um den Schaden zu minimieren. Medienberichten zufolge gelang dies dem BMG in bislang 80 Fällen. Zu der geheimen Sitzung möchte sich das Gesundheitsministerium nicht äußern.

Julian Oik

Dortmund, Essen, Paderborn

Wenn Robert Habeck könnte, er würde seine Krönung zum Kanzlerkandidaten sofort durchziehen. Am Donnerstagsmorgen steigt er vor dem Paderborner Rathaus aus dem Auto. Im Wind flattern lauter Flaggen an den Häusern ringherum. Bürgermeister Michael Dreier empfängt den Vizekanzler. „Sie sehen, wir haben alles beflaggt“, sagt er, und macht in seinem Satz eine kurze Pause.

Habeck kommt aus dem Grinsen gar nicht heraus. Als würde er sich gerade vorstellen, dass er sich hier jetzt nicht ein Projekt zum autonomen Fahren angucken soll, sondern dass die große Zeremonie zu seinen Ehren ist. Dass ihn der Bürgermeister, der mit seiner schweren goldenen Amtskette aussieht wie der Zeremonienmeister, nun zum Kanzlerkandidaten der Grünen kürt. Doch Dreier holt Habeck schnell in die Realität zurück, als er sagt, weshalb die Flaggen hängen: „Fürs Schützenfest.“

Der Wirtschaftsminister wird zeitnah seine Zeremonie bekommen. Am Mittwochabend hatte Außenministerin Annalena Baerbock angekündigt, aus dem Rennen um die Kanzlerkandidatur auszusteigen.

Sie war Habecks einzige Kontrahentin um den Posten, und dass Habeck selbst unbedingt antreten will, war längst klar. Das hat er in den vergangenen Monaten nach außen durch seine Auftritte mal mehr mal weniger subtil deutlich gemacht. Und nach innen der Partei auch ganz direkt. Jetzt ist der Weg frei.

## Habeck kannte Baerbocks Absichten

Auch, wenn er noch gar nicht so klingt. Denn über seine Pläne reden kann Habeck noch nicht. Er muss zuerst von den Parteigremien offiziell nominiert werden. Wie am Abend zuvor wickelte Habeck auch auf dem Paderborner Rathausplatz Fragen aus, ob er nun Kanzlerkandidat würde: „Alle weiteren Fragen für Wahlkämpfe werden wir dann organisieren über die Gremien und dann uns rechtzeitig melden. Sie müssen sich keine Sorgen machen. Das haben wir gut im Griff.“

Baerbock hatte mit der Ankündigung für ihren Rückzug vorzeitig die befürchtete Neuaufgabe von 2021 beendet. Auch diesmal schien alles bereit für eine erneute monatelange Fehde. Die K-Entscheidung werde frühestens im Herbst fallen, hieß es bei den Grünen stets. Habeck galt zwar als klarer Favorit. Aber Baerbock ließ sich davon nicht abschrecken. Bis zum gestrigen Mittwoch. Jetzt werde alles recht schnell gehen, hieß es noch am Abend aus Parteikreisen. Habecks Nominierung zum Kanzlerkandidaten stehe zeitnah an.

Kanzlerkandidat, nicht Spitzenkandidat? In den Umfragen stehen die Grünen aktuell zwar nur mit miserablen elf Prozent da. Aber in der Partei ist man sich einig, sich trotzdem nicht zu klein zu machen. Allein schon, weil die SPD kaum besser dastehe und dort niemand infrage stelle, einen Kanzlerkandidaten aufzustellen.

Habeck sitzt am Mittwochabend in einer Fabrikhalle im Dortmunder Technologiepark Phoenix West, als sich die grüne K-Frage entscheidet. Er spricht mit Wirtschaftsvertretern über die Transformation in der Industrie, als der US-Fernsehsender CNN ein Interview mit Außenministerin Baerbock ausstrahlt. Darin verkündet sie ihren Rückzug, was sich zumindest in diesem Mo-



# 207

Millionen Euro Verzugszinsen pro Jahr werden bei einer Schadenssumme von 2,3 Milliarden Euro fällig.

Quelle: Rechtsanwalt Christoph Partsch

FFP2-Schutzmaske: Bei Ausbruch der Coronapandemie knapp und teuer.

imago images/photothek





Robert Habeck zu Besuch bei einem Dachdecker-Unternehmen: Die Müdigkeit ist ihm bei der Sommerreise anzumerken.

### Bundestagswahl

# Bei den Grünen läuft jetzt alles auf Robert Habeck hinaus

Robert Habeck wird Kanzlerkandidat der Grünen, das scheint nun klar zu sein. Doch der Wirtschaftsminister hat die Partei noch längst nicht hinter sich.

ment als Sensation bezeichnen lässt. Sie wolle ihre Kraft voll und ganz ihrer „staatspolitischen Verantwortung als Außenministerin“ widmen.

Habeck erreicht sein vorerst größtes persönliches Ziel, während er am Rande des Ruhrgebiets in einer riesigen, halb leeren Halle sitzt und ein Hustenbonbon nach dem anderen lutscht, weil seine Stimme seit Beginn seiner Sommerreise am Montag immer weiter abbaut. Er wirkt unvorbereitet auf die Situation und ist es auch.

Habeck wusste zwar, dass Baerbock in diesen Tagen ihren Rückzug ankündigen würde. Dass sie es in diesem Moment und im US-Fernsehen tun würde, wusste er aber nicht. Kurz bevor das CNN-Interview ausgestrahlt wird, kriegen seine Leute, die verteilt in der Halle sitzen und stehen, mit, was gerade passiert. Hektisch werden Kurznachrichten hin- und hergeschickt. Es ist klar, dass sich der Vizekanzler zeitnah wird äußern müssen. Das Team beschließt, nicht über das Ziel hinauszuschießen, bevor er nicht offiziell als Spitzenkandidat nominiert ist.

Gut eine halbe Stunde später posiert Habeck für Fotos. Als er damit durch ist, setzt er den Plan um. Den mitgereisten Journalisten sagt er, was er danach in ähnlicher Form mehrfach wiederholen wird: „Annalena Baer-



Wirtschaftsminister Habeck auf Sommerreise, Außenministerin Baerbock in Washington: Habeck erreicht sein vorerst größtes Ziel.

bock macht einen hervorragenden Job als Außenministerin. Alles Weitere werden wir in den Gremien beraten und die Entscheidungen rechtzeitig verkünden.“ Das war's. Mehr braucht er aber auch nicht zu zeigen. Jeder weiß, dass es jetzt nur auf ihn hinauslaufen kann.

Dass der Vizekanzler die Chance bekommen wird, dass Vize zu streichen, stellte sich erst Anfang dieser Woche heraus. Führende Parteimitglieder berichten übereinstimmend, noch am zurückliegenden Wochenende sei Baerbock nicht entschieden gewesen, ob sie sich zurückziehe.

Das wurde auch am vergangenen Freitag deutlich. Wäre die Ampelkoali-

tion an den Haushaltsverhandlungen zerbrochen, hätte sich die K-Frage akut gestellt. Um kurz nach 6 Uhr war Habeck damals zu sehen, wie er vor dem Kanzleramt ins Auto stieg und in seine Wohnung gefahren wurde. Schnelle Dusche, Zahnbürste, frisches Hemd. Nach 35 Minuten ging es wieder ins Regierungsviertel.

Um 6.45 Uhr saß er dann im Bundestag, als Erstes informierte er die Fraktion über die Einigung. Fraktionschefin Britta Haßelmann führte kurz ein, dann erklärte Habeck die Details der Einigung. Als er bereits sprach, betrat um 7.04 Uhr als eine der letzten Grünen Baerbock den Fraktionssaal.

In der Mitte der Sitzung ergriff sie das Wort. Sie dankte Habeck kurz, machte aber deutlich, was sie von seinem Kompromiss hält. Die derzeitige Sicherheitslage sei in dem Haushalt nicht abgebildet, die Verteidigungsfähigkeit Deutschlands damit kritisch. Um 8.50 Uhr verließ die Außenministerin den Fraktionssaal. Zehn Minuten vor allen anderen.

Schon während der Haushaltsverhandlungen war Baerbock die größte Schwierigkeit für Habeck. Sie hatte deutlich mehr Geld gefordert, als die Finanzplanung es für das Auswärtige Amt vorsah. Und jene Planung hatten Scholz und Lindner mit Habeck gemeinsam

im Frühjahr beschlossen. Baerbock wollte sich über Wochen nicht bewegen. Aus sachlichen Argumenten. Sicherlich aber auch, weil sie es ihrem Kontrahenten in der K-Frage der Grünen nicht allzu leicht machen wollte.

Nach Handelsblatt-Informationen aus Partei- und Ministeriumskreisen gab es einen Moment im Frühjahr, in dem es bei den Grünen sehr konkrete Gespräche darüber gab, die Diskussion über die Kandidatur schon abzuräumen. „Im Frühjahr hätte Robert den Deckel draufmachen können“, sagt eine führende Grüne. Die Partei hätte einen starken Rückhalt für Habeck inszenieren können.

### Europawahl hat die Lage verkompliziert

Doch dazu kam es nicht. Einerseits, weil der 54-Jährige mit zu vielen Kompromissen in der Regierung und unabhängigen öffentlichen Aussagen Vertrauen in der Partei verspielt habe, erzählen manche. Andererseits, weil Baerbock doch nicht zurückstecken wollte. Doch jetzt, so lautet eine Version in der Partei, habe sie eingesehen, dass sie den Grünen nur schade, wenn sie die Fehde weiter in die Länge gezogen hätte.

Der Weg für die Kandidatur mag für Habeck zwar frei sein. Er wird sich erneut in seinem Kurs bestärkt sehen, die Grünen weiter Richtung Mitte zu öffnen. Der Wirtschaftsminister träumt von einer grünen Volkspartei. Der Weg, damit die Grünen geschlossen hinter sich zu versammeln, ist aber noch weit.

Der linke Parteiflügel begehrt seit der Europawahl auf. Der Plan ist, klassisch grüne und soziale Themen wieder mehr in den Mittelpunkt zu stellen, um das eigene Milieu zu sichern. Habeck aber will nun erst recht seinen Kurs der Mitte fortsetzen. „Er wird noch viele in der Partei überzeugen müssen“, sagt ein führendes Parteimitglied.

Sollte es dem Vizekanzler aber gelingen, das Bild von geeinten Grünen zu vermitteln, birgt sein Kurs Chancen. Er wird im Wahlkampf vermitteln wollen, der Einzige unter den Kandidaten der großen Parteien zu sein, der wirklich etwas verändern will. Das könnte sein Alleinstellungsmerkmal werden. Am Mittwochvormittag, da wusste noch kaum einer von Baerbocks CNN-Plänen, gab Habeck bereits entsprechende Hinweise bei einem Bürgerdialog in Essen. Bei der K-Frage gehe es weniger um ihn oder Baerbock, sondern vielmehr um den künftigen Kurs der Partei, deutete er da schon an: „Was wollt ihr in Zukunft repräsentieren, wer wollt ihr sein als Partei, welche Rolle wollt ihr wahrnehmen?“

Doch sein Kurs wird nur verfangen, wenn ein grundlegender Wandel in der Gesellschaft einsetzt. Die Lust auf Veränderung ist so gering wie lange nicht mehr, das hat vor allem Habecks Heizungsgesetz deutlich gezeigt. Es sorgte dafür, dass Habeck von einem der beliebtesten zu einem der unbeliebtesten Politiker des Landes wurde.

Am Donnerstagmittag besucht Habeck die Glasschmelze Ardagh im niedersächsischen Obernkirchen. Beim anschließenden Statement sagt Niedersachsens Energieminister Olaf Lies (SPD) sieht man Habeck seine Müdigkeit an. Lies sagt: „Ich bin davon überzeugt, dass wir in der besten Zeit leben, die wir uns vorstellen können.“ Habecks Mundwinkel zucken nach oben. Lies spricht von den Zukunftsperspektiven der Wirtschaft. Habecks mimische Reaktion meint aber wohl eher seine eigene Zukunftsperspektive.

Sebastian Christoph Gollnow/dpa

Sebastian Christoph Gollnow/dpa

## Kanzlerkandidatur

*Baerbock ist in der Realität gelandet*

Die Außenministerin begräbt ihre Ambitionen und lässt Robert Habeck den Vortritt.



Thomas Sigmund ist Politikchef. Sie erreichen ihn unter: [sigmund@handelsblatt.com](mailto:sigmund@handelsblatt.com)

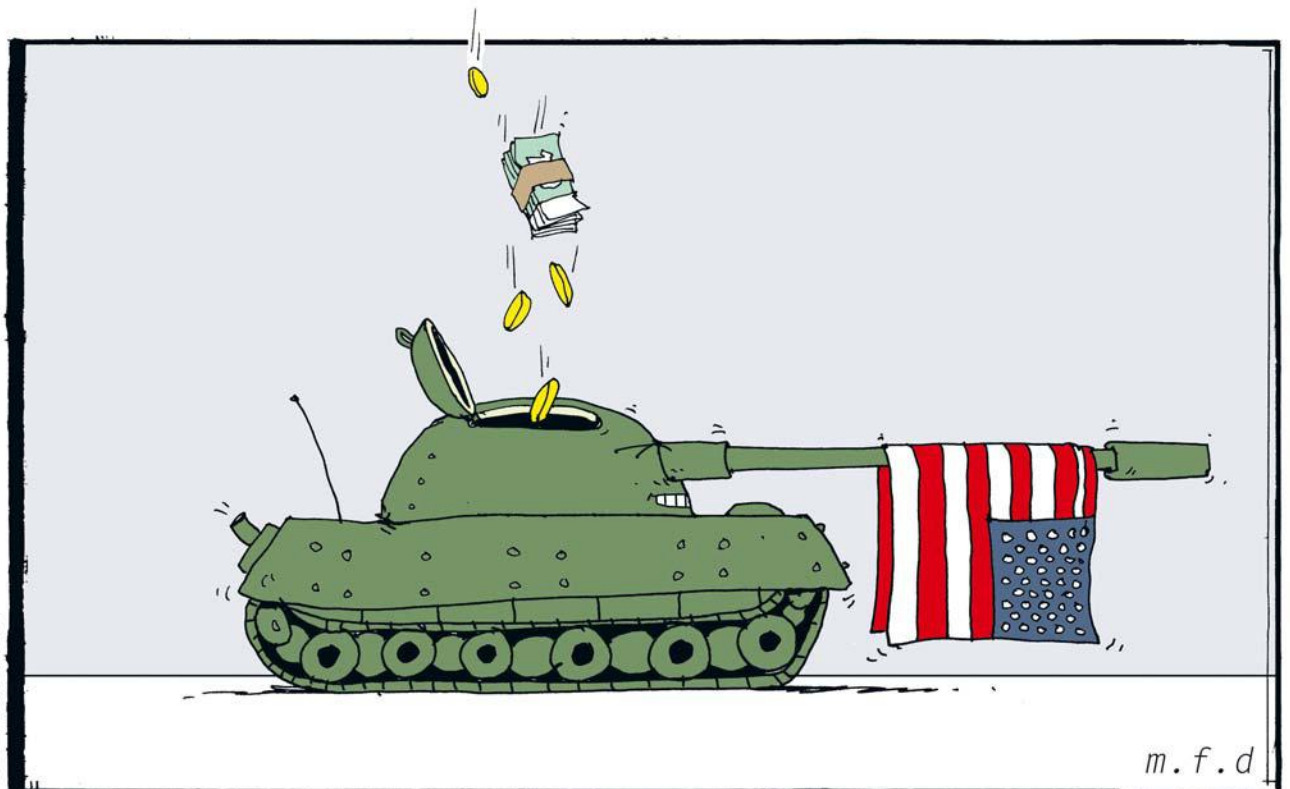
Die Außenministerin ist von Amts wegen eine Vielfliegerin. Nun ist Annalena Baerbock in der Realität gelandet. In einem durchaus ungewöhnlichen Format, einem Interview mit dem US-amerikanischen Fernsehsender CNN am Rande des Nato-Gipfels in Washington, erklärte sie den Verzicht auf eine erneute Kanzlerkandidatur. Auch wenn die Kandidatur der Grünen bei den derzeitigen Umfragewerten von rund zwölf Prozent wie ein Scherz erscheint.

Wer die Machtkämpfe in den politischen Parteien kennt, weiß, wie schwer es ist, aus dem Rennen um das Kanzleramt auszusteigen. Niemand weiß das besser als Markus Söder und Hendrik Wüst, die bis zum letzten Tag Friedrich Merz das Leben schwer machen. Gründe gibt es genug für die Entscheidung Baerbocks. Die Außenministerin konnte nie mit ihrem Amt glänzen und bei der Bevölkerung punkten. Normalerweise gehören Außenminister zu den beliebtesten Politikern des Landes. Das hat sie nie geschafft. Ihre feministische Außenpolitik wirkt in Zeiten von Krisen und Kriegen wie aus der Zeit gefallen.

Jetzt schlägt die Stunde für den Bundeswirtschaftsminister. Robert Habeck hat den Ehrgeiz für die Kandidatur, und an Selbstbewusstsein mangelt es ihm nicht. Er muss allerdings eine Antwort darauf geben, wie er nach dem heillosen Durcheinander beim Heizungsgesetz das Vertrauen der Bürgerinnen und Bürger wieder zurückgewinnen kann.

Habeck muss zeigen, dass er die Bevölkerung auf dem Weg zum Klimaschutz nicht verliert, und er darf sich nicht anmaßen, für jedes Problem die richtige Lösung zu haben. Einem Wirtschaftsminister würde es gut tun, für mehr marktwirtschaftliche Lösungen und Technologieoffenheit einzustehen. Wenn er auch noch die Bedeutung der Themen Migration und Sicherheit anerkennt, würde seine Kandidatur nicht wie völlig aus der Zeit gefallen wirken.

► Bericht Seite 17



## Wiederaufrüstung

*Europa unter Zugzwang*

Deutschland bremst noch bei der Erhöhung des Rüstungsetats – das muss sich ändern.

Die Nato feiert ihr 75-jähriges Bestehen, und die Welt tritt in ein neues Wettrüsten ein. International steigen die Militärbudgets in ungeahnte Höhen. In Russland ist die Kriegswirtschaft inzwischen eines der lukrativsten Konjunkturprogramme. Chinas Verteidigungshaushalt hat sich seit 2015 mehr als verdoppelt, und in Anbetracht der Spannungen im Indopazifik rüsten Anrainer wie Australien, Japan, Südkorea und Taiwan ebenfalls auf.

Viele Nato-Staaten passen sich an und erhöhen ihre Budgets ebenfalls. Und wie in dieser Woche bekannt wurde, wollen die USA moderne Waffensysteme mit größerer Reichweite in Deutschland stationieren. Pazifisten dürfte all das missfallen. Aber für das Militärbündnis gibt es keinen anderen Weg, als bei den steigenden Verteidigungsausgaben mitzuziehen. Ob das der Nato gelingt, wird darüber entscheiden, ob sie in einem unberechenbaren geopolitischen Umfeld überleben kann.

Die USA sind der bei Weitem größte Beitragszahler der Nato-Operationen, doch dieses Engagement hat ein Ablaufdatum. Sollte Donald Trump im November die Präsidentschaftswahlen gewinnen, wonach es aussieht, will er die Führungsrolle der USA substanziell beschneiden. Europa wird dann dazu gezwungen, die dadurch entstandene Lücke zu füllen – und täte gut daran, nicht zu lang damit zu warten.

Bedenkenträger, die Rüstungsetats als Bürde bezeichnen, müssen verstehen, was eine starke Abwehr bedeutet: Verantwortung für die Sicherheit der eigenen Bevölkerung. Angekommen ist das noch nicht überall. Innerhalb der Nato



Annett Meiritz ist Korrespondentin in Washington. Sie erreichen sie unter: [meiritz@handelsblatt.com](mailto:meiritz@handelsblatt.com)

erfüllen acht Mitglieder noch immer nicht das vor zehn Jahren vereinbarte Zweiprozentziel, Kanada gehört dazu, der Rest ist auf dem europäischen Kontinent verteilt. Deutschland hält die Quote in diesem Jahr das erste Mal ein, auch dank Buchungstricks, doch eine Finanzierung ab 2027 ist völlig ungeklärt. Für die größte Volkswirtschaft Europas ist das blamabel.

Im sonst so gespaltenen politischen Washington sind zwei Dinge inzwischen Konsens: Erstens wird die Verteidigung der europäischen Ostgrenzen gegen Russland ein Vielfaches von dem kosten, was die Amerikaner und Europa bislang investieren – und die USA sind nicht bereit, die Rechnung dafür zu zahlen. Zweitens haben die chinesischen Bedrohungen im Indopazifik den Mittleren Osten als Brandherd abgelöst, trotz des Israel-Gaza-Kriegs.

Die Prioritäten werden neu sortiert, im Zweifel ohne Europa. Deshalb schließen die Amerikaner neue Bündnisse im Indopazifik und pumpen Milliarden in die Abwehr Taiwans. Deshalb empfing Biden während seiner Amtszeit auch fast ausschließlich Indopazifik-Staaten zum Staatsbankett im Weißen Haus – und kaum Europäer. Im Ringen um Hightech-Militärtechnologien und geo-

politische Vorherrschaft wollen die Amerikaner, Republikaner wie Demokraten, China nicht das Feld überlassen.

Für Europa heißt das im Umkehrschluss: Die Debatte um Verteidigungsausgaben bleibt, egal ob Trump im November siegt oder verliert. Mittelfristig werden die USA auf Rüstungsetats in Höhe von drei oder vier Prozent des Bruttoinlandsprodukts drängen.

Wenn Kanzler Olaf Scholz darauf beharrt, dass die bisher erreichten zwei Prozent genug seien, dann grenzt das an Realitätsverweigerung. Die Zeichen für diesen Wandel sind alle da, man muss sie nur sehen wollen – ähnlich wie beim Streit um Nord Stream 2, als Deutschland an der deutsch-russischen Pipeline festhielt, obwohl die US-Regierung vor den Konsequenzen warnte.

Natürlich steckt hinter dem Druck der Amerikaner auch Eigennutz. Sie sind in erster Linie Geschäftsleute. Für US-Waffenproduzenten ist eine europäische Aufrüstung ein Segen, was sich daran zeigt, dass Dutzende CEOs beim Nato-Gipfel dabei waren.

Gegen einen stabilen, innovativen Wirtschaftszweig ist erst mal nichts einzuwenden. Doch die politische Frage in den kommenden Jahren wird sein, wie ein remilitarisierter Westen seinen anderen Verpflichtungen nachkommen kann angesichts schrumpfender Steuereinnahmen und überlasteter Sozial- und Gesundheitssysteme. Aber auf mehr Investitionen in Rüstung zu verzichten wäre ebenfalls verantwortungslos. Sich von einem Krieg überrumpeln zu lassen, wie im Fall der Ukraine, darf nicht ein zweites Mal passieren.

► Bericht Seite 9

## Chip-Produktion

# Gefährlich für Nvidia

Die AMD-Chefin positioniert sich durch einen geschickten Zukauf in Europa.

**K**eine Branche ist derzeit so gefragt wie die Chipindustrie. Nvidia ist der zentrale Lieferant von Halbleitern für Künstliche Intelligenz. Das machte Nvidia an der Börse zumindest kurzzeitig zum wertvollsten Konzern der Welt. Mit AMD hat Nvidia aber einen ernst zu nehmenden Herausforderer. Das liegt vor allem an dessen Chefin Lisa Su.

In ihrer zehnjährigen Amtszeit an der Spitze ist es ihr nicht nur gelungen, eine drohende Pleite abzuwenden und AMD als modernes Unternehmen aufzustellen. Nun positioniert sie AMD als Vorreiter beim Thema Künstliche Intelligenz.

Ihr taktisches Geschick beweist sie nun mit einer strategischen Übernahme. Für 665 Millionen Dollar kauft Su den KI-Vorreiter Silo AI aus Helsinki. Die Finnen galten bislang als eines der ganz wenigen KI-Unternehmen aus Europa mit globalem Potenzial. In dieser Kategorie spielt auch Mistral aus Frankreich, die sich in eine enge Partnerschaft mit Microsoft begeben haben. Auch Aleph Alpha sieht sich als europäische KI-Hoffnung.



Stephan Scheuer ist Korrespondent im Silicon Valley. Sie erreichen ihn unter: [scheuer@handelsblatt.com](mailto:scheuer@handelsblatt.com)

Hinter dem Zukauf von Silo AI steckt ein besonderes Kalkül. Die meisten KI-Projekte bauen bislang auf Chips von Nvidia auf. Es gibt nur wenige Anbieter, die einen alternativen Weg einschlagen. Silo AI ist einer davon. Die Finnen setzten schon früh auf Halbleiter von AMD.

Das machte zwar manche Projekte etwas aufwendiger, da sie auf weniger etablierte Software zurückgreifen konnten. Gleichzeitig verschaffte es ihnen jedoch Zugang zu begehrten KI-Chips, die bei Nvidia über Monate quasi ständig ausverkauft waren.

Der Zukauf von Silo AI ist ein Schlüssel in der Strategie von Lisa Su, die Dominanz von Nvidia im

Markt für KI-Chips zu brechen. Mit den Finnen hat Su ein Vorzeigeprojekt. Sie kann ihrer Kundschaft vorführen, wie sich ambitionierte KI-Lösungen eben nicht auf Chips von Nvidia, sondern von AMD aufbauen lassen.

Dieser Strategie folgend hatte Su bereits in Frankreich die KI-Firma Mipsology übernommen.

Das ist gut so. Der Markt für KI-Chips wird viel zu stark von Nvidia dominiert. Echter Wettbewerb findet viel zu wenig statt. Das liegt nicht daran, dass AMD minderwertige Chips verkauft oder Nvidia technologisch weit unterlegen ist. Das liegt mehr daran, dass Nvidia früh ein Ökosystem rund um Softwarelösungen auf Basis seiner Chips gefördert hat.

Für Europa ist es bitter, dass nun eine weitere KI-Hoffnung wie Silo AI in amerikanische Hände wandert. Gleichzeitig bleibt jedoch die Hoffnung, dass nun endlich mehr Wettbewerb in das Zukunftsthema Künstliche Intelligenz einziehen wird.

► Bericht Seite 27

## Außenansichten

## Neue Zürcher Zeitung

Beim Nato-Gipfel in Washington hat die Ukraine weitere Hilfszusagen erhalten. Dazu heißt es in der „Neuen Zürcher Zeitung“:

Alle diese Beschlüsse sind für die Ukraine nicht schlecht. Trotzdem zeigte sich Präsident Wolodimir Selenski bei einem Auftritt im Reagan-Institut unzufrieden. Er forderte von Biden die Aufhebung jeglicher Restriktionen, um mit westlichen Waffen militärische Ziele auf russischem Gebiet angreifen zu können. Die beschränkte Erlaubnis in der Grenzregion bei Charkiw habe gezeigt, wie effektiv solche „deep strikes“ seien. „Wir warten auf diesen Schritt.“ Selenskis Ungeduld ist verständlich. Ohne Angriffe weit hinter den russischen Linien wird es für die Ukraine kaum möglich sein, das verlorene Territorium zurückzugewinnen. Während Biden bis jetzt zögert, dürfte Trump einen solchen Einsatz amerikanischer Waffen erst recht nicht zulassen. Trump behauptet, den Krieg in der Ukraine durch eine Verhandlungslösung schnell beenden zu können. Und nach Bidens desaströser Fernsehdebatte wirkt eine zweite Amtszeit für Trump zunehmend wahrscheinlicher.

## LIDOVÉ NOVINY

Die deutsche AfD bildet im EU-Parlament mit rechtspopulistischen und rechtsextremen Parteien eine neue Fraktion. Dazu schreibt „Lidové noviny“ aus Tschechien:

Die AfD rutscht einen steilen Hang herunter, der sie zu denjenigen Parteien führt, die selbst für eine radikale Politikerin wie Marine Le Pen nicht mehr akzeptabel sind. Warum stört das die deutschen Wähler nicht? (...) Sie sehen in der Alternative für Deutschland eine wirkliche Alternative. Denn die großen westlichen demokratischen Parteien werden einander – nicht nur in Deutschland – immer ähnlicher. (...) Und weil mit der Zeit die großen deutschen Parteien einen Teil der Agenda der AfD übernommen haben, wie zum Beispiel eine härtere Haltung gegenüber Flüchtlingen, rückt die AfD im politischen Spektrum weiter an den Rand, um wieder eine Alternative zu sein. Doch damit wird sie immer merkwürdiger und vereinsamer, wie man nun im EU-Parlament sehen kann.

## CORRIERE DELLA SERA

Die italienische Zeitung „Corriere della Sera“ meint zu den Auswirkungen der bevorstehenden Präsidentenwahl in den USA auf Europa:

Vieles, sehr viel, wird von den Entscheidungen des Landes abhängen, das seit dem Zweiten Weltkrieg Führer und Beschützer der europäischen Demokratien ist: den USA. Ein Sieg Donald Trumps bei der Präsidentenwahl würde wie ein Wirbelsturm über Europa hereinbrechen. Vielleicht würde er angesichts seiner autoritären Neigungen die amerikanische Demokratie selbst gefährden. Tatsache ist jedoch, dass die demokratischen Institutionen dort stärker verwurzelt sind als in Kontinentaleuropa. Vielleicht sind sie sogar in der Lage, dem Trumpschen Caesarismus zu widerstehen. Aber mit Sicherheit wäre Europa in einer sehr schwierigen Lage. Der russische Imperialismus würde immer aggressiver (...), und seine europäischen fünften Kolonnen, die „Patrioten“ – so der Name des von Viktor Orban ins Leben gerufenen europäischen Zusammenschlusses –, allen voran Marine Le Pen, würden ihren Handlungsspielraum erheblich vergrößern. Nicht nur Frankreich, sondern auch Deutschland, Spanien und die kleinen Demokratien würden die Folgen zu spüren bekommen.

## Prüfers Kolumne

# Die Golden Hour der Arbeitszeit

Um Arbeit attraktiver zu machen, sollen Überstunden künftig steuerfrei sein.

**F**DP-Chef Christian Lindner möchte den Deutschen Lust machen auf die Überstunde. Die Regierung hat entschieden, dass Überstunden künftig steuerfrei sein sollen. Das Problem bei den Deutschen scheint ja zu sein, dass sie zu wenig arbeiten, also einfach die Arbeit einstellen, wenn die vertragliche Arbeitszeit erfüllt ist. Es scheint, dass dies ein grundsätzliches Problem ist.

Bislang habe ich immer gedacht, dass es durchaus Sinn ergibt, dass Menschen nur eine bestimmte Zeit mit Arbeit verbringen, zum Beispiel weil sie ein Privatleben, manchmal sogar eine Familie haben und auch Zeit brauchen, sich zu regenerieren. Arbeiten kann ja durchaus auch schädlich sein. Zum Beispiel ist in Deutschland eine dauerhafte Übertretung der Arbeitszeit gar nicht zulässig.

Nun soll die Überstunde also sozusagen die Golden Hour der Arbeitszeit werden.

Es gibt Branchen, da gilt die Überstunde als Pflicht für alle, die im Unternehmen aufsteigen wollen. Ei-



Tillmann Prüfer ist Kolumnist. Sie erreichen ihn unter: [gastautor@handelsblatt.com](mailto:gastautor@handelsblatt.com)

gentlich wollten Arbeitgeber mit Obstkörben und Tischtennisplatten ja dafür sorgen, dass sich Arbeitnehmer im Büro so wohl fühlen, dass sie ihren Arbeitsplatz als die schönere Lebensumgebung ansehen und deswegen gar nicht mehr nach Hause wollen.

Das Problem bei solchen Überstunden ist nur, dass Arbeitgeber sie nicht gerne bezahlen, weil sie ja schon den Obstkorb bezahlen mussten. Eigentlich fänden Unternehmen es also ganz gut, wenn Arbeitnehmer ihre Überstunden einfach als besonderes Geschenk an ihren Arbeitgeber machten. Und dann aber bitte auch nicht überarbeitet sind oder krank werden und im schlimmsten Fall wiederum zu Hau-

se bleiben. Manche Firmen wollen wohl, dass es allein Sache der Arbeitnehmer ist, wie sie mit dem Arbeitsaufkommen zurechtkommen und ob sie alles schaffen.

Leider wäre dabei auch die von Lindner angeregte steuerfreie Überstunde keine große Hilfe. Denn dann müsste das Unternehmen ja immer noch Geld auszahlen, das nachher in der Bilanz fehlt. Um die Wirtschaft wirklich anzukurbeln, braucht es eine andere Idee.

Bestimmt wäre es vielversprechender, man würde Arbeit als eine Art Sport bezeichnen. Und geistige Arbeit wäre dann Denksport. Wer mehr arbeitet, müsste dafür auch gar nicht mehr verdienen, er müsste nur eine kleine Medaille aus Blech oder eine kleine digitale Gratulationsbotschaft bekommen. Genau genommen fragt man sich, ob Firmen für so eine Art von Arbeit überhaupt noch Gehalt bezahlen sollten.

Ein Fitnessstudio nimmt ja auch Geld. Vielleicht könnte man Arbeitnehmern abverlangen, dass sie etwas für die Sportstunde bezahlen. Gerne auch steuerfrei.

Handelsblatt  
— Gastkommentar —

# Deutschland und Japan – wichtiges Fundament einer freien Welt

Die Beziehung beider Länder gestaltet sich so eng wie kaum zuvor. Für stärkere Synergieeffekte müssen Wissen und Technologiepotenziale aber noch intensiver zusammengeführt werden. Von **Fumio Kishida**

Ich freue mich, dass ich nun die Gelegenheit erhalten habe, mit Deutschland einem führenden G7-Mitglied Europas und wichtigen strategischen Partner Japans einen Besuch abzustatten. Dies ist der erste bilaterale Besuch eines japanischen Premierministers in Deutschland seit sieben Jahren.

Angesichts der aktuellen schwierigen internationalen Lage wird immer deutlicher, dass die Sicherheit im euro-atlantischen Raum und im Indo-Pazifik nicht voneinander getrennt werden kann. Daher denke ich, dass die Rolle, die unsere beiden Länder für die Bewahrung und Stärkung der auf den Prinzipien der Rechtsstaatlichkeit basierenden freien und offenen internationalen Ordnung spielen, und ihr diesbezügliches Zusammenwirken immer wichtiger werden.

Die Ukraine von heute ist möglicherweise das Ostasien von morgen. Als einziges G7-Mitglied Asiens verhängt Japan seit dem russischen Angriff auf die Ukraine scharfe Sanktionen gegen Russland und unterstützt die Ukraine nach Kräften. Zudem ist es sehr vielversprechend, dass Deutschland sich für den Ausbau der Verteidigungsfähigkeiten der Nato sowie des eigenen Landes einsetzt, während es gleichzeitig auch sein Engagement in der Region Asien-Pazifik ausbaut.

Innerhalb der seit mehr als 160 Jahren bestehenden Geschichte des japanisch-deutschen Austauschs war das Fundament der mittels Freiheit, Achtung der grundlegenden Menschenrechte und Rechtsstaatlichkeit geknüpften Bande zwischen unseren beiden Ländern niemals von so großer Bedeutung wie heute. Mithilfe eines regen Personenaustauschs gestalten sich die Beziehungen zwischen Japan

und Deutschland trotz der zwischen ihnen liegenden rund 9000 Kilometer nun so eng wie nie zuvor.

Bei der Reaktion unserer beiden Länder auf die „Zeitenwende“ stellt auch der Bereich der Wirtschaft eines der Felder dar, auf denen wir unsere Zusammenarbeit als Antwort auf neue Bedrohungen vertiefen müssen. Die Auswahl der Lieferquellen für Rohstoffe sowie der Produktionsstandorte auf der Grundlage eines bisher gültigen wirtschaftlichen Rationalismus haben zu einer übermäßigen Abhängigkeit von bestimmten Ländern geführt, und es wird immer offensichtlicher, dass dies langfristig Risiken für die Wirtschaftssicherheit birgt.

Japan und Deutschland messen innerhalb ihrer Nationalen Sicherheitsstrategien der Wirtschaftssicherheit einen großen Stellenwert bei, und beide setzen sich dafür ein, diese Risiken unter Einschluss einer Diversifizierung der Wirtschaftsbeziehungen zu minimieren. Vor diesem Hintergrund konnte ich im März vergangenen Jahres Bundeskanzler Olaf Scholz und sechs zuständige Mitglieder der Bundesregierung in Tokio zu den ersten japanisch-deutschen Regierungskonsultationen begrüßen, bei denen das Thema Wirtschaftssicherheit im Mittelpunkt stand und in deren Rahmen wir eine offene Diskussion über den Ausbau der bilateralen Zusammenarbeit führten. Auch auf der Basis der Ergebnisse dieser Konsultationen möchten wir das Zusammenwirken auf diesem Gebiet mit Deutschland weiter verstärken.

Damit wir als gleichgesinnte Staaten in der Lage sind, dieses Engagement unter Vermeidung von Lücken in effizienter Weise voranzutreiben, ist es unerlässlich, dass die Industrien

unserer Länder, die beide ihre großen technologischen Potenziale als Grundlage für Wachstum nutzen, nicht in ein konfrontatives Konkurrenzverhältnis geraten, sondern als Partner vertrauensvoll zusammenarbeiten. Wir begrüßen die Entwicklung, dass ein Teil der deutschen Unternehmen derzeit prüft, ihre Niederlassungen innerhalb Asiens nach Japan zu verlegen.

Zusätzlich zum Engagement in Bezug auf die Wirtschaftssicherheit kommt auch der Förderung der Kooperation im Bereich Forschung und Technologie große Bedeutung zu. Mit Blick auf diesen Punkt ist es begrüßenswert, dass zwischen Unternehmen unserer beiden Länder die Tendenz zu beobachten ist, zusätzlich zu Wasserstoff und sauberen Energien, die als Schlüsseltechnologien bei der Bekämpfung des Klimawandels fungieren, in der Halbleiter- und Automobilindustrie durch das gemeinsame Teilen von Daten ihr großes Technologiepotenzial und Wissen zusammenzuführen, um so Synergieeffekte zu generieren.

Zudem engagieren sich beide Länder auch beim verstärkten Ansiedeln und Anwerben von Start-up-Unternehmen. Meine Regierung beabsichtigt, dieses Engagement für den Ausbau der Zusammenarbeit zwischen privaten Unternehmen weiter zu fördern.

Im nächsten Jahr findet die Expo 2025 Osaka, Kansai statt. Das Thema „Wa!“ des Deutschen Pavillons verweist einerseits auf Kreise und die Bande zwischen Menschen, darüber hinaus ist „Wa!“ in Japan aber auch ein Ausruf der Überraschung. Wir möchten diese Expo als eine Chance nutzen, das Bild einer Gesellschaft der Zukunft aufzuzeigen und die Menschen auf der ganzen Welt damit zu überraschen.



## Der Autor

**Fumio Kishida**  
ist Premierminister von  
Japan.

**Olaf Scholz, Fumio Kishida:**  
Der Bundeskanzler 2023 in  
Tokio bei den ersten japanisch-  
deutschen Regierungskonsulta-  
tionen. Das Thema Wirtschafts-  
sicherheit stand im  
Mittelpunkt.



Seit seiner Einführung zum Jahreswechsel 2022/23 steht das Bürgergeld in der Kritik. Je nach Sichtweise wird es als zu hoch oder zu niedrig angesehen. Zudem setzt es im Vertrauen auf die Leistungen dieses Sozialsystems Anreize zum Rückzug aus dem Arbeitsmarkt.

Das dürfte die damalige SPD-Vorsitzende Andrea Nahles nicht im Sinn gehabt haben, als sie 2018 in einem Gastbeitrag in der „FAZ“ den Begriff „Bürgergeld“ prägte, mit dem das ungeliebte „Arbeitslosengeld II“ ersetzt werden sollte: „Die neue Grundsicherung muss also ein Bürgergeld sein – ein Recht auf Teilhabe für alle Bürgerinnen und Bürger.“

Zwei Jahre nach Nahles' Rückzug aus der Politik wurde das Bürgergeld Ende 2021 in den Koalitionsvertrag der Ampelregierung aufgenommen. „Wir lösen die Grundsicherung durch ein neues Bürgergeld ab, damit die Würde des Einzelnen geachtet und gesellschaftliche Teilhabe besser gefördert wird“, versprachen SPD, Grüne und FDP, ganz wie einst von Nahles angestoßen. Doch anders als seinerzeit beabsichtigt sehen heute viele Bürger in dem Bürgergeld eine Art bedingungsloses Grundeinkommen, wie es von Teilen der Grünen im Wahlkampf ins Spiel gebracht worden war.

Heute beziehen 5,56 Millionen Menschen Regelleistungen des Bürgergeldes. Das sind etwa eine halbe Million Personen mehr als zu Beginn der Legislaturperiode. Dieser Zuwachs dürfte mehrheitlich auf anspruchsberechtigte Ukraine-Flüchtlinge zurückzuführen sein. Etwas mehr als vier Millionen Bezieher dieser Sozialleistung gelten als erwerbsfähig. Davon sind 1,8 Millionen ohne Arbeit – nahezu die Hälfte davon bereits länger als ein Jahr. Etwa 800.000 Bürgergeld-Bezieher sind erwerbstätig, fast die Hälfte ist geringfügig beschäftigt.

Ein mutmaßlicher Grund dafür ist, dass Minijobber bis zu 100 Euro monatlich verdienen können, ohne dass dieses Erwerbseinkommen auf das Bürgergeld angerechnet wird. Jene, die mehr verdienen, sehen sich mit sehr hohen Transferentzugsraten konfrontiert. Die Folge: Ihr Nettoeinkommen erhöht sich bei steigenden Bruttoeinkommen nur geringfügig.

Eine Ausweitung der regulären Erwerbstätigkeit lohnt daher kaum, wie verschiedene Beispielrechnungen des Ifo-Instituts zum Zusammenwirken von Bürgergeld, Wohngeld und anderen Leistungen zeigen. Im Extremfall bleiben einer vierköpfigen Familie in einer teuren Großstadt von 2000 Euro zusätzlichem Bruttomonatslohn gerade einmal 32 Euro netto übrig.

Nach einer Umfrage des Allensbach-Instituts ist dies ein wichtiger Grund dafür, dass die Arbeitsmotivation in Teilen der Bevölkerung sehr gering ist. So ist die Mehrheit der Befragten überzeugt, dass die Bereitschaft, sich beruflich zu engagieren, in den vergangenen Jahren merklich nachgelassen hat. Überdurchschnittlich ist dies in den sozial schwächeren Schichten zu beobachten; zwei Drittel der Angehörigen dieser Schicht sind der

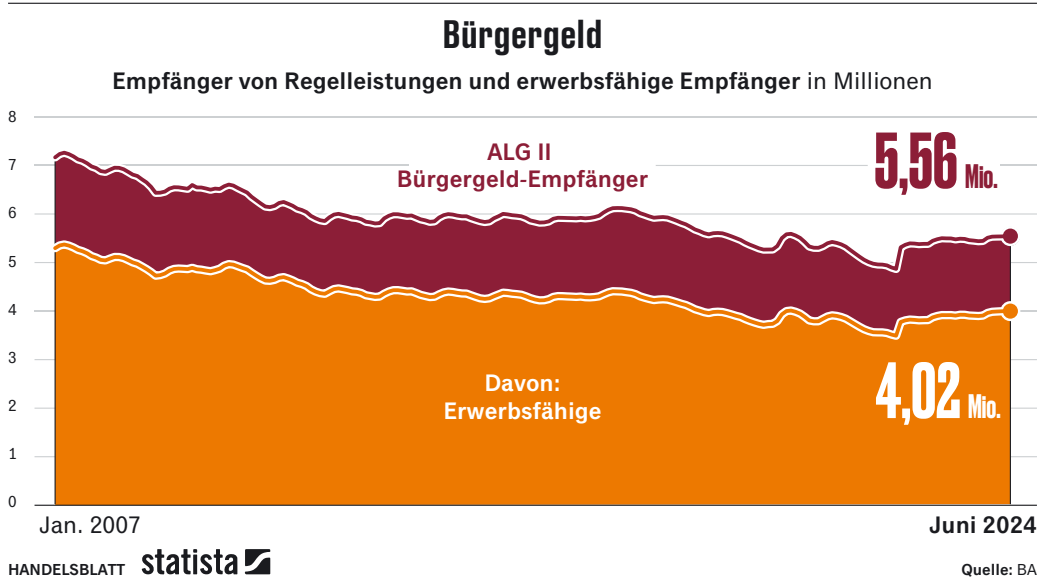


Andrea Nahles: 2018 prägte die damalige SPD-Chefin den Begriff Bürgergeld.

Der Chefökonom

## Das Bürgergeld kann kein bedingungsloses Grundeinkommen sein

Der Begriff Bürgergeld hat Erwartungen geweckt, die die Grundsicherung nicht leisten kann – und nicht leisten soll. Es gilt, einen Gleichklang aus Fördern und Fordern sicherzustellen. Von Bert Rürup und Axel Schrinner.



Ansicht, dass diejenigen, die viel arbeiten, die Dummen seien, da der Abstand zwischen Lohn und Bürgergeld zu gering sei.

Unbestreitbar ist, dass sich in den vergangenen Jahren der Abstand zwischen Lohn und Bürgergeld verringert hat. Der Grund: Die Arbeits-einkommen vieler Beschäftigten kompensieren nicht die Preiserhöhungen der vergangenen Jahre, während gleichzeitig das Bürgergeld binnen zwei Jahren um 25 Prozent angehoben wurde und überdies die Mehrkosten für das Wohnen meist vom Staat übernommen wurden.

Laut der Allensbach-Umfrage hat sich daher bei vielen Bürgern der Eindruck festgesetzt, die Politik küm-mere sich wenig um jene, die arbei-



Der Autor

Bert Rürup  
ist Chefökonom  
des Handelsblatts.

ten, und zu viel um jene, die von staatlichen Transfers leben. Und da zwei Drittel der Bürgergeld-Empfänger einen Migrationshintergrund haben, haben Rechtspopulisten und Demagogen ein leichtes Spiel.

„Hier ist Wut entstanden“, räumt SPD-Generalsekretär Kevin Kühnert im „Spiegel“-Interview ein. „Unser Hauptaugenmerk muss denen gelten, die beispielsweise ohne Tarifvertrag schufteten und keinen gerechten Lohn erhalten.“

Nun steht die deutsche Volkswirtschaft am Beginn eines etwa 15 Jahre dauernden demografisch schwierigen Zeitraums. Das Potenzialwachstum ist in den vergangenen Jahren bereits merklich gesunken und wird angesichts des absehbar schrumpfenden

Erwerbspotenzials weiter zurückgehen. Die vergangenen 18 (!) Quartale ohne relevantes Wirtschaftswachstum haben an der Substanz der Volkswirtschaft gezehrt und die öffentlichen Kassen unter Druck gesetzt.

Der bevorstehende, bestens prognostizierte Alterungsschub dürfte zum Stresstest für den Arbeitsmarkt und die lohnzentrierten Sozialversicherungen werden. Daher sollte es eine der wichtigsten Aufgaben jeder Regierung sein, möglichst viele Menschen zur Aufnahme einer Erwerbstätigkeit zu motivieren, und für jene, die bislang in Teilzeit arbeiten, Anreize zu setzen, ihre Erwerbstätigkeit auszudehnen.

Nun ist es eine Binsenweisheit, dass Gelder, die umverteilt werden, zuvor erwirtschaftet werden müssen. Gleichermäßen unbestreitbar ist, dass ein intelligent konzipierter Sozialstaat den gesellschaftlichen Zusammenhalt stärkt und den für die wirtschaftliche Dynamik wichtigen Strukturwandel befördern kann. Voraussetzung für ein nachhaltiges Sozialsystem ist ein hoher Beschäftigungsgrad, also viele Erwerbstätige, die auskömmliche Markteinkommen erzielen.

Die jüngsten Haushalts- und Wachstumsbeschlüsse der Bundesregierung deuten darauf hin, dass Kanzler, Vizekanzler und Finanzminister dies erkannt haben. Geplant sind unter anderem neue Anreize für Mehrarbeit und ein höherer Druck auf unkooperative Bürgergeldempfänger. Ob diese Maßnahmen jedoch ausreichen, um das Potenzialwachstum der deutschen Volkswirtschaft von derzeit 0,5 Prozent auf ein Prozent zu verdoppeln, scheint mehr als fraglich.

Zum einen bedarf es der Einsicht, dass ein bedingungsloses Grundeinkommen, wie es die Bezeichnung „Bürgergeld“ suggerieren kann, ein Fremdkörper in unserer Sozialen Marktwirtschaft wäre. Zum anderen sind innovative Ideen gefragt, um die vorhandenen Erwerbspersonen zu motivieren, ihr Arbeitsangebot auszuweiten.

So hätten etwa die Tarifpartner die Möglichkeit, den vorhandenen tariflichen und innerbetrieblichen Spielraum für zusätzliche Überstunden zu erweitern und diese besser zu vergüten. Die Politik sollte den Mut aufbringen, die Ehegattenbesteuerung anreizfreundlicher zu gestalten und das Minijob-Privileg auf Schüler, Studenten und Rentner zu begrenzen. Ferner ist es geboten, das Bürgergeld im Zusammenwirken mit anderen Sozialleistungen so zu reformieren, dass eine sozialversicherungspflichtige Beschäftigung lohnender wird.

Nur wenn es in unserer Gesellschaft einen grundsätzlichen Konsens über das Leistungsprinzip in der Marktwirtschaft gibt, können jene Mittel erwirtschaftet werden, die ein starker Sozialstaat benötigt, um jene aufzufangen, die in Not geraten sind – unabhängig davon, ob durch individuelle Schicksalsschläge infolge des Strukturwandels oder durch gesamtwirtschaftliche Verwerfungen. Dieser Konsens bestand bislang in der gesamten Nachkriegsgeschichte der Bundesrepublik. Diese Stärke sollte Deutschland nicht aufs Spiel setzen.

## Defense-Tech

# Helsing verdreifacht Bewertung auf fast fünf Milliarden Euro

Das Rüstungs-Start-up hat bei Investoren weitere 450 Millionen Euro eingesammelt. Helsing will mit dem Geld seine KI trainieren und in der Ukraine aktiver werden.

Nadine Schimroszik Berlin

Es ist ein Rekord für das deutsche KI-Unternehmen Helsing: Weniger als ein Jahr nach der bislang letzten Finanzierungsrunde erhält das Start-up weitere 450 Millionen Euro – so viel wie kein europäisches Defense-Tech-Unternehmen jemals zuvor. Das teilte die Münchener Firma an diesem Donnerstag mit, zeitgleich zum Nato-Gipfel in Washington. Dort wird das 75-jährige Bestehen der Allianz gefeiert.

Helsing werde damit nun mit fast fünf Milliarden Euro bewertet, erfuhr das Handelsblatt von mit den Verhandlungen vertrauten Personen. Das entspricht einer Verdreifachung des Firmenwerts seit verganginem September. Damals stieg die Firma zum ersten Rüstungs-Einhorn Europas auf. Als Einhörner werden Start-ups bezeichnet, die von Investoren mit mehr als einer Milliarde Euro bewertet werden.

Das erst dreieinhalb Jahre alte Technologie-Unternehmen entwickelt Lösungen Künstlicher Intelligenz (KI) für Kampfflugzeuge, U-Boote und Panzer. Seinen Kunden und Partnern hilft Helsing dabei, bestehende Waffensysteme mit KI-Software aufzurüsten, um ihre Kriegstüchtigkeit zu verbessern, sie effizienter zu machen und neuen Anforderungen anzupassen.

Ein Beispiel: Mithilfe von Helsing's KI soll das Kampfflugzeug Eurofighter künftig schneller und besser Radarsignale auswerten können.

Durch die neue Finanzierungsrunde schafft es Helsing auf Platz drei der wertvollsten KI-Start-ups in Europa – nur geschlagen von Frankreichs KI-Firmen Mistral und Contentsquare. Das Kölner KI-Unternehmen Deepl ist seinen Titel als wertvollste deutsche KI-Firma hingegen bereits nach sieben Wochen wieder los. Unter den Verteidigungs-Start-ups in Europa baut Helsing seinen Vorsprung noch einmal aus und festigt seine Position.

Firmengründer Gundbert Scherf sagte dem Handelsblatt: „Es ist unsere Überzeugung, dass wir mit unserer Technologie einen Unterschied machen können, vor allem vor dem Hintergrund der elektronischen Kampfführung.“ Scherf hat die Firma zusammen mit Torsten Reil und Niklas Köhler gegründet.

Helsing bildet zusammen mit dem ebenfalls aus München kommenden Drohnen-Hersteller Quantum Systems und dem Start-up Arx Robotics, das Roboter für den militärischen Einsatz baut, eine neue Generation deutscher Defense-Tech-Firmen, die zeigen, wie bedeutend Start-ups für die Verteidigungsindustrie sein können. Das dürfte auch bei der Politik Gefallen finden. So will Bundeswirtschaftsminister Robert Habeck Innovationen in Deutschland stärker fördern, um die Sicherheit und Wehrfähigkeit zu verbessern.

Ein Ziel, das Helsing laut Scherf auch verfolgt: „Unser Fokus auf Software ist für uns und unsere



Co-CEOs Gundbert Scherf (l.) und Niklas Köhler, Mitgründer Thorsten Reil: Die Unternehmer setzen auf KI für Kampfflugzeuge und U-Boote.



Wir haben hier die einzigartige Chance, einen globalen Champion zu bauen.

Jeannette zu Fürstenberg  
Investorin



Kunden der richtige Ansatz, um Europa sicherer zu machen.“ Die Firma arbeitet bereits mit vielen namhaften Partnern zusammen, etwa der Bundeswehr, Saab oder Airbus.

Der US-Wagniskapitalgeber General Catalyst (GC), der bereits vergangenen September in Helsing investierte, führt diesmal die Finanzierungsrunde an. „Wir haben hier die einzigartige Chance, einen globalen Champion zu bauen“, sagte Jeannette zu Fürstenberg, die Helsing bereits länger kennt. Vor knapp einem Jahr investierte sie noch mit ihrer Firma La Famiglia in Helsing. Diese ist inzwischen mit dem viel größeren Wagniskapitalgeber General Catalyst verschmolzen. Fürstenberg verantwortet dort nun das Investment.

GC kennt sich mit hochkalibrigen Verteidigungsinvestments aus: Bereits 2019 beteiligte sich der Geldgeber an dem US-Militärdrohnenhersteller Anduril, der heute mit 14 Milliarden Dollar bewertet wird. Daneben beteiligten sich an der Helsing-Runde auch der Solo-Investor Elad Gil sowie die Wagniskapitalgeber Accel, Lightspeed, Plural und Greenoaks. Gil lobte die Fokussierung auf Software und den Willen der Firma, einen Defense-Tech-Marktführer in Europa zu bauen. Plural-Investor Khaled Helioui begründete seine Unterstützung für das Rüstungsunternehmen wie folgt: „Wir müssen in der Lage sein, uns selbst zu verteidigen. Die Konflikte auf der Erde werden nicht nachlassen.“ Diesmal nicht dabei war der Geldgeber Prima Materia von Spotify-Gründer Daniel Ek, der sich bereits 2021 und damit noch vor Beginn des Ukrainekriegs an Helsing beteiligte.

Scherf hebt das Engagement aller Helsing-Unterstützer als besonders hervor: „Es ist immer noch selten, dass sich Investoren an reine Verteidigungs-Start-ups herantrauen.“ Im Gegensatz zu anderen Unternehmen aus der Branche sind Helsing's Technologien ausschließlich für den militärischen Einsatz gedacht. Helsing wird die 450 Millionen Euro, die vom Bundeswirtschaftsministerium genehmigt werden müssen, unter anderem nutzen, um seine KI zu trainieren. Waf-



fensysteme funktionieren je nach Anbieter unterschiedlich. „Man muss gucken, dass man einen Schlüssel findet, der in jedes System hineinpasst“, sagt Köhler über die technischen Herausforderungen, die im Umgang mit der bestehenden Militär-Hardware entstehen. Daneben will die Firma ihr Engagement in der Ukraine ausbauen. Dort ist Helsing seit 2022 aktiv und hat kürzlich eine gemeinsame Initiative mit der Regierung gestartet.

Zugleich wird das Baltikum wichtiger. Um dort präsenter zu sein und die dortige Industrie leichter ansprechen zu können, gründet Helsing in Estland eine neue Gesellschaft und investiert dafür in den nächsten drei Jahren 70 Millionen Euro. Die estnische Ministerpräsidentin Kaja Kallas begrüßte das: „Wir benötigen Taten, nicht Worte.“ Ziel Estlands sei es, zu einem Zentrum für die Verteidigungsbranche zu werden. Dafür seien Investitionen wie die von Helsing nötig.

## Eurofighter-Kooperation mit schwedischem Konzern Saab

Helsing folgt mit der Estland-Gesellschaft einem bewährten Prinzip: Bereits in Deutschland, Großbritannien, Frankreich und der Ukraine betreibt Helsing solche Gesellschaften, die souverän arbeiten. „Diese können dadurch hochvertrauliche Projekte annehmen, auf die andere Teile der Helsing-Gruppe keinen Zugriff haben“, sagt Reil über das hochsensible Geschäft.

Seit der Gründung hat Helsing eine Reihe von Rüstungsverträgen gewonnen. So soll die Firma bis 2028 zusammen mit dem schwedischen Rüstungsunternehmen Saab den Eurofighter für die elektronische Kampfführung ausrüsten. Saab teilte diesbezüglich mit: „Das Projekt läuft gut und nach Plan. Wir arbeiten fantastisch mit Helsing zusammen.“ Seit der Finanzierungsrunde im vergangenen September sind die Schweden auch strategischer Investor bei Helsing. Mit Airbus arbeitet Helsing an KI-Technologien für unbemannte Kampffjets. Wie die Geschäftszahlen konkret aussehen, verrät Helsing nicht – wie



**Helsing-Programm für KI-Fähigkeiten bei Luftkampfsystemen:** Das Start-up will durch Künstliche Intelligenz die Verteidigung verbessern.

Helsing

## Elektromobilität

# VW sichert sich Zugriff auf Feststoffbatterien

Die Tochter Powerco schließt eine Lizenzvereinbarung für bis zu einer Million Autos pro Jahr ab.

**München.** Der VW-Konzern treibt den Einsatz der Feststoffzellentechnik voran. Am Donnerstag verkündete die VW-Tochter Powerco eine Vereinbarung mit dem kalifornischen Start-up Quantumscape. Die Vereinbarung sieht die Erteilung von Lizenzen für die Serienfertigung von Feststoffzellen für jährlich bis zu einer Million Elektroautos vor. Gleichzeitig löst VW damit das 2018 gegründete Joint Venture mit Quantumscape auf, da nun die Geschäftsbeziehungen auf die 2022 gegründete VW-Tochter Powerco übergehen. „Das Ziel dieser Zusammenarbeit ist es, unseren Kunden die nachhaltigsten und modernsten Batteriezellen anzubieten“, sagt Frank Blome, Vorstandschef der Powerco. „Wir arbeiten seit Jahren zusammen, testen seit Langem die Prototyp-Zellen von Quantumscape und freuen uns darauf, diese Technologie der Zukunft in die Serienproduktion zu bringen.“ Volkswagen arbeitet seit 2012 mit Quantumscape zusammen und ist Hauptanteilsnehmer. Bislang haben die Wolfsburger rund 300 Millionen Euro in die Firma investiert.

Tatsächlich meldete VW im Januar gemeinsam mit Quantumscape einen technologischen Durchbruch. Demnach schaffte ein Prototyp der beiden Firmen mehr als 1000 Ladezyklen, was einer Lebensdauer von etwa 500.000 gefahrenen Kilometern entspricht. Auch nach dem Test wies die Zelle immer noch gut 95 Prozent ihrer ursprünglichen Speicherkapazität auf. Was bedeutet, dass trotz der vielen Auf- und Entladevorgänge der Akku kaum altert. Bislang ist genau das bei vielen Elektroautos ein Problem.

## Auch BMW setzt Hoffnungen in die feste Batterie

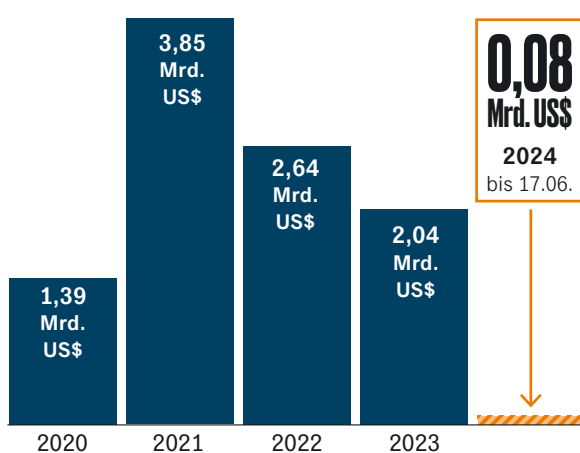
Bis heute verwenden alle Batterien für Elektroautos Elektrolyte, also flüssige Materialien, um den Strom in den Zellen zu leiten. Feststoffbatterien kommen ohne diese Flüssigkeiten aus und versprechen viele Vorteile. So ließen sich Elektroautos mit Feststoffbatterien deutlich schneller laden – innerhalb von 15 Minuten könnte ein Auto voll sein, dreimal schneller als heute. Auch mehr Reichweite versprechen die Ingenieure, bis zu 1000 Kilometer für ein Mittelklassemodell wären möglich. Und selbst die Brandgefahr nimmt bei Feststoffzellen deutlich ab.

Doch bislang funktioniert das vor allem im Labor. Feststoffzellen sind deutlich schwieriger herzustellen, weil die Komponenten sehr genau aufeinander abgestimmt werden müssen. Zudem müssen die Materialien insbesondere mit Blick auf ihr Temperaturverhalten noch optimiert werden. In Summe sind Qualität und Kosten noch nicht für einen Serieneinsatz geeignet.

Dennoch arbeiten alle großen Hersteller entweder selbst oder mit Start-ups an der Entwicklung. So hat BMW mit Solid Power 2022 eine Erweiterung der gemeinsamen Forschungs- und Entwicklungsarbeit beschlossen. Ähnlich wie VW haben die Münchener eine Forschungs- und Entwicklungslizenz mit dem US-Start-up abgeschlossen. Im Batteriezentrum Parsdorf bei München soll eine Prototyp-Fertigung für Festkörperzellen aufgebaut werden. BMW will schon 2025 Demonstrationsfahrzeuge vorstellen. Ein Serieneinsatz ist wie bei VW aber nicht vor Ende des Jahrzehnts angedacht. Experten weisen immer wieder darauf hin, dass die heutige Batterietechnik auf Lithium-Ionen-Basis noch Weiterentwicklungen zulasse, bevor sie im kommenden Jahrzehnt durch Feststoffzellen abgelöst werden könnten. M. Fasse

## Finanzierung von Verteidigungs-Start-ups

Investitionen in europäische Verteidigungs-Start-ups in Mrd. US-Dollar



HANDELSBLATT

Finanzierungsrunden von Helsing in Mio. Euro



Quellen: Pitchbook, Dealroom, Unternehmen

die meisten Start-ups. Reil antwortet auf die Frage nach dem Umsatz lediglich: „Wir sehen sehr starkes Wachstum.“ Helsing habe die eigenen Ziele für dieses Jahr entsprechend nach oben revidiert. Auch zu einem möglichen Börsengang wie ihn beispielsweise der US-Softwarekonzern Palantir vorgemacht hat, will er sich nicht äußern. Helsing's Technikchef Robert Fink arbeitete vorher bei Palantir. Ganz deutlich wird Reil hingegen, wenn es um einen möglichen Exit geht, also einen Ausstieg der Gründer aus dem Geschäft: „Wir können ausschließen, dass wir diese Firma an eine andere Firma verkaufen werden.“

Start-ups aus dem Verteidigungssektor haben besonders häufig mit dem sogenannten „Tal der Tränen“ zu kämpfen. Das ist die Phase, in der eine Firma stark in das Produkt investiert, aber

kaum Einnahmen erzielt, weswegen ihnen das Geld auszugehen droht. Bei Defense-Start-ups ist die Gefahr besonders ausgeprägt, da lange und teure Entwicklungszyklen auf noch längere und komplexe Beschaffungszyklen treffen.

Trotz des Ukrainekriegs ist es für Start-ups schwer, an Investorengelder zu kommen. Im vergangenen Jahr brachen die Investitionen in Europa in diesem Bereich laut dem Datendienst Pitchbook um mehr als ein Fünftel ein. In diesem Jahr wurden sogar erst 80 Millionen Euro investiert – wohlmerkwürdig vor der Finanzierungsrunde von Helsing. Bei dieser zögerte Investorin Fürstenberg aus vielen Gründen nicht, sich zu beteiligen: „Es gibt wenig Unternehmen in Deutschland und Europa, die solche globalen Ambitionen haben.“ Zugleich seien die Zahlen extrem beeindruckend. Mitarbeit: Larissa Holzki

## Chemie

# BASF überprüft geplanten Ausbau der Batteriechemie

Batteriematerial soll zum Zukunftsgeschäft werden. Doch die Krise in der Elektromobilität bremst den Chemiekonzern. Neue Investitionen werden genauer durchgerechnet.

Bert Fröndhoff Düsseldorf

Die Absatzflaute bei Elektroautos erfasst den weltgrößten Chemiehersteller BASF. Der Konzern überprüfe seine Strategie zum weiteren Ausbau des Engagements bei Batteriematerial, erfuhr das Handelsblatt aus Branchen- und Unternehmenskreisen. Die Batteriechemie ist eines der wichtigsten Zukunftsgeschäfte für BASF, in das der Konzern bis 2030 bis zu 4,5 Milliarden Euro investieren will.

Doch die schleppende Entwicklung in der Elektromobilität macht BASF vorsichtiger. Der Konzern bestätigte dem Handelsblatt: „Unsere bestehenden Kapazitäten ermöglichen es uns, auf dem Markt für Batteriematerialien zu wachsen. Zukünftige Investitionen werden im aktuellen Marktumfeld kritischer geprüft und neu bewertet.“

BASF ist einer der führenden Hersteller von Kathodenmaterial. Diese Stoffe sind entscheidend für die Leistungsfähigkeit von Lithium-Ionen-Batterien für E-Autos. Der Konzern stellt sie in Werken in Japan, China, Deutschland und in einer kleinen Anlage in den USA her. Das Geschäft wurde maßgeblich vom heutigen BASF-Vorstandschef Markus Kamieth aufgebaut, der seit 1999 bei dem Konzern ist und ihn seit Mai führt.

Wichtigste Konkurrenten sind chinesische Anbieter sowie der belgische Materialspezialist Umicore. Die Batteriechemie-Hersteller kämpfen mit schwächerer Nachfrage, weil sich Elektroautos in vielen Regionen schlechter als erwartet verkaufen. Das gilt nicht nur für Deutschland. In ihrem aktuellen Ausblick prognostizieren die Marktforscher von Bloomberg NEF eine weitere Verlangsamung der E-Au-



Zukünftige Investitionen werden im aktuellen Marktumfeld kritischer geprüft und neu bewertet.

Stellungnahme von BASF

to-Verkäufe. Sie erwarten ein globales Wachstum von durchschnittlich 21 Prozent in den nächsten vier Jahren. Zwischen 2020 und 2023 lag dieser Wert bei 68 Prozent.

Zugleich entstehen weltweit immer mehr Kapazitäten in der Batteriechemie, was die Preise drückt. Die Marktentwicklung Umicore bereits erschüttert: Im Mai kassierten die Belgier ihre Jahresprognose. Wenig später musste der CEO gehen. Der neue Chef Bart Sap bezeichnete die kurzfristigen Aussichten für Batteriematerialien als „eindeutig enttäuschend“. Er soll die Investitionspläne überdenken und anpassen.

## Erste Änderungen vom neuen Chef

Bei BASF ist die Situation anders als bei den Belgiern, die sich sehr stark auf den verheißungsvollen Batteriemarkt fokussiert haben. Das Batteriegeschäft ist bisher ein kleiner Teil der BASF-Sparte Surface Technologies, genaue Zahlen nennt der Konzern nicht. Die Baader Bank schätzt den Umsatz auf zuletzt rund eine bis 1,5 Milliarden Euro. Insgesamt kam BASF 2023 auf einen Umsatz von 69 Milliarden Euro. Die Flaute in der E-Mobilität werde nach Erwartung der Analysten nicht dazu führen, dass der Konzern seine Prognose für 2024 senken muss.

Die Ambitionen des Chemiekonzerns in der Batteriechemie sind groß. BASF will bis 2030 weltweit führend in dem Geschäft werden und gliedert es

dazu in eine eigenständige Einheit aus. Die Sparte soll nach anderen Kriterien als der große Chemieverbund gesteuert werden und schneller auf Marktveränderungen reagieren können.

An den mittelfristigen Zielen in diesem Geschäft halte der Konzern aktuell fest, heißt es in den Kreisen. Bis 2030 will BASF rund sieben Milliarden Euro Umsatz mit Batteriematerial machen und dort auf eine bereinigte Gewinnmarge von 30 Prozent kommen. „Der Trend zu Elektrofahrzeugen wird sich fortsetzen. Batteriematerialien bleiben eine wichtige Wachstumschance für die chemische Industrie“, erklärt BASF.

Analysten zeigen sich hingegen skeptisch. „Wir erwarten nicht, dass BASF diese Mittelfristziele erreichen kann. Die Margen in dem Geschäft fallen schon jetzt kräftig“, kommentiert die Baader Bank.

Erste Änderungen in der Batterie-strategie hat der neue Vorstandsvorsitzende Kamieth bereits vorgenommen. BASF verwirft den ursprünglichen Plan, selbst in die Produktion von Nickel und Kobalt einzusteigen – beides sind wichtige Metalle für die Kathodenherstellung. Deren Liefermengen wollte sich der Konzern über eigenes Engagement sichern. Vor wenigen Tagen hat BASF den wichtigsten Vorstoß dafür gestoppt. Der Plan zum Bau einer Produktionsanlage für Nickel-Kobalt in Indonesien wird nicht weiterverfolgt. BASF hatte sich dort mit dem



**BASF-Werk, Batteriefor-**  
**Batterieforschung:**  
Der Absatz von E-Autos ist nicht nur in Deutschland zurückgegangen.



# 4,5

Milliarden Euro wollte BASF bis 2030 in die Batteriechemie investieren.

Quelle: Unternehmen

Getty Images, BASF SE



französischen Bergbaukonzern Eramet zusammengetan. Der Bau hätte geschätzt 2,4 Milliarden Euro gekostet.

Ebenso zog sich BASF von einem Investment ins Minengeschäft mit Lithium zurück. Der Konzern hatte dazu Gespräche mit dem Bergbaukonzern Wealth Minerals geführt, der stark in Chile engagiert ist. Dort gibt es große Vorkommen des für Batterien wichtigen Metalls. Doch die Zusammenarbeit kam nicht zustande.

BASF begründet den Rückzug aus dem indonesischen Nickelprojekt damit, dass es keinen Engpass bei dem Metall gebe. Die Liefermöglichkeiten hätten sich in den vergangenen Jahren verändert und damit auch die Verfügbarkeit von Nickel in Batteriequalität, sagte eine Sprecherin. Man sehe daher keine Notwendigkeit mehr, eine so große Investition selbst zu tätigen.

Aktuell prüft der Chemiekonzern das weitere Vorgehen auf dem nordamerikanischen Markt. Vor zwei Jahren hatte sich BASF Rechte an einem Grundstück nahe der kanadischen Stadt Quebec gesichert. Dort sollte eine Kathodenfabrik zur Belieferung des US-Batteriemarkts entstehen. Ob das Investment in Kanada jemals kommt, ist offen. Bisher gab es keinen Spatenstich zum Bau.

Laut BASF werde derzeit weiter nach dem „besten Standort für ein Zentrum für aktive Kathodenmaterialien und Batterierecycling in Nordamerika“ gesucht. Von einem Aus für das Projekt will der Konzern nicht sprechen. Ziel sei es weiterhin, in Asien, Europa und den USA mit Batteriematerial-Hubs vertreten zu sein.

Dieses Ziel könnte BASF auch über neue Partnerschaften erreichen, die der Konzern mit der Ausgliederung der Batteriechemie anstrebt. In China betreibt BASF bereits ein Joint Venture mit dem Batteriespezialisten Shanshan, in Japan kooperiert der Konzern mit Toda. Mit weiteren Partnerschaften könnte BASF ihr Risiko im schwächelnden Batteriegeschäft senken – vor allem aber Investitionskosten sparen.

Das würde zu den Zwängen passen, mit denen Kamieth bei der Steuerung des Gesamtkonzerns in den kommenden Jahren umgehen muss. Die Batteriechemie gilt als sehr kapitalintensiv. BASF aber hat mit Blick auf die maue Weltwirtschaft ihr Investitionsbudget für die Jahre 2023 bis 2027 um zwölf Prozent auf 24,8 Milliarden Euro gesenkt. Ein großer Teil davon entfällt auf die Fertigstellung des neuen Mega-Standorts im Süden Chinas.

### Werk in Finnland steht weiter still

In Schwarzheide nördlich von Dresden hat BASF Mitte 2023 ihre erste große Anlage für Batteriestoffe in Europa eröffnet. Der Konzern betont, dass die dortigen Kapazitäten für Kathodenmaterialien vertraglich gebunden und für die nächsten Jahre ausverkauft seien.

Doch auch im europäischen Markt läuft es nicht rund für BASF. In Finnland hat der Konzern ein Werk für Kathoden-Vorprodukte hochgezogen, das aber seit Monaten nicht in Betrieb genommen werden darf. Umweltorganisation haben mehrfach die behördliche Freigabe mit Klagen verhindert. BASF musste alle Mitarbeiter dort vorerst freistellen.

Die Finnen sollten eigentlich längst das BASF-Werk in Schwarzheide beliefern. Immerhin: Wegen der Flaute in der E-Mobilität sind reichlich Alternativen auf dem Weltmarkt zu haben, so dass der Konzern dort einkaufen kann.



**Tabletten:**  
Pfizer entwickelt ein Abnehmmittel in Pillenform.

## Pharma

# Pfizer hofft auf die Abnehmpille

Im Milliardengeschäft mit Adipositas-Mitteln ist der US-Konzern bisher außen vor.

Katharina Kort New York

**D**er US-Pharmakonzern Pfizer will mit dem Medikament Danuglipron auf dem lukrativen Markt für Abnehmmittel mitmischen. In der zweiten Jahreshälfte soll die täglich einzunehmende Pille in die zweite klinische Testphase gehen, teilte das Unternehmen am Donnerstag mit. Der Aktienkurs von Pfizer reagierte zum Börsenstart mit einem Plus von fast drei Prozent.

Pfizer war beim Boom der neuartigen Medikamente wie Ozempic und Wegovy von Novo Nordisk und Trulicity und Mounjaro von Eli Lilly bisher außen vor geblieben. Die setzen auf denselben Wirkstoff: sogenannte GLP-1-Analoga, die das Darmhormon GLP-1 nachahmen. Der Wirkstoff sorgt dafür, dass sich beim Essen die Menge des von der Bauchspeicheldrüse freigesetzten Insulins erhöht und Patienten sich schneller satt fühlen. Auch die Lust auf Alkohol nimmt ab. Außerdem berichten Patienten, dass sie weniger Impulskäufe tätigen.

Der Markt für die neuen Abnehmmittel wird von Analysten bis Ende des Jahrzehnts auf insgesamt 100 bis 130 Milliarden Dollar jährlich geschätzt. Zu den prominenten Fans der neuen Mittel gehören die US-Unterhaltungsstars Oprah Winfrey und Whoopi Goldberg ebenso wie Tesla-Chef Elon Musk. Im US-Wahlkampf wird auch darüber spekuliert, ob Donald Trump Ozempic nimmt, da er in den vergangenen Monaten Gewicht verloren hat.

Der Pharmakonzern Pfizer hatte während der Coronapandemie dank der Covid-Impfstoffe von Biontech Milliardengewinne gemacht. Doch dieses Geschäft ist massiv eingebrochen. Der Börsenwert liegt heute bei der Hälfte dessen, was das Unternehmen während der Pandemie wert war. Investoren wollen neue, zukunftssträchtige Produkte sehen.

Mit der täglich einzunehmenden Pille will Pfizer eine nadelfreie Alternative zu den Abnehmspritzen von Novo Nordisk und Eli Lilly bieten. Das Unternehmen erwartet, dass die Tabletten perspektivisch etwa ein Drittel des

Marktes für Medikamente gegen Fettleibigkeit einnehmen könnten.

Zuvor musste Pfizer allerdings auch schon Rückschläge hinnehmen: In einer Studie, in der Patienten Danuglipron zweimal täglich nahmen, brachen viele wegen starker Übelkeit und Erbrechen die Teilnahme ab. Pfizer stoppte die Studie Ende 2023. Monate zuvor hatte das Unternehmen ein anderes orales Medikament gegen Fettleibigkeit aufgegeben, da es in einer Studie bedenkliche Auswirkungen auf die Leber zeigte.

Bei der neu dosierten, einmal täglich einzunehmenden Pille sind bisher weder Leberschäden noch starke Nebenwirkungen aufgetreten. Dennoch liegt Pfizer mit seiner Forschung Jahre hinter Novo und Eli Lilly zurück, dessen wöchentlich zu verabreichende Spritze Zepbound nach der US-Zulassung im vergangenen Jahr auf einen Verkaufsschlager hoffen lässt. Auch bei der Pillenform ist Pfizer nicht allein unterwegs: Eli Lilly hat ebenfalls ein orales Mittel gegen Fettleibigkeit in der Endphase der Entwicklung.

## Volkswagen

# Start mehrerer Modelle verschoben

Probleme bei der neuen Software-Plattform SSP bringen die Zeitpläne bei VW durcheinander.

Timm Seckel Düsseldorf

**V**olkswagen muss wegen Softwareproblemen den Start mehrerer Modelle verschieben. So soll etwa der Nachfolger des bereits heute verkauften ID.4 nun 15 Monate später und damit frühestens 2029 auf den Markt kommen, der Elektro-SUV T-Sport nicht vor 2031. Über die Verzögerung hatte zunächst das „Manager Magazin“ berichtet. Mehrere Quellen aus Unternehmenskreisen bestätigten dem Handelsblatt die Informationen.

### Update für Plattform „MEB“ muss länger laufen

Wesentlicher Grund für die Verspätung ist offenbar die Software für die neue Plattform SSP („Scalable System Platform“), mit der eigentlich ab 2025 fast alle neuen Modelle des VW-Konzerns entwickelt werden sollen. Dieser Termin war bereits verschoben worden. Hielte man daran fest, müssten viele Modelle innerhalb

kurzer Zeit auf den Markt kommen. Das funktioniere so nicht, berichtet das „Manager Magazin“ aus dem Konzern. Deshalb verschiebt VW den Modellstart nun. Das Thema Autosoftware ist für den Autohersteller seit Jahren einer der größten Problemereiche.

Die Plattform soll Ladezeiten von um die zwölf Minuten ermöglichen und das automatisierte Fahren auf Level vier beherrschen, die Vorstufe zum komplett autonomen Fahren, bei der ein Fahrzeug überwiegend selbstständig navigiert.

Als gesichert gilt, dass VW, Audi und Porsche unterschiedliche Varianten der Plattform nutzen werden. Auch die VW-Nutzfahrzeuge sollen einen eigenen angepassten SSP-Ableger bekommen.

Gleichzeitig geht es um Kosten: Die Volumenmodelle der ID-Reihe wurden mit der Plattform „MEB“ entwickelt, die unter dem Namen „MEB+“ im Jahr 2026 noch ein Update bekommen soll. Damit sich diese

Investition rechnet, so offenbar der Gedanke von VW, muss sie länger laufen als bislang geplant. Auch deshalb sollen die SSP-Modelle später auf die Straßen kommen.

### ID.Golf soll wie geplant 2028 kommen

VW-Markenchef Thomas Schäfer hatte noch Anfang Juni auf einer Veranstaltung zum Produktionsjubiläum des Verbrennerbestsellers Golf durchblicken lassen, dass die ersten Modelle auf SSP-Basis 2028 auf den Markt kommen sollen. Wörtlich sagte Schäfer: „Das ist unsere neue Architektur, mit der wir ab voraussichtlich 2028 planen.“

Markenchef Schäfer und CEO Oliver Blume hatten 2023 bei der Automesse IAA erstmals ein Konzept für den ID.Golf vorgestellt. Sie zeigten die Studie mit dem Namen „GTT“ und knüpften damit optisch an die bekannte Form des Bestsellermodells an. Dieses Modell soll wie geplant 2028 auf den Markt kommen.

Felix Holtermann San Francisco

An der US-Börse hat der marktweite Index S&P 500 sechs Tage in Folge auf einem Höchststand geschlossen. Das ist die längste Rekordserie seit 2021. Möglich macht das der Boom Künstlicher Intelligenz (KI). Die Hoffnung auf Gewinne aus KI-Anwendungen treibt die Kurse immer weiter an. Parallel dazu steigen die Bewertungen von KI-Start-ups weiter. Doch es mehrten sich die kritischen Stimmen: Die Investmentbank Goldman Sachs und der Wagniskapitalgeber Sequoia warnen jetzt vor einer gefährlichen Übertreibung – einer Blasenbildung. Zurecht?

Jim Covello, Research-Chef von Goldman Sachs, argumentiert in einem derzeit viel geteilten Papier: „Die Leute überschätzen, was KI heute schon leisten kann. Viele Leute glauben, dies sei die größte technische Erfindung zu ihrer Lebenszeit, aber dem stimme ich nicht zu.“ Zu hoch seien die Investitionskosten, auch mangle es anders als beim Aufkommen von Internet und Smartphone an konkreten Anwendungen. Das Thema könne aber noch weiterlaufen, „entweder weil sich seine Versprechen erfüllen oder weil es lange dauert, bis eine Blase platzt“.

Auch Sequoia warnt vor einer Blase – und sieht ein baldiges Platzen voraus. „Die KI-Blase erreicht einen Kipppunkt“, schreibt Sequoia-Partner David Cahn in einem vor Kurzem veröffentlichten Report.

### Keine wirklichen Einnahmen mit KI

Laut seinen Berechnungen müsste die KI-Industrie 600 Milliarden Dollar pro Jahr einnehmen, um die massiven Ausgaben für Hardware, darunter spezialisierte Chips und Rechenzentren, zu bezahlen. Dieser gigantischen Zahl stünden jedoch kaum Einnahmen in Form von dank KI entstehender Umsätze gegenüber, so Cahn.

Mit dieser Ansicht stehen die Finanzhäuser nicht allein. „Natürlich wird diese verrückte Blase eines Tages platzen“, sagte Gary Marcus, US-Forscher und einer der lautesten Kritiker der KI-Szene, dem Handelsblatt. „Aber erst wenn zig Milliarden Dollar für Chips ausgegeben wurden und es keine wirklichen Einnahmen gibt, um das zu rechtfertigen. Immer mehr Unternehmen probieren die neue Technik aus – und finden heraus, dass sie nicht wirklich gut funktioniert.“

Längst nicht alle teilen diese pessimistische Sicht. Die Aktien der Tech-Riesen Nvidia, Microsoft und Google kletterten in den vergangenen Tagen weiter nach oben. Aber die Debatte nimmt in den USA an Fahrt auf, auch angesichts fantastischer Bewertungen von KI-Start-ups wie etwa bei Scale AI aus San Francisco.

Die Firma des 27-jährigen Mathematik-Genies Alexandr Wang wird nach einer eine Milliarde Dollar schweren Finanzierungsrunde mit 13,8 Milliarden Dollar bewertet – und das, obwohl Scale AI keine vielversprechenden KI-Modelle entwickelt, sondern vor allem Menschen beschäftigt, die die Antworten anderer Modelle validieren. Die

## Künstliche Intelligenz

# Goldman und Sequoia warnen vor KI-Blase

Ist der KI-Hype gerechtfertigt? Oder droht ein böses Erwachen – mit womöglich globalen Folgen? Immer mehr Beobachter befürchten: Die Mega-Investitionen vieler Unternehmen könnten sich nicht auszahlen.



Scale-AI-Gründer Alexandr Wang: Ist das Unternehmen überbewertet?

Bewertung entspricht dem 25-Fachen des erwarteten Bruttojahresgewinns und übertrifft jene profitabler Software-Start-ups wie etwa Databricks. Sie sei „mit ziemlicher Sicherheit zu hoch, egal welche Formel man anwendet“, mahnt das Fachportal „The Information“.

Die Mehrheit der Kritiker argumentiert mit den hohen Kosten der KI-Revolution: Trotz massiver Investitionen in die Infrastruktur seien die Einnahmen aus KI noch nicht gestiegen, was auf eine erhebliche Lücke im Wert des Ökosystems für die Endnutzer hinweise. Cahns Rechnung geht wie folgt: Der Chip-Riese Nvidia, dessen Grafikkarten die KI-Revolution antreiben, habe im vergangenen Jahr 47,5 Milliarden Dollar mit Hardware für Rechenzentren verdient. Gleichzeitig haben Tech-Riesen wie Amazon, Google, Meta und Microsoft ihre Ausgaben für KI-Anwendungen erhöht auf Dutzende Milliarden Dollar. Cahn nimmt sich nun Nvidias Umsatzprognose für 2024 vor und verrechnet diese mit geschätzten Kosten für den Bau von Datenzentren und der Marge der Software-Anbieter. In der Summe kommt

Cahn auf einen Umsatz von 600 Milliarden Dollar im Jahr, den die Tech-Konzerne mit KI-Dienstleistungen erzielen müssten, um ihre Hardware-Ausgaben gegenzufinanzieren.

Gleichzeitig komme er selbst bei extrem optimistischer Rechnung nur auf maximal 100 Milliarden Dollar Umsatzpotenzial für KI-Dienstleistungen, woraus sich ein Fehlbetrag von 500 Milliarden Dollar ergebe. Viele Unternehmen wiesen noch gar keine KI-induzierten Umsätze aus; der Jahresumsatz des Marktführers OpenAI lag zuletzt nur bei 3,4 Milliarden Dollar. Die KI-Industrie müsse schlicht lernen, Geld zu verdienen. Auch stapelten sich die Nvidia-Karten inzwischen bei den Abnehmern, die Unterversorgung mit Chips, die die Bewertungen getrieben habe, sinke.

Klar ist: Cahns Schätzung ist extrem grob. Einen Anspruch auf Genauigkeit kann sie nicht erheben. Aber die Warnung des Sequoia-Partners hat Gewicht. Zwar werde „durch KI (...) ein enormer wirtschaftlicher Wert geschaffen“; Unternehmen, die „den Endnutzern einen Mehrwert bieten“, würden reichlich belohnt. Auch sei

„Spekulationswut“ im Tech-Sektor normal. Aber: „Wir müssen aufpassen, dass wir nicht dem Wahn verfallen, der sich inzwischen vom Silicon Valley auf den Rest des Landes und sogar der Welt ausgebreitet hat“, so Cahn, nämlich „dass wir alle schnell reich werden“ dank KI.

Damit ähnelt Cahns Warnung der von Microsoft-Gründer Bill Gates. Der warnte, er glaube nicht, dass mithilfe der aktuell ghypten großen Sprachmodelle eine allgemeine Künstliche Intelligenz (AGI), die viele Probleme besser löse als der Mensch, erreichbar sei. Eher gingen die Daten aus, um die Modelle zu trainieren. Daher brauche es neue KI-Systeme mit „Metakognition“: der Fähigkeit, über die eigenen Schlussfolgerungen nachzudenken.

Vor allem an einem Punkt entzündet sich viel Kritik: den Halluzinationen, der der Technik eigenen Problematik, dass die Modelle Fakten erfinden. Dem KI-Ethikexperten Rumman Chowdhury zufolge bleibt die Technologie ein „Partytrick“, solange ihre gravierenden Fehler nicht ausgegübelt sind. „Niemand will ein Produkt auf der Grundlage eines Modells bauen, das Dinge erfindet“, behauptet er.

### Sorge vor „Abgrund der Ernüchterung“

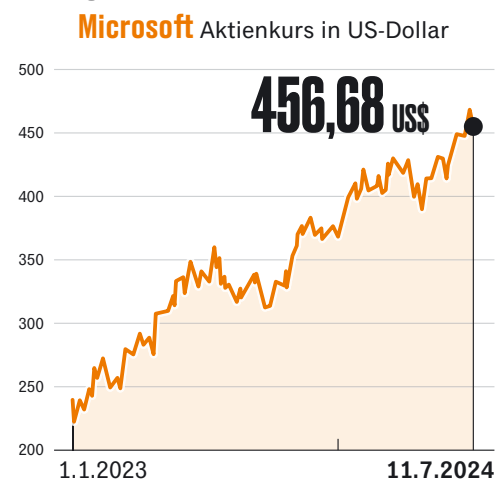
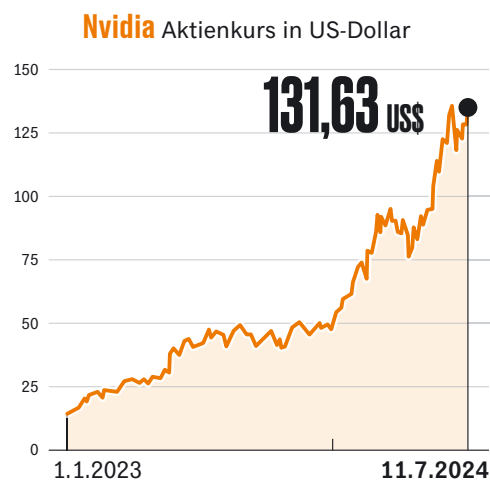
Folgt auf die Euphorie des Anfangs ein „Abgrund der Ernüchterung“, wie das Branchenportal Axios fürchtet? Ganz überraschend wäre das nicht. Schließlich würde die Entwicklung damit nur dem Verlauf des „Gartner Hype Cycle“ folgen, einem Modell zur Verbreitung neuer Technologien: Auf überzogene Erwartungen folgt stets der Absturz.

An der Börse lässt sich der Hype verfolgen. Microsofts Marktkapitalisierung hat sich seit Anfang 2023 fast verdoppelt. Nvidias Börsenwert hat sich verachtfacht. Der Wagniskapitalgeber Apollo warnt, dass die zehn größten Unternehmen im S&P-500-Index ein höheres Kurs-Gewinn-Verhältnis aufweisen als zu Zeiten der Dotcom-Blase. Zwar könnte die Bewertung gerechtfertigt sein, werfen die Analysten von Barclays ein, wenn die Umsätze und Gewinne der Tech-Riesen so stark steigen wie in der Vergangenheit. Die Voraussetzung dafür sind jedoch neue KI-Wunder – und die würden unwahrscheinlicher.

Andere sind weniger pessimistisch. Guido Appenzeller, Partner beim Wagniskapitalgeber Andreessen Horowitz, glaubt, dass sich die KI-Revolution noch am Anfang befindet – und die spannendsten Innovationen noch kommen werden. „Nehmen wir an, die KI-Revolution folgt der Internetrevolution. Dann wären wir jetzt ungefähr im Jahr 1998. Google gibt es noch gar nicht, Amazon wurde gerade gegründet und verkauft noch Bücher. Das heißt, wir stehen noch an einem sehr, sehr frühen Punkt der Entwicklung“, sagte Appenzeller dem Handelsblatt.

Die Folge, so der KI-Experte: „Es ist möglich, dass manche der aktuellen Bewertungen analog zur Internet-Blase deutlich sinken. Aber die spannendsten Innovationen kommen noch. Und ihr Grundstein wird heute gelegt.“

## Techkonzerne im Vergleich



HANDELSBLATT

Quelle: Bloomberg

## Künstliche Intelligenz

## Droht Europas KI-Szene der Ausverkauf?

Peter Sarlin entwickelte Silo zu Europas größtem privatem KI-Labor. Jetzt sieht er die Zukunft der Firma als Teil eines US-Chipkonzerns.

Luisa Bomke, Larissa Holzki  
Düsseldorf

Die Nachricht traf Partner der Firma am Mittwoch unerwartet und wirkte wie ein Schock. Silo AI, das sich immer als „Europas größtes privates KI-Labor“ beschrieben hat, wird amerikanisch. Für 665 Millionen Dollar (614 Millionen Euro) übernimmt der US-Chipkonzern AMD das Start-up für Künstliche Intelligenz (KI) aus Helsinki.

„Jetzt auch Silo! Ich muss das erst mal sacken lassen. Ich melde mich später“, sagte Joachim Köhler, als das Handelsblatt den Abteilungsleiter des Fraunhofer-Instituts IAIS um eine Stellungnahme anfragte. Silo AI entwickelt unter anderem KI-Sprachmodelle, um die seit der Verbreitung des Chatbots ChatGPT ein weltweiter Hype ausgebrochen ist. Neben Mistral AI aus Paris und Aleph Alpha aus Heidelberg zählt die Firma zu den drei bekanntesten Entwicklern der Technologie in Europa.

Während Mistral jedoch inzwischen zu einem guten Teil amerikanischen Investoren gehört, hatte Silo sich stets für die digitale Souveränität Europas stark gemacht. So sagte Silo-Gründer Peter Sarlin noch vor drei Wochen auf einer Tagung in Tübingen: „Wir sind angetreten, um sicherzustellen, dass Europa ein KI-Flaggschiff hat.“ Die Firma entwickelt beispielsweise speziell auf europäische Sprachen trainierte KI-Modelle und legt den Quellcode dazu offen, sodass



**Peter Sarlin, Lisa Su:**  
Der Silo-Gründer und die AMD-Chefin einigten sich jetzt auf einen Deal.

Nachdem Fraunhofer-Experte Köhler sich am Mittwoch gesammelt hatte, bezeichnete er den Schritt von Silo als „strategisch sehr nachvollziehbar“. Die Firma komme jetzt an „riesige Rechenressourcen von AMD“.

Andreas Liebl, der mit der Initiative Applied AI generative KI in Unternehmen bringt, sagte dem Handelsblatt, es sei schon bezeichnend, dass wieder ein US-Unternehmen einen europäischen Champion aufkauft. Leider sind wir gerade dabei, als Europa den Anschluss zu verlieren.“ Für Silo ist der 665-Millionen-Dollar-Deal eine Erfolgsgeschichte. Start-up-Investor Andre Retterath vom Wagniskapitalgeber Earlybird sagte, es sei schade für Europa, dass ein solch spannendes Unternehmen so früh seine Eigenständigkeit in die USA abgebe, aber der Deal sei ein „starker Exit und großer Erfolg für die Unternehmer“.

Bemerkenswert ist, dass Silo für ein Start-up im Bereich der generativen KI verhältnismäßig wenig Kapital aufgenommen hat. In den gut sechs Jahren seit Gründung belief sich die Finanzierung auf einen mittleren zweistelligen Millionenbetrag. Laut der Auskunft Creditreform liegen zum Zeitpunkt der Übernahme noch mehr als zwei Drittel der Firmenanteile bei Firmenchef Peter Sarlin.

Silo positionierte sich nicht nur als Entwickler, sondern als langfristiger Partner seiner Kunden und „als ganzheitliche Serviceplattform“, die Projekte von der Idee bis zum Monitoring begleitet. Nach eigenen Angaben hat die Firma mehr als 200 KI-Anwendungen bei über 100 Kunden implementiert, zu denen etwa die Allianz, Unilever und AMD-Konkurrent Intel zählen.

Im vergangenen Jahr erzielte Silo laut Creditreform gut 21 Millionen Euro Umsatz, nach 14,6 Millionen im Vorjahr. Das Ergebnis vor Steuern und Zinsen belief sich auf minus 4,2 Millionen Euro. Das steht im Widerspruch zu einer Aussage Sarlins vom Frühjahr, dass Silo profitabel sei. Der Gründer sagte damals: „Wir haben unsere Größe jährlich mehr als verdoppelt, sowohl in Bezug auf den Umsatz als auch auf die Mitarbeiterzahl, und das durch profitables Wachstum.“

Die AMD-Pressestelle will sich nicht mehr zu der Übernahme äußern, bis der Deal vollständig vollzogen ist. Was Silo für den Chipkonzern interessant macht, dürfte die Expertise der rund 350 Mitarbeiter sein, von denen 125 nach Unternehmensangaben einen Dokortitel haben. Anders als die meisten Sprachmodellentwickler ha-

ben sie bei Silo die Modelle nicht auf Nvidia-Chips trainiert, sondern auf AMD-Hardware. Dazu hat die Firma eine spezielle Software entwickelt.

Mit dieser Technologie könnte es möglich werden, dem scheinbar unanfechtbaren Marktführer Nvidia Konkurrenz zu machen. Dessen Stellung bezeichnete der französische KI-Forscher Yann LeCun vom Facebook-Konzern Meta jüngst als „einzig echtes Monopol“. Dabei seien die Chips nicht das Problem der Wettbewerber. Die Hardware sei gut, sagte LeCun, „aber ihre Software ist schrecklich“.

Wie die Zusammenarbeit künftig im Detail aussehen soll, erklärten die Unternehmen nicht. Unklar blieb auch,

wie es mit den Partnerschaften weitergeht, die Silo etwa mit Applied AI, Aleph Alpha, Mistral und dem Cyber Valley aus Tübingen geschlossen hat.

Experte Köhler kündigte als Koordinator von DeployAI an, er werde die Rolle von Silo „sorgfältig prüfen müssen“. Denn es sei unklar, ob Silo weiterhin die Erstellung und Verbreitung von europäischen Sprachmodellen vorantreiben werde. Auch Mistral teilte mit, die „Details zu prüfen.“ Selbst zu Wort meldete sich Sarlin auf LinkedIn. Die Wortversprach der Gründer, die Firma werde weiter „leistungsfähige mehrsprachige Open-Source-Modelle trainieren, die insbesondere europäische Sprachen abdecken“.



21

Millionen Euro Umsatz

erzielte Silo 2023. Für umgerechnet 614 Millionen Euro übernimmt der US-Chipkonzern AMD das Start-up.

Quelle: Creditreform, Unternehmen

andere Entwickler sie nutzen und für ihre Zwecke anpassen können. Mit Joachim Köhler baut Silo im Projekt Deploy AI KI-Modelle für kleine und mittlere Unternehmen, damit sie nicht von US-Technologie abhängig sind. Jetzt stehen die Projekte infrage.

Nachdem Mistral im Februar den US-Konzern Microsoft ins Unternehmen geholt hat und seine Modelle seither nicht mehr offenlegt, trifft die Nachricht die europäische KI-Szene besonders empfindlich. Zumal sich Zweifel verbreiten, ob Aleph Alpha technologisch schon den Anschluss verpasst hat. Ein für die erste Jahreshälfte angekündigtes neues Sprachmodell lässt noch immer auf sich warten.

Der AMD-Deal von Silo AI legt einmal mehr ein strukturelles Problem bei der Entwicklung leistungsfähiger KI-Modelle offen. Das Training der Modelle benötigt ungeheuer viel Rechenleistung und Zugang zu Hochleistungschips. Deshalb tun sich die meisten mit einem der US-Tech-Konzerne zusammen oder tauschen Firmenanteile gegen den Zugang zu Chips von Marktführer Nvidia ein. In Europa gibt es einen solchen Partner nicht.

Anzeige

Eine Aktion von

AUTO BIKEX CARAVANING  
karl MC/VE MOTORRAD BIKE

auto motor sport  
pro mobil ROADBIKE trans aktuell

eurotransport.de FERNFAHRER firmenauto

**PASS AUF, WEN DU IN DEN SCHATTEN STELLST!**

FÜR MEHR RÜCKSICHT, VORSICHT UND UMSICHT IM STRASSENVERKEHR.

Mobilität der Zukunft  
NACHHALTIG | SICHER | DIGITAL

Euro 2024

# Die EM-Bilanz der deutschen Wirtschaft

Die DFB-Elf hat im eigenen Land attraktiver gespielt als von vielen Experten erwartet. Doch davon konnten längst nicht alle Branchen profitieren.



Für Fußball-Deutschland lief es besser als zuvor gedacht: Die DFB-Elf begeisterte mit ihrem Einzug ins Viertelfinale endlich mal wieder große Teile der Bevölkerung. Die deutsche Wirtschaft zieht indes ein gemischtes Fazit der Europameisterschaft. Das zeigen Handelsblatt-Recherchen in sieben Branchen, die gewöhnlich auch auf die Zugkraft des Fußballs setzen.

Für Hotels ist der erhoffte Ertragschub ausgeblieben. Viele Fans aus dem benachbarten Ausland blieben nur wenige Tage. Das durchwachsene Wetter vermehrte Gastronomen und Bierbrauern die Bilanz. Auch der Handel profitierte kaum. Zu den Gewinnern zählen wegen gesteigener Nachfrage Sportausrüster, TV-Sender und Flugesellschaften.

Insgesamt aber war die EM für Boris Hedde, Geschäftsführer des Handelsforschungsinstituts IFH, „eine verpasste Chance für deutsche Städte und die lokale Wirtschaft“. Das IFH zählte in den Austragungsorten zwar 20 Prozent mehr Besucher. Doch abseits der offiziellen Fan-Zonen habe es kaum Angebote gegeben. „Vor allem in Städten, wo keine Spiele ausgetragen wurden, war von der EM nur wenig zu spüren.“

Schon im Vorfeld war für Experten klar, dass das Turnier nicht zu einem konjunkturellen Sommermärchen führen wird. Das liegt auch an Verdrängungseffekten: EM-Besucher geben nicht notwendigerweise mehr aus, weil sie bei anderen Ausgaben entsprechend kürzen. Das ifo-Institut rechnet insgesamt mit steigenden Konsumausgaben von einer Milliarde Euro. „Das ist nicht nichts, aber eben auch nicht sehr viel.“

Wenn überhaupt, haben nur einzelne Branchen kurzzeitig von der EM profitiert:

## Hotellerie: Ertragschub ist ausgeblieben

Ein kräftiger Ertragschub für die Hotellerie ist ausgeblieben. Laut einer



Umfrage des Branchenverbands Dehoga hatten bereits im Vorfeld nur 39 Prozent der Hoteliers ein Umsatzplus einkalkuliert. Auch Jörg Böckeler, Chef der Hotelkette Dorint mit 65 Häusern im deutschsprachigen Raum, hatte im Handelsblatt von einem verhaltenen Vorbuchungsstand gesprochen. Während des Turniers änderte sich seine Einschätzung nicht, heißt es nun im Unternehmen.

Max Luscher, Franchise-Chef der über 290 deutschen B&B-Hotels, zeigte sich zwar beim Umsatz „sehr zufrieden“. Doch die Planungsunsicherheit sei groß gewesen. So unterscheidet sich eine EM im eigenen Land von einer WM, bei der Fans aus aller Welt anreisen und wegen des weiten Flugs oft einen längeren Urlaub mitbuchen.

Niederländer oder Franzosen seien oft nur für eine Übernachtung gekommen, so der Deutschlandchef der größten deutschen Hotel-Einzelmarke. „Das sorgt zwar einmalig für hohe Preise, nicht aber für eine längere Belegung der Zimmer.“ Im Vorfeld beobachtete Luscher gar abschreckende Effekte. „Viele Urlaubsgäste befürchteten an den Spielstätten Behinderungen und Straßensperren“ und mieden die Städ-

**Fußballfans, Public Viewing in Dortmund, Niederländische Fans in Berlin:** Auch das schlechte Wetter trübte das Geschäft mit der EM.



Unsere Erwartungen an die EM haben sich vollständig erfüllt.

**Silja Steinberg**  
Chefin des Münchener Hofbräukellers

te. Angesichts der niedrigen Erwartungen zeige sich das Gros der Betriebe zufrieden, heißt es vom Dehoga NRW, wo vier der zehn Spielorte waren. „Viele hatten sich aber wohl mehr erwartet.“ Laute Klagen hört man indes nicht. „Bei Spielen in Stuttgart war sogar unser Hotel in Esslingen ausgebucht“, heißt es von der Hotelkette Leonardo. „Auch in Düsseldorf waren die Buchungsergebnisse durchweg positiv.“

## Gastronomie: Ausscheiden der DFB-Elf hat Feierlaune getrübt

Nur für acht Prozent der Betriebe im Gastgewerbe (Hotellerie und Gastronomie) haben sich laut einer aktuellen Umfrage des Branchenverbandes positive Impulse ergeben. Im Vorfeld hatten noch 15 Prozent damit gerechnet. Das liegt daran, dass die EM zum Teil auch Stammgeschäft verdrängt hat. „Etwas getrübt wurde die Feierlaune durch das Ausscheiden unserer Mannschaft im Viertelfinale“, sagt Ingrid Hartges, Hauptgeschäftsführerin des Dehoga-Bundesverbandes. Doch die positiven Bilder rund um die Spiele würden definitiv nachwirken.

In den Austragungsorten haben laut Umfrage doppelt so viele Betriebe

profitiert, bei Kneipen und Bars sogar ein Drittel. Im Kölner Brauhaus Gaffel am Dom etwa stiegen Besucherzahlen und Konsum während der EM deutlich, berichtet Thomas Deloy von der Geschäftsleitung der Privatbrauerei Gaffel. „Vermutlich wird der Absatz am Ende das Niveau des Karnevals erreichen.“ Die schottischen Fans hätten für die beste Stimmung gesorgt, so Deloy. Beim Trinkgeld wären die Schweizer vorn gewesen.

Auch Gastronomin Silja Steinberg vom Münchener Hofbräukeller zieht trotz vier Regengüsse eine positive Bilanz: „Unsere Erwartungen an die EM haben sich vollständig erfüllt.“ Steinberg überträgt seit dem Sommermärchen 2006 Fußball an einer Großleinwand im Biergarten. Das Zusatzgeschäft mit Bier, Hendl und Currywurst habe sehr gutgetan. „Schließlich leiden wir Gastwirte stark unter der höheren Mehrwertsteuer und gestiegenen Kosten für Personal und Energie“, so Steinberg. Bei einer EM oder WM im eigenen Land sei deutlich mehr los.

## Brauereien: Regen verhagelt EM-Bilanz

Während der Heim-WM 2006 wurden fünf Prozent mehr Bier verkauft. Fraglich ist, ob das dieses Mal erreicht wurde. „Das Wetter hat leider nicht immer so mitgespielt, wie wir es uns gewünscht hätten“, konstatierte Holger Eichele, Hauptgeschäftsführer des Deutschen Brauerbunds mit Blick auf durchwachsene Temperaturen und Unwetter.

Weil die Deutschen immer weniger Bier trinken, hätte die Brauwirtschaft einen Absatzkick dringend nötig gehabt. Mancherorts scheint der gelungen. So zeigt sich Bitburger zufrieden. Der Brauer durfte exklusiv in den Stadien und offiziellen Fanzonen Bier ausschenken.

Sebastian Holtz, Geschäftsführer Vertrieb und Marketing, sagt: „Es herrschte durch die Bank eine tolle Stimmung in den Stadien und Fanzo-



nes.“ Bitburger dürfte allein in den Stadien einen Mehrabsatz von mindestens 1,3 Millionen Liter Bier erreicht haben. Im Schnitt haben die 2,7 Millionen Stadionbesucher laut Schätzungen einen halben Liter Bier getrunken.

#### Handel: Geschäfte haben Euphorie nicht genutzt

3,8 Milliarden Euro Zusatzumsatz prognostizierte der Handelsverband Deutschland im Vorfeld. Nun spricht HDE-Hauptgeschäftsführer Stefan Genth aber nur noch von einer „vielerorts guten Stimmung“. Bei Lebensmittel und Fanartikeln hoffe er auf steigende Umsätze.

Experten widersprechen. „Die Euphorie war da, dafür hat die deutsche Mannschaft mit ihren Auftritten gesorgt – aber der Handel hat sie nicht genutzt“, kritisiert Handelskenner Hedde. Es habe weniger auf die EM abgestimmte Aktionen von Händlern gegeben.

Viele hätten das Risiko gescheut und deshalb wohl auch kaum zusätzlichen Umsatz gewonnen, sagt Hedde. Ihm hat „der Mut und die Kreativität gefehlt, die Begeisterung der Menschen in ein gutes Geschäft umzumünzen“.

Wenn überhaupt, dann haben vor allem Lebensmittelhändler profitiert. Einige Edeka- und Rewe-Kaufleuten berichten von einem zweistelligen Umsatzwachstum an einzelnen Tagen. Andere sahen indes kaum Effekte.

Steigende Umsätze dürfte das Turnier wohl auch nicht für Lidl gebracht haben, obwohl der Händler erstmals Sponsor einer Fußball-EM ist. Mit frischem Obst in den Stadien wollte Lidl sein Discounter-Image loswerden. „Von uns erhobene Marktforschungsdaten, die noch ausgewertet werden, lassen die überaus positive Wahrnehmung unseres Sponsorings bereits erkennen“, teilt Lidl mit.

#### Sportartikel: Adidas, Puma – und Check24 profitieren

Mit England und Spanien stehen die Ausrüster Nike und Adidas im Finale.

Der Dax-Konzern ist schon jetzt ein Gewinner. Vom DFB-Jersey dürfte Adidas laut Schätzungen eine siebenstellige Zahl verkauft haben – „dreimal so viele Trikots als ursprünglich kalkuliert“, so ein Sprecher. Gerade das anfangs kontrovers diskutierte rosa-lila Auswärtstrikot war oft ausverkauft.

Allein im Adidas-Logistikzentrum Rieste in Niedersachsen wurden zuletzt mehr als 100.000 DFB-Trikots beflocht, davon rund 25.000 mit der Nummer acht von Toni Kroos. Die deutsche Elf hatte während Vorbereitung und Turnier auf dem Adidas-Campus in Herzogenaurach logiert. Die Stimmung war gut – obwohl der DFB ab 2027 den Konkurrenten Nike als Ausrüster gewählt hat.

Auch Puma ist zufrieden. Die Firma hat Mannschaften wie Österreich oder die Schweiz ausgerüstet, die positiv überrascht haben. Auch als Schuhausrüster sei die Bilanz positiv. Adidas und Puma können durch die EM auf zwei bis drei Prozent mehr Umsatz hoffen. Puma hat auch gewonnen, weil man vom Marketingcoup von Check24 profitiert. Das Vergleichsportale hatte fünf Millionen Puma-Trikots verschenkt, die in vielen Fanmeilen das Bild dominierten. Von einem Auftragsvolumen von 100 Millionen Euro ist die Rede. Interessenten mussten sich dafür mit ihren Daten registrieren.

#### Medien: „Hervorragende Zuschauerzahlen“

Nach sinkenden Quoten bei vergangenen Fußballturnieren haben die TV-Sender vom guten Abschneiden der DFB-Elf profitiert. Im Schnitt erreichte das ZDF bei allen Spielen über 12 Millionen Zuschauer – ein Marktanteil von über 50 Prozent.

ARD-Sportkoordinator Axel Balkausky sprach von „hervorragenden Zuschauerzahlen“ bei den deutschen Spielen. Auch abseits davon sei das Interesse so hoch wie lange nicht mehr gewesen. Angesichts ausgebuchter Werbefenster zeigten sich auch die Vermarkter zufrieden.

Im frei empfangbaren Fernsehen gab es 46 Spiele zu sehen. Alle 51 EM-Spiele zeigte der Bezahlsender Magenta TV der Telekom. Insgesamt sahen laut Konzern mehr als 70 Millionen Menschen zu. Damit habe sich die Reichweite verglichen mit der WM 2022 verdoppelt. Allerdings beschwerten sich viele Fans, dass die Server dem Ansturm vor manchen Spielen nicht gewachsen waren.

#### Luftfahrt: Ärger mit Kurzstreckenflügen

Die Lufthansa musste teilweise auf größere Flieger setzen, um Fans aus Spanien, Portugal oder Großbritannien zu befördern. „Unser Fazit fällt durch zusätzliche Buchungen durchweg positiv aus“, heißt es vom Konzern. Der erwartete Nachfrageanstieg aus den teilnehmenden Ländern nach Deutschland habe sich bestätigt.

Für Unverständnis sorgten aber die vielen Kurzstreckenflüge der Nationalteams. Auch die DFB-Elf reiste zum Achtelfinale von Nürnberg nach Dortmund und später zurück nach München mit dem Flieger. Da Lufthansa den Airbus zwischendurch für den normalen Betrieb benötigte, musste der Jet viermal leer fliegen. Und trotz Nachtflugverbots an vielen Flughäfen durften etliche Mannschaften mit fadenscheinigen Begründungen auch spät nach den Spielen noch abheben. A. Höpner, J. Koenen, F. Kolf, M. Scheppe, C. Schlaumann, K. Terpitz

### Innovation

## Ein Fußballstadion aus Airbus-Resten

Der Architekturkonzern Populous errichtet spektakuläre und nachhaltige Stadien und Großbauten. Nun startet er auf dem deutschen Markt.



Joachim Hofer München

Wie ein Wasserfall stürzte der Regen vom Dach des Dortmunder Stadions auf die Zuschauerränge. Die deutsche Fußball-Nationalmannschaft spielte gerade im Achtelfinale der Europameisterschaft gegen Dänemark, auf den unteren Rängen wurden die Fans durchnässt. Zwei skandinavische Fans tanzten ausgelassen unterm Regenguss. Die Bilder gingen um die ganze Welt und zeigten: Besonders komfortabel sind die deutschen Fußballarenen nicht. Der auf Stadien und Konzerthallen spezialisierte Architekturkonzern Populous hat das erkannt – und kürzlich das erste Büro in Deutschland eröffnet.

Nun drängt das amerikanische Unternehmen ins Geschäft mit den Vereinen. „Wir sprechen mit einer ganzen Reihe von Bundesligaklubs“, sagte der neue Europachef Declan Sharkey dem Handelsblatt.

Ein aufsehenerregendes Projekt hat der Manager in Deutschland bereits akquiriert – wenn auch nicht im Fußball. Populous ist verantwortlich für eine neue Multifunktionshalle am Münchener Flughafen. Für 300 Millionen Euro soll eine Eventlocation entstehen, in die 20.000 Gäste passen. Das Besondere an der sogenannten MUCcc Arena: Das Gebäude soll klimaneutral werden durch Solarpaneele auf dem Dach und später womöglich auch durch Geothermie.

Das Vorhaben im Norden Münchens soll erst der Anfang sein. Populous hofft, in Deutschland ähnlich spektakuläre Stadien zu errichten wie in anderen Ländern. Das lohne sich für die Vereine, behauptet Sharkey. „Es geht nicht darum, einmal in der Woche eine Veranstaltung auszurichten.“ Ziel sei es, in den Arenen jeden Tag Umsatz zu erzielen.

Wie das aussehen kann, zeigt sich im Londoner Stadtteil Fulham. Für den Fußball-Erstligisten Fulham FC hat Populous eine neue Tribüne errichtet. Gleich neben den Sitzplätzen eröffnet Ende des Jahres ein Klub mit Pool und Liegestühlen, mit Terrassen, Bars und Restaurants – und das alles direkt an der Themse, die am Stadion vorbeifließt.

Populous hat eigenen Angaben zufolge seit der Gründung vor 40 Jahren Projekte im Wert von 40 Milliarden Dollar entworfen. Die Firma beschäftigt an 27 Standorten weltweit etwa 1200 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sie ist in Privatbesitz und wird von einem der Gründer, Earl Santee, geführt. Vergangenes Jahr hat sich der Finanzinvestor Providence mit einem Minderheitsanteil beteiligt.

Populous-Stadion in München, Tribüne in London: Das Architekturunternehmen plant nun auch in Deutschland spektakuläre Stadien.



Die Amerikaner warten mit prestigeträchtigen Referenzen auf. Seit den Olympischen Spielen in Atlanta 1996 sei die Firma für alle Olympischen Spiele tätig gewesen, sagt Populous. Auch die Organisatoren der diesjährigen Spiele in Paris haben das Unternehmen engagiert. So sei Populous bereits an der Bewerbung beteiligt gewesen. Zudem ist die Firma unter anderem verantwortlich für das Hockeystadion in Colombes, nördlich der französischen Hauptstadt.

Das wohl spektakulärste Vorhaben der jüngsten Zeit ist „Sphere“, eine rund zwei Milliarden Euro teure Eventhalle in Las Vegas. Im weltgrößten Gebäude in Kugelform hat Populous 1,2 Millionen Leuchtdioden (LEDs) verbauen lassen. Auf der superhochauflösenden LED-Anzeige, die so groß ist wie zwei Fußballfelder, sind Videos und Bilder zu sehen.

Dass sich Fußballstadien innovativ und umweltfreundlich renovieren lassen, zeigt ein Beispiel aus Straßburg. Der Erstligist Racing Strasbourg baut gerade um, und für den Sonnenschutz auf der Südtäfelung setzen die Planer von Populous Rumpfteile ausgedienter Airbus-Flugzeuge ein.

Auch in Deutschland haben einige Bundesligisten Baupläne, viele Fußballstadien sind sanierungsbedürftig. So will Hertha BSC neben dem traditionsreichen Berliner Olympiastadion einen Neubau errichten, mit 55.000 Plätzen und komplett privat finanziert. Lokalrivale 1. FC Union Berlin plant, sein Stadion nächstes Jahr umzubauen. Moderner werden sollen unter anderem auch das Ruhrstadion in Bochum und das Max-Morlock-Stadion in Nürnberg.

Von der deutschen Bürokratie und den langen Planungsprozessen lässt sich Populous nicht abschrecken. Unlängst hat Europachef Sharkey die Pläne für die Konzerthalle am Münchener Flughafen im Gemeinderat von Freising präsentiert. Der Airport liegt auf dem Gemeindegebiet der Kreisstadt. Es sei eine konstruktive Diskussion gewesen, sagt der Architekt. In jedem Fall sei es aufregend, ein „Projekt dieser Größenordnung umzusetzen“.

# Handelsblatt

DEUTSCHLANDS WIRTSCHAFTS- UND FINANZZEITUNG

Verleger: Dieter von Holtzbrinck

## Redaktion

**Chefredakteur:** Sebastian Matthes  
**Stv. d. Chefredakteurs:** Peter Brors, Kirsten Ludowig  
**Mitglied der Chefredaktion:** Charlotte Haunhorst (Head of Digital)

**Textchef:** Christian Rickens (Morning Briefing)

**Wochenende & Report:** Sven Prange

**Kommentarchef:** Dr. Jens Münchrath

**Podcast, Live & Video:** Kevin Knitterscheidt

**Chefökonom:** Prof. Dr. Bert Rürup

**Ressortleiter:** Thomas Sigmund (Politik), Jürgen Flauger, Ina Karabasz (Unternehmen), Michael Maisch (Finanzen), Nicole Bastian (Ausland), Sönke Iwersen, Martin Murphy (Investigative Recherche), Tobias Böhne (Performance Desk)

**Chefs vom Dienst:** Stefan Kaufmann (Leitung), Tobias Döring, Andreas Dörnfelder, Tom Korkemeier, Marc Renner, Claus Baumann, Claudia Panster (Redigatur), Daniel Klager (Ltg. News), Susanne Wesch (Ltg. Print), Anja Holtschneider

**Art Direction:** Michel Becker, Ralf Peter Paßmann

**International Correspondents:** Torsten Riecke

Verantwortlich im Sinne des Presserechts sind die jeweiligen Leiter für ihren Bereich. Im Übrigen die Chefredaktion.

## Handelsblatt Research Institute

Tel.: 0211 - 887-0, Telefax: 0211 - 887-97-0,  
 E-Mail: info@handelsblatt-research.com  
 Dr. Jan Kleibrink (Managing Director)

## Verlag

**Handelsblatt GmbH**  
 (Verleger im Sinne des Presserechts).

**Geschäftsführung:** Andrea Wasmuth (Vorsitz), Sebastian Christensen

**Verantwortlich für Herstellung und Anzeigen:** Christian Wiele

Erfüllungsort und Gerichtsstand: Düsseldorf. Anschrift von Redaktion, Verlag und Anzeigenleitung: Toulouse Allee 27, D-40211 Düsseldorf, Tel. 0211 - 887-0. Der Verlag haftet nicht für unverlangt eingesandte Manuskripte, Unterlagen und Fotos. Axel Springer SE, Offsetdruckerei Kettwig, Im Teelbruch 100, 45219 Essen; Pressedruck Potsdam GmbH, Friedrich-Engels-Str. 24, 14473 Potsdam; Süddeutscher Verlag Zeitungsdruk GmbH, Zamdorfer St. 40, 81677 München

**Vertrieb Einzelverkauf:** Verlag Der Tagesspiegel GmbH, www.tagesspiegel.de

**Kundenservice:** Postfach 103345, 40024 Düsseldorf, Telefon: 0211 887 3602, Aus dem Ausland: 0049 211 887 3602  
 E-Mail: kundenservice@handelsblatt.com  
 Ihre Daten werden zum Zweck der Zeitungszustellung übermittelt an Zustellpartner und an die Medienservice GmbH & Co. KG, Hellerhofstraße 2-4, 60327 Frankfurt am Main.

## Anzeigen

**Anzeigenverkauf Handelsblatt**  
 Tel.: 0211 - 887-0, Fax: 0211 - 887-33 59  
 E-Mail: info@iqm.de; Internet: www.iqm.de

**Anzeigenverkauf Handelsblatt.com**  
 Tel.: 0211 - 887-26 26, Fax: 0211 - 887-97 26 56  
 E-Mail: info@iqdigital.de; Internet: www.iqdigital.de

**Anzeigenverkauf Handelsblatt Personalanzeigen**  
 Tel.: 040 - 3280-5800  
 E-Mail: angelika.brandenstein-wendt@zeit.de  
 Internet: https://talent.zeit.de/

**Anzeigenposition Handelsblatt**  
 Tel.: 0211 - 887-26 60, Fax: 0211 - 887-97 26 60  
 E-Mail: dispo.hb@iqm.de

## Redaktion

Telefax: 0211 - 887-97 12 40

E-Mail: handelsblatt@vhb.de

**Politik**  
 Tel.: 030 - 61 68 61 92, Fax: 0211 - 887-97 80 27  
 E-Mail: hb\_berlin@vhb.de

**Unternehmen**  
 Tel.: 0211 - 8 87 13 65, Fax: 0211 - 887-97 12 40  
 E-Mail: hb\_um@vhb.de

**Finanzen**  
 Tel.: 069 - 2424 4002, Fax: 0211 - 887-97 41 90  
 E-Mail: hb\_fz@vhb.de

**Handelsblatt Veranstaltungen**  
 Tel.: 0211 - 887 0, Fax: 0211 - 887 43-40 00  
 E-Mail: info@euroforum.com  
 www.handelsblatt.com/veranstaltungen

Das Handelsblatt wird ganz oder in Teilen im Print und digital veröffentlicht. Alle Rechte vorbehalten.

Kein Teil dieser Zeitung darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages vervielfältigt oder verbreitet werden. Unter dieses Verbot fällt insbesondere auch die Vervielfältigung per Kopie, die Aufnahme in elektronische Datenbanken und die Vervielfältigung auf CD-ROM.

**Nutzungsrechte:** Telefon: 0211 - 2054-4640 (Dieser Service steht Ihnen Mo-Fr zu den üblichen Bürozeiten zur Verfügung) E-Mail: nutzungsrechte@handelsblattgroup.com

**Sonderdrucke:** Tel.: 0211 - 887-1748, Fax: 0211 - 887-97-1748  
 E-Mail: sonderdrucke@vhb.de

**Bezugspreise Inland und EU:** Monatlich € 69,90 (Inland inkl. € 4,57 MwSt./EU zzgl. der jeweiligen MwSt.), Jahresvorzugspreis: € 839,- (Inland inkl. € 54,89 MwSt./EU zzgl. der jeweiligen MwSt.), Vorzugspreis für Studenten (gegen Vorlage einer gültigen Bescheinigung): Monatlich € 34,95 (Inland inkl. € 2,29 MwSt./EU zzgl. der jeweiligen MwSt.), Jahresvorzugspreis € 419,- (Inland inkl. € 27,41 MwSt./EU zzgl. der jeweiligen MwSt.). Lieferung jeweils frei Haus.

Bezugspreise übriges Ausland: auf Anfrage.

Abbestellkündigungen sind nur schriftlich mit einer Frist von 21 Tagen zum Ende des berechneten Bezugszeitraumes möglich, solange keine andere Regelung vorgesehen ist. Im Falle höherer Gewalt (Streik oder Aussperrungen) besteht kein Belieferungs- oder Entschädigungsanspruch. Erfüllungsort und Gerichtsstand: Düsseldorf. Der Verlag haftet nicht für unverlangt eingesandte Manuskripte, Unterlagen und Fotos. Für die Übernahme von Artikeln in interne elektronische Pressespiegel erhalten Sie die erforderlichen Rechte über die PMC Presse-Monitor GmbH. Telefon: 030/284930 oder www.presse-monitor.de.

Die ISSN-Nummer für das Handelsblatt lautet: 0017-7296



# So halten Sie als Manager Unbeliebtheit aus

Wer viel verändern will, stößt oft auf Widerstand. Wie Manager mit Konfrontationen umgehen sollten, erklärt Eva Christiansen, Führungskräfte-Coachin und Ex-Medienberaterin von Angela Merkel.

Milena Merten Düsseldorf

Noch gut in Erinnerung sind die Bilder von wütenden Menschen, die „Merkel muss weg!“ skandieren, die vernichtende Kritik in Zeitungsberichten und die scharfen Angriffe der Opposition im Bundestag. Kaum jemand musste wohl so viel Unbeliebtheit ertragen wie die ehemalige Kanzlerin Angela Merkel. Wie gehen Spitzenpolitiker damit um? Und was können Führungskräfte davon lernen, die in Transformationszeiten immer wieder auf Kritik und Widerstand stoßen? Das weiß niemand besser als Merklers langjährige Medienberaterin Eva Christiansen, die heute als Partnerin bei der Strategieberatung FGS Global Top-Führungskräfte zu Reputationsmanagement und Kommunikation berät.

Über konkrete Erfahrungen mit ihrer Ex-Chefin kann sie aus Loyalitätsgründen zwar nicht sprechen. Aber sie kann auf Basis ihrer Erfahrung allgemeine Ratschläge geben, wie Spitzenpolitiker und Top-Führungskräfte mit Unbeliebtheit umgehen sollten. Daraus lassen sich fünf konkrete Tipps ableiten, die vor allem in Veränderungsprozessen gelten.

### Tipps 1: Stellen Sie sich Ihren Kritikern

In Transformationen müssen Topmanager auch mal harte Entscheidungen treffen: Wenn sie sich entscheiden, neue Geschäftsfelder zu erschließen und andere einzustampfen, müssen sie mitunter langjährige Mitarbeitende entlassen. In der Regel fallen solche Entscheidungen nicht leichtfertig, sondern sind Folge eines langen Abwägungsprozesses.

„Wenn Sie eine harte Entscheidung getroffen haben oder eine Ent-

scheidung vertreten müssen, die gut durchdacht ist, müssen Sie damit rechnen, dass damit nicht alle einverstanden sind“, sagt Eva Christiansen. Bei schweren Entscheidungen sei es wichtig, von vornherein einen Kommunikationsplan zu entwickeln und dafür genau zu überlegen: Was sind meine Argumente? Auf wen gehe ich zu? Mit wem gehe ich in die Debatte? Diese konkrete Vorbereitung werde oft unterschätzt, so Christiansen.

Sie rät Topmanagern dazu, gezielt zu den Teams zu gehen, die unzufrieden sind, und sich den kritischen Fragen der Mitarbeiter zu stellen. „Damit signalisieren Sie: Ich bin offen dafür, mir Kritik anzuhören, solange sie höflich und sachlich vorgetragen wird“, sagt sie. „Dadurch werden Sie vielleicht nicht beliebter, aber Sie verschaffen sich Respekt.“

### Tipps 2: Kommunizieren Sie klar

Zu Restrukturierungs- oder Transformationsentscheidungen gehört eine gute Erklärung. Die sollten sich Manager nicht zu einfach machen, findet Beraterin Christiansen: „Sie sollten die Entscheidungen auch nicht schönreden oder milder darstellen, als sie sind – das merken die Mitarbeiter sofort.“

Gerade angesichts der immer komplexeren Krisen, mit denen Unternehmen heute konfrontiert sind, gebe es selten einfache, eindeutige Antworten. Führungskräfte sollten deshalb erklären, wie sie zu ihrer Entscheidung gekommen sind – und die Mitarbeitenden an der Abwägung teilhaben lassen. „Das wird Kritik nicht verhindern, aber es kann Vertrauen und Glaubwürdigkeit erhöhen“, sagt Christiansen. Denn diejenigen, die zuhören, verstehen zumindest, wie der Prozess der Entscheidungsfindung gelaufen ist.

Grundsätzlich gilt: erst intern kommunizieren, dann extern. Die Botschaft muss auf allen Kommunikationskanälen konsistent und klar sein, auch in den sozialen Netzwerken. Dabei kommt es auch auf den Ton an: „Eine klare, menschliche Sprache ist wichtig“, so Christiansen. „Sie sollten sich außerdem eine Zugewandtheit erhalten, also nicht von oben herab mit einer kalten Aura kommunizieren.“

### Tipps 3: Nehmen Sie Kritik nicht persönlich

Wenn Führungskräfte sich der Debatte mit unzufriedenen Mitarbeitern oder externen Kritikern stellen, müssen sie zwischen konstruktiver und destruktiver Kritik unterscheiden. Mit konstruktiver Kritik sollten sich Manager auseinandersetzen und sie ernst nehmen, ohne sich davon persönlich kränken zu lassen. Schwieriger wird es bei persönlicher Kritik, die eine sachliche Grenze überschreitet: „Manchmal soll Kritik einfach nur verletzen – gerade in der Politik ist das oft so“, sagt Christiansen.

Sie rät dazu, solche Kritik nicht persönlich zu nehmen und sich immer wieder bewusst zu machen, dass es eigentlich nicht um Sie als Person, sondern um Kritik an der Sache geht. „Wenn Sie sich von allem verletzt und beeinflussen lassen, haben diejenigen, die genau das mit ihrer Kritik beabsichtigen, ihr Ziel erreicht.“

Erfahrungsgemäß sei es immer einfacher, solche Angriffe ins Leere laufen zu lassen. Wenn die Kritik allerdings eine bestimmte Schwelle überschreitet, wenn sie sehr persönlich wird oder sogar in Bedrohungen übergeht, funktioniert diese Taktik nicht mehr: „Dann müssen Sie oder jemand aus Ihrem Team manchmal auch darauf reagieren, Bedrohungen offenlegen und je nach Fall auch zur Anzeige bringen.“

**„Manchmal soll Kritik einfach nur verletzen – gerade in der Politik ist das oft so.“**

Eva Christiansen, Partnerin bei FGS Global



E+/Getty Images

#### Tipp 4: Lassen Sie sich von Ihrem Team unterstützen

An der Spitze zu stehen und Kritik von allen Seiten zu ernten, kann sich sehr einsam anfühlen. Beraterin Christiansen betont: „Es ist wichtig, ein Team um sich zu haben, mit dem Sie auch mal darüber sprechen können, dass Sie verletzt sind.“ Sie sollten persönliche Verletzungen allerdings nicht nach außen tragen.

Je exponierter Führungskräfte sind, desto mehr sollten sie sich auf ihr Team verlassen können: „Sie müssen nicht jeden polemischen Kommentar auf Social Media selbst lesen.“ Allerdings sollten sie sich von ihrem Team auch nicht so sehr abschirmen lassen, dass sie gar keine Kritik mehr wahrnehmen. „Das ist falsch, weil konstruktive Kritik einen besser macht“, so Christiansen.

#### Tipp 5: Legen Sie sich einen Schutzpanzer zu

Auch wenn sie alle Tipps beherzigen und ihr Bestes geben, um Kritikern den Wind aus den Segeln zu nehmen: Topmanager werden nie „Everybody's Darling“ sein. „Als Führungskraft müssen Sie eine gewisse Resilienz für Unbeliebtheit mitbringen“, meint Christiansen. „Sie müssen es hinnehmen können, dass es Menschen gibt, die Sie per se nicht mögen oder die Sie nicht überzeugen können.“

Letztlich müssen sich Führungskräfte einen gewissen Schutzpanzer zulegen. „Aber er darf nicht zur Verhärtung führen“, betont Christiansen. „Denn in einer Führungsposition entscheiden Sie für, über und mit Menschen. Und deshalb müssen Sie menschlich bleiben.“ Dazu gehöre zum Beispiel auch, mal selbstironisch zu sein.

## Indoorhopfen könnte das Bier retten

Das Start-up Ekonoke will die Bierproduktion klimaunabhängig machen – mit dem Indooranbau von Hopfen. Unterstützung kommt von einem deutschen Tech-Konzern.

Laura Thalmeyer Düsseldorf

Der Hopfen ist eine anspruchsvolle Pflanze. Das Hanfgewächs, ohne das es Bier weder mit noch ohne Alkohol gibt, reagiert auf Hitze, Kälte, zu viel und zu wenig Niederschlag. Und ist auch noch anfällig für Schädlinge. Der Klimawandel ist damit eine starke Gefahr für die Ernten – und für Bier an sich.

Alarmierend für ein Land wie Deutschland, das nicht nur zu den trinkfreudigsten Nationen der Welt zählt, sondern vor den USA auch weltweit größter Hopfenbauer ist. Nach Angaben des Bundesinformationszentrums für Landwirtschaft entfallen knapp drei Viertel der weltweiten Hopfenanbaufläche auf diese beiden Länder.

Kein Wunder: Nur die gemäßigten Klimazonen zwischen den 35. und 55. nördlichen und südlichen Breitengraden eignen sich für den Hopfenanbau. Allerdings sind diese Zonen immer weniger gemäßig, die Klimaerwärmung bringt Stürme, Hagel, Starkregen und Hitzewellen mit sich. Erich Lehmail, Geschäftsführer des Verbands Deutscher Hopfenpflanzer, sagt: „Die zunehmend heißen und trockenen Sommer drücken das Ertragsniveau der Hopfen.“ Insgesamt gehen die Ernten seit Jahren kontinuierlich zurück. Doch das spanische Start-up Ekonoke könnte einen Weg gefunden haben, das Bier zu retten.

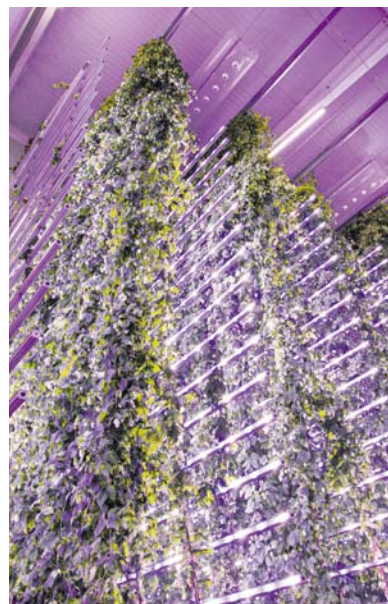
#### Kontrollierter Anbau durch Vertical Farming

Ekonoke baut Hopfen in der Nähe von Madrid an, allerdings in geschützten Innenräumen, sogenannten Indoorfarmen. Das ermöglicht bis zu vier Ernten im Jahr. Und dank Vertical Farming braucht Ekonoke wenig Grundfläche – die Pflanzen wachsen in übereinander gestapelten Regalen, mehrere Stockwerke hoch, in einem nachhaltigen Kreislaufsystem.

Vertical Farming verspricht eine klimaresistente, ertragreiche Lebensmittelproduktion ohne den Einsatz von Pestiziden gegen Schädlinge, denn die dringen in das System gar nicht erst ein. Vorteile sind neben der Reduzierung der CO<sub>2</sub>-Emissionen und der Produktivitätssteigerung vor allem der im Vergleich zur konventionellen Landwirtschaft geringere Land- und Wasserverbrauch. Bis zu 95 Prozent des Wassers lässt sich einsparen. Ein Nachteil: Der enorme Energiebedarf, verursacht durch Automatisierung, Kunstlichtsysteme und Kühlung. Hier kommt der Münchener Siemens-Konzern ins Spiel, der Ekonoke Technologie wie etwa das Energiemanagementsystem für den klimaresistenten Hopfenanbau liefert. Nach Aussage von Inés Sagrario, Geschäftsführerin und Mitbegründerin von Ekonoke, will das Start-up seinen Energieverbrauch damit künftig um mehr als 20 Prozent senken.

Heike Mempel, Professorin für Technik im Gartenbau und Qualitätsmanagement an der Hochschule Weihenstephan-Triesdorf, sieht den größten Mehrwert von Vertical Farming in den von äußeren Klimabedingungen unabhängigen und jederzeit standardi-

#### Extremwetter



Carmen Prieto Remon

Indoorhopfen bei Ekonoke: Vier Hopfen-ernten im Jahr sind möglich.

sierten Anbaubedingungen: „Durch die gezielte Wahl der klimatischen Parameter und des Lichtspektrums können die Qualität der Pflanzen und die Inhaltsstoffe gezielt beeinflusst werden.“ Und durch die Möglichkeit, alle Klimaparameter jederzeit an den Bedarf der Pflanzen anzupassen, könnten die Wachstumszeiten verkürzt werden. „Je nach Pflanzenart kann unter anderem durch längere Belichtungszeiten oder erhöhte CO<sub>2</sub>-Konzentrationen ein schnelleres Wachstum erzielt werden“, sagt die Forscherin.

Eine ökonomisch rentable Produktion ist laut Mempel vor allem wegen der hohen Energiekosten in Deutschland bisher nur schwer zu erreichen. Die Forscherin hält daher den Einsatz erneuerbarer Energien für unabdingbar. Gerade weil sich der Energieverbrauch besser planen lasse, eigne sich Vertical Farming für regenerative Energiekonzepte. „Bei zunehmenden Herausforderungen aufgrund des Klimawandels könnte der Mehrwert durch Vertical Farming in Zukunft aber deutlich größer ausfallen“, sagt die Forscherin.

Diese Ansicht vertritt auch Siemens und will Unternehmen wie Eko-

noke helfen, mit Smart-Farming-Lösungen die Ernährungs- und Versorgungssicherheit zu stärken. Liliana Rahn, Account-Managerin für Lebensmittelindustrie mit dem Schwerpunkt New Food bei Siemens, sagt: „Siemens baut keine kompletten Anlagen, sondern ist ein Technologieunternehmen, das beispielsweise einer Indoor-Farm bei der Automatisierung und Digitalisierung von Abläufen hilft.“

Im Fokus aber derzeit: Bier. Vor wenigen Wochen stellte Siemens auf der Hannover Messe Technologien für eine nachhaltige und resiliente Bierproduktion vor. Damit will Siemens eine digitale Kreislaufwirtschaft vom Anbau über das Bierbrauen bis hin zum Flaschenetikett für Unternehmen ermöglichen.

Auf Grundlage spezieller Hard- und Software kann Siemens zum Beispiel Prozessleitsysteme und die Rezeptsteuerungen für Indoorhopfen steuern. Der sogenannte Braumat weiß, wie viel Licht und Wasser die Pflanze in welchem Lebensstatus benötigt, und braut nach festgelegtem Rezept Bier. „Wir versuchen mit unserem Know-how im Bereich Daten einen Mehrwert sowohl für Anlagenbauer als auch für Endkunden zu schaffen“, sagt Siemens-Managerin Rahn. Nach eigenen Angaben liefern Siemens-Smart-Farming-Technologien zuverlässige Ergebnisse und machen Anlagen profitabel. „Für das Thema Hopfen im Speziellen gibt es erste Gespräche, auch mit deutschen Brauereien“, sagt Rahn. Hierbei bestünde Interesse, Hopfen regional und in der Nähe ihrer Brauerei selbst zu produzieren.

Zusätzlich steht Siemens auch im Austausch mit Start-ups in Deutschland, die überlegen, Vertical Farming zu betreiben. Ob sich das Problem der Rentabilität löst und künftig Hopfen, Salat und Gemüse aus vertikalen Farmen stammen, muss sich allerdings noch zeigen. Der Verband der Hopfenpflanzer zeigt sich jedenfalls offen gegenüber der Innovation: „Hopfen aus Vertical Farming ist eine spannende Sache, die wir mit großem Interesse verfolgen“, sagt Lehmail.

## BRANCHEN | KOMPASS

### Kapitalmarkt/ Beteiligungen

#### INVESTITION IN SCHNELLLADE-INFRASTRUKTUR

- Wir bieten die Investitionsmöglichkeit in eine neue lukrative und grüne Assetklasse
- rentabel – 9,58 % prog. Rendite
- AFA 6 Jahre (steuerbegünstigte Abschreibung bis 60 % im 1. Jahr!)
- Investitionsgrößen: 60.000 € – 10 Mio. €

Fragen Sie uns an:  
Peter Hoffmann · CITYWATT Vertriebs-GmbH  
Tel. +49 8509 9006-3249  
info@citywatt-i.de · www.citywatt-investment.de

Grundstücke und Parkplätze/Flächen zum Aufbau von Ladeinfrastruktur und Professionelle Vertriebspartner (S34 f) gesucht!

DAS ORIGINAL IM LADEPARK-INVESTMENT

CO<sub>2</sub>-Zertifikate bis 100 000 Tonnen gegen Höchstgebot zu verkaufen.  
Kontakt: info@klimaskog.com

### Versandhandel

Wäsche für Ihre nächste Reise  
ob Urlaub, Kur oder Reha  
große Auswahl ab Fabrik  
[www.HERMKO.de](http://www.HERMKO.de)

### Wein & Genuss

[www.Wein-Ankauf.de](http://www.Wein-Ankauf.de)  
Wir kaufen Ihre Weine, Champagner & Spirituosen zu Höchstpreisen an!  
☎ 02464-9798-355 Fax -707 info@wein-ankauf.de

DANKE FÜR ALLES  
[sos-kinderdoerfer.de](http://sos-kinderdoerfer.de)

SOS KINDERDÖRFER WELTWEIT

Hero Software

# Büro-Programme fürs Handwerk

Das Start-up aus Hannover bietet Kleinbetrieben Software, die es passgenau sonst nur für große Unternehmen gibt. Die Idee verfängt: Investoren stecken 40 Millionen Euro in die Expansion.



Michael Kessler (l.) und Philipp Lyding: Ihr Start-up ist vier Jahre alt.

me außerhalb des Büros nicht nutzbar sind. „Der Bedarf an sogenannten Enterprise-Resource-Planning-Systemen, kurz ERP, für Handwerker ist daher groß“, sagt Maximilian Rowoldt vom Investor Cusp Capital, der erstmals vor zwei Jahren in Hero investierte: „Wir sehen eine neue Generation von Handwerkern, die viel bewusster Software einsetzen, um die Abläufe in den eigenen Betrieben zu digitalisieren.“

## Wer steckt hinter Hero Software?

Das Start-up wurde vor vier Jahren von Michael Kessler und Philipp Lyding in Hannover gegründet. Vor Hero Software betrieben sie bereits die Online-Plattform Energieheld, über die sich Hausbesitzer zu Energiethemen beraten lassen können. Noch während der Energieheld-Zeit kam ihnen die Idee für Hero, weil sie bei den Handwerksbetrieben enormen Bedarf sahen, Prozesse zu verbessern.

„Mit Hero können die Handwerker ihre Ressourcen planen, Mitarbeiter können Baustellen dokumentieren und Kontakt mit dem Büro aufnehmen. Zum anderen können sie mit unserer Software Angebote, Stundenzettel und Rechnungen erstellen“, erklärt der 42-jährige Kessler.

Inzwischen hat Hero Software mehr als 120 Mitarbeiter

und will bald auch ein Büro in Berlin eröffnen. Die Handwerksbetriebe zahlen Hero eine monatliche Nutzungsgebühr, die bei 49 Euro startet. Die Einnahmen fließen wieder in das Geschäft, ebenso wie die 40 Millionen Euro aus der Finanzierungsrunde. „Wir investieren massiv in den Vertrieb und den Ausbau unseres Produkts“, sagt Kessler. Deswegen arbeite die Firma aber auch noch nicht profitabel.

## Wie stehen die Chancen?

Hero Software ist nicht der einzige Anbieter, der sich auf Handwerker spezialisiert hat. Erst im Juni sammelte der Konkurrent Plancraft zwölf Millionen Euro bei Investoren ein. Weitere Wettbewerber sind der ebenfalls sehr gut finanzierte Berliner Anbieter Tooltime sowie die Start-ups Das Programm und Meisterwerk.

Mit der neuen Finanzierungsrunde ist Hero Software allerdings das Start-up, das bei Investoren den höchsten Betrag einsammeln konnte und deswegen auch am meisten Geld in das Geschäft stecken kann.

## Wie geht es weiter?

Hero Software will nun mithilfe der neuen Kapitalspritze schneller und stärker wachsen. „Wir planen, in den nächsten 12 bis 18 Monaten auch außerhalb des DACH-Raums zu expandieren“, erklärt Kessler. Frankreich oder Spanien seien für ihn denkbar. Doch auch das Produktangebot will das Jungunternehmen erweitern.

„Wir können uns vorstellen, mithilfe von Künstlicher Intelligenz Prozesse stärker zu automatisieren und beispielsweise beim Verschicken von Angeboten auch gleich Erinnerungen für die Wiedervorlage festzulegen“, sagt Kessler weiter.

Rowoldt hat noch Ideen, wie Hero seinen Nutzern weiteren Mehrwert bringen könnte: „Hero kann beispielsweise durch das Hinzufügen weiterer Funktionen wie der Zahlungsabwicklung oder des Einkaufs seine Kunden noch effizienter und erfolgreicher machen.“

## Hero Software – Meilensteine



Nadine Schimrozik Berlin

**A**llein in Deutschland gibt es mehr als eine Million kleine und mittelständische Handwerksbetriebe. Und für die fällt millionenfach Büroaufwand an: Kostenvoranschläge und Rechnungen erstellen, die Arbeitszeit erfassen, Materialien nachhalten.

Während Großkonzerne bei der Steuerung ihrer Geschäftsprozesse die Auswahl zwischen unterschiedlichen Programmen von Marktführern wie SAP, Oracle oder Salesforce haben, mangelt es an maßgeschneiderter Software für Handwerker. Doch das ändert sich langsam.

Dafür sorgt auch das Start-up Hero Software aus Hannover. Gut 20.000 Nutzer verwenden dessen Cloud-Programme im deutschsprachigen Raum bisher, darunter Solaranlagenbauer, Dachdecker und Maler. Nun hat Hero Software für das weitere Wachstum 40 Millionen Euro bei internationalen Investoren eingesammelt. Handwerker seien „sehr affin, wenn es um neue Lösungen

## Start-up-Check

### Serie:

Das Handelsblatt stellt jeden Freitag junge Firmen vor, die Manager, Unternehmer und Wirtschaftsinteressierte jetzt in den Blick nehmen sollten. Im Fokus steht das Innovationspotenzial, auf das auch Investoren besonders achten. Die Geschäftsmodelle und Ideen könnten auch in anderen Branchen neue Impulse für Produkte und Lösungen setzen.

### Mehr unter:

[www.handelsblatt.com/start-ups](http://www.handelsblatt.com/start-ups)

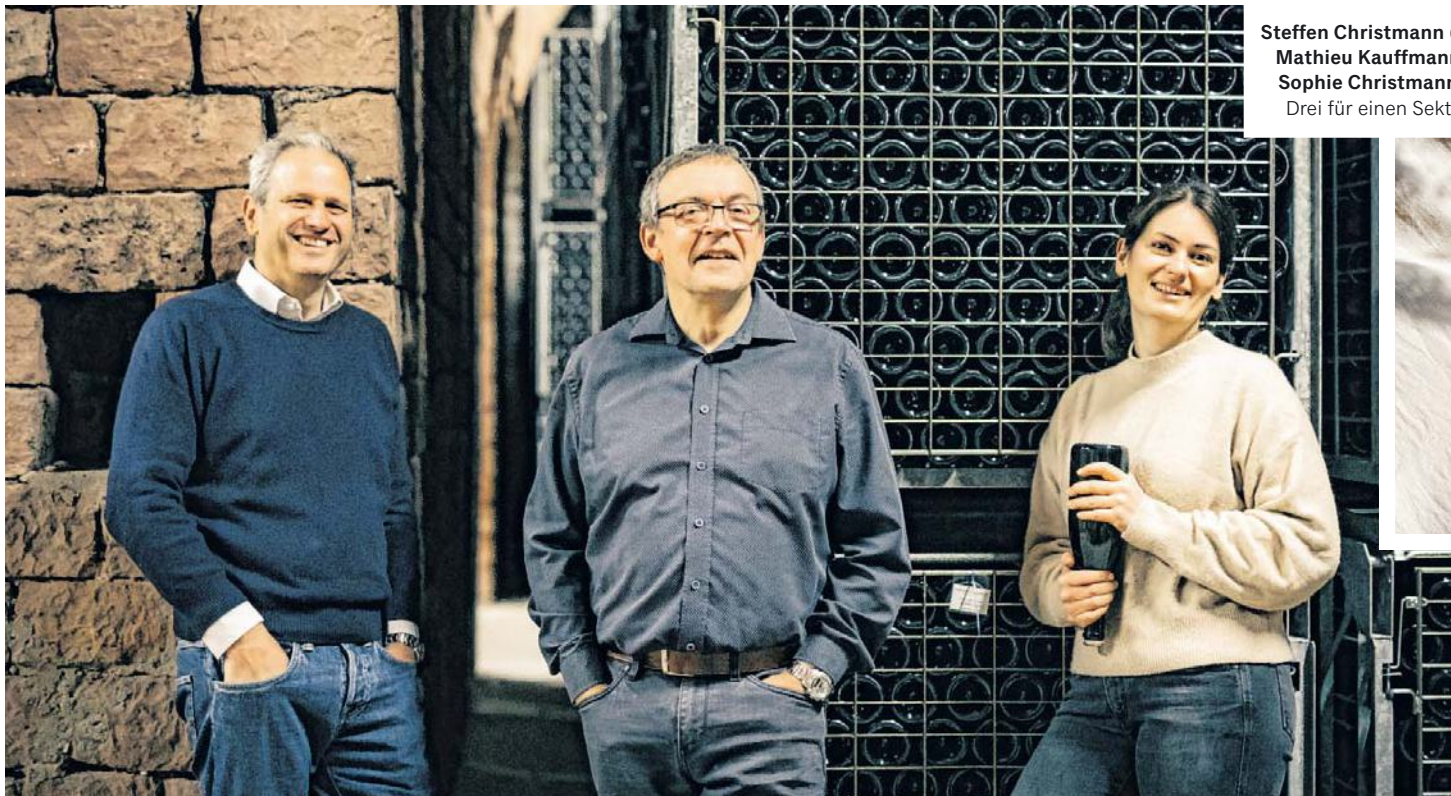
geht“, sagt Firmenmitgründer Michael Kessler: „Sie brauchen nur etwas, was genau auf sie zugeschnitten ist.“

## Warum ist das wichtig?

Das Marktpotenzial für Handwerker-Betriebssysteme gilt als enorm. „Was die Adaption von Technologien angeht, hinkte das Handwerk lange hinterher“, erklärt Lucile Cornet vom britischen Investor Eight Roads, der die jüngste Finanzierungsrunde von Hero Software anführte. Seit der Coronakrise hole es aber kräftig auf. Dabei helfe auch der demografische Wandel, der dafür Sorge, dass nun auch jüngere Meister an die Firmenspitzen kämen.

Inzwischen sind viele Einzelbereiche digitalisiert, aber wenige Lösungen miteinander vernetzt, was es schwerer macht, Daten von einem System ins andere zu übertragen. So läuft beispielsweise die Arbeitszeiterfassung getrennt von der Baustellenplanung – und das eben häufig noch nicht in der Cloud, weswegen die Program-





Steffen Christmann (l.),  
Mathieu Kauffmann,  
Sophie Christmann:  
Drei für einen Sekt.



Christmann & Kauffmann

# „Was die in der Champagne machen, können wir auch“

Steffen und Sophie Christmann sowie Mathieu Kauffmann sind drei der angesagtesten Weinmacher Deutschlands. Nun fordern sie zusammen Frankreich heraus.

Sven Prange Gimmeldingen

**E**in Keller ist halt ein Keller. Ein Loch im Boden, kein Licht, dafür Luftfeuchtigkeit. Mehr nicht. Und dann steht man in diesem Keller hier, unter dem Zentrum von Neustadt an der Weinstraße in der Pfalz und lernt, was so ein Keller alles können kann. Etwa die Temperatur halten, die Luftfeuchtigkeit verändern, alles, was man braucht, um einen flüssigen Schatz zu beherbergen. Ein Keller ist eben doch nicht immer nur ein Keller, sondern manchmal auch ein Statement.

In diesem Fall ist es das Statement von Sophie Christmann, ihrem Vater Steffen und Mathieu Kauffmann. Sie verfügen seit einiger Zeit über die Schlüssel zu diesem Keller, die sie nicht nur in diese dunklen Räumlichkeiten bringen, sondern auch in ein großes Abenteuer. Denn geht auf, was hier seit vielen Monaten gärt, würde Deutschlands bisher deutlichste Antwort auf einen Verkaufsschlager der französischen Luxusindustrie gelingen.

Der Plan: aus dem Nichts ein Sektgut aufbauen, das es mit den berühmtesten Produzenten französischer Schaumweine aufnehmen kann. „Was die in der Champagne machen, kann man hier in der Pfalz auch machen“, sagt Kauffmann.

Und doch ist das nicht ganz einfach: In der Champagne produzieren sie seit Jahrhunderten Schaumweine, die die ganze Welt trinken möchte. In Deutschland trinken die Menschen zwar so viel Schaumwein wie in keinem anderen Land, aber auch so günstigen wie sonst nirgendwo. Massenproduzenten wie Rotkäppchen oder Geldermann beherrschen den Markt. Während deutsche Spitzenweine in

den vergangenen Jahren solche Exportschlager wurden, dass sich zeitweise sogar Donald Trump mit Strafzöllen an ihnen abarbeitete, ist das beim Schaumwein ausgeblieben.

Und der Einstieg in den Markt ist schwierig. Es braucht spezielles Know-how. Und es braucht Geduld und damit Geld. Wer in dem Geschäft als Neuling Erfolg haben will, steht also vor enormen Eintrittsbarrieren, obwohl der Markt überschaubar attraktiv ist. Wenn es drei so anerkannte Weinmacher jetzt aber doch versuchen – wie machen sie das?

## 1. Lese oder nimm nur das Beste

Steffen und Sophie Christmann sind ein bemerkenswertes Gespann. Er, der leutselige Präsident des noblen Verbands der Prädikatsweingüter. Sie, die Jungwinzerin mit genauen Vorstellungen, wohin sie den jahrhundertealten Familienbetrieb führen will. Und das hieß nach ihrem Einstieg eigentlich: Fokus. Unnötiges wegschneiden, sich stattdessen auf das konzentrieren, was den Betrieb bekannt gemacht hat: hochwertige Riesling-Weißweine und Spätburgunder-Rotweine (die günstigste Flasche ab etwa 18 Euro).

Doch dann kam dieser Tag im Sommer 2019. „Irgendwann rief Steffen an und sagte: Ihr glaubt nicht, was mir passiert ist – die Nachbarn wollen uns ihre Flächen verpachten“, erzählt Sophie. „Eine „Once-in-a-Lifetime-Chance“, nennt Steffen Christmann das. Und so kam Mathieu Kauffmann ins Spiel. Als er einst vom Champagnerhaus Bollinger nach Deutschland wechselte, war das eine Sensation. Für eine Unternehmerfamilie sollte er Deutschlands Antwort auf die Champagne formen. Der Plan ging schief, und Kauffmann war 2019, wie man so sagt, auf dem Markt.



In fünf Jahren sind wir jetzt ohne externe Investoren in die absolute Spitze gewachsen.

Sophie Christmann  
Winzerin

So entstand eine Idee, die in der Größenordnung seit Jahrzehnten niemand mehr gewagt hatte: Wir gründen ein neues Sektgut. „Und zwar so, dass unsere Wettbewerber eher nicht andere Sekthersteller sind, sondern Champagner“, wie Sophie Christmann sagt.

## 2. Gärung oder: Eine Idee reift

Nun ist es nicht so, dass es bisher keine Versuche in Deutschland gegeben hätte, hochwertigen Schaumwein zu erzeugen. Am weitesten gekommen ist da sicherlich Volker Raumland aus Rheinhessen, aber auch das Sekthaus Griesel & Compagnie an der Hessischen Bergstraße oder zuletzt das Sekthaus Krack aus der Pfalz. All diese Häuser erzeugen Sekte, die Champagner möglichst kopieren wollen.

Das Pfälzer Trio will es mit dem französischen Schaumwein aufnehmen, ohne ihn zu kopieren. Was am deutlichsten daran zu erkennen ist, dass sie zwei Drittel ihres Schaumweins aus Riesling herstellen. Auf die Idee käme in Frankreich niemand, dort nimmt man die harmonischeren Burgundersorten und ihre Verwandten.

„Dabei mochten wir vorher Rieslingsekt gar nicht so gerne“, sagt Steffen Christmann. Doch nicht nur sein Compagnon Kauffmann hat ihn vom Gegenteil überzeugt, sondern ein genauerer Blick auf die Erfolgsgeheimnisse der Konkurrenz aus der Champagne: Dort stellt man Schaumweine aus solchen Trauben her, die perfekt zu der Region passen. Will man das auf Deutschland übertragen, heißt das: Riesling.

## 3. Tirage oder: Altes ergänzen

„Hochwertig, biodynamisch, terroirfokussiert“, Sophie Christmann kann in sehr wenigen Worten erklären, was sie da eigentlich machen wollen. Der

Wein soll also die Gegebenheiten der Erde und des Klimas der Region widerspiegeln. „Also das, was wir auf dem Weingut ohnehin schon machen, in Schaumwein umgesetzt.“ Nur, dass sie dafür viele Dinge neu lernen müssen. Denn ein wesentliches Merkmal der Schaumweinerzeugung ist, dass sie kaum Gemeinsamkeiten mit der Weinerzeugung hat.

Das ist vor allem für die zwei Christmanns interessant. Bei Weinen gelten sie für viele in der Branche als Fixpunkt. Dass jemand wie sie noch mal das Handwerk neu lernt, ist nicht oft der Fall. „Du lernst, auf dem weißen Blatt eine Strategie zu entwickeln“, sagt Sophie Christmann. „So frei sind wir natürlich im Weingut nicht.“

## 4. Zweite Gärung oder: der Markt

Wer Winzer trifft, begegnet oft faszinierenden Menschen, die mit all ihren Fasern lieben, was sie tun. Das ist bei Steffen und Sophie Christmann und Mathieu Kauffmann auch so. Hier kommt aber noch hinzu, dass sie ihre Prozesse auch betriebswirtschaftlich bis ins Letzte durchdrungen haben.

Da ist etwa die Sache mit dem Preis. „Wir dachten am Anfang, dass wir auch einen Sekt in der Preisspanne von 14 bis 18 Euro brauchen, um die Gastronomie zu versorgen“, sagt Sophie Christmann. Schließlich muss der Gastronom noch aufschlagen, in der Regel das Drei-bis-3,7-Fache – und wer bestellt im Restaurant schon einen Sekt für mehr als 80 Euro?

Am Ende haben sie das aber verworfen. Denn bisher liefen ausschließlich Kosten auf. Ohne das schon bestehende Weingut als Sicherheit im Rücken wäre ein solches Investment nicht zu stemmen.

„In fünf Jahren sind wir jetzt ohne externe Investoren in die absolute Spitze gewachsen“, sagt Sophie Christmann.

## 5. Degorgieren – oder: das Produkt

Und dass sie da angekommen sind, das lässt sich schon nach dem ersten Probejahrgang festhalten. „Ein neues Kapitel des Sekts“, findet etwa die internationale wohl anerkannteste Weinkritikerin Jancis Robinson.

Am Ziel ist hier aber noch niemand. Derzeit überlegen sie, ein eigenes Gebäude für den Sektbetrieb zu bauen. Fünf bis acht Millionen Euro zusätzlich würde das wohl kosten. Nur mit einem solchen dürfen Winzer „Sektgut“ auf die Flaschen schreiben, ohne Gebäude ist es nach der Logik des strengen deutschen Weinrechts lediglich ein Abfüller, keine Maison, wie die großen Marken in der Champagne es sind. Und den Anspruch, auf Augenhöhe zu sein, hat das Trio.

Leonidas Exuzidis, Stefan Reccius Düsseldorf, Frankfurt

**J**erome Powells Wunsch ist in Erfüllung gegangen: Der Preisdruck in den USA lässt weiter nach. Im Juni legten die Verbraucherpreise nur noch um 3,0 Prozent im Vergleich zum Vorjahresmonat zu, wie das US-Arbeitsministerium am Donnerstag mitteilte.

Der Chef der US-Notenbank Federal Reserve hatte sich bei einer Anhörung im Senat am Dienstag weitere „gute Daten“ erhofft, die darauf hindeuten, dass die Inflationsrate bald das definierte Ziel von zwei Prozent erreicht.

Die Kerninflation, bei der die schwankungsanfälligen Posten Energie und Lebensmittel herausgerechnet werden, ist leicht auf 3,3 Prozent gesunken. Das liegt unter anderem daran, dass die Mieten in den USA wie erhofft nicht mehr so stark steigen.

Insgesamt fällt der Rückgang der Inflation überraschend stark aus. Experten hatten im Vorfeld mit 3,1 Prozent (Gesamtrate) beziehungsweise 3,4 Prozent (Kerninflation) gerechnet. Im Mai hatte die Gesamtrate bei 3,3 Prozent gelegen. Somit hat sich das Gesamtbild im zweiten Quartal 2024 endgültig zum Positiven gewendet, nachdem das erste Quartal von Rückschlägen im Kampf gegen die Inflation geprägt war.

Das verstärkt die Spekulationen, dass die Notenbank Fed die Zinsen in den USA bald senken könnte. Nach Veröffentlichung der Daten fiel die Rendite für zehnjährige US-Bonds erstmals seit dem 14. Juni unter die Marke von 4,2 Prozent. Anfang Juli lag sie noch an der Marke von 4,5 Prozent, im Frühjahr in der Spitze über 4,7 Prozent. Anleiherenditen bewegen sich im Allgemeinen gleichgerichtet zu Zinsersparungen.



Jerome Powell: Der Fed-Chef hat Inflation und Arbeitsmarkt im Blick.

Die Hoffnung auf sinkende Zinsen hatte die Börsen bereits in den vergangenen Tagen angetrieben. Der marktweite S&P 500 startete am Donnerstag mit einem Rekord in den Handel. Bei Gold griffen Anleger ebenfalls zu: Der Preis für das Edelmetall zog unmittelbar nach Bekanntgabe der US-Inflationsdaten um 1,5 Prozent an. Gold wird attraktiver, wenn festverzinsliche Wertpapiere wie Staatsanleihen weniger Rendite abwerfen. „Die Zinssenkungserwartungen bezüglich der Fed bekommen neue Nahrung“, sagte Ralf Umlauf, Ökonom der Landesbank Helaba. Sein Kollege Elmar Völker von der LBBW sprach von einem „positiven Paukenschlag“ für die Finanzmärkte: „Der Weg für eine Leitzinssenkung auf der September-Sitzung ist mit den heute veröffentlichten Daten bereitet.“

Darauf deutet auch das an den Märkten viel beachtete Fed Watch Tool der Optionsbörse CME hin. Mit Veröffentlichung der Inflationsda-



**Wall Street:**  
US-Anleger können wieder auf Zinssenkungen hoffen.

## Geldpolitik

# US-Inflation sinkt stärker als erwartet

Die Teuerungsrate nähert sich dem Zwei-Prozent-Ziel der Notenbank Fed. Das stärkt Spekulationen um eine Zinssenkung im September.

ten stieg die Wahrscheinlichkeit für eine Zinssenkung im September von 68 auf 81 Prozent. Die Chancen auf einen zweiten Schritt im Dezember stehen demnach nun bei 41 Prozent, vorher waren es 26 Prozent.

Dass die Fed die Zinssenkung bereits bei ihrer nächsten Sitzung Ende Juli beginnt, gilt weiterhin als quasi ausgeschlossen. Das liegt nicht zuletzt daran, dass die Entscheidungsträger der US-Notenbank mehrheitlich nur noch eine Zinssenkung im laufenden Jahr erwarten. Das war das zentrale Ergebnis der Fed-Sitzung im Juni.

Investoren rechnen dagegen mehrheitlich mit noch mindestens zwei Zinsschritten. Die Unsicherheit der vergangenen Wochen, dass die Zinsen bis zum Jahresende womöglich gar nicht sinken, ist an den Märkten verfloren.

Die Fed erachtet eine Teuerungsrate von zwei Prozent als optimal, um Preisstabilität zu gewährleisten. Sie hat aber – anders als die Eu-

# 3

Prozent

höher als im Vormonat lagen die US-Verbraucherpreise im Juni – nur noch.

Quelle: US-Arbeitsministerium

ropäische Zentralbank (EZB) – noch ein zweites Mandat: Sie soll für Vollbeschäftigung sorgen. Und auch aus der Entwicklung am Arbeitsmarkt lassen sich allmählich gewisse Argumente für eine baldige Zinssenkung ableiten.

Die Arbeitslosenquote ist laut offiziellen Daten im Juni leicht auf 4,1 Prozent gestiegen. Historisch betrachtet ist das noch immer ein sehr guter Wert. Aber eben auch der höchste seit November 2021.

Die Lage am Arbeitsmarkt habe sich etwas „abgekühlt“, sagte Powell in dieser Woche vor dem Kongress. Der Jobmarkt sei aber nach wie vor in starker Verfassung.

Manche Experten bezeichneten den US-Arbeitsmarkt für einige Zeit als überhitzt. Das bedeutet, dass Unternehmen offene Stellen nicht mehr besetzen können, weil es an Bewerbern mangelt. Inzwischen hat sich das Verhältnis von Stellenausschreibungen zu Interessenten gebes-

sert. Auch die Lohnentwicklung signalisiert ein wenig Entspannung: Das Lohnwachstum hat leicht nachgelassen. Somit können die Notenbanker relativ gelassen sein, was eine vorübergehend befürchtete Lohn-Preis-Spirale angeht: Derzeit scheint es nicht so, dass steigende Gehälter und steigende Preise sich gegenseitig hochschaukeln.

Aufmerksam registrierten Beobachter denn auch Powells jüngsten Hinweis, dass vom Arbeitsmarkt derzeit kein zusätzlicher Inflationsdruck ausgehe. Constantin Lüer von der NordLB sieht darin „ein Indiz für wahrscheinlichere Zinssenkungen“. Stephen Brown vom Datenanalysten Capital Economics sagte: „Es gibt erste Anzeichen dafür, dass die Fed die Abwärtsrisiken einer restriktiven Politik für die Wirtschaft und den Arbeitsmarkt stärker wahrnimmt.“

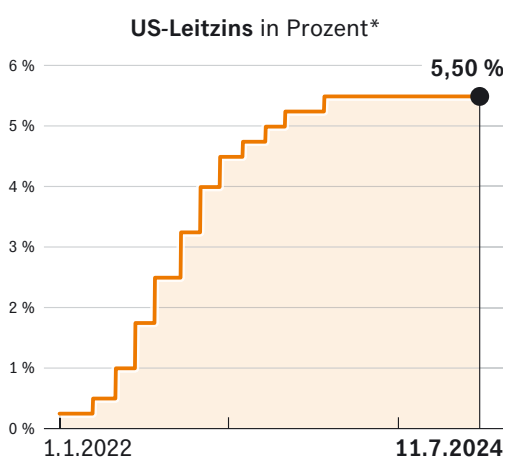
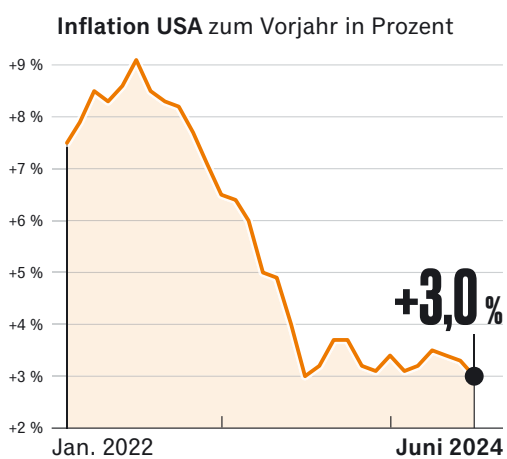
### Powell muss auch den Arbeitsmarkt im Blick behalten

Der Fed-Chef deutete ein Umdenken bereits vorige Woche beim EZB-Notenbankertreffen in Sintra an. Auf dem Podium neben EZB-Chefin Christine Lagarde sagte Powell: „Wir sind uns darüber im Klaren, dass wir möglicherweise das Wachstum verlieren, wenn sich der Arbeitsmarkt zu stark abschwächt.“

In dieser Woche legte Powell im Austausch mit den US-Parlamentariern nach. „Eine erhöhte Inflation ist nicht das einzige Risiko, mit dem wir es zu tun haben“, sagte er. Die Fed müsse aufpassen, „übermäßigen“ Schaden für die Wirtschaft zu verhindern, indem die Kosten für Kredite zu lange hoch bleiben. Die Fed wisse, „dass wir es inzwischen mit zweiseitigen Risiken zu tun haben“, sagte Powell.

Je länger die Fed ihren Leitzins konstant hochhält, desto größer wird auch der Kontrast zur EZB. Die US-Notenbank hält ihre Leitzinsspanne seit einem Jahr bei 5,25 bis 5,5 Prozent, dem höchsten Stand seit 23 Jahren. Die Euro-Notenbanker brachten ihre Zinserhöhungen etwas später zum Abschluss als die Fed und haben acht Monate später bereits die Zinswende eröffnet: Im Juni haben sie den besonders relevanten Einlagesatz für Banken auf 3,75 Prozent abgesenkt.

### Preissteigerung schwächt sich ab



HANDELSBLATT

\*Oberes Band • Quelle: Bloomberg



### Halbjahresbilanz

## Fintechs starten trotz eines schwierigen Umfelds durch

Die Finanzierungen befinden sich weiter auf einem niedrigen Niveau. Dabei gibt es klare Gewinnerunternehmen in verschiedenen Segmenten.

Dennis Schwarz Frankfurt

Das Finanzierungsumfeld für deutsche Fintechs bleibt weiterhin schwierig. Der Start in dieses Jahr war zwar vielversprechend für Finanz-Start-ups. Doch diese Dynamik hat sich mittlerweile deutlich abgeschwächt. „Der Markt befindet sich weiterhin in einer Phase der Bodenbildung“, sagte Peter Barkow vom gleichnamigen Analysehaus. Die vergangenen drei Halbjahre seien, sowohl was Volumen als auch was Anzahl der Transaktionen angeht, fast schon „erstaunlich konstant“.

Insgesamt nahmen deutsche Fintechs in den ersten sechs Monaten dieses Jahres in 46 Finanzierungsrunden 494,4 Millionen Euro von Investoren ein. Das geht aus Zahlen von Barkow Consulting hervor. Im Vorjahreszeitraum waren es in 43 Finanzierungsrunden 430,3 Millionen Euro.

Der Trend zeigt sich allerdings nicht nur auf dem deutschen Markt. Auch weltweit sind die Investitionen in Fintechs auf einem gleichbleibenden Niveau. So nahmen Fintechs in den ersten sechs Monaten dieses Jahres in 1455 Finanzierungsrunden 18,7 Milliarden Dollar (17,28 Milliarden Euro) ein. Das zeigen Zahlen der Unternehmensberatung McKinsey und des Datendienstes Dealroom.

2023 waren es in 1607 Finanzierungsrunden zwar noch 24,7 Milliarden Dollar, das Jahr wurde allerdings maßgeblich geprägt durch die Finanzierungsrunde des US-Zahlungsdienstleisters Stripe, der Anfang des vergangenen Jahres 6,5 Milliarden Dollar von Investoren einsammelte.

„Die Zahlen zeigen: Der Markt hat sich bereinigt“, sagte Max Flötotto, der bei McKinsey die Bankenberatung in

Deutschland und Österreich leitet. Es gebe klare Gewinner in den einzelnen Fintech-Segmenten, die auch ohne neue Wagniskapital-Investitionen in sich tragend seien.

Denn obwohl das Finanzierungsniveau im Vergleich zum Rekordjahr 2021 niedrig ist, nehmen die Erfolgsmeldungen von Fintechs zu. So vermeldete die britische Neobank Revolut erst in der vergangenen Woche einen Rekordgewinn für das Jahr 2023. Das Unternehmen erzielte einen Gewinn vor Steuern in Höhe von 437,8 Millionen Pfund (503 Millionen Euro) nach einem Verlust im Vorjahr in Höhe von 25,4 Millionen.

”

Geld gibt es nur für Unternehmen, die nicht mehr nur ein Versprechen darstellen.

Max Flötotto  
McKinsey-Berater

Zudem bereitet sich die Berliner Einlagen- und Anlageplattform Raisin auf einen Börsengang vor. Das Berliner Fintech strebe 2025 ein sogenanntes Initial Public Offering (IPO) an und habe deshalb erste Gespräche mit Banken aufgenommen, sagten mehrere mit dem Thema vertraute Personen dem Handelsblatt. 2023 schrieb das Unternehmen zudem erstmals schwarze Zahlen.

Und Anfang des Jahres sorgte auch noch der Berliner Neobroker Trade Republic durch die Einführung einer Bezahlkarte für einen Hype, sodass

sich Nutzer wegen der hohen Nachfrage auf eine Warteliste setzen lassen mussten. Eine Million aktive Kartenutzer gewann Trade Republic nach eigenen Angaben in den ersten fünf Monaten. In den kommenden Monaten soll auch ein Girokonto folgen.

„Diese Fintechs sind inzwischen hochgradig relevant“, sagte Flötotto. Die positiven Nachrichten zögen Investoren an, „das setzt Fantasien frei“, sagte er. Dass Fintechs immer mehr Relevanz haben, zeigen auch die Partnerschaften zwischen den jungen Wachstumsunternehmen und traditionellen Banken. Erst Mitte April hatte die österreichische Kryptohandelsplattform Bitpanda die Partnerschaft mit der Landesbank Baden-Württemberg (LLBW) bekannt gegeben.

Aufgrund dieser Nachrichten sieht Flötotto B2C-Fintechs „mittlerweile wieder etwas gefragter“. B2C-Fintechs (Business-to-Consumer) wenden sich direkt an die Endkunden und brauchen möglichst viele davon, um positive Skaleneffekte zu erzielen. Wachstum ist somit meist mit hohen Akquisitionskosten verbunden. Die Geschäftsmodelle von B2B-Fintechs seien dagegen generell oftmals „robuster und widerstandsfähiger“. Diese Unternehmen fokussieren sich auf Geschäftskunden (Business-to-Business).

Doch egal ob B2B- oder B2C-Fintechs: „Geld gibt es nur für Unternehmen, die nicht mehr nur ein Versprechen darstellen“, sagte Flötotto. Von einer großen Pleitewelle blieb die Branche trotz des schwierigen Finanzierungsumfelds bisher weitestgehend verschont. Flötottos Prognose lautet aber: „Wir werden voraussichtlich in eine Welle von Exits reinlaufen.“ Damit sind Ausstiege von Gründern aus dem Unternehmen gemeint.

Sven Prange Freiburg

Der erste Eindruck von dieser Stadt könnte schon noch mehr Klischees vertragen. Schließlich wird sie republikweit gern irgendwo zwischen Bullerbü und Ökoptopia einsortiert. Hier an diesem Ort prägen aber Bagger, aufgeschüttete Erde, Planierraupen derzeit das Bild. Das ganz große Besteck des Bauwesens ist hier, westlich des Freiburger Stadtzentrums, angerückt. Aber es sind ja auch ganz große Pläne, an denen sie hier arbeiten.

Wo derzeit Bagger baggern, Raupen rödeln und Planer planen, sollen in den nächsten Jahren 7000 Wohnungen entstehen, 16.000 Menschen ein bezahlbares Zuhause finden, ein 29. Stadtteil für Freiburg im Breisgau wachsen. Und soll es eine Antwort auf eine Frage geben, die weit über die süddeutsche Universitätsstadt hinaus Bedeutung hat: Wie kann das eigentlich gehen, immer mehr Menschen unterzubringen, wo Wohnungen schon heute knapp, Verkehrssysteme überlastet, Anwohner genervt sind?

Nirgendwo, glaubt man den Statistikern des Bundesinstituts für Bau-, Stadt- und Raumforschung, wird ein Ballungsraum in den nächsten eineinhalb Jahrzehnten so wachsen wie hier. Als die Forscher vor wenigen Tagen ihre Prognose für die Zeit bis 2045 vorlegten, attestierten sie Deutschland insgesamt ein Bevölkerungswachstum. Drei Orte stechen dabei heraus: der Landkreis Ebersberg, die Stadt Potsdam und eben Freiburg. Ebersberg liegt östlich von München und federt den Teil des Booms der bayerischen Landeshauptstadt ab, den diese nicht mehr selbst bewältigen kann. Potsdam wiederum profitiert in erster Linie vom Wachstum Berlins.

Aber Freiburg? In der Gegend gibt es keine Metropolen, keine großen Konzerne mit Tausenden Arbeitsplätzen und keine kulturelle oder gesellschaftliche Anziehungskraft. Was also führt dazu, dass keine andere Stadt in den nächsten zwei Jahrzehnten so stark neue Menschen anziehen soll, nämlich mehr als 14 Prozent im Vergleich zu den knapp 240.000 von heute? Und wie geht eine Stadt damit um, wenn sie von Neueinwohnern und solchen, die es werden wollen, vor Liebe erdrückt wird? Bei einem Besuch in der Stadt, bei Gesprächen mit Politikern, Unternehmern und ganz normalen Einwohnern offenbarten sich vier Faktoren, die helfen, wenn die Bevölkerung beim Wachstum mitziehen soll.

### 1. Bauen, bauen, bauen – zur Not als Kommune selbst

Welcher Politiker redet in diesen Zeiten schon gerne über Wohnungsbau. Spätestens, seitdem die Preise für Neubauten ins Unermessliche stiegen und das deutsche Baugewerbe quasi zusammenbrach, ist das ein Verliererthema. Hohe Mieten, zu wenig Wohnungen? Scheint kaum lösbar zu sein. Der Bau neuer Wohnungen ist trotz großer Not republikweit quasi eingestellt, selbst Großstädte mit chronischer Wohnungsnot wie Frankfurt bauen kaum noch.



Blick von oben auf Freiburg: Ist hier noch Platz?



Einkaufen auf dem Markt: Freiburg wird gern irgendwo zwischen Bullerbü und Ökoptopia einsortiert.

Freiburg

# Das Ende des Einfamilienhauses

Freiburgs Bevölkerung wächst um Rekordwerte. Schon jetzt ist der Wohnungsmarkt am Limit. Ein Milliardenbauprogramm soll die Not lindern.

Das war auch Martin Horns erste Erfahrung mit dem Freiburger Wohnungsmarkt. Als der 39-Jährige vor fünf Jahren etwas überraschend zum Freiburger Oberbürgermeister gewählt wurde, wohnte er noch in Stuttgart. Und brauchte schnell eine Wohnung für sich und seine Familie. Was er fand, war eine selbst für ein OB-Gehalt teure Vierzimmerwohnung. Tatsächlich gibt es sowohl auf dem Miet- wie auf dem Kaufmarkt kaum freie Wohnungen. Und wenn, steigen die Preise in Freiburg seit Jahren über dem Landeschnitt – allein im Immobilienkrisenjahr 2023 um ein weiteres Prozent für Wohnungen. Und das, obwohl sie fast überall sonst in Deutschland sanken. Ob daraus ein politischer Schwerpunkt in Horns erster Amtszeit entstand oder in Freiburg auch schon vorgearbeitet worden war – ist heute alles nicht mehr so ganz einwandfrei zu klären.

Fest steht aber: Seitdem baut die Stadt extrem eifrig; die Bilder aus dem nun entstehenden Stadtteil Dietenbach zeugen davon. „Wo andere Geld verdienen mit ihren Baugebieten, legen wir Geld drauf“, sagt Horn. Tatsächlich hat sich die Stadt da einiges auferlegt. Es ist wenig überliefert über das Verhältnis von Horn zu seinem Kämmerer, der die Finanzen der Stadt verwaltet. Aber es muss eine sehr strapazierfähige Beziehung sein.

Denn Horn setzte durch, dass Freiburg keinen Quadratmeter Fläche mehr verkauft. „Wir haben davor zehn Jahre lang in jedem Haushalt für fünf bis zehn Millionen Euro Grundstücke verkauft“, sagt Horn. „Das Geld ging in Schulen und andere sinnvolle Dinge. Aber man verliert als Stadt dennoch auf diesem Weg Schritt für Schritt Einfluss.“ Stattdessen werden städtische Flächen

jetzt Bauland. Dabei wird, wir sind in Freiburg, eher teuer gebaut, wegen der Nachhaltigkeit; und eher günstig vermietet, schließlich ist das Stadtoberhaupt für bezahlbares Wohnen hauptsächlich gewählt worden. 1,3 Milliarden Euro investiert allein die Stadt in den, klar Freiburg, klimaneutralen Stadtteil Dietenbach.

Wie das geht? Nun, ob es aufgeht, ist offen. Aber die Stadt hat kaum eine andere Wahl. Schließlich ist der Zustrom neuer Menschen hier keine abstrakte Zahl in irgendeiner Bevölkerungsstatistik, sondern Realität. Und zwar schon seit mehr als einem Jahrzehnt. Selbst als seit der Coronapandemie mehr als zwei Drittel aller deutschen Großstädte schrumpften, wuchs Freiburg einfach weiter. Außer in Heidelberg sind die Menschen nirgendwo in Deutschland im Schnitt so jung wie in Freiburg. Und viele von ihnen bekommen im Familienalter eher zwei bis drei Kinder als wie noch vor einem halben Jahrzehnt üblich eins. Die Stadt stellt schon jetzt Jahr für Jahr Geburtenrekorde auf.

Diese neuen Menschen müssen nicht nur wohnen, sie haben weitere Bedürfnisse. Allein Dietenbach braucht 22 Kindertageseinrichtungen. Und leben in der Wachstumsstadt heißt eben auch: Das teuerste Gebäude einer Stadt ist vermutlich im Jahr 2024 nicht mehr eine Oper, ein Schwimmbad oder ein Theater. Sondern: eine Schule. Allein eine neue Gesamtschule lässt sich die Stadt derzeit 116 Millionen Euro kosten. So viel Geld, dass die Schule in einen eigenen Betrieb außerhalb des Stadthaushalts ausgegliedert wurde. Hinzu kommen Ausgaben für Straßen, Nahverkehr, Grünflächen. Wer mit Horn eine Zeit lang spricht, dem schwirrt der Kopf vor sechs-

1,3

Milliarden Euro investiert Freiburg in den klimaneutralen Stadtteil Dietenbach.

Quelle: Stadt Freiburg



und siebenstelligen Zahlen. Die Frage, die viele Alt-Freiburger bewegt, ob man nun in einer kleinen Großstadt oder großen Kleinstadt lebe, sie scheint einfach durch die Realität beantwortet.

## 2. Mittelstand und Innovation sind alles

Vieles, was Horn da verbaut, geht nur, weil andere in der Stadt es erwirtschaften. Die Stadt eilt seit Jahren von einem Gewerbesteuerrekord zum anderen, was auch unter Horns grünem Langzeitvorgänger schon so war. Und was an Menschen wie Jesus Batante Medina und Sebastian Klose liegt. Die Büros der beiden Geschäftsführer des Tofu-Herstellers Taifun liegen in einer Ecke Freiburgs, die nicht wirklich nach Freiburg aussieht. Zweckbauten, Fertigungshallen. So etwas. Dabei ist das 300-Mitarbeiter-Unternehmen ein repräsentativer Betrieb dieser Stadt, die kaum wirklich berühmte Unternehmen beheimatet. Aber stattdessen sehr viele Mittelständler aus Branchen, denen die Zukunft eher wohlgesonnen ist.

Schon seit Ende der 80er-Jahre stellt Taifun in Freiburg nachhaltigen Tofu her. „Freiburg passte von Beginn an auch inhaltlich sehr gut, weil das Thema Nachhaltigkeit hier gesellschaftlich lange verankert ist“, sagt Medina. „Auch das Produkt Tofu ist hier direkt sehr sympathisch begleitet worden.“ Das hat beiden genutzt: der Stadt und der Firma. Der Stadt, weil ein Unternehmen wie Taifun auch mal Arbeitsplätze in der Produktion schafft, wo andere fast nur noch Akademikerjobs anbieten. Und Taifun, weil das Unternehmen sich hier ausbreiten konnte. Von einem Dutzend auf heute mehr als 300 Mitarbeiter.

Von einem nischigen Ökolieferanten zu einer begehrten Lebensmittelmarke, um die der Lebensmittelhandel wirbt. Trotz aller Engpässe in Freiburg gab es immer die Gelegenheit zu wachsen. 17.000 Quadratmeter belegen sie mittlerweile in der Stadt des akuten Flächenmangels. Medina spricht davon „immer ein offenes Ohr“ in der Verwaltung zu finden. Tatsächlich haben sie sich in Freiburg so verschiedene Cluster eher innovativer Branchen geschaffen. Produzierende Betriebe aus der Biolebensmittel-Branche gibt es hier einige. Zwar gibt es außer dem öffentlichen Universitätsklinikum und einer Ansammlung von Fraunhofer-Instituten nicht den einen großen Arbeitgeber vor Ort. Aber einige Geflechte mittelständischer und kleinerer Unternehmen.

Neben der Biolebensmittel-Branche auch etwa im Gesundheitstechnologie-Bereich, der mehr als ein Drittel der Gewerbesteuer in Freiburg aufbringt und allein in den vergangenen zehn Jahren mehr als 9000 neue Arbeitsplätze geschaffen hat. Oder in der IT-Branche, die hier in den vergangenen Jahren um mehr als 40 Prozent gewachsen ist. Vergangenes Jahr etwa entstanden pro 100.000 Einwohner deutschlandweit nur in Berlin und München mehr Start-ups als in Freiburg. Der Standort scheint so pumperlgsund zu sein, dass er selbst Aussagen wie jene von Max Gulde, einem der Gründer des Satelliten-Start-ups Constellr, wegsteckt: „Hätten wir die freie Wahl gehabt, wären wir vielleicht an einem anderen Standort gestartet. Aber für die Work-Life-Balance ist Freiburg fantastisch.“

Beispielhaft steht dafür der Bundesligaverein. Der SC Freiburg ist vermutlich das Mittelständisch-Bürgerlichste, was die Bundesliga zu bieten hat. Nicht nur wegen seines langjährigen Präsidenten Fritz Keller, der in seiner Mischung aus Unternehmertum, Innovationsbereitschaft, Heimatverbundenheit und Genussfreude so ziemlich alle Eigenschaften des Standorts in einer Person vereint. Jener SC Freiburg jedenfalls kommt noch immer underdogmäßig-sympathisch daher, ist aber längst ein Konzern mit mehr als 230 Mitarbeitern, 175 Millionen Euro Jahresumsatz und einer durch das Marktforschungsunternehmen Nielsen ermittelten Wertschöpfung von 700 Millionen Euro für die Stadt – vor fünf Jahren war es nur knapp mehr als die Hälfte. Klein tun, groß handeln. Das kriegen sie hier irgendwie ohne falsche Koketterie hin.

## 3. Liberale Gesellschaft heißt Meinungsvielfalt

Widersprüche aushalten, zusammenführen, zu etwas Neuem entwickeln. Vielleicht ist das so ein Ding, das typisch für eine an vielen Ecken auch so geisteswissenschaftlich verkopfte Stadt wie diese eine ist. Nun berichten Einwohnerinnen und Einwohner viel davon, dass Freiburg längst nicht so heile-welt-mäßig sei, wie man andernorts so denke. Aber woher kommt dann dieser Eindruck? Und warum schwindet er auch bei einem Besuch in der Stadt dann nicht?

Während etwa die Republik sich gefühlt über jede ideologische Frage gleich mal in Glaubenskriege stürzt, halten die Freiburger schon lange einen extrem breiten Spagat an Weltanschauungen aus. Da ist einerseits die politische Parallelwelt, die hier existiert: Bei den Europa- und Kommunalwahlen Anfang Juni wurden die Grünen in Freiburg, wie eigentlich immer in den vergangenen Jahren, mit Abstand stärkste Partei.

Andererseits ist diese Stadt aber eben auch extrem liberal. Zur Freiburger Bürgergesellschaft gehören nicht nur Ökos und Atomkraftgegner der ersten Stunde, sondern auch äußert liberale Institutionen wie das Walter-Eucken-Institut, benannt nach einem der Gründerväter der sozialen Marktwirtschaft, oder die Friedrich A. von Hayek-Gesellschaft, benannt nach den noch liberaleren österreichischen Nationalökonomern.

Nicht ganz zufällig ging die wohl wichtigste deutsche ökonomische Schule von Freiburg aus.

Natürlich ist das eine andere Diversität, als sie auf den mitunter schlaglochgeplagten Straßen des Ruhrgebiets zu besichtigen ist, was schon die im Vergleich zu anderen Großstädten niedrige Quote an Menschen mit Migrationsgeschichte verrät. Und natürlich ist die Stadtgesellschaft ökonomisch immer homogener geworden in den vergangenen Jahren. Und doch bleibt eine Bandbreite an Weltanschauungen, die es in anderen Städten nicht gibt und die Freiburg offenbar beflügelt. Selbst der Stadtrat besteht aus irrwitzigen 17 Fraktionen, die meisten davon mit ein oder zwei Abgeordneten des kompletten Spektrums von links nach rechts. Andernorts würde das einer Arbeitsunfähigkeit gleichen, Freiburg aber legt das nicht lahm.

”

Zur Wahrheit gehört da aber auch: Die Zeit von Einfamilienhäusern ist vorbei.

Martin Horn  
Oberbürgermeister  
Freiburg

## 4. Unpopuläres gehört ausgesprochen

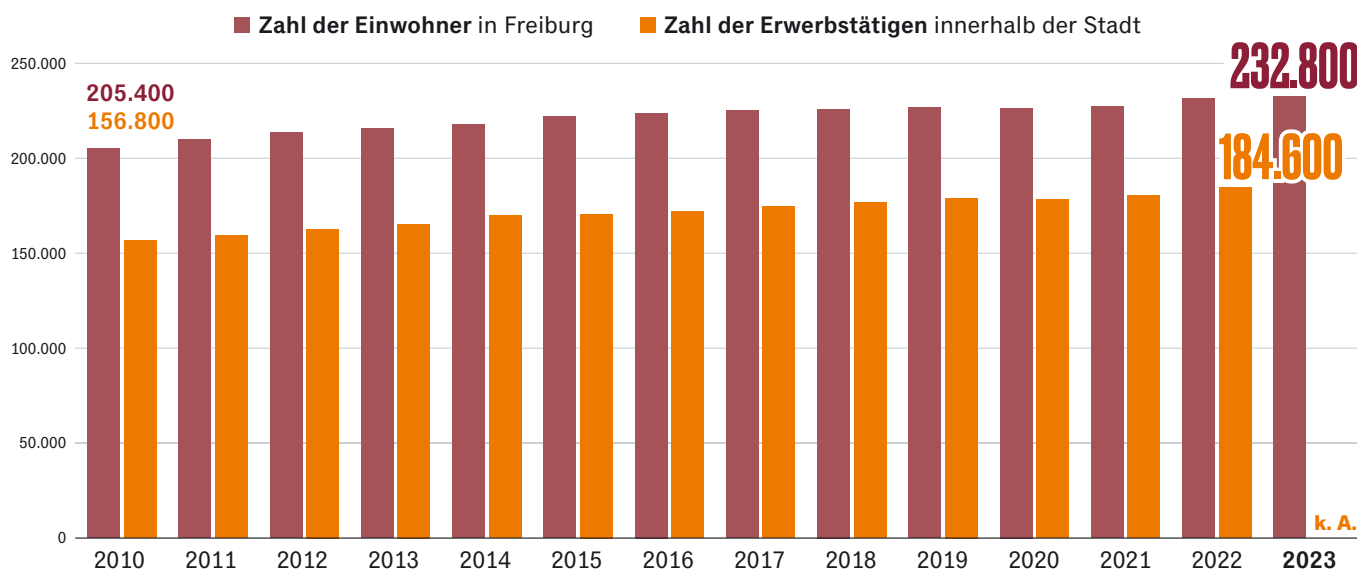
Das alles aber hält nicht nur der gute Wille zusammen. Es ist ja nicht so, dass die Freiburger ausschließlich glücklich damit wären, für Menschen aus dem ganzen Land eine so hohe Anziehungskraft entwickelt zu haben. Vielleicht sind sie dazu zu nah an der Schweiz, wo man das Phänomen des Dichtestresses schon länger mit Blick auf Zugewanderte (meist aus Deutschland) heftig diskutiert. Vielleicht nerven viele das ewige Gebaue, die hohen Preise, die vollen Straßenbahnen dann doch auch einfach irgendwann.

Und es wird ja nicht besser. Medina und Klose, die beiden Tofu-Produzenten, deuten im Gespräch schon an, dass sie ruhig noch mehr Menschen für Ausbildungsplätze und Produktionsjobs gebrauchen könnten, es diese aber derzeit nicht gäbe in Freiburg. Wie überhaupt mehr als 2500 Stellen in der Stadt derzeit nicht besetzt sind, weil auch in einer Stadt, die immer wächst, Menschen fehlen können.

Da ist noch mal der Oberbürgermeister gefragt. „Natürlich ist der Zuzug eine Herausforderung. Das macht ja auch was mit den Leuten“, sagt Horn. Deswegen ist die Stadt nicht komplett frei von Aktionismus in der Frage. Und hält den Anschein aufrecht, entschieden gegen einige Probleme des Dichtestresses vorzugehen. Etwa mit einer durchaus penetranten Strategie, sämtliche illegalen Ferienwohnungen (die etwa über Airbnb angeboten werden) anzuzeigen. Oder gegen „illegalen Mietwucher“ vorzugehen. Und manch unbequeme Wahrheit sprechen sie hier auch einfach offen aus. „Zur Wahrheit gehört da aber auch: Die Zeit von Einfamilienhäusern ist vorbei, wenn wir die Lage für Wohnungssuchende wirklich verbessern wollen“, sagt Horn. Wie weit sie damit kommen und ob das Wachstum nicht doch irgendwann stimmungstechnische Grenzen hat? Bisher ist wenig ausgemacht. Aber politisch gibt es vielleicht ein erstes Zeichen.

Es gab immer eine Liste für ein „Lebenswertes Freiburg“. Der Kern des Programms, grob vereinfacht: Die Stadt darf nicht größer werden. Die Liste stellte lange drei Abgeordnete im Stadtrat. Nach den Wahlen Anfang Juni sitzt künftig noch ein Vertreter dieser Gruppe im Rat. Nicht alles in Freiburg wächst eben einfach immer weiter.

## Immer mehr Einwohner und Erwerbstätige in Freiburg



HANDELSBLATT

Quellen: Stadt Freiburg, Statistische Ämter des Bundes und der Länder

Simone Grönweg München

**E**s ist Hauptsaison an den norddeutschen Küsten. Mit dem Beginn der Sommerferienzeit werden Ferienhäuser und -wohnungen knapp. Die Deutschen machen gern Urlaub im eigenen Land.

Welchen ökonomischen Stellenwert diese Branche hat, zeigte vor einiger Zeit eine Auswertung des Deutschen Ferienhausverbands in Zusammenarbeit mit dem Marktforschungsinstitut Statista Q. Demnach ist der deutsche Ferienhausmarkt fünfeinhalb Mal so groß wie bisher angenommen. Laut der Analyse gibt es hierzulande 555.111 Ferienhäuser und -wohnungen mit insgesamt 2,6 Millionen Betten.

82 Prozent werden von privaten Gastgebern vermietet. Das sind Vermieter, die weniger als zehn Einheiten anbieten. Jährlich finden 250 Millionen Übernachtungen in Ferienhäusern und Ferienwohnungen von privaten Gastgebern statt. Ihr Vermietungsumsatz liege pro Jahr bei 5,8 Milliarden Euro, rechnete der Verband im Januar dieses Jahres vor.

Die Ferienorte locken auch Immobilieninvestoren an. Während der Coronapandemie war das Interesse an Ferienimmobilien besonders hoch. Mittlerweile ist der Boom abgeflacht, bleibt dank finanzstarker Interessenten jedoch vergleichsweise stabil.

#### Käufer bringen meist viel Eigenkapital mit

Immobilienmakler Jan-Pieter Frick vermittelt Häuser und Wohnungen an der Ostseeküste. „Immobilien in deutschen Ferienregionen sind weiterhin gefragt“, sagt er. „Die Käufer bringen viel Eigenkapital mit.“ Sie seien also nicht so sehr auf eine Bankenfinanzierung angewiesen und damit weniger von höheren Zinsen betroffen.

Insbesondere der Ferienimmobilienmarkt sei durch eine finanzstarke Käuferschaft charakterisiert, schreibt auch das Maklerhaus Engel & Völkers. Wer viel Geld auf dem Konto hat, liebäugelt mit sicheren Sachwerten. Die höhere Inflation habe den Kauf einer Ferienimmobilie für einige zusätzlich reizvoll gemacht, meint Nikolaus Thomale, Gründer und Geschäftsführer der Co-Ownership-Plattform Myne, die das Miteigentum an Ferienhäusern ermöglicht. Zudem ließe sich so für manche Käufer das Angenehme mit dem Nützlichen verbinden.

Zu den beliebtesten Regionen zählten die Nordseeinseln Sylt und Norderney sowie der Starnberger See und der Tegernsee in Bayern, schreibt Engel & Völkers. Dort können sich allerdings nicht viele eine Immobilie leisten. „Für erstklassige Ferienhäuser

## Exklusive Ferienimmobilien im In- und Ausland

**WOOD LIVING**

Exkl. Villa mit Seeblick  
in Überlingen am Bodensee

337 m² Wohnfläche, 910 m² Grundstück

0751 / 366 100

2.390.000 € [www.Woodliving-Wohnbau.de](http://www.Woodliving-Wohnbau.de)

© Handelsblatt GmbH. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an [nutzungsrechte@vhb.de](mailto:nutzungsrechte@vhb.de).

### Ferienimmobilien

# Investoren profitieren vom stabilen Urlaubsmarkt

Wer eine Ferienimmobilie kauft und sie vermieten möchte, muss vieles bedenken. Die Ansprüche der Gäste sind jedenfalls gestiegen.



picture alliance / Caro

auf Sylt oder am Starnberger See werden aktuell Preise von bis zu 18 Millionen Euro aufgerufen – in Einzelfällen für Liehaberobjekte sogar bis zu 29 Millionen Euro“, heißt es.

Aber es geht auch günstiger: An der Nordsee beginnen die Preise für Ferienwohnungen in einfachen Lagen wie zum Beispiel in der Region Wilhelmshaven bei etwa 1000 Euro pro Quadratmeter. An der Ostsee ließen sich beispielsweise in Wismar und auf der Insel Poel ab rund 2000 Euro pro Quadratmeter gute Einstiegsmöglichkeiten finden. Auch in Süddeutschland gebe es in einfachen Lagen im Schwarzwald mit etwa 1700 Euro pro Quadratmeter vergleichsweise moderate Einstiegspreise.

Allerdings stößt nicht jedes Haus oder jede Wohnung auf Interesse. „Der Markt für Ferienimmobilien ist segmentiert“, erklärt Nikolaus Thomale. Objekte an der Nord- und Ostsee in der ersten und zweiten Reihe seien immer noch begehrt. „Dagegen findet ein abseits gelegener alter Hof, der energetisch saniert werden muss, nicht so leicht Käufer“, ergänzt Thomale.

#### Vermietungsmöglichkeiten vorab prüfen

Wer eine Immobilie kaufen möchte, um sie zu vermieten, sollte prüfen, ob sich eine Investition auf lange Sicht tatsächlich lohnt. „Wer für 500.000 Euro ein Haus kauft und eine Rendite erwirtschaften will, sollte wissen, wie viel Miete er von seinen Gästen verlangen kann“, sagt Stefanie Schreiber, die selbst sechs Ferienimmobilien an vier Standorten vermietet.

Wichtigstes Kriterium bei Ferienimmobilien ist die Lage. Eine Immobilie an einem begehrten Urlaubsort oder in der Nähe vom Strand lässt sich leichter vermieten. Allerdings seien auch die Ansprüche der Gäste gestiegen, sagt Immobilienmakler Frick. Das bestätigt Vermieterin Schreiber aus eigener Erfahrung. „Einfache und sehr schlichte Unterkünfte locken keine Gäste mehr an“, meint sie. Viele Urlauber erwarten eine hochwertige und komfortable Ausstattung, ebenso einen WLAN-Anschluss. Eine angepreisene Immobilie sollte auch groß genug sein – nämlich mindestens 40 Quadratmeter.

**Die Nordseeinseln Sylt** zählt neben Norderney, Tegernsee und Starnberger See zu den beliebtesten Regionen.

Was viele unterschätzen: Eine Ferienimmobilie zu vermieten bringt viel Arbeit mit sich. Die Unterkunft muss gereinigt werden, regelmäßig fallen Renovierungsarbeiten an. Zudem muss jemand den Garten pflegen und die Buchungen abwickeln. Reisen die Urlaubsgäste an, brauchen sie den Schlüssel für die Unterkunft. Reisen die Touristen wieder ab, ist eine Bestandsaufnahme nötig. „Oft geht etwas kaputt. Ich habe viele Haushaltsgegenstände daher zum Ersatz auf Lager“, berichtet Schreiber.

Der größte Teil der Eigentümer organisiert die Vermietung selbst. Wollen oder können die Eigentümer das nicht selbst leisten, müssen sie eine Agentur damit beauftragen. Die berechnet im Schnitt für ihre Dienstleistungen 15 bis 20 Prozent plus Mehrwertsteuer vom Umsatz, den die Ferienimmobilie erzielt.

„Im Zuge der Professionalisierung des Ferienhausegments gewinnt die Fremdverwaltung von Ferienunterkünften für Privatpersonen zunehmend an Bedeutung“, schreibt der Ferienhausverband in seiner Studie. Professionell vermarktete Ferienunterkünfte würden höhere Einnahmen erzielen, heißt es. Übernimmt eine Agentur die Verwaltung einer privaten Ferienimmobilie, erwirtschaftet der Eigner nach Berechnungen des Verbands im Schnitt fast 15.000 Euro Umsatz pro Jahr. Organisieren die Eigentümer selbst das Vermietungsgeschäft, kommen etwas mehr als 12.000 Euro zusammen.

# 250

Millionen Übernachtungen finden jährlich in Ferienimmobilien von privaten Gastgebern statt.

Quelle: Deutscher Ferienhausverband

## Baugewerbe

## Augen auf bei der Bauträger-Wahl

Die Insolvenzen in der Baubranche häufen sich. Wie sich angehende Ferienhausbesitzer richtig über ihren Bauträger informieren.

Moritz Kudermann Köln

Seit die Helma Eigenheimbau im März 2024 Insolvenz anmelden musste, stehen Hunderte Käufer vor Problemen: Viele haben ihre Ferienimmobilie im Ostseeresort Olpenitz fast vollständig bezahlt, als Eigentümer im Grundbuch eingetragen ist bisher aber noch der Bauträger. Das Problem: Bevor das Eigentum endlich an den Käufer übergehen kann, muss die finanzierende Bank ihre Grundschuld löschen. Doch solange der Bauträger das Darlehen nicht an die Bank zurückzahlt, verweigert das Institut diesen Schritt. Für die Käufer ist das mehr als ärgerlich. Es zeichnet sich zwar ab, dass für die Aktivitäten der Helma Eigenheimbau ein Investor gefunden wurde. Auch was die Ferienimmobiliensparte angeht, zeigt man sich dahingehend optimistisch. Trotzdem kostet eine solche Insolvenz die Käufer viel Zeit, Energie und letztlich auch bares Geld. Denn während der Insolvenzphase fallen Kreditzinsen und mögliche Anwaltskosten an.

Das Beispiel ist kein Einzelfall. Zwischen März 2023 und März 2024 ist die Zahl der Insolvenzen in der gesamten Branche um knapp 48 Prozent gestie-

gen. Und nicht immer gibt es Anzeichen für eine bevorstehende Insolvenz. „Um den richtigen Bauträger auszuwählen, sollten sich Interessenten im Vorhinein ein möglichst vollständiges Bild von ihm verschaffen“, sagt Maximilian Jahn. Der Anwalt für Bau- und Architektenrecht weiß, zu welchen Problemen es kommen kann. Für ihn ist klar: Nicht jeder Bauträger ist gleich seriös. Zunächst gilt es, die Rechtsform des Unternehmens im Handelsregister und die Gewerbeerlaubnis beim Bauträger selbst zu überprüfen. Darüber hinaus sollten sich Kaufinteressierte die Erfahrungen anderer Auftraggeber einholen. Zum Beispiel, indem sie den Bauträger nach bereits realisierten Projekten fragen und dort nachhaken. Onlinebewertungen dagegen geben maximal eine grobe Orientierung.

Zusätzlich sollten sich Ferienhauskäufer einen Überblick über die Finanzlage des Bauträgers verschaffen. Etwa, indem sie nach einer Bonitätsauskunft fragen. „Für seriöse und solide Unternehmen sollte das kein Problem sein“, ergänzt Rechtsexperte Jahn. Sei das nicht möglich, können auch kostenpflichtige Auskünfte weiterhelfen, etwa von der Schufa oder Creditreform. Hier finden sich auch viele Daten zu ausländischen Unternehmen. Ein weiteres gutes Zeichen ist es laut Jahn außerdem, wenn der Bauträger Mitglied in einem Verband ist. Egal ob aus dem In- oder Ausland: Die Mitgliedschaft zeigt, dass das Unternehmen in der Branche etabliert und engagiert ist.



#### Halb fertig und vorerst keine Fertigstellung in Sicht:

Seit über einem Jahrzehnt ist das Ostseeresort Olpenitz eine Großbaustelle.

Auch die explizite Suche nach Bauträgern mit hoher Eigenkapitalquote erhöht die Sicherheit vor Pleiten. Solche Unternehmen sind weniger anfällig für steigende Zinsen. „Viele Familienunternehmen sind sehr stabil“, erklärt Jahn. Dazu sind sie oft seit mehreren Jahrzehnten tätig und haben entsprechend viel Erfahrung in der Branche.

Wer nicht die Zeit hat oder – wie bei einer Ferienimmobilie im Ausland – nicht in der Lage ist, den Bauträger selbst zu prüfen, hat zwei Möglichkeiten. „Am sichersten ist es, ein neues, bereits fertiggestelltes Haus zu kaufen“, sagt Jahn. Das sei zwar weniger individuell, dafür gebe es kein Insolvenzrisiko während der Bauphase. Natürlich sollten Käufer auch dann das Haus auf Mängel prüfen. Wollen sie jedoch selbst bauen, sollten sich Käufer Hilfe holen. Das kann etwa ein Anwalt sein, der den potenziellen Bauträger im Voraus unter die Lupe nimmt. Oder ein Sachverständiger, der den Bau kontrolliert. Käufer können aber auch einen Generalbevollmächtigten bestimmen, der das gesamte Projekt für sie abwickelt. Die Kosten dafür variieren stark. Für eine Qualitätskontrolle verlange ein Sachverständiger in Deutschland laut Jahn zwischen 2500 und 4500 Euro, abhängig von der jeweiligen Leistung. Vor allem wenn das Ferienhaus im Ausland stehen soll, sollten Interessenten vor Ort auf die Hilfe von ortskundigen Experten setzen. Länderspezifische Gesetze, sprachliche Hürden und nicht zuletzt die Entfernung erschweren ein Bauprojekt zusätzlich. Wer hier knausert, hat im Ernstfall am falschen Ende gespart.

LiveEO/UP42

Anzeige

Bezugsfertig im Juli 2024  
Privatstrand  
Erste Reihe am See  
Infinity-Pool

CLOUD P  
by Stararchitekt Peter Pichler Architecture, Milano



## FAAKER SEE | KÄRNTEN | ÖSTERREICH

### CLOUD P - SEERESIDENZEN

Erleben Sie Luxus am Faaker See, Kärntens schönstem Badesee, umgeben von den Karawanken.

Entworfen von Stararchitekt Peter Pichler, bieten die eleganten Residenzen Privatsphäre und Komfort das ganze Jahr über.

Die luxuriöse Wohnanlage verfügt über einen Seezugang, einen Infinity-Pool, eine Tiefgarage sowie modernste

Heizung und Kühlung. Im Badehaus finden Sie ein Sundeck und Gym. Großzügige Terrassen und Glasfassaden schaffen ein einzigartiges Raumgefühl und atemberaubende Ausblicke. Vorgelagerte Weinreben runden das exklusive Ambiente ab.

Verkauf und Beratung:

Alexander Tischler  
+43 676 / 60 74 134

ATV-Immobilien

office@atv-immobilien.at  
Instagram: seelage.at  
www.cloudp.at



Das Bildmaterial, die Visualisierungen und Texte dienen lediglich dem Zweck der Veranschaulichung und Präsentation des Projekts und bilden keine Vertragsgrundlage. Änderungen vorbehalten, kein Rechtsanspruch ableitbar. Stand 07/24

Leitbörsen im Überblick

11.7.2024, ME(S)Z 17:01 Uhr

Kanada S&P TSX 22.519,12 +0,76%

USA S&P 500 5.604,04 -0,53%, Dow Jones 39.827,36 +0,27%, Nasdaq 18.411,19 -1,27%

Großbritannien S&P UK 1.666,45 +0,37%

Frankreich CAC 40 7.637,84 +0,85%

Brasilien Bovespa 127.826,94 +0,48%

Deutschland Dax 18.559,06 +0,82%

Europa Stoxx Europe 50 4.533,48 +0,37%, Euro Stoxx 50 4.984,48 +0,52%

China SSE Comp. 2.970,39 +1,06%

Indien Sensex 79.897,34 -0,03%

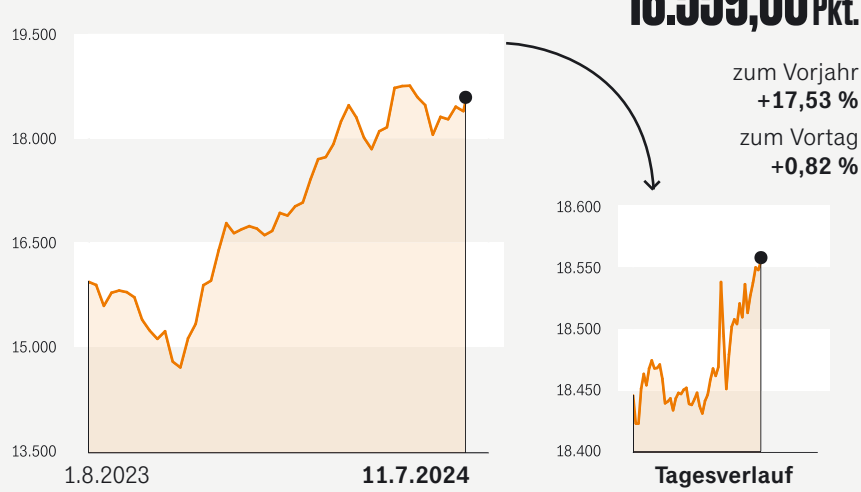
Japan Nikkei 225 42.224,02 +0,94%

Hongkong Hang Seng 17.848,00 +2,16%

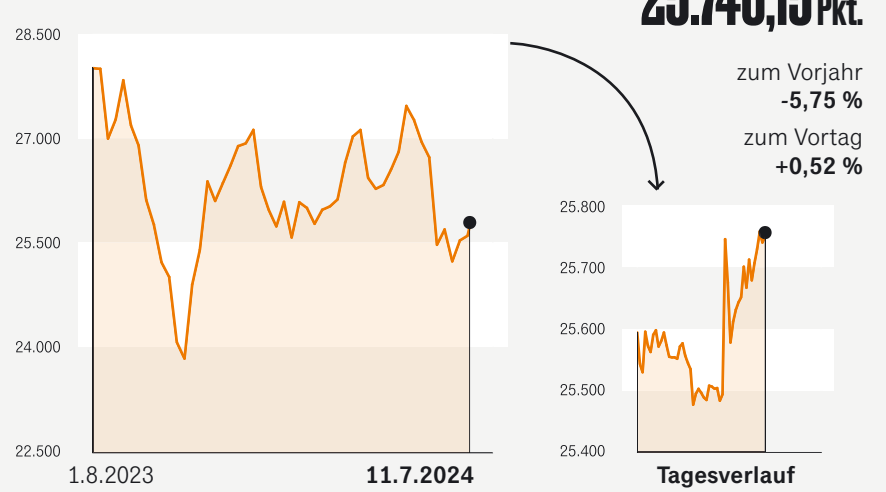
\* Index vom Vortag • Quelle: Infront

Deutsche Indizes

Dax Aktienindex in Punkten



MDax Aktienindex in Punkten



Dax (auch im 1) Euro Stoxx 50, 2) Stoxx 50, 3) TecDax) 18559,06 | +0,82% | 52-Wochen-Hoch 18.892,92 | 52-Wochen-Tief 14.630,21

Table with 5 columns: TOPS des Jahres, 52-Wochen-Hoch, Dividendenrendite, Jahresdiv., Ex-Tag, KGV, Ergebnis. Lists companies like Rheinmetall, Siemens Energy, etc.

Table with 13 columns: Tages-Hoch, Tief, Verlauf, ± % Vortag, ± % 1 Jahr, 52 Wochen, Umsatz Letzte, Div., HV, Div. Rend., Div.s, Ergebnis, KGV, MK, Streu. Lists companies like Adidas NA, Airbus, etc.

Tops

Dax

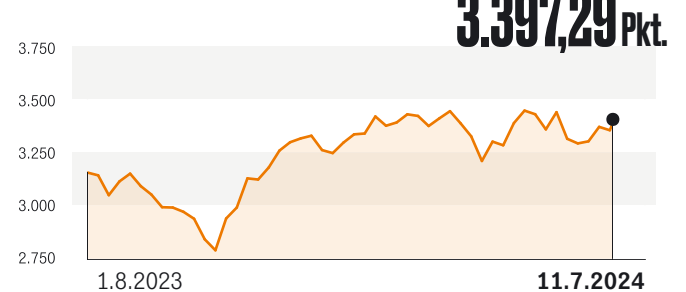
Flops

Table with 3 columns: Company Name, Change, Company Name, Change. Lists Sartorius Vz., Merck, Vonovia NA, Beiersdorf, Airbus, Porsche AG Vz.

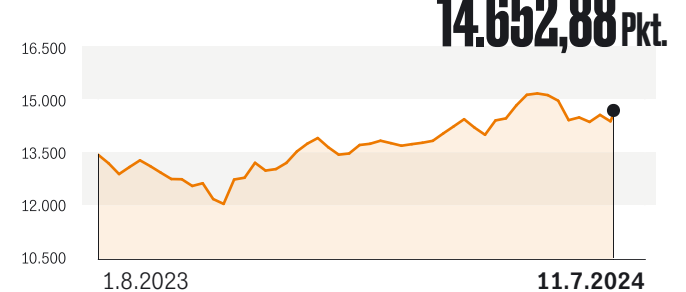
MDax

Table with 3 columns: Company Name, Change, Company Name, Change. Lists Kion Group, Aroundtown, LEG Immob., Redcare Ph., Evotec, Lufthansa vNA.

TecDax Aktienindex in Punkten



SDax Aktienindex in Punkten





Ausgewählte Einzelwerte

MDax (auch im 1 Euro Stoxx 50, 2 Stoxx 50, 3 TecDax) 25740,02 | +0,49% | 52-Wochen-Hoch 28.889,94 | 52-Wochen-Tief 23.626,97

Table with 5 columns: Topsis des Jahres, 52-Wochen-Hoch, Dividendenrendite, Jahresdiv., Ex-Tag, KGV, Ergebnis. Includes companies like Airtown, United Internet NA, TAG Immobilien, Traton.

S&P500 5605,37 | -0,51% | 52-W.-Hoch 5.642,45 | 52-W.-Tief 4.103,78

Table with 5 columns: (Auswahl, ohne DJ-Indextitel), 11.7.2024, Verlauf, % Vortag, % 1 Jahr, 52 Wochen, Letzte, 2024, 2025, KGV, MK, Streu. Includes companies like Abbott Laboratories, AbbVie Inc, Adobe.

Main table for MDax with columns: Tages-, Hoch, Tief, Verlauf, % Vortag, % 1 Jahr, 52 Wochen, Umsatz Letzte, HV, Div., Divs., Ergebnis, KGV, MK, Streu. Includes companies like Aixtron, Airtown, Aurubis, Bechtle, BfB, Bilfinger, Carl Zeiss Meditec, CTS Eventim, Delivery Hero, Encavis, Evonik Industries, Fraport, freenet NA, Fresenius M. C. St., Fuchs Vz., GEA Group, Gerresheimer, Hella, HelloFresh, Hensoldt, Hochtief, Hugo Boss NA, Jenoptik, Jungheinrich Vz., K+S NA, Kion Group, Knorr-Bremse, Kronos, Lanxess, LEG Immobilien, Lufthansa vNA, Nemetschek, Nordex, Puma, Rational, Redcare Pharmacy, RTL Group, Scout24 NA, Siltron NA, Stabilis S.A, Ströer & Co, TAG Immobilien, Talanx NA, TeamViewer SE, thyssenkrupp, Traton, TUI, United Internet NA, Wacker Chemie.

Main table for S&P500 with columns: (Auswahl, ohne DJ-Indextitel), 11.7.2024, Verlauf, % Vortag, % 1 Jahr, 52 Wochen, Letzte, 2024, 2025, KGV, MK, Streu. Includes companies like AirBnB, Alphabet Inc. A, Alphabet Inc. C, Altria Group, Am. Intl. Group, Amer. Electr. Power, Amer. Tower Reit, American Airlines, American Water, Analog Devices, Ansys, Applied Materials, AT&T, Autodesk Inc., Automatic Data, Baker Hughes, Bank of America, Bank of New York, Berkshire Hath. B, Biogen Inc., Blackrock, Booking.com, Bristol-Myers Squibb, Broadcom, C.H. Robinson Worldw., Cadence Design, Capital One, CDW Corp., Centerpoint Energy, Charles Schwab, Charter Comm., Cintas Corp., Citigroup, Cognizant Techn., Colgate-Palmolive, Comcast A, ConocoPhillips, Consolidated Edison, Const. Energy Corp., Copart Inc., Costar Group, Costco Wholesale Corp., CrowdStrike, CSX Corp., CVS Caremark, DanaHER, Deere & Co., Delta Airlines, Delta Air, DEXA Group, Diamondback Energy, Dollar Tree Stores, Dominion Energy, Duke Energy, Edison International, Electronic Arts Inc., Eli Lilly, Emerson Electric, Exelon Corp., Exxon Mobil, Fastenal Comp., FedEx Corp., FirstEnergy, Ford Motor, Fortinet, GE Aerospace, GE HealthCare, General Dynamics, General Motors, Genie Scanners, Hunt Transport, IDEXX Laboratories, Intuit Inc., Intuitive Surgical Inc., Keurig Dr Pepper, KLA Corp., Kraft Heinz Co, Lam Research, Lockheed Martin, Lowe's, Lululemon Athlet., Marriott Intl., MasterCard, Meta Platforms, MetLife, Microchip Techn., Micron Techn., Moderna, Mondelez Intern., Monster Beverage, Morgan Stanley, Netflix, Nextera Energy, Nisource, Norfolk Southern, NVidia, O'Reilly Automotive, Old Dominion Fr., ON Semiconductor, Occor Corporation, Pacifi Corp., Palo Alto Networks, Paychex Inc., PayPal, Pepsico, Pfizer, PG & E Corp., Philip Morris, Pub Enterprise, Qualcomm Inc., Regeneron Pharma, Roper Technol., Ross Stores, Inc., RTX Corp., Simon, Southern Co., Southwest Airlines, Starbucks Corp., Synopsys, Take-Two Inter. Softw., Target Corp., Tesla, Texas Instruments, Thermo Fisher, T-Mobile US, U.S. Bancorp, United Pacific, United Airlines Hold., UPS, Verisk Analytics, Vertex Pharma, Walgreens Boots, Warner Bros. Disc., Wells Fargo, Xcel Energy.

SDax (auch im 1 Euro Stoxx 50, 2 Stoxx 50, 3 TecDax) 14663,29 | +1,56% | 52-Wochen-Hoch 15.337,24 | 52-Wochen-Tief 11.973,73

Main table for SDax with columns: Tages-, Hoch, Tief, Verlauf, % Vortag, % 1 Jahr, 52 Wochen, Umsatz Letzte, HV, Div., Divs., Ergebnis, KGV, MK, Streu. Includes companies like 1&1, adesso, Adtran Hold., Adtran Networks, Amadeus Fire, Atoss Software, Auto1 Group, BayWa vNA, Borussia Dortmund, Cancom, Ceconomy St., CeWe Stiftung, CompuGroup Med., Dermapharm Holding, Deutz, Douglas, Drägerwerk Vz., Dt. Beteiligung, Dt. Pfandbriefbank, Dt. Wohnen Inh., Dürr, DWS Group, Eckert & Ziegler SE, Elmos Semicond., Energiekontor, Fielmann Grp., flatexDEGRO, GFT Technologies, Grand City Prop., Grenke NA, Hamborner Reit, Heidel Druck, Hornbach Hold., Hypoport SE, Indus Holding, Ionos Group, Jost Werke, Klöckner & Co. NA, Kontron, KSB VA, KWV Saat, Metro St., MLP, Mutares, Nagarro, Norma Group NA, Patrizia, PNE NA, ProSiebenSat.1, PVA TePla, RENK Group, SAF Holland, Salzgeber, Schaeffler Vz., Schott Pharma, SFC Energy, SGL Carbon, Sixt, SMA Solar Techn., Sto & Co. KGaA Vz, Stratec, Südzucker, Süss MicroTec NA, Synlab, Takkt, thyssenkr. nucera, Verbio, Vitesco Techn. Grp., Vossloh, Wacker Neuson NA.

Main table for S&P500 (continued) with columns: (Auswahl, ohne DJ-Indextitel), 11.7.2024, Verlauf, % Vortag, % 1 Jahr, 52 Wochen, Letzte, 2024, 2025, KGV, MK, Streu. Includes companies like Eli Lilly, Emerson Electric, Exelon Corp., Exxon Mobil, Fastenal Comp., FedEx Corp., FirstEnergy, Ford Motor, Fortinet, GE Aerospace, GE HealthCare, General Dynamics, General Motors, Genie Scanners, Hunt Transport, IDEXX Laboratories, Intuit Inc., Intuitive Surgical Inc., Keurig Dr Pepper, KLA Corp., Kraft Heinz Co, Lam Research, Lockheed Martin, Lowe's, Lululemon Athlet., Marriott Intl., MasterCard, Meta Platforms, MetLife, Microchip Techn., Micron Techn., Moderna, Mondelez Intern., Monster Beverage, Morgan Stanley, Netflix, Nextera Energy, Nisource, Norfolk Southern, NVidia, O'Reilly Automotive, Old Dominion Fr., ON Semiconductor, Occor Corporation, Pacifi Corp., Palo Alto Networks, Paychex Inc., PayPal, Pepsico, Pfizer, PG & E Corp., Philip Morris, Pub Enterprise, Qualcomm Inc., Regeneron Pharma, Roper Technol., Ross Stores, Inc., RTX Corp., Simon, Southern Co., Southwest Airlines, Starbucks Corp., Synopsys, Take-Two Inter. Softw., Target Corp., Tesla, Texas Instruments, Thermo Fisher, T-Mobile US, U.S. Bancorp, United Pacific, United Airlines Hold., UPS, Verisk Analytics, Vertex Pharma, Walgreens Boots, Warner Bros. Disc., Wells Fargo, Xcel Energy.

Ausgewählte Einzelwerte

EuroStoxx50

4988,55 | +0,60% | 52-Wochen-Hoch 5.121,71 | 52-Wochen-Tief 3.993,10

Table with columns: TOPS des Jahres, 52-Wochen-Hoch, Dividendenrendite, KGV. Lists companies like UniCredit, ASML, Intesa Sanpaolo, Safran, etc.

Main table with columns: (ohne deutsche Indextitel), Verlauf, % Vortag, % 1 Jahr, 52 Wochen, Umsatz, Letzte Div., Div. Rend., Ergebnis, KGV, MK Streu. Lists various companies like AB Inbev, Adyen, etc.

Dow Jones

39839,32 | +0,30% | 52-Wochen-Hoch 40.077,40 | 52-Wochen-Tief 32.327,20

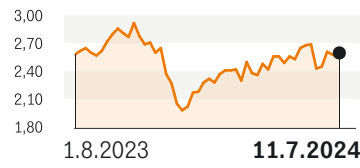
Table with columns: 11.7.2024 / 17:10 h, Verlauf, % Vortag, % 1 Jahr, 52 Wochen, Umsatz, Letzte Div., Div. Rend., Ergebnis, KGV, MK Streu. Lists companies like Amazon, American Express, etc.

Aktuelle Kursinformationen finden Sie unter

http://finanzen.handelsblatt.com

Zinsen

Umlaufrendite 2,57 | +0,01

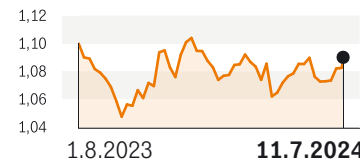


INTERNATIONALE RENDITEN

Table with columns: 10-j. Staatsanleihen, 11.7.2024, % in %, 10.7. Lists countries like Australien, Belgien, etc.

Devisenmärkte

US \$ je Euro 1,0880 | +0,46%



Devisen- und Sortenkurse für 1 Euro

Table with columns: 11.7.2024, Devisen, Brief, Geld, 3 Monate, 6 Monate, Ref.kurse, Bankschalter. Lists currencies like Australien, Dänemark, etc.

Hinweis zum Kurstext: Telefon: 0800 0002053 oder Mail hb.aboservice@vhb.de. Aktien: Börseplatz Dax, MDax, SDax etc.

EURO-LEITZINSEN

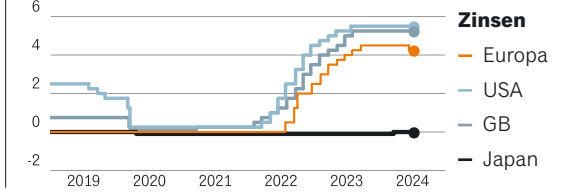
Table with columns: REFINANZIERUNG (REFI), ZINSKANAL FÜR TAGESGELD, MINDESTRESERVE Verzinsung, BASISZINS. Lists rates for different terms.

EURO-RENDITEN

Table with columns: 10.7.2024 Hypo. und Öffentl., 10.7.2024 Hypo. und Öffentl. Lists rates for different maturities.

AUSLÄNDISCHE LEITZINSEN

Table with columns: Dänemark, Grossbritannien, Polen, Rumänien, Schweden, Tschechien, Ungarn. Lists rates for different countries.



SUDOKU Zahlenspiele für Rätselfreunde

Sudoku puzzle grid (middle difficulty).

Sudoku puzzle grid (hard difficulty).

Lösungen vom 11.07.

Das Kulträtsel Sudoku auch unter: www.handelsblatt.com/sudoku

So funktioniert es: Füllen Sie die Matrix mit Zahlen von 1 - 9. Jede Ziffer darf nur einmal in jeder Spalte, Reihe und in den 3x3 Feldern vorkommen.

Sudoku solution grid (middle difficulty).

Sudoku solution grid (hard difficulty).





**Methodik**

Grundlage der Prognos-Untersuchung sind die 68 kreisfreien Städte mit mehr als 100.000 Einwohnern in Deutschland. Hinzu kommen drei Stadtregionen, in denen Stadt und Umland eine Verwaltungseinheit bilden. Anhand von Datenbanken und öffentlich zugänglichen Datenquellen hat das Prognos-Team 28 Parameter erhoben, anhand derer die Städte in fünf Kategorien bewertet wurden. Konkret:

**Ökologie**

Feinstaubbelastung 2013/22  
Bodenversiegelungsgrad 2012/18  
Wasserverbrauch der Privathaushalte

2013/19  
Anteil erneuerbare Heizenergie im Wohnungsneubau 2017/22  
Ausbaustand erneuerbarer Energien 2019/23

**Mobilität**

ÖPNV-Abfahrten 2018/20  
Abfahrten im Regional- und Fernverkehr 2018/20  
E-Auto-Dichte 2020/23  
E-Ladesäulen-Infrastruktur 2020/23  
Verkehrstote 2013/22

**Soziales:**

Angebotsmieten 2012/22  
Medianentgelt 2014/22  
Bauüberhänge (Zahl der genehmigten, aber noch nicht fertiggestellten Wohnungen) 2018/22  
Kita-Plätze 2013/22  
Plätze in integrativen

Kitas 2013/22  
Frauenanteil in Gremien 2013/24  
Kinderarmut 2016/22

**Arbeit**

Auszubildendenquote 2013/22  
Studierendenquote 2012/21  
Bevölkerungsentwicklung 2017/22  
Beschäftigtenquote der ausländischen Bevölkerung 2013/22  
Arbeitsplätze für die Umsetzung der Umweltziele der EU 2013/23  
Ärztendichte 2015/22  
Gründungsintensität 2014/22

**Digitalisierung**

25. Gigabit-Anbindung der Haushalte 2020/23  
5G-Mobilfunkversorgung 2022/23  
Digitale Impulsgeber (Berufsgruppen, die Digitalisierung voran-

treiben) 2013/23  
Umsetzungsstand beim Online-Zugangsgesetz (OZG, Zugang zu digitalen Verwaltungsleistungen) 2017/24

Die Berechnung des Rankings berücksichtigt sowohl den Status quo (die aktuellsten verfügbaren Daten) als auch die Dynamik der Indikatoren. Die Dynamik wird als prozentuale Veränderung des Indikators zwischen dem ersten und dem aktuellsten erhobenen Zeitpunkt berechnet.

Das Gesamtranking ergibt sich aus dem Mittelwert von Dynamik- und Status-quo-Ranking. Dabei wird der Status quo doppelt gewichtet.

Mehr Informationen zu Ranking und Methode finden Sie unter [www.prognos.com/de/staedteranking-2024](http://www.prognos.com/de/staedteranking-2024).

ten steigen oder die Wirtschaftsleistung pro Kopf am höchsten ist. Sondern um insgesamt 28 Kriterien aufgeteilt in die fünf Kategorien Ökologie, Mobilität, Arbeit, Soziales und Digitalisierung.

An denen lässt sich ablesen, wie viel Lebensqualität eine Stadt ihren Bewohnern schon heute bietet und wie gut sie auf die Herausforderungen der Zukunft eingestellt ist – ob sie ihre Lebensqualität also auch in Zukunft voraussichtlich halten oder sogar steigern kann oder ob ein Abstieg droht (Die genauen Kriterien der Untersuchung finden Sie links auf dieser Seite).

**Mit Schwabenmentalität an die Spitze**

Der Gesamtsieger heißt anders als in vielen anderen Standortrankings nicht München. Die bayerische Boomtown landet nur auf Rang zwei. Verdrängt wird sie vom Gesamtsieger Ulm.

Ja, ausgerechnet Ulm, die überschaubare 130.000-Einwohner-Stadt in Schwaben. Wie es sich für die Region gehört, macht Ulm nicht viel Aufhebens um sich, ragt in keinem Kriterium wirklich heraus, fällt aber auch nirgendwo dramatisch zurück. Ulms Spitzenplatz beruht auf typisch schwäbischer Fleißarbeit.

Dank einiger kluger Entscheidungen wandelte sich die Stadt in den vergangenen Jahrzehnten von einem Industriestandort im Niedergang zu einem Hightech- und Medizinmetropolchen. In dem die Wohnungen übrigens durch einige kommunalpolitische Kniffe immer noch vergleichsweise bezahlbar sind. Unser Städteporträt finden Sie auf Seite 46.

Ulm triumphiert vor allem beim Status quo. Im Dynamikranking hingegen, das anhand der 28 Kriterien misst, wie schnell sich eine Stadt entwickelt, werden Ulm und München von zwei ostdeutschen Städten verdrängt: Jena und Chemnitz.

Jena, klar, das leuchtet ein. Die Hightech- und Wissenschaftsstadt in der Mitte Deutschlands schneidet in vielen Rankings gut ab. Chemnitz verblüfft da schon eher. In der Stadt mit immerhin einer Viertelmillion Einwohner hält nicht einmal ein ICE. Und das überregionale Image von Chemnitz ist spätestens seit einem Großaufmarsch von Rechtsradikalen im Jahr 2018 ... problematisch.

Zu Unrecht, finden viele Bewohnerinnen und Bewohner. Das Prognos-Ranking ist für sie eine Bestätigung, dass sich in ihrer Heimat vieles zum Guten entwickelt.

Zum Beispiel: In Chemnitz stieg das mittlere Gehalt im Zeitraum von 2014 bis 2022 um 30 Prozent auf 3144 Euro. Deutlich stärker als in anderen Städten. Da ist auch die Bevölkerungsentwicklung. Zwar verlor Chemnitz nach dem Mauerfall ein Viertel seiner Einwohner. Im Jahr 2010 aber zogen erstmals seit der Einheit mehr Menschen nach Chemnitz als von dort weg. Von 2012 bis 2022 stieg die Bevölkerungszahl um drei Prozent. Was Chemnitz sonst noch zunehmend lebenswert macht, lesen Sie auf Seite 50.

**Eine Industriestadt als Ökosieger**

Und dann gibt es noch Städte, die zwar im Gesamtranking nicht besonders gut abschneiden, aber bei einem bestimmten Kriterium ganz vorn liegen. Zum Beispiel Salzgitter. Ausgerechnet die Stahl- und Autostadt im Südosten Niedersachsens, im Gesamtranking nur auf Platz 62, ist laut der Prognos-Kriterien die ökologischste kreisfreie Großstadt Deutschlands.

Das liegt auch an den vielen unversiegelten landwirtschaftlichen Flächen in der Stadt. Schließlich entstand Salzgitter erst 1942 aus zahlreichen bis dahin selbstständigen Gemeinden. Aber auch vorausschauende Stadtpolitik trägt dazu bei, dass Salzgitter als grünste deutsche Stadt aus dem Ranking hervorgeht. Mehr über Salzgitter finden Sie auf Seite 48.

Generell gilt laut Prognos-Forscher Wankmüller: „Kleine Großstädte schneiden überraschend gut ab.“ Größe hingegen kann bestimmte Probleme bedingen, etwa hohe und rasch steigende Mieten. So folgen auf Ulm und München mit Ingolstadt, Erlangen und Regensburg gleich drei kleinere bayerische Großstädte, bevor mit Leipzig auf Rang sechs eine Stadt mit mehr als 500.000 Einwohnerinnen und Einwohnern folgt.

Die zweite grundsätzliche Erkenntnis: Städte im Süden und Osten Deutschlands schneiden im Schnitt besser ab als jene im Norden und Nordwesten. Während der Süden vor allem beim Status quo stark ist, überzeugen ostdeutsche Städte mit ihrer positiven Entwicklung. Im Dynamikranking befinden sich gleich sieben ostdeutsche Großstädte unter den Top Ten.

Wankmüller: „Ostdeutsche Städte punkten vor allem mit günstigen Mieten und vielen Kita-Plätzen.“ Zudem nimmt die Bevölkerung in den ostdeutschen Großstädten zu, anders als in vielen ländlichen Regionen in Ostdeutschland.

Probleme sind laut Wankmüller in manchen Industriestädten in Westdeutschland erkennbar, was sich sowohl beim Status quo als auch an der Dynamik zeigt. So landen zum Beispiel Saarbrücken und Wuppertal in beiden Kategorien auf den Plätzen 60 und dahinter.

Und eindrucksvolle 14 der 20 Städte mit der geringsten Platzierung im Gesamtranking liegen in Nordrhein-Westfalen.

**Prognos-Städteranking**

# Wo es sich in DEUTSCHLAND am besten leben lässt

Günstig wohnen, gute Jobs, genug Ärzte: Insgesamt 28 Parameter sind in eine exklusive Rangliste der deutschen Städte nach Lebensqualität eingeflossen. Und nein, auf Platz eins liegt diesmal nicht München.

Christian Rickens Hamburg

**W**as macht eine lebenswerte Stadt aus? Die Antworten auf diese Frage dürften so vielfältig ausfallen, wie es Bürgerinnen und Bürger sind. Der eine sehnt sich nach einer möglichst bunten Kulturszene, die andere nach genug Stadtgrün zum Joggen. Aber ein paar Kriterien gibt es, auf die sich wahrscheinlich die meisten Menschen einigen können: Gut bezahlte Jobs sind wichtig, aber auch günstige Wohnungen. Eine Gleichung, die im teuren München schon mal nicht aufgeht. Aber es gibt ja noch andere Kriterien, wie Ärztendichte oder Kitaplätze, die untersucht werden können.

„Wie schnell reagieren die Städte auf aktuelle Herausforderungen, um gutes Leben heute und in Zukunft zu ermöglichen? Das ist der Fokus unserer Untersuchung“, sagt Bernhard Wankmüller vom Forschungsinstitut Prognos. Zusammen mit seiner Kollegin Kathleen Freitag und seinen Kollegen Olaf Arndt und Lukas Rübke hat er 68 kreisfreie Großstädte in Deutschland untersucht. Hinzu kommen die drei Stadtregionen Hannover, Aachen und Saarbrücken, in denen die Großstadt zusammen mit dem Umland eine Verwaltungseinheit bildet. In den untersuchten Städten leben rund 30 Prozent der deutschen Bevölkerung.

Das Ergebnis: Ein Städteranking der etwas anderen Art. Es geht diesmal nicht darum, wo die Immobilienpreise am schnell-

Getty Images

## Städtekompass 2024 Gesamtranking

Rang 2024		Status Quo	Dynamik ↓
1.	Ulm	1.	9.
2.	München	2.	21.
3.	Ingolstadt	3.	28.
4.	Erlangen	5.	43.
5.	Regensburg	4.	54.
6.	Leipzig	7.	8.
7.	Berlin	6.	13.
8.	Osnabrück	16.	3.
9.	Stuttgart	9.	14.
10.	Chemnitz	25.	2.
11.	Dresden	17.	7.
12.	Freiburg im Breisgau	8.	27.
13.	Darmstadt	12.	18.
14.	Frankfurt am Main	14.	19.
15.	Heidelberg	18.	15.
16.	Oldenburg	13.	30.
17.	Jena	45.	1.
18.	Karlsruhe	26.	12.
19.	Hamburg	11.	52.
20.	Düsseldorf	23.	24.
21.	Leverkusen	40.	4.
22.	Nürnberg	22.	34.
23.	Bonn	27.	23.
24.	Münster	20.	47.
25.	Heilbronn	10.	65.
26.	Potsdam	15.	61.
27.	Augsburg	19.	56.
28.	Würzburg	24.	50.
29.	Wiesbaden	34.	16.
30.	Bielefeld	21.	57.
31.	Offenbach am Main	29.	29.
32.	Erfurt	46.	5.
33.	Wolfsburg	28.	45.
34.	Halle (Saale)	47.	10.
35.	Bremerhaven	38.	26.
36.	Städteregion Aachen	37.	33.
37.	Hamm	42.	20.
38.	Braunschweig	39.	32.
39.	Pforzheim	31.	53.
40.	Kassel	35.	49.
41.	Kiel	44.	25.
42.	Fürth	30.	62.
43.	Bremen	43.	39.
44.	Mannheim	33.	63.
45.	Trier	32.	66.
46.	Köln	52.	17.
47.	Ludwigshafen am Rhein	41.	55.
48.	Mainz	36.	68.
49.	Magdeburg	63.	6.
50.	Rostock	48.	41.
51.	Remscheid	51.	31.
52.	Mönchengladbach	53.	42.
53.	Dortmund	55.	36.
54.	Bochum	56.	40.
55.	Region Hannover	50.	58.
56.	Essen	61.	22.
57.	Koblenz	54.	51.
58.	Herne	65.	11.
59.	Kaiserslautern	49.	70.
60.	Krefeld	58.	48.
61.	Lübeck	60.	46.
62.	Salzgitter	57.	71.
63.	Solingen	59.	64.
64.	Mülheim an der Ruhr	66.	37.
65.	Hagen	62.	67.
66.	Wuppertal	64.	69.
67.	Gelsenkirchen	69.	38.
68.	Saarbrücken	67.	60.
69.	Bottrop	68.	59.
70.	Duisburg	70.	35.
71.	Oberhausen	71.	44.

HANDELSBLATT

Quelle: Prognos

Ökologisch  
Die besten zehn Städte

Rang 2024		Status Quo	Dynamik ↓
1.	Salzgitter	1.	41.
2.	Pforzheim	4.	45.
3.	Erfurt	8.	14.
4.	Remscheid	10.	10.
5.	Freiburg im Breisgau	2.	62.
6.	Solingen	13.	9.
7.	Trier	3.	63.
8.	Ulm	5.	54.
9.	Städteregion Aachen	6.	52.
10.	Bremerhaven	17.	3.

## Die schlechtesten zehn Städte

62.	Hamburg	58.	48.
63.	Nürnberg	61.	37.
64.	München	68.	30.
65.	Düsseldorf	64.	39.
66.	Berlin	70.	23.
67.	Fürth	52.	65.
68.	Rostock	48.	71.
69.	Regensburg	57.	68.
70.	Ludwigshafen am Rhein	66.	53.
71.	Oberhausen	71.	6.

Mobil  
Die besten zehn Städte

Rang 2024		Status Quo	Dynamik ↓
1.	Berlin	1.	38.
2.	Stuttgart	3.	1.
3.	München	2.	36.
4.	Regensburg	4.	12.
5.	Bonn	8.	5.
6.	Wolfsburg	7.	15.
7.	Fürth	6.	29.
8.	Frankfurt am Main	9.	14.
9.	Wiesbaden	16.	3.
10.	Hamburg	5.	46.

## Die schlechtesten zehn Städte

62.	Region Hannover	64.	41.
63.	Hagen	62.	48.
64.	Magdeburg	70.	27.
65.	Herne	63.	61.
66.	Erfurt	65.	57.
67.	Solingen	49.	71.
68.	Hamm	68.	53.
69.	Koblenz	67.	60.
70.	Salzgitter	71.	24.
71.	Saarbrücken	69.	55.

HANDELSBLATT • Quelle: Prognos

## Gesamtsieger

# Was Ulm zur lebenswertesten Großstadt Deutschlands macht

Ulm hat knapp 130.000 Einwohner und eine Universität. So weit nichts Besonderes. Trotzdem überholt Ulm in vielen Kategorien sogar München. Was ist das Geheimnis dieser Stadt?

Annika Keilen Ulm

**D**urch die Glasfront seines Konferenzraums blickt Christoph Ulrich auf Wälder und sieht bei Sonnenschein sogar die Alpen. Das ist auch schon der erste Hinweis darauf, was Ulm so lebenswert macht – der Freizeitwert. Den schätzten auch viele seiner Beschäftigten. „Eigentlich gar nicht so gut für mich als Arbeitgeber“, sagt Ulrich und schmunzelt. Er kann es ihnen nicht verübeln. Er fährt selbst gern Ski.

Christoph Ulrich ist geschäftsführender Gesellschafter von Ulrich Medical. Das Unternehmen produziert Medizintechnik „Made in Germany“. Eine Mitarbeiterin schleift – hier sagen sie entgraten – mithilfe einer Lupe an einem Implantat, das ein bisschen aussieht wie eine sternförmige Mutter. Später werden es Chirurgeninnen und Chirurgen an der defekten Wirbelsäule einer Patientin anbringen.

Das Rohmaterial und die Maschinen, alles befindet sich direkt hier am Ulmer Standort. Nur so

kann Ulrich Medical wettbewerbsfähig bleiben. Die Kundschaft soll sich auf die Firma verlassen können. In Sachen Qualität, aber auch darauf, dass Ulrich Medical immer lieferfähig ist. Ärztinnen und Ärzte brauchen die Ware. Egal, ob die Welt gerade mit Corona, dem Ukrainekrieg oder beschossenen Handelsschiffen beschäftigt ist.

Bei Ulrich Medical arbeiten rund 600 Menschen in einem Gewerbegebiet am Stadtrand. Christoph Ulrich leitet den Familienbetrieb in der vierten Generation. Alles ziemlich typisch für Deutschland. Das Außergewöhnliche: Ulrich Medical sitzt in der laut Forschungsinstitut Prognos lebenswertesten und zukunftsfähigsten Stadt Deutschlands.

Die Wissenschaftler von Prognos haben die kreisfreien deutschen Großstädte nach ihrer derzeitigen und künftigen Lebensqualität bewertet. Untersucht wurden 68 Städte und drei Stadtregionen anhand von fünf Kategorien: Ökologie, Mobilität, Soziales, Digitalisierung und Arbeit.



**Sozial**

Die besten zehn Städte

Rang 2024		Status Quo	Dynamik ↓
1.	Dresden	2.	2.
2.	Leipzig	4.	5.
3.	Erlangen	1.	24.
4.	Jena	17.	1.
5.	München	7.	12.
6.	Chemnitz	14.	4.
7.	Darmstadt	3.	35.
8.	Potsdam	8.	11.
9.	Ulm	6.	22.
10.	Leverkusen	21.	3.

**Digital**

Die besten zehn Städte

Rang 2024		Status Quo	Dynamik ↓
1.	Ludwigshafen am Rhein	4.	3.
2.	München	1.	30.
3.	Erlangen	3.	22.
4.	Hamburg	5.	9.
5.	Ingolstadt	2.	51.
6.	Regensburg	6.	35.
7.	Ulm	8.	11.
8.	Berlin	7.	19.
9.	Essen	15.	6.
10.	Dortmund	20.	8.

**Arbeit**

Die besten zehn Städte

Rang 2024		Status Quo	Dynamik ↓
1.	Ulm	2.	4.
2.	Ingolstadt	3.	22.
3.	Heidelberg	8.	7.
4.	Würzburg	4.	50.
5.	Regensburg	1.	62.
6.	Erlangen	5.	51.
7.	Ludwigshafen am Rhein	10.	6.
8.	Erfurt	21.	1.
9.	München	6.	36.
10.	Freiburg im Breisgau	9.	40.

Die schlechtesten zehn Städte

62.	Bottrop	60.	54.
63.	Mönchengladbach	67.	28.
64.	Dortmund	58.	68.
65.	Kaiserslautern	55.	70.
66.	Koblenz	62.	58.
67.	Duisburg	69.	39.
68.	Oberhausen	66.	59.
69.	Hagen	68.	56.
70.	Wuppertal	70.	46.
71.	Gelsenkirchen	71.	65.

Die schlechtesten zehn Städte

62.	Oberhausen	55.	60.
63.	Remscheid	61.	47.
64.	Hagen	64.	32.
65.	Erfurt	56.	68.
66.	Wiesbaden	63.	52.
67.	Duisburg	66.	71.
68.	Solingen	68.	27.
69.	Trier	69.	48.
70.	Kaiserslautern	70.	36.
71.	Saarbrücken	71.	25.

Die schlechtesten zehn Städte

62.	Gelsenkirchen	66.	20.
63.	Remscheid	59.	66.
64.	Duisburg	64.	42.
65.	Essen	68.	29.
66.	Bottrop	70.	30.
67.	Mülheim an der Ruhr	69.	32.
68.	Solingen	60.	69.
69.	Hamm	65.	63.
70.	Salzgitter	63.	71.
71.	Oberhausen	71.	55.

Blick auf Ulm: Beispiel für gelungenen Strukturwandel.



Zur Bewertung dienen in jeder Kategorie eine Vielzahl von Daten. Darunter beispielsweise die Feinstaubbelastung, aber auch die Verfügbarkeit von Kitaplätzen, Wohnungen und medizinischer Versorgung.

Ulm, so zeigen die Daten des Prognos-Instituts, glänzt nicht überall mit Spitzenleistungen. Die Stadt landet in vielen Kategorien eher im soliden Mittelfeld. Auf der anderen Seite ist Ulm aber auch nirgends Komplettversager. Eine strebsame Stadt, die weiß, wie sie sich mit ausdauerndem Fleiß im System Deutschland behaupten kann. Typisch schwäbisch womöglich.

In einer Kategorie hat Ulm nämlich die Spitze erreicht: Arbeit. In Ulm gibt es laut Prognos beispielsweise besonders viele Ausbildungsplätze und Unternehmensgründungen.

Auch Jessica Schiele plant gerade ihr Start-up. Sie sitzt in einer Cafeteria im gläsernen Eingangsbereich des Ulmer Universitätsklinikums auf dem Eselsberg und nimmt sich Zeit für ein kurzes Gespräch. Schiele muss danach noch ins Labor, sie promoviert zu Stress während der Schwangerschaft.

Parallel dazu will sie mit zwei anderen Studentinnen ein Unternehmen gründen. Das Produkt: Eine App, die Stress reduzieren soll, „eines der größten Probleme unserer Zeit“. Noch seien sie am Anfang der Gründung. Mehr zur Idee will Schiele deswegen nicht sagen. Aber sie kann vom Exist-Women-Gründungsstipendium erzählen, an dem sie teilnimmt. Ein Stipendium extra für Frauen, die gründen wollen.

Das Stipendium ist keine Ulmer Besonderheit. Es gibt es auch an anderen Hochschulen im Rest von Deutschland. Genauso wie das Problem, dass Frauen selten gründen. Aus der Universität Ulm sei in den letzten Jahren keine einzige Gründerin mit dem vom Bund geschaffenen Exist-Gründungsstipendium hervorgegangen, beobachtet die Geschäftsführerin des Entrepreneur Campus an der Ulmer Universität, Birgit Stelzer. Das liege auch am Studienangebot der Universität Ulm: „In naturwissenschaftlichen Studiengängen gibt es deutlich mehr Männer, aus medizinischen Studiengängen gehen selten Gründungen hervor.“ Dazu komme ein strukturelles Problem, sagt Stelzer: Viele, die nach dem Studium gründen, seien in einem Alter, in dem Frauen oft auch mit Familienplanung beschäftigt sind.

Westend61/Getty Images

Jessica Schiele ist Anfang 30 und erlebt selbst den Zwiespalt zwischen Promotion, Gründung und privater Zukunftsplanung. Aber sie fühle sich durch das Stipendium gut begleitet. Und andere Frauen hätten es ja ebenfalls geschafft zu gründen. Sie also auch. Dann ist das Gespräch in der Cafeteria beendet, Schiele muss ins Labor.

Ulm war einst Industriestadt. Doch in den 1980er-Jahren rutschten viele Fabriken in die Krise, Tausende Menschen verloren ihren Job. Die Arbeitslosigkeit erreichte einen Höchststand.

Ein Plan musste her – und kam: Die Ulmer und Ulmerinnen wollten aus ihrer Stadt eine Wissenschaftsstadt machen. „Das wurde konsequent umgesetzt“, sagt Christian Bried. Auch er ist Teil dieser Konsequenz. Bried ist Geschäftsführer der PEG Ulm, der städtischen Projektentwicklungsgesellschaft. Auch Dank der PEG versammeln sich heute im Science Park auf dem Eselsberg forschungsstarke Unternehmen, Wissenschaftsinstitute, Hochschulen und Krankenhäuser. Ein Kompetenzcluster wie aus dem Handbuch der Innovationsförderung.

Bried fährt mit seinem kleinen Elektroflitzer zwischen den vielen kastenförmigen Gebäuden im Science Park umher. Der Strom kommt vom eigenen Dach, sagt Bried. Noch ein Punkt für Ulm: Beim Ausbau der Erneuerbaren sind sie hier laut Prognos ganz oben.

Die PEG stellt die Gebäude bereit, in die Unternehmen sich einmieten können. Die PEG bringt in manchen Fällen sogar das Klopapier vorbei, damit die Firmen möglichst schnell loslegen können. „Zielorientiert“ und „pragmatisch“ sind die zwei Adjektive, die Bried zu seiner Stadt und ihren Bewohnern einfallen.

#### Wie Ulm günstiges Wohnen ermöglicht

Doch dieser Pragmatismus, so Brieds Gefühl, gehe immer mehr verloren. Wenn er heute eine Solaranlage baue, wüsste er im nächsten Jahr nicht, ob die noch den Standards entspreche. Diese hier – Bried zeigt auf das Dach eines grauen Gebäudes – habe er schon dreimal umbauen müssen: „Früher war das Ergebnis das Ziel, immer öfter wird der Weg zum Ziel.“

Ulm wächst. Wohnten 2012 noch knapp 118.000 Menschen in der Stadt, sind es zehn Jahre später rund 129.000 Menschen. Das müsste sich eigentlich auch auf den Mietmarkt auswirken. Doch das Prognos Institut rankt Ulm auch deswegen an der Spitze, weil Wohnen hier noch relativ günstig ist. 11,10 Euro kostet der Quadratmeter zur Miete im Schnitt, so das Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung. Deutlich billiger als die Nachbarstädte Stuttgart mit 14,30 Euro pro Quadratmeter und München mit 19,20 Euro.

Das Mietgeheimnis nennt sich Ulmer Modell. Schon seit über 100 Jahren gehört es hier zur Stadtpolitik, Grundstücke aufzukaufen und zu nutzen. 40 Prozent der Flächen befinden sich aktuell in städtischer Hand. Neues Baurecht wird nur für Grundstücke geschaffen, die sich im Eigentum der Stadt befinden. Damit neue Baugebiete entstehen, muss die Stadt Ulm also Eigentümerin des Grundstücks sein. Wer landwirtschaftliche Flächen als künftige Baulandflächen verkaufen will, kann deswegen praktisch nur an die Stadt Ulm verkaufen.

Durch ein im Grundbuch gesichertes Wiederkaufsrecht dürfen zudem ehemals stadteigene Flächen nicht an Privatleute weiterverkauft werden. Das bremste die Spekulation und hielt die Mieten lange niedrig.

Doch auch das Ulmer Modell kommt an seine Grenzen. Auch in Ulm sind die Mieten stark gestiegen. Von 2012 bis 2022 um 34 Prozent, berechnet das Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung.

Das Wachstum der Bevölkerung sei zwar erfreulich, doch die Warteliste beispielsweise bei der städtischen Wohnungsbaugesellschaft UWS sei „jetzt wirklich exorbitant“, sagt der frisch gewählte SPD-Oberbürgermeister Martin Ansbacher. Die Wohnungsfrage anzugehen, habe Priorität. „Wir wollen in Ulm keine Münchner Verhältnisse.“ Wenn er schon ein städtisches Vorbild nennen müsse, dann eher Wien mit seiner Tradition des sozialen Wohnungsbaus.

Vielleicht ist es auch das, was Ulm ausmacht: Das sich neu erfinden und über den Tellerrand schauen, gerne mal bis Wien. Oft schauen sie in Ulm aber auch einfach nur auf Neu-Ulm. Eine Stadt auf der anderen Seite der Donau. In Neu-Ulm hängt ein Kreuz im Rathaus. Die Oberbürgermeisterin Katrin Albsteiger ist Vize-Vorsitzende der CSU. Auch das ist eine Besonderheit: Eine Doppelstadt zwischen Baden-Württemberg und Bayern, die trotz Ländergrenze zusammenarbeiten muss.

Ulm und Neu-Ulm haben einen gemeinsamen Stadtentwicklungsverband, um sich bei Neuansiedlungen von Unternehmen abzustimmen, Kooperation statt Konkurrenz. Und so unterschiedlich sind

**Ulmer Gründerin Jessica Schiele, Medizinunternehmer Christoph Ulrich:** Von der Industriestadt zum Hightech- und Medizincluster.



#### Zukunftslabor Salzgitter

# „Andernfalls droht uns ein Abstieg wie Detroit“

Ausgerechnet der drittgrößte Industriestandort Niedersachsens ist Deutschlands Öko-Großstadt Nummer eins: In Salzgitter wird deutlich, was die grüne Transformation konkret bedeutet – auch wenn sie hier eher wenig mit Radwegen zu tun hat.



#### Silke Kersting Salzgitter

**W**er die Amtsstube von Frank Klingebiel betritt, sieht einen Ort voller Erinnerungen. Eine Fotogalerie zeigt Empfänge, Spatenstiche, Sportveranstaltungen, das alles geziert von einer Geburtstagsgirlande. Klingebiel, langjähriger Oberbürgermeister von Salzgitter, Präsident des Niedersächsischen Städtetags und Präsidiumsmitglied des Deutschen Städtetags, feierte kürzlich seinen 60. Geburtstag.

Seit 2006 führt er die Amtsgeschäfte in seiner Geburtsstadt, das sind 18 Jahre auf und ab: Bildungsmisere, Flüchtlingskrise, der soziale Zusammenhalt, es gibt viele Themen, die Klingebiel selten vor zwei Uhr morgens ins Bett gehen lassen, wie er selbst erzählt.

Den sozialen Frieden in seiner Stadt zu sichern ist sein zentrales Anliegen. Gefolgt von dem Ziel, Salzgitter bis 2045 in eine grüne Zukunft zu führen. „Diese Transformation ist ein Kraftakt“, sagt der CDU-Politiker, den ursprünglich miserabel aus-



die beiden Städte ja auch nicht: „Die Kehrwoche haben wir hier in Bayern genauso wie die drüben“, sagt Albstieger. „Wir sehen das Ranking auch als unseren Erfolg an. Auch Neu-Ulm hat gewonnen.“

Neu-Ulms Oberbürgermeisterin wurde im Ulmer Krankenhaus geboren. Ulm wurde auch deswegen zur lebenswertesten Stadt Deutschlands gekürt, weil die Stadt eine überdurchschnittliche medizinische Versorgung aufweist. „Nur in wenigen Städten gibt es mehr Ärztinnen und Ärzte pro Einwohner“, so Prognos. 2015 kamen laut Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung etwa 25 Ärzte auf 10.000 Ulmer. Bis 2022 konnte diese Zahl um 15 Prozent auf rund 29 Ärz-

tinnen pro 10.000 Einwohner gesteigert werden. So stark wie nirgendwo sonst.

Auch Ulrich Medical profitiert von dieser Balung an Praxen und Krankenhäusern. Im Treppenhaus seiner Firma geht Christoph Ulrich vorbei an den Zeichnungen von chirurgischen Instrumenten, die ein Vorfahr einst für Ulmer Ärzte entwarf. Christoph Ulrichs Urgroßvater Heinrich lebte als Chirurgie-Mechanikermeister im Schwarzwald. Dann wurde 1912 in Ulm das städtische Krankenhaus gebaut und brauchte Ware. Urgroßvater Ulrich zog nach Ulm und lieferte. Ulrich Medical entstand.

Das, was einst ein städtisches Krankenhaus war, ist heute das Ulmer Universitätsklinikum.

Christoph Ulrich war früher oft selbst im OP zu Gast, um Chirurgen und Chirurgen zuzuschauen, wie sie die Schrauben seiner Firma an einer Wirbelsäule anbringen: „Es ist schön zu sehen, wie Patienten danach wieder laufen können.“ Die Nähe zur medizinischen Forschung mache diesen Standort immer noch stark, findet Ulrich. „Sicher, anderswo kann man billigere Arbeitskräfte finden.“ Auch sei die Bürokratie mittlerweile erdrückend. „Aber wir wollen nah mit der Kundenschaft entwickeln, und da ist gerade Ulm ein guter Standort.“

Und, wenn man Prognos glaubt, ein besonders lebenswerter obendrein.

Keiten (2)



gestattete Schulen in die Kommunalpolitik zogen. Doch der Stolz über die Zukunftsaufgabe überwiegt. „Wir sind ein Zukunftslabor und nutzen die historische Chance, die wir hier haben“, sagt Klingebiel. „Andernfalls würde uns ein wirtschaftlicher und sozialer Abstieg wie Detroit drohen.“

Bundesweit wird von Dekarbonisierung geredet. Hier, am drittgrößten Industriestandort Niedersachsens, wird deutlich, welch große Aufgabe das ist. Dass das Forschungsinstitut Prognos in seiner Studie für das Handelsblatt Salzgitter bei ökologischen Kriterien auf Platz eins unter allen kreisfreien deutschen Großstädten sieht, ist für Klingebiel Bestätigung seines Kurses.

„Initialzündung war, dass die beiden größten Industriebetriebe der Stadt, mit denen wir in guten und schlechten Zeiten quasi verheiratet sind, den Hebel Richtung Klimaneutralität umgelegt haben“, so erinnert sich Klingebiel. Gemeint sind die Salzgitter AG, zweitgrößter Stahlhersteller in Deutschland, und der Volkswagen-Konzern, der in Salzgitter Verbrennungsmotoren fertigt und dort zugleich den Bau seiner ersten Batterie-zellfabrik vorantreibt. Zusammen mit drei weiteren international agierenden Großunternehmen am Standort, MAN, Alstom, Bosch, werden sie in Salzgitter die „Big Five“ genannt.

#### Das Thema der Zukunft: Wasserstoff

Besonderer Stolz der 105.000-Einwohner-Stadt ist und bleibt aber die Salzgitter AG, auch weil das Unternehmen hier als einziges der Big Five seine Konzernzentrale hat. Im Rahmen des Programms Salcos, Abkürzung für „Salzgitter Low CO<sub>2</sub> Steel-making“, will das Unternehmen die Produktionsweise in mehreren Etappen auf grünen Wasserstoff umstellen.

Grüner Wasserstoff gilt als vielversprechendes Element einer klimaneutralen Zukunft. Aber auch die wirtschaftliche Zukunft Salzgitters hängt an diesem Energieträger. Bislang fallen bei der Produktion von Stahl große Mengen an klimaschädlichen Treibhausgasemissionen an. Rund ein Prozent der CO<sub>2</sub>-Emissionen Deutschlands gehen auf das Konto der Salzgitter AG allein hier an ihrem Stammsitz, hat das Unternehmen ermittelt. Durch Salcos können 95 Prozent der Emissionen verhindert werden, acht Millionen Tonnen CO<sub>2</sub> pro Jahr.

„Wir sind eines der ersten Stahlwerke in Europa, die mit dieser Transformation begonnen haben“, sagt Gunnar Groebler, Vorstandschef der Salzgitter AG. Mitte 2026 soll der erste „grüne“ Stahl produziert und an die Kunden ausgeliefert werden, bis 2033 das gesamte Werk umgestellt

sein. Interessenten gibt es bereits: Volkswagen will für sein neues Elektromodell „Trinity“ den klimaneutral hergestellten Stahl verwenden.

Die Dimension des Stahlwerks mit seinen knapp 8000 Arbeitsplätzen ist gigantisch, das Unternehmen spricht von einer Größe von 1000 Fußballfeldern. Auf der Karte erscheint es größer als Salzgitter-Lebenstedt – das Zentrum der Stadt mit ihren insgesamt sieben Ortschaften und 31 Stadtteilen. Schon daran zeigt sich: Salzgitter ist die vielleicht ungewöhnlichste Großstadt der Republik. Die Fläche der Stadt ist etwa so groß wie die von Hannover, aber Salzgitter hat lediglich ein Fünftel der Einwohner. Nur ein vergleichsweise kleiner Teil des Stadtgebiets ist besiedelt. Der Großteil besteht aus Wald- und Ackerflächen. Erst 1942 schufen die Nationalsozialisten aus einer Vielzahl von Gemeinden die Großstadt Salzgitter, die zum neuen Zentrum der deutschen Schwerindustrie werden sollte.

#### Die Energiewende vor Augen

Wenn Baustadtrat Michael Tacke aus seinem Büro im neunten Stock des Rathauses in Salzgitter-Lebenstedt blickt, hat er die Energiewende stets vor Augen: am Horizont links der Förderturm von Schacht Konrad. Das stillgelegte Eisenerz-Bergwerk soll zum Endlager für radioaktive Abfälle werden. Lässt er den Blick nach rechts schweifen, sieht er Windräder und das Stahlwerk, das auch für die Wärmeversorgung von Salzgitter-Lebenstedt eine entscheidende Rolle spielt.

Seit nunmehr 60 Jahren nutzt die Stadt die Abwärme des Stahlwerks für die Wärmeversorgung eines Teils der Bevölkerung. Gerade erweitert der lokale Energieversorger WEVG das 50 Kilometer lange Fernwärmenetz, aufgerissene Straßen zeigen die Buddelei. „Solange an diesem Standort Stahl produziert wird, so lange wird es auch reichlich industrielle Abwärme geben“, sagt Tacke. „Je klimaneutraler das Stahlwerk produziert, desto klimaneutraler wird auch die Energieversorgung der Fernwärmekunden.“

Ein Bündnis aus Stadt, Region, Wirtschaft und Wissenschaft hat den „Wasserstoff-Campus Salzgitter“ auf dem Gelände der Robert Bosch AG auf den Weg gebracht, um Modellregion in Sachen Wasserstofftechnologie und -wirtschaft werden. Mindestens zweimal jährlich trifft sich der Oberbürgermeister mit den Chefs der „Big Five“. Die Drähte sind kurz. Oder wie es Prognos in seiner Studie formuliert: „Stadt und Unternehmen zeigen sich aktiv, um negative Umweltauswirkungen des Industriestandorts zu minimieren.“

2014 hatte die Stadt ein erstes Klimaschutzkonzept entwickelt, um einen Überblick über Emissionen, Einsparmöglichkeiten und Erneuerungsbedarf zu gewinnen. Zuletzt wurde an einem Konzept zur Anpassung an den Klimawandel gearbeitet. Die fortschreitende Erwärmung auch in Salzgitter belastet Natur und Menschen. Deswegen werden witterungs- und klimabeständige Bäume gepflanzt, Trinkwasserspender aufgestellt, Wassernebeldüsen im Boden versenkt, um bei heißen Tagen für Abkühlung zu sorgen.

In diesen Tagen startet am Bahnhof in der Ortschaft Salzgitter-Thiede ein Pilotprojekt mit sogenannter „kalter Nahwärme“ – ohne fossile Energien, ohne CO<sub>2</sub>-Emissionen. Vereinfacht gesagt wird die Wärme der Erde in anderthalb Metern Tiefe genutzt, um später die Häuser des Neubaugebiets zu beheizen und für Warmwasser zu sorgen. Wärmepumpen heben die bereitgestellte Energie auf ein höheres Temperaturniveau an. Im Sommer lässt sich das System zur Kühlung nutzen.

„Wenn wir als Stadt grün werden wollen, müssen wir auch grünen Wohnraum anbieten“, sagt Christian Heinrich, Geschäftsführer der Wohnbau Salzgitter. Doch die eigentliche Herausforderung im Gebäudesektor lauert auch in Salzgitter nicht in der klimaneutralen Energieversorgung des Neubaus, sondern des Bestands.

Die Stadt im nördlichen Harzvorland wirkt grün, dafür sorgen schon die verstreut liegenden Ortsteile. Lebenstedt als größter Ortsteil ist verhältnismäßig eng bebaut. Hier ist die Bodenversiegelung wie in vielen deutschen Städten hoch. Breite Straßen, betonierte Plätze, mitunter wenig Grün – das geht besser. Die Stadt will die Bodenversiegelung nicht nur künftig minimieren, gearbeitet wird auch an einer Entsiegelungsplanung. Die Radwege sind spärlich ausgebaut. Eine Fahrradstadt wie Münster ist Salzgitter definitiv nicht.

Auch bei der E-Mobilität ist noch Luft nach oben. Das gilt auch für den Oberbürgermeister, dessen Dienstwagen ein Audi-A6-Hybridmodell ist. Die Zulassungszahlen für Benziner und Diesel-Pkws sind bislang deutlich höher als für Elektroautos. Bis Salzgitter wirklich grün ist, werden noch einige Jahre vergehen. Aber immerhin: Die Stadt hat sich früher und konsequenter als viele andere auf den Weg gemacht.

**Stillgelegtes Bergwerk Schacht Konrad, Pilotprojekt Batterierecycling, Stahlproduktion bei der Salzgitter AG:** Ob die Industrie die grüne Wende schafft, entscheidet über das Schicksal der ganzen Stadt.

**Salzgitters Oberbürgermeister Frank Klingebiel (CDU):** Auf Du und Du mit den Big Five.



picture alliance/dpa, IMAGO/blickwinkel, AFP/Getty Images, picture alliance / ASSOCIATED PRESS

Chemnitzer Schlossteich, Stadtwahrzeichen  
Karl-Marx-Denkmal, Kita in Chemnitz: Viel  
Grün, niedrige Mieten und reichlich Kinder-  
betreuung machen die Stadt lebenswert.



### Aufsteiger Chemnitz

# Hier wird das Leben immer besser – aber kaum jemand bekommt es mit

Chemnitz zählt zu den zehn lebenswertesten Großstädten in Deutschland. Wie passt das zum Image als Hochburg der Rechten?  
Ein Besuch bei denen, die gern in Chemnitz wohnen.

Annika Keilen Chemnitz

**J**oerg Fieback würde Chemnitz zur meist-unterschätzten Stadt Deutschlands wählen. Er leitet die Kommunikationsagentur Zebra, „die größte in Ostdeutschland“, sagt er. Fieback wirbt fast so überzeugend für Zebras Heimat wie ein bayerischer Ministerpräsident für die seine: „Das, was München an den Alpen hat, haben wir am Erzgebirge, da kann man Ski fahren, Mountainbiken oder Wassersport machen.“ So weit alles toll in Chemnitz. Wäre da nicht etwas, das selbst ihn als Werber an seine Grenzen bringt.

Es ist der „braune Stempel“, wie Fieback ihn nennt. Der Werber bewegt sich oft in Städten wie München, Hamburg oder Düsseldorf. „Wenn du sagst, du kommst aus Chemnitz, dann kommen zwei Fragen: Entweder: Wo ist das? Oder: Ist das diese Nazi-Hochburg?“

Klar, die sächsischen Metropolen Leipzig und Dresden sind bekannt. Aber Chemnitz liegt dann doch sehr weit im Abseits. Nicht mal ein ICE hält in der 250.000-Einwohner-Stadt. Und spätestens seit 2018, als Chemnitz mit einem Aufmarsch von Neonazis in die Schlagzeilen kam, scheint es noch einen Grund weniger zu geben, die Stadt freiwillig zu besuchen.

Auch in Chemnitz wurde die AfD bei der Europawahl mit 28 Prozent zur stärksten Kraft. Das ist ein fast doppelt so hoher Stimmenanteil wie in Gesamtdeutschland und zehn Prozentpunkte mehr als im hippen Leipzig.

Doch wer Chemnitz als abgelegene Rechten-Hochburg abtut, der verpasst etwas. Chemnitz

steht immerhin auf Platz zehn der lebenswertesten kreisfreien Großstädte Deutschlands, so das Ergebnis eines Rankings des Forschungsinstituts Prognos. Es bewertete anhand der Faktoren Digitalisierung, Soziales, Ökologie, Arbeit und Mobilität, wie gut es sich in 71 Städten in Deutschland leben lässt und wie die Städte auf künftige Veränderungen vorbereitet sind.

#### Chemnitz überzeugt mit Dynamik

Städte wie Hamburg, Freiburg und Dresden stehen schlechter da als Chemnitz. Die Stadt überzeugt laut Prognos vor allem „durch hohe Veränderungs-raten“. Heißt übersetzt: Chemnitz hatte einen schlechten Start, holt aber gerade richtig auf. Oder konkret: In Chemnitz stieg das mittlere Gehalt im Zeitraum von 2014 bis 2022 um 30 Prozent auf 3144 Euro, zeigen Zahlen der Bundesagentur für Arbeit. Deutlich stärker als in anderen Städten.

Da ist auch die Bevölkerungsentwicklung. Zwar verlor Chemnitz nach dem Mauerfall ein Viertel seiner Einwohner. 2010 aber zogen erstmals seit der Einheit mehr Menschen nach Chemnitz als von dort weg. Von 2012 bis 2022 stieg die Bevölkerungszahl um drei Prozent. Und da sind die vergleichsweise vielen Kitaplätze. In den vergangenen Jahren konnte Chemnitz die ohnehin schon hohe Quote bei der Kitabetreuung noch ausbauen. Von 1,4 Kitaplätzen pro Kind auf 1,6 Plätze im Jahr 2022, so Prognos.

Auch sonst ist Chemnitz schön. Klar sind da Plattenbauten. Da sind aber auch viele Straßen voller sanierter Altbauten. Der bevölkerungsreichste

Stadtteil Kaßberg zählt zu den größten zusammenhängenden Jugendstil- und Gründerzeitvierteln Europas. Dazu kommen die vielen Parks. Auf jeden Einwohner kommen in Chemnitz 60 Quadratmeter Grünfläche, so die TU Chemnitz.

Zugleich bleibt die – vielleicht voreingenommene – Frage: Wie lebenswert kann eine Stadt sein, in der so viele Menschen die AfD wählen, die ja gemeinhin als die Partei der Unzufriedenen gilt?

Werber Fieback sitzt mitten in Chemnitz in einer schmucken Altbauvilla. Das Firmengebäude von Zebra. Lange Auffahrt, hohe Fenster, mit Ornamenten verzierte Fassade. Hinter der Fassade arbeiten die Zebra-Beschäftigten an großen Tischen und iMacs. Eine Szenerie wie in Berlin-Mitte. „In Berlin inspirier ich mich, aber ich bin danach auch froh, wieder in Chemnitz zu sein“, sagt Fieback.

Schon vor zehn Jahren erarbeitete Zebra für Chemnitz ein Marketingkonzept: Unter dem Motto „Die Stadt bin ich“ stellten sich Chemnitzer und Chemnitzerinnen vor, die sich für ihre Heimat engagieren. Denn Chemnitz oder eigentlich ganz Ostdeutschland habe ein Problem, sagt Fieback: „Wir machen zwar viel Gutes, aber wir reden nicht darüber. In einer Zeit der Aufmerksamkeitsökonomie fällt der Osten hinten runter.“

Joerg Fieback ist im Erzgebirge aufgewachsen. Einen Wessi roch er zu DDR-Zeiten schon von der gegenüberliegenden Straßenseite, erzählt er. Da waren Seifen und Aromen, die sie in der DDR nicht hatten und die er nicht kaufen konnte. Aber Fieback konnte Westfernsehen schauen: „Werbung

# 5,50

**Euro**  
pro Quadratmeter beträgt die durchschnittliche Wohnmiete in Chemnitz – deutschlandweit sind es 9,70 Euro.

Quelle: Prognos



picture alliance / Fotostand, picture alliance/dpa, picture-alliance / ZB

war der Duft von Freiheit.“ Als die Mauer fiel, war Fieback 17, und die Werbung hat er danach zu seinem Beruf gemacht.

Ein Vierteljahrhundert später ist Chemnitz eine der beiden europäischen Kulturhauptstädte 2025. Für Fieback und viele andere hier symbolisiert das Hoffnung. Hoffnung, dass auch andere das Potenzial der Stadt endlich wahrnehmen. Dementsprechend lautet das Motto zum Kulturhauptstadtjahr: „C the unseen“, das Unentdeckte von Chemnitz sehen.

Prognos sieht das Unentdeckte. Zugleich sagt Werber Fieback etwas niedergeschlagen: „So ein Prognos-Ranking ist wunderbar. Es liefert die positiven Schlagzeilen, die Chemnitz auch verdient. Und trotzdem braucht es Geduld, bis der medial forcierte braune Stempel verblasst.“

Der Grund für den braunen Stempel ist das Jahr 2018. Auf einem Chemnitzer Stadtfest wurde ein Mann erstochen. Danach rotteten sich wegen des Migrationshintergrunds des mutmaßlichen Täters Rechtsextreme aus ganz Deutschland zusammen. Die AfD versammelte sich gemeinsam mit Pegida und der rechtsextremistischen Vereinigung pro Chemnitz zu einem Trauermarsch. Es kam zu Angriffen auf Gegendemonstranten, auf tatsächliche oder vermeintliche Migranten, auf Polizisten, Presse und ein jüdisches Restaurant.

Es kam aber auch zu Gegenbewegungen. Unter dem Motto „Wir sind mehr“ lud die Chemnitzer Band Kraftklub zu einem Konzert. Und Fieback zählte zu den Mitgründern der Initiative „Chemnitz ist weder grau noch braun“.

Chemnitz wählte jüngst den neuen Stadtrat. Die Fraktion Pro Chemnitz und Freie Sachsen, die notfalls sogar den Sächsischen Landtag, den Austritt Sachsens aus der Bundesrepublik, fordert, bekam fünf Prozent der Stimmen. Die AfD wurde mit 24 Prozent stärkste Kraft. Fieback sagt: „Du hast einen Makel, und mit dem musst du umgehen.“

Er befürchtet, wegen des braunen Stempels bei bestimmten Kundenaufträgen leer auszugehen, oder dass potenzielle Mitarbeitende erst gar nicht nach Chemnitz ziehen wollen. Einer seiner Mitarbeiter wurde von seiner Tochter vor der Bewerbung bei Zebra gefragt, ob er in Chemnitz als Mensch mit Migrationshintergrund sicher sei. Fieback hat es ihm versichert.

### Der Hidden Champion

Dass immer der Osten im rechten Licht steht, findet Fieback unfair. Schließlich habe ja mittlerweile auch Westdeutschland ein Problem mit Rechts extremismus.

Fieback ist jetzt auch noch Teil von Fairplay Sachsen, einer Initiative, die sich nach Angriffen auf Wahlhelfer in Sachsen gegen Gewalt bei Wahlen und für eine hohe Wahlbeteiligung einsetzt. Er selbst bleibe parteineutral gegenüber seiner Belegschaft, bezöge nur Stellung zu demokratischen

Grundwerten. Anderen Unternehmern rate er: „Sprecht mit euren Mitarbeitenden, engagiert euch in Initiativen und spendet.“ Wenn ein Unternehmen halbwegs funktioniere, könne man davon ausgehen, dass Beschäftigte ihrem Chef oder ihrer Chefin zuhören.

Auch Uwe Bauch hört man zu. Der gebürtige Chemnitzer leitet das Unternehmen Community4you, ein Chemnitzer Hidden Champion. Mit seiner Software fürs Fuhrpark- und Leasingmanagement ist das Unternehmen europäischer Marktführer. Dass Kununu, ein Portal für Arbeitgeberbewertungen, Community4you zum Top-Arbeitgeber 2023 kürte, erwähnt Unternehmer Bauch nicht. Die Information versteckt sich zwischen Stellenausschreibungen.

Bei Community4you arbeiten Menschen aus 13 Nationen. Um die sorgt sich Uwe Bauch. Angesichts der Wahlergebnisse der AfD und der Recherchen des Medienunternehmens Correctiv über rechtsextreme Pläne für Massenabschiebungen aus Deutschland bekam er sogar richtig Angst: „Wenn wir nicht anfangen, unsere Leute zu schützen, die uns das wirtschaftliche Wachstum bringen, dann können wir irgendwann den Laden zumachen.“

Er glaubt, dass die AfD-Wähler das Wahlprogramm nicht gelesen haben, anders kann er sich die Wahlergebnisse nicht erklären. Na gut, die Politik habe in vielerlei Hinsicht versagt, und da seien die Leute „die ihr Leben lang gearbeitet haben und jetzt mit Mindestrente kaum die Miete bezahlen können“. Klar entstünde da auch Neid. Aber Bauch bleibt dabei: „Ich will mal den sehen, der sein sterbendes Kind nicht von einem ausländischen Arzt behandeln lässt.“

Trotzdem will Bauch in Chemnitz bleiben. Da ist das super Kulturangebot, das viele Grün und dazu seine Überzeugung: „Chemnitz ist keine schlechte Stadt. Jede Stadt hat ihre Macken.“

### AfD als Standortgefahr

Christoph Neuberg ist Geschäftsführer der Industrie- und Handelskammer (IHK) und darf sich qua Amt nicht zur allgemeinen Politik äußern. Aber er hat Erklärungsbedarf. Also Folgendes: „Für Chemnitz ist das Rechtsimage eine Hypothek. Einerseits weil es der Stadt nicht gerecht wird. Andererseits weil es den benötigten Zuzug behindert.“

Neuberg will auch erklären, was sich im Westen so viele so lang gefragt haben: Warum der Osten denn so rechts wählt. „Eigentlich bezieht sich die Wahl auf die Bundespolitik. Berlin wirkt immer weltfremder, für Unternehmen und für Bürger.“ Gerade in Chemnitz wolle man nicht verwaltet werden. Sondern selbst gestalten. „Dass dieser Gestaltungswille hier in Chemnitz so groß ist, macht die Stadt lebenswert“, sagt Neuberg.

Ein Beispiel: In Sachsen fiel im vergangenen Schuljahr etwa jede zehnte Unterrichtsstunde aus. In Chemnitz starteten sie gegen den Lehrermangel deswegen das Projekt „Wirtschaft trifft Schule“. Studierende der Technischen Universität Chemnitz und Beschäftigte von Unternehmen springen jetzt ein.

Das Bild von außen, diese Skepsis gegenüber Chemnitz, sei nicht gerechtfertigt. „Das persönliche Erleben ist hier so anders“, sagt Neuberg. Sagt auch Zebra-Chef Fieback.

Auch Bender Djefis sagt es irgendwie. Djefis ist 2015 aus Syrien nach Deutschland geflohen. Erst wohnte er in Landshut in einer Flüchtlingsunterkunft. Als sein Asylverfahren abgeschlossen war, suchte er nach einer Wohnung. Er kannte Leute in Chemnitz, Bayern und Nordrhein-Westfalen. „Alle warnten mich, Chemnitz sei eine Nazistadt.“ Djefis ging trotzdem dorthin. Denn in NRW und Bayern waren die Mieten für ihn zu hoch. In Chemnitz beträgt die Miete selbst heute nur 5,50 Euro pro Quadratmeter, so das Bundesinstitut für Stadt-, Bau- und Raumforschung. In ganz Deutschland liegt der durchschnittliche Quadratmeterpreis bei 9,70 Euro. Auch deswegen schneidet Chemnitz im Prognos-Ranking so gut ab.

Djefis fand eine Wohnung, einen Studienplatz und lernte Deutsch. „Ich kann nicht sagen, ob ich in Bayern oder in Chemnitz mehr Alltagsrassismus erlebt habe“, sagt er. In Chemnitz fühlte er sich

nicht weniger willkommen als zuvor in Landshut.

Und der Aufmarsch der Rechtsextremen vor sechs Jahren? „Ich habe 2018 das erste Mal gemerkt, dass ich aufpassen muss“, sagt Djefis, „aber ich habe auch das erste Mal gemerkt, dass ich selbst etwas tun kann.“ Djefis engagiert sich. Beim Bündnis Seebrücke, das sichere Fluchtwege fordert, und im Flüchtlingsrat der Stadt. Jetzt hat er einen Nebenjob im sozialen Bereich, in dem er sich um nach Chemnitz Zugezogene kümmert. Seine Freunde sowie die vielen Organisationen und Veranstaltungen pro Demokratie hielten ihn in Chemnitz. Da ist zum Beispiel das Demokratiefestival Kosmos, das als Antwort auf die Ausschreitungen gegründet wurde.

Er sagt aber auch: „Wenn Rechte an die Macht in ganz Sachsen kommen, wenn es diese Organisationen nicht mehr gibt, wenn ich keine Hoffnung mehr habe, dann ist meine Aufgabe vielleicht woanders.“

In Chemnitz bekommt die freie Kulturszene rund fünf Prozent des Kulturretats. Doch manche Kulturschaffende fürchten um diese Fördermittel. So zum Beispiel das soziokulturelle Zentrum Subbotnik, das schon jetzt spürt, wie manche Parteien ihm das Überleben schwerer machen.

Lars Franke von der AfD in Chemnitz sagt auf Anfrage des Handelsblatts, dass die Partei die Förderung für die freie Szene nicht abschaffen will, jedoch mehr Transparenz über die verwendeten Gelder erwarte. Außerdem soll Vereinen, „welche Steuergelder für linksextremistische Propaganda nutzen und sich in ihrem Handeln nicht an ein paritätisches und demokratisches Leitbild halten“, künftig die Förderung verweigert werden. Dazu gehört der AfD zufolge auch das Subbotnik, „in welchem offensichtlich linksextreme Veranstaltungen stattfinden“.

Auf der Website zur Kulturhauptstadt Chemnitz findet sich ein Leitbild, das schon wegen der Genderpünktchen so gar nicht AfD-konform wirkt. „Wir vertreten damit demokratische Werte und verstehen uns zuallererst als Europäer:innen“, steht da.

Werber Joerg Fieback träumt schon von der Zukunft. Beispielsweise von einer „ikonischen Spielstätte“ für die Chemnitzer Europapokal-Basketballer Niners „in revolutionärem Architekturdesign“. Sodass irgendwann „japanische Studenten in Scharen nach Chemnitz reisen, nur um dieses Werk zu bestaunen“. Vielleicht reicht auch schon ein Besuch zur Kulturhauptstadt, um sich selbst ein Bild zu machen.



picture alliance/dpa, imago/Härte!PRESS

Maximilian Krahn, Spitzenkandidat der AfD für die Europawahl, in Chemnitz, Slogan einer Pro-Demokratie-Demo: Eine Stadt kämpft gegen den braunen Makel.

Chemnitzer Werber Joerg Fieback, örtlicher Softwareunternehmer Uwe Bauch, Christoph Neuberg, Hauptgeschäftsführer der IHK in Chemnitz (v.l.): Die Unternehmensgemeinschaft engagiert sich für ihren Standort.



Amy Edmondson

# „Nicht mit Ja-Sagern umgeben“

Die Management-Vordenkerin spricht im Interview über kluges Scheitern. Sie erklärt, wie sich eine Kultur schaffen lässt, in der alle offen über Fehler sprechen, und wann Führungskräfte stützig werden sollten.

## Frau Edmondson, was war Ihr bisher größter Misserfolg?

Als Doktorandin ging ich davon aus, dass gut geführte Teams weniger Fehler machen. Ich habe diese Annahme dann getestet, und zwar an Teams in Krankenhäusern. Dort habe ich nachgehalten, wie viele Fehler den Ärzteteams bei der Behandlung von Patienten unterliefen. Und meine Hypothese hat sich überhaupt nicht bestätigt: Die besseren Teams hatten höhere Fehlerquoten als die schlechteren. Als Forscherin war das für mich erst mal enttäuschend, verwirrend und problematisch.

## Wie sind Sie damit umgegangen?

Ich habe darüber nachgedacht, wie das zustande gekommen sein könnte. Meine Erkenntnis: Vielleicht machen die besseren Teams gar nicht mehr Fehler. Vielleicht sind sie einfach nur eher bereit, über ihre Fehler zu sprechen.

## Ihr Scheitern hat also zu mehr Fragen als Antworten geführt.

Gute Wissenschaft wirft immer neue Fragen auf. Misserfolge führen zu Lernprozessen, die neue Türen öffnen. Allerdings lernt man daraus nur, wenn man sich mit dem Fehler auseinandersetzt und darüber nachdenkt, was man daraus lernen könnte.

## Wie kriegen wir Menschen dazu, dass sie sich eher trauen, Fehler zuzugeben?

Eine entscheidender Faktor dabei ist das zwischenmenschliche Klima. Es kann in verschiedenen Teams sehr unterschiedlich sein – und hat einen immensen Einfluss auf die Leistung des Teams. Das hat sich in vielen meiner Studien bestätigt, branchenübergreifend. So ist meine Forschung zur psychologischen Sicherheit in Teams entstanden.

## In Ihrem Buch „Right Kind of Wrong“ dreht sich alles ums Scheitern. Was sind die häufigsten Missverständnisse, wenn es um das Fehlermachen im Job geht?

Der größte Irrtum ist anzunehmen, dass alle Fehler gleich sind. Außerdem denken viele Menschen fatalerweise in zwei Kategorien: Misserfolg und Erfolg. Misserfolg ist schlecht, Erfolg ist gut.

## Sprechen wir deswegen so wenig über das Scheitern?

Ja, viele in der Tech-Branche oder im Silicon Valley sagen zwar, dass Scheitern gut ist, aber das gilt nicht dort, wo sie arbeiten. Wir hegen eine instinktive Abneigung gegen Misserfolge. Deswegen denken wir nicht genug über sie nach und lernen nicht aus ihnen. Nicht alle Misserfolge sind gleich. Nicht alle Misserfolge sind schlecht. Manche sind sogar richtig gut. Man hätte sie zwar lieber nicht gehabt, aber sie sind insofern gut, als dass sie wirklich neue Erkenntnisse bringen.

## Welche Rolle spielt psychologische Sicherheit, gerade in diesen unsicheren Zeiten?



Die meisten Menschen gehen auf Nummer sicher und halten sich an das, was sich bewährt hat. Nun sollen sie etwas verändern, sich an neue Strukturen und Prozesse anpassen, ohne dass sie dafür eine Blaupause haben. Man braucht keine psychologische Sicherheit, um gute Leistung zu gewährleisten, aber um Risiken einzugehen. Und in der Transformation braucht es Risikobereitschaft.

## Können Sie ein Beispiel nennen, bei dem psychologische Sicherheit den entscheidenden Unterschied gemacht hat?

In einem Kinderkrankenhaus in Minnesota wollten die Verantwortlichen die Versorgung ihrer Patienten verbessern. Sie haben ein System eingeführt, bei dem Mitarbeitende anonym Fehler melden konnten, ohne dass sie Nachteile zu befürchten hatten. Für das Management waren die Daten zentral, die sich so sammeln ließen: Denn ohne zu wissen, was schief läuft, gibt es keine Möglichkeit, Prozesse zu verbessern.

sondern solche, die Raum geben zum Antworten. Es sind eher „Was-Fragen“, gelegentlich auch „Wie-Fragen“.

## Welche Rolle spielen die Führungskräfte?

Sie sind Vorbilder. Sie müssen klar und ehrlich kommunizieren: „Hey, was wir hier tun, ist wirklich komplex, wir sind aufeinander angewiesen, unsere Kunden brauchen unsere Hilfe. Wir müssen offen zu ihnen und zueinander sein.“ Sie können in Führungsrunden darüber sprechen, was wirklich los ist, sich über ihre Misserfolge austauschen und aus den Fehlern der anderen lernen.

## Können Führungskräfte messen, wie hoch die psychologische Sicherheit in ihren Teams ist?

Mein Rat: Schauen Sie sich um und seien Sie ehrlich zu sich selbst. Wie viele gute Nachrichten hören Sie – und wie viele schlechte? Wie viel hören Sie über Fortschritte und wie viel über Probleme? Wenn Ihre Mitarbeiter Ihnen nie von Problemen berichten, ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass Sie nicht für genügend psychologische Sicherheit sorgen. Die Wahrscheinlichkeit, dass alles perfekt läuft, ist sehr gering. Sie sollten sich nicht mit Ja-Sagern umgeben. Und Sie sollten Ihr Umfeld dazu ermuntern, auch ehrlichen Widerspruch zu äußern.

## Wie gehe ich das am besten an?

Sprechen Sie häufig über die Herausforderung, die vor Ihnen liegt und über deren Folgen: „So etwas haben wir noch nie gemacht. Alle Ideen sind willkommen.“ So zeigen Sie, dass es nicht darum geht, irgendjemanden in Gefahr zu bringen. Sondern darum, Teil eines Teams zu sein, das versucht, etwas Schwieriges und Neues zu wagen. Der zweite Punkt ist die Kunst des Nachfragens.

## Wie stellt man gute Fragen?

Gute Fragen konzentrieren sich auf ein bestimmtes Thema. Es sind keine „Ja-oder-Nein-Fragen“,



Harvard University, DigitalVision/Getty Images

## Haben Sie dafür Beispiele?

„Wie denken Sie darüber?“ oder „Wie sehen Ihre Ideen dazu aus?“ Auch: „Welche anderen Möglichkeiten haben wir?“ Und wenn die Mitarbeitenden merken, dass nichts Schlimmes passiert, wenn sie ihre Meinung äußern, dann haben Sie für psychologische Sicherheit gesorgt. Und die dritte Sache, die wirklich jeder Manager tun kann, egal auf welcher Ebene: Antworten Sie sehr überlegt auf das, was Sie hören. Besonders bei vermeintlich verrückten Ideen.

## Wie genau?

Sie sollten solche Ideen nicht abtun, sondern lieber sagen: „Wow, darüber habe ich noch nie nachgedacht, erzähl mir mehr.“ Oder Sie sagen: „Das ist der Grund, warum ich denke, dass das zu riskant sein könnte, aber was denken die anderen?“ So reagieren Sie auf eine lernorientierte Weise. Und Sie machen deutlich, dass Sie Ihre Aufgabe darin sehen, das Team zu befähigen, gute Arbeit zu leisten. Sie sind nicht derjenige, der ihnen einfach sagt, was sie tun sollen.

## Auch Managerinnen und Manager haben Zweifel. Sollten sie darüber mit dem Team sprechen?

Es geht nicht darum, persönliche Ängste oder Sorgen preiszugeben oder sich selbst als Manager in Frage zu stellen. Es geht darum, transparent zu sein. Sie können nicht versprechen, dass alles wie geplant läuft, aber Sie können versprechen, dass Sie Ihr Bestes geben werden.

## Es gibt Führungskräfte, die finden, dass es vor allem um Leistung gehen und man sich auf der Arbeit nicht zu wohl fühlen sollte. Ist da was dran?

Das ist eine Sache der Definition. Wenn sie denken, dass Angst hilft, damit Menschen gute Arbeit



leisten, haben sie etwas missverstanden. Angst macht es uns schwer, Probleme zu lösen. Sie schadet unserer Wahrnehmung. Die Menschen sollten sich sicher sein, dass ihre Stimme am Arbeitsplatz willkommen ist und gehört wird. Wenn man dagegen unter „wohlfühlen“ versteht, dass sie weniger hart arbeiten müssen, dann hält das sicher keine Führungskraft für eine gute Idee.

**Manchmal müssen Führungskräfte schwierige Entscheidungen treffen, zum Beispiel Mitarbeitende entlassen. Wie können sie in einer solchen Situation trotzdem psychologische Sicherheit bewahren?**

Nun, zuallererst sollten sie sicherstellen, dass sie das richtige Verständnis von psychologischer Sicherheit haben. Psychologische Sicherheit ist keine Jobgarantie. Es ist die Erlaubnis zur Offenheit. Aber natürlich gibt es da einen Zusammenhang. Denn wenn die Menschen denken, „oh, wenn ich ehrlich bin, werde ich vielleicht als Erster entlassen“, dann werden sie sich nicht äußern. Sie sollten also im Kopf behalten: Diejenigen, die sich zurückhalten und versuchen, unterm Radar zu fliegen, das sind diejenigen, die am verletzlichsten sind.

**Bei Veränderungen in Unternehmen gibt es immer ein gewisses Maß an Widerstand. Wie können Führungskräfte damit umgehen?**

Es ist verlockend, den ganzen Tag darüber nachzudenken, wie man die Widerständler überzeugen kann. Aber damit verschwenden Sie Zeit und Energie. Wählen Sie Ihre Kämpfe weise. Diejenigen, die von der Veränderung begeistert sind, werden die Trendsetter sein. Andere werden ihnen schon bald folgen. Aber die Widerständler werden entweder zurückbleiben – oder sie werden ihre Meinung ändern.

**Frau Edmondson, vielen Dank für das Interview.**

Die Fragen stellten Milena Merten und Kirsten Ludowig.

?!  
MANAGEMENT  
SUMMER  
SCHOOL  
28 JUNI—19 JULI

## Die Management Summer School

**Idee** „Wie führe ich richtig in der Transformation?“: Diese Frage beantwortet die Handelsblatt-Redaktion im Rahmen ihrer Management Summer School vom 28. Juni bis zum 19. Juli. Der Themenschwerpunkt richtet sich an Führungskräfte, die den Change-Prozess nicht nur überstehen, sondern mitgestalten wollen.

**Protagonisten** Das Handelsblatt spricht dazu mit Vorständen, Aufsichtsräten, Beraterinnen, Business Coaches, Forscherinnen und vielen weiteren Größen aus dem Managementbereich. Was sie empfehlen, wovon sie abraten und welche Trends sie beobachten, erfahren Sie in unseren Artikeln, Podcasts und Videoformaten.

**Übersicht** Alle Artikel, Serien, Podcasts und Videos finden Sie auch auf unserer Übersichtsseite zur Management Summer School unter [www.handelsblatt.com/mss](http://www.handelsblatt.com/mss)

## Grönemeyers Sprechstunde

# Wie der Darm unsere Gesundheit beeinflusst

Unser körperliches wie seelisches Gleichgewicht hängt vom Darm ab. Fünf Wege, wie Sie das Verdauungsorgan gesund halten.

**G**esunder Darm, gesunder Mensch. So lässt sich die Rolle des lange unterschätzten Organs für unser Wohlbefinden zusammenfassen. Unser Darm spielt eine zentrale Rolle im Körper. Lange galt er nur als Verdauungsorgan, inzwischen begreift die medizinische Forschung ihn als komplexes System und ein zentrales und wichtiges Organ für unsere Gesundheit. Er ist maßgeblich an unserem Stoffwechsel, dem Wasserhaushalt im Körper und an der Immunabwehr beteiligt. Dabei spielt vor allem das Mikrobiom eine wichtige Rolle – jene Billionen von Bakterien, die auch als Darmflora bezeichnet werden und bei jedem von uns in ihrer Zusammensetzung einzigartig sind. Diese Mikroorganismen spielen eine entscheidende Rolle bei der Verdauung, dem Immunsystem und der allgemeinen Gesundheit.

Der Darm ist so unser größtes Immunorgan. Er ist ein „Trainingslager“ für Immunzellen und produziert Antikörper. Rund 70 Prozent der Immunzellen des Körpers befinden sich im Darm. So hat er einen maßgeblichen Einfluss auf die körpereigene Immunabwehr. Auch die mentale Gesundheit und die des Darms hängen zusammen. Es gibt Hinweise darauf, dass das Mikrobiom die psychische Gesundheit beeinflusst. Studien haben Verbindungen zwischen Darmbakterien und Zuständen wie Angst und Depression gefunden. Zurzeit wird weiter daran geforscht, ob das Mikrobiom und Funktionsstörungen des Darms Erkrankungen wie Alzheimer, Parkinson oder Multiple Sklerose beeinflussen – und wenn ja, welche Behandlungen möglich sind.

Entsprechend ist es in den vergangenen Jahren populärer geworden, sich mit seiner Darmgesundheit zu beschäftigen. Denn so wichtig wie der Darm für uns ist – so anfällig ist er auch. Häufige Darmprobleme umfassen Reizdarmsyndrom (IBS), Morbus Crohn, Colitis ulcerosa und Darmkrebs. Symptome wie Blähungen, Bauchschmerzen, Durchfall oder Verstopfung können auf Darmprobleme hinweisen. Dabei stört oft eine einseitige oder ungesunde Ernährung das Gleichgewicht. Aber auch Antibiotikatherapien können das Mikrobiom des Darms aus der Balance bringen und auch andere Mikrobiome des Körpers schädigen.

Vieles, was zur Behandlung des Darms jenseits medizinischer Verordnungen angeboten wird, ist zweifelhaft. Mikrobiomanalysen etwa, wie sie im Internet angeboten werden, sind wenig hilfreich (und teuer). Daraus lässt sich kein Hinweis auf spezifische Erkrankungen ableiten, noch gibt es verlässliche Verfahren, um im Anschluss daran die Zusammensetzung der Darmbakterien so zu verändern, dass Betroffene davon profitieren könnten.

Es gibt aber fünf Punkte, die jede und jeder von uns beachten kann, um den eigenen Darm zu unterstützen:

**Ernährung:** Ballaststoffreiche Nahrung mit viel Gemüse, Obst, Vollkornprodukten und probiotischen Lebensmitteln unterstützt ein gesundes Mikrobiom. Fermentiertes Essen wie Joghurt, Sauerkraut und Kefir sind besonders empfehlenswert. Auch Mikronährstoffe unterstützen einen gesunden Darm. Dazu zählen vor allem Vitamine und Mineralstoffe. Bei den Vitaminen sind A, B, C, E besonders wichtig – und Vitamin D, das der Körper unter Sonnenbestrahlung bildet. Auch gut: probiotische Mikroorganismen, die den Aufbau der Darmflora fördern, sowie Kräuter- und Pflanzenextrakte mit viel Polyphenol, weil sie das Immunsystem stärken, antioxidativ sind und das Darmkrebsrisiko senken können.



**Dietrich Grönemeyer** ist Medizinunternehmer und Autor. Bis 2012 war er Lehrstuhlinhaber für Radiologie und Mikrotherapie an der Universität Witten/Herdecke.

**Fasten:** Die Mayr Fastenkur, auch als Milch-Semmel-Diät bekannt, kann helfen. Im Gegensatz zu den anderen Fastenkuren werden in einer Phase dieser Diät auch feste Lebensmittel in Form von Semmeln serviert. Die vom österreichischen Arzt Dr. Franz Xaver Mayr entwickelte Ernährungsform ist auf längere Zeit angelegt, um das Ernährungsverhalten langfristig umzustellen.

**Ein Blick in die Weltmedizin lohnt:** Auch andere Kulturen haben gute Methoden, dem Darm auf die Sprünge zu helfen, allen voran das indische Ayurveda. So soll eine ayurvedische Panchakarma-Kur entgiften und das Gleichgewicht im Körper wiederherstellen. Ihre Bausteine sind ausgewogene Ernährung, kein Alkohol, wenig Stress, gegen den außerdem mit Entspannungstechniken wie Yoga angegangen wird. Dazu kommen ausreichend Schlaf, möglichst ein Verzicht auf Medikamente, viel Flüssigkeit zum Ausschwemmen der Gifte.

**Dazu mein persönlicher Tipp:** Ein Gramm frischen Kurkumawurzelstock oder ein Gramm Kurkumapulver aus der Apotheke oder dem Reformhaus mit 300 Milliliter Wasser zum Sieden bringen, fünf Minuten leicht kochen lassen, dann gegebenenfalls die Wurzel herausnehmen (das Pulver hat sich ja aufgelöst) und trinken. Entzündungshemmende Eigenschaften haben auch die Beimischung von schwarzem Pfeffer, Ingwer oder die indische Stachelbeere.

**Außerdem:** Im Fenchel (Gemüsefenchel und Samen) sind ätherische Öle, die die Darmschleimhaut schützen. Sie regen die Magensaftproduktion an und beschleunigen die Bewegung des Magen-Darm-Traktes. Die Inhaltsstoffe sind wirkungsvoll gegen Pilze. Fenchelsamen kann auch zerkaut werden. Gewürze wie Anis, Kümmel, Fenchel, Koriander verhindern Blähungen und verbessern die Verdauung.



Mehr Sport, weniger Stress: So wird man resilient.

Gitta Jacob

# „Ich habe das Gefühl, dass viel weniger gearbeitet wird“

Die Psychotherapeutin Gitta Jacob warnt in ihrem Buch davor, sich vor Herausforderungen abzuschirmen. Im Interview rät sie vor allem der Generation der Millennials, die Komfortzone öfter zu verlassen.

**D**ie Psychotherapeutin Gitta Jacob beobachtet, dass vor allem junge Menschen stark dazu tendieren, sich intensiv mit ihren negativen Gefühlen auseinanderzusetzen. Um ein gesundes, selbstbestimmtes Leben zu führen, hält Jacob diesen starken Fokus auf die eigene Verletzlichkeit allerdings für kontraproduktiv.

**Frau Jacob, vor allem junge Leute meiner Generation beschäftigen sich ausgiebig mit ihren Gefühlen und suchen professionelle Hilfe in der Psychotherapie. Was stört Sie daran?**

Es ist ein guter Schritt, sich Hilfe zu holen, wenn man ein echtes Problem hat – eine Depression oder eine andere psychische Störung etwa. Wenn es aber darum geht, dass man sich mal schlecht fühlt oder mit irgendeiner Entscheidung unsicher ist, dann ist das eine ganz normale Situation, in der man keine professionelle Hilfe braucht.

**Beobachten Sie, dass wir überpsychologisieren?**  
Das trifft sicherlich besonders auf einige soziale Gruppen zu – auf andere aber nicht. Es ist ein großes Thema in intellektuellen, urbanen Kreisen und

bei jüngeren Frauen eher als bei älteren Männern.

**Wo liegt denn das Problem dabei?**  
Ich sehe darin einerseits den Anspruch, alles optimieren zu wollen. Die Annahme lautet: Wenn ich mich nur genug damit auseinandersetze, was in meiner Biografie passiert ist und wann meine Mutter böse zu mir war, werde ich mich verstehen und alle emotionalen Probleme lösen können. Das ist aber ein Trugschluss. Ich kann nicht alles emotional aufarbeiten und dann erst anfangen zu leben. Das ist der eine Punkt. Der andere ist, die Verantwortung für das eigene Wohlbefinden zu

externalisieren. Die Therapeutin soll herausfinden, wieso ich bestimmte Muster habe, und sie dann für mich auflösen.

**Unsere Generation empfindet es aber als guten Schritt, in der Lage zu sein, sich bei emotionalen Themen Unterstützung und Hilfe zu holen – anstatt sie in sich hineinzufressen.**

Es war sehr wichtig, psychische Erkrankungen wie Depressionen zu enttabuisieren, damit Betroffene professionelle Unterstützung bekommen. Das ist aber mittlerweile in unserem gesellschaftlichen Diskurs passiert: Da



**Gitta Jacob: Leben geht nur vorwärts.**  
Beltz, 208 Seiten, 20 Euro, ISBN 978-3-407-86795-7



## Vita

**Gitta Jacob** ist Psychotherapeutin und Autorin. Aufgewachsen in Kulmbach in Oberfranken studierte sie Psychologie in Würzburg und in Freiburg. Dort arbeitete sie 20 Jahre an der Uni, der Uniklinik und in eigener Privatpraxis.

Heute arbeitet Jacob in Hamburg. Für die Therapieplattform GAIA entwickelt sie therapeutische Onlineprogramme. Denn wegen Fachkräftemangels und langer Wartelisten kann längst nicht jeder die therapeutische Unterstützung bekommen, die er oder sie eigentlich bräuhete. Onlineunterstützung soll dabei helfen, diesen Engpass zu beseitigen. Seit Jahren ist Jacob auch als Autorin von Büchern in dem Themenbereich tätig.



Lee-Ann Olwage, E+/Getty Images

ist Depression kein Tabu mehr. Es ist im Leben aber normal, sich auch mal unwohl zu fühlen, einen schlechten Tag zu haben. Dann braucht es nicht gleich professionelle Hilfe, sondern es reicht auch oft ein Gespräch mit Freunden.

In den USA hat sich die Bezeichnung „Generation Schneeflocke“ durchgesetzt. Dahinter steckt der Vorwurf, dass vor allem wir Millennials sensibel, hochverletzlich und wenig resilient sind. Sind wir also alle kleine sensible Schneeflocken? Mir fällt auf, dass viele junge Menschen, aber auch Psychotherapeuten

einen starken Fokus auf das Thema Vulnerabilität haben. Anstatt nach vorn zu schauen und sich zu fragen, wie es weitergehen kann, beschäftigen sie sich ausgiebig mit den negativen Gefühlen und der Frage, was sie mit der Kindheit zu tun haben. Dadurch reden sie sich ein, besonders verletzlich zu sein und sich vor den Herausforderungen des Lebens schützen zu müssen. Das ist das Gegenteil von Resilienz. Eigentlich ist eine Stärkung der Resilienz aber genau das, was in Psychotherapien, wie sie in Studien untersucht wurden, angestrebt wird.

### Was müssten wir denn tun, um im Leben resilienter zu sein, anstatt uns vor schwierigen Situationen abschirmen zu wollen?

Wir müssten über diesen starken Vulnerabilitätsfokus hinwegkommen. Auf jedes Problem mit Schonung zu reagieren ist definitiv der falsche Weg. Geh dahin, wo die Angst ist, und halte sie aus. Wir müssen uns Ängsten aussetzen, um sie zu überwinden, um korrekte Erfahrungen zu machen und andere Gefühle zu entwickeln.

### Heißt das, wir müssten uns einfach mal zusammenreißen?

Das hat eine ganz böse Konnotation. Aber im Prinzip heißt dieses „Reiß dich zusammen“ ja auch: „Fokussiere deine Energie und traue dich aus deiner Komfortzone heraus.“ Es geht ja oft vieles, obwohl es sich vielleicht erst mal unangenehm anfühlt. Go for it! Und du wirst merken, es lohnt sich.

In Ihrem Buch „Leben geht nur vorwärts“ geben Sie Tipps, um sich von „negativen Gefühlen“ zu befreien und „selbstbestimmt das Leben in die Hand zu nehmen“. Es geht dabei vor allem um das körperliche Wohlergehen. Das überrascht – wieso sprechen Sie bei psychischer Gesundheit von körperlichem Wohlergehen?

Der Zusammenhang ist gigantisch. Alle körperlichen Erkrankungen gehen mit einer schlechteren psychischen Befindlichkeit einher. Wer sich umgekehrt depressiv und schlecht fühlt, hat auch eine höhere Wahrscheinlichkeit, eine körperliche Erkrankung zu entwickeln. Schon die alten Römer haben gesagt: „Mens sana in corpore sano“ – ein gesunder Geist in einem gesunden Körper.

### Wahrscheinlich nehmen sich die allermeisten Menschen mehr Bewegung und eine gesündere Ernährung vor. Wenn ich heute etwas an meinem Lebensstil ändern möchte, was könnte das sein?

Wir können sehr viel über kleine Gewohnheiten verändern. Ich würde immer Bewegung als ersten und wahrscheinlich effektivsten Hebel sehen. Wir können kurze Wege mit dem Fahrrad oder zu Fuß machen anstatt motorisiert. Etwa den Brief zu Fuß zum Briefkasten bringen, anstatt ihn am nächsten Tag mit dem Auto mitzunehmen. Oder zum Thema Ernährung: Frisches Obst kaufen und es zu Hause so hinstellen, dass ich auch Lust habe, es zu essen.

Bewegung und gesunde Ernährung sind aber auch eine Frage der zeitlichen Prioritäten. Wenn ich den ganzen Tag gearbeitet habe, fehlt mir vielleicht die Energie, um abends noch eine Runde joggen zu gehen ... Glauben Sie das wirklich? Ich habe das

Gefühl, dass viel weniger gearbeitet wird. Da hat Ihre Generation übrigens einen sehr guten Einfluss – auch auf mich, würde ich sagen. Heutzutage wird ja schon sehr gut darauf geachtet, nicht mehr 60 Stunden die Woche zu arbeiten. Ich habe nicht den Eindruck, dass Überarbeiten so ein riesenproblem ist. Da geht es für mich eher um andere Prioritäten: Muss ich wirklich am Handy daddeln, oder höre ich damit auf und gehe joggen?

### Ein weiterer Punkt für ein erfolgreiches Leben, den Sie in Ihrem Buch betonen, sind Werte. Das müssen Sie mir erklären: Inwiefern sind Werte wichtig für unsere psychische Gesundheit?

Werte sind zentral, um zu entscheiden, in welche Richtung mein Leben gehen soll – wo ich meine Energie hinlenken will. Für mich persönlich sind meine Werte als Kompass sehr wichtig. Zeit mit meinen Kindern zu verbringen ist für mich zum Beispiel so wichtig, dass ich für ein gemeinsames Abendessen in Kauf nehme, mein Buch nicht weiterschreiben zu können. Dann habe ich überhaupt kein schlechtes Gewissen, sondern weiß, dass ich das Richtige getan habe. Je mehr ich mir meiner Werte bewusst bin, desto einfacher wird es.

Werte wie Gemeinschaft, Engagement oder Disziplin, die Sie in Ihrem Buch nennen, hören sich für mich ein bisschen an wie „zurück zu den Tugenden der Großeltern“ ... Ich komme mir manchmal damit ein wenig „ewig gestrig“ vor. Aber ich be-



Ich habe nicht den Eindruck, dass Überarbeiten so ein riesenproblem ist.

obachte auch durch die sozialen Medien einen ganz starken Trend zur Individualisierung. Dazu gehört auch, sich komplett abzugrenzen von vorgefertigten Wegen. Dabei passiert es auch, dass junge Menschen soziale Standards total ablehnen nach dem Motto: „Alle müssen selbst das Beste aus sich machen, und alle Werte sind zu einhundert Prozent individuell verhandelbar.“ Dabei gibt es einige gesellschaftliche Standards auch aus einem guten Grund. Wenn die Tugenden der Großeltern bedeuten, auch mal durchzuhalten und nicht jeden Pups so ernst zu nehmen, der quersitzt – dann würde ich das schon unterschreiben.

### Sind viele junge Menschen auch deshalb oft so überfordert? Weil sie das Gefühl haben, alles selbst neu aushandeln zu müssen?

Es ist wahnsinnig schwierig, so viele Optionen zu haben. Früher waren viele Werte und Ziele von der Gesellschaft oder der Familie vorgegeben. Das war sicher sehr einschränkend, aber es hatte auch positive Seiten. Heute kann man Lebenskonzepte, Werte, Karriere und Familienmodelle selbst wählen. Vor allem Teenager, die sowieso schon unsicher sind, tun sich damit schwer. Sie haben so viele Optionen und Modelle und Influencer, die ihnen irgendetwas propagieren. Das ist tatsächlich eine große Überforderung.

### Vielen Dank für das Interview

Die Fragen stellte Teresa Stiens.

Anzeige

CROSSMEDIA  
**458.000**  
Entscheidende  
bundesweit pro Monat

# Mit dem TAGESSPIEGEL muss man rechnen.

**JETZT AUCH IN DER LAE.**

Als Leitmedium aus der Hauptstadt ist der Tagesspiegel eine wichtige Informationsquelle für Entscheidende. Das bestätigen die **Ergebnisse der LAE 2024**. Der Tagesspiegel erreicht crossmedial **458.000 Entscheidende bundesweit** und etabliert sich als **nationale Medienmarke**.



QR-Code scannen und mehr erfahren:  
[media.tagesspiegel.de](https://media.tagesspiegel.de)  
KONTAKT: [annkathrin.hasenjaeger@tagesspiegel.de](mailto:annkathrin.hasenjaeger@tagesspiegel.de)

**TAGESSPIEGEL**  
MEDIA

Stephanie Dieckvoss London

**K**eine aufregenden, aber durchweg gute Nachrichten können die Auktionen mit Kunst und Objekten Alter Meister in London verzeichnen. Diese zeigen nicht nur, dass London weiterhin ein erfolgreicher Marktplatz für historische Kunst ist, sondern darüber hinaus dass der Markt für Alte Meister bei einem frischen Angebot aktiv ist. Das Problem liegt im Angebot, nicht in der Nachfrage. Vor allem Käufer aus Europa werden weiterhin angesprochen.

Christie's bot diese Saison ein kleines, aber feines Angebot zur Abendauktion Alter Meister an. Die Versteigerung brachte zwar nur 24 Lose zusammen, aber deren Vielfalt und Qualität fand bereits bei einer Vielzahl von Besucherinnen und Besuchern bei der Vorbesichtigung guten Anklang. Toplos der Woche war Tizians Tafelbild „Die Ruhe auf der Flucht nach Ägypten“ aus dem frühen 16. Jahrhundert. Die bewegte Geschichte des Bildes stieß vor der Auktion auf großes Medieninteresse. Nicht nur befand sich das Bild in wichtigen europäischen Sammlungen im 17. und 18. Jahrhundert, seit knapp 150 Jahren hing es in Longleat House in Wiltshire im Besitz der Markgrafen von Bath.

#### Rekord für Tizian durch Garantiegeber

1995 wurde es allerdings dort gestohlen und tauchte erst vor wenigen Jahren an einer Bushaltestelle in London wieder auf. Gegen eine Belohnung von 100.000 Pfund wurde es „ausgetauscht“ und von der Polizei sichergestellt. Frisch auf den Markt gebracht, spielte das Bild 17,5 Millionen Pfund ein. Bei nur einem Gebot ging es wohl an den Garantiegeber. Dennoch stellt der Verkaufspreis einen Auktionsrekord für den venezianischen Maler dar.

Aus Antwerpen stammt Quentin Metsys' wiedergefundenes Bild der „Madonna mit den Kirschen“ von circa 1520. Das Bild war lange Zeit verschwunden und wurde erst im frühen 20. Jahrhundert wiederentdeckt und als Kopie betrachtet. Noch 2015 versteigerte es Christie's als Werkstattarbeit für 254.000 Pfund. Sorgfältig restauriert kam das Andachtsbild mit frischem Kolorit jetzt bei einer Schätzung von acht bis zwölf Millionen Pfund zur Auktion. Interesse im Saal und an den Telefonen trieb die Gebote auf 10,6 Millionen Pfund. Erfolgreich war das Getty Museum in den USA, in dessen Auftrag die Londoner Kunsthandlung Hazlitt für das Bild geboten hatte.

Das Getty Museum gab seinen Ankauf direkt nach der Auktion bekannt. Nicht nur ist das Bild erst der zweite Metsys in der Sammlung. Darüber hinaus wurde es schon im 17. Jahrhundert in einem anderen Gemälde verewigt. In der Bildergalerie des Cornelis van der Geest, gemalt von Willem van Haecht im 17. Jahrhundert, wird es im Vordergrund mit Albrecht VII. von Habsburg gezeigt, der das Bild kaufen wollte – ohne Erfolg.

Weitere Kleinode der Auktion waren ein Triptychon aus Emaille aus einer Werkstatt in Limoges aus dem 15. Jahrhundert, dessen exquisite Ausarbeitung mehrere Bieter anzog. Die Arbeit verdoppelte die untere Schätzung von



Quentin Metsys „Madonna mit Kirschen“: Erst bei 10,6 Millionen Pfund sicherte sich das Getty Museum das Meisterwerk.



Gabriel Zehender: Das wahrheitsgetreue Ehepaarbildnis aus Basel war begehrt. Es ließ sich auf 352.800 Pfund heben.

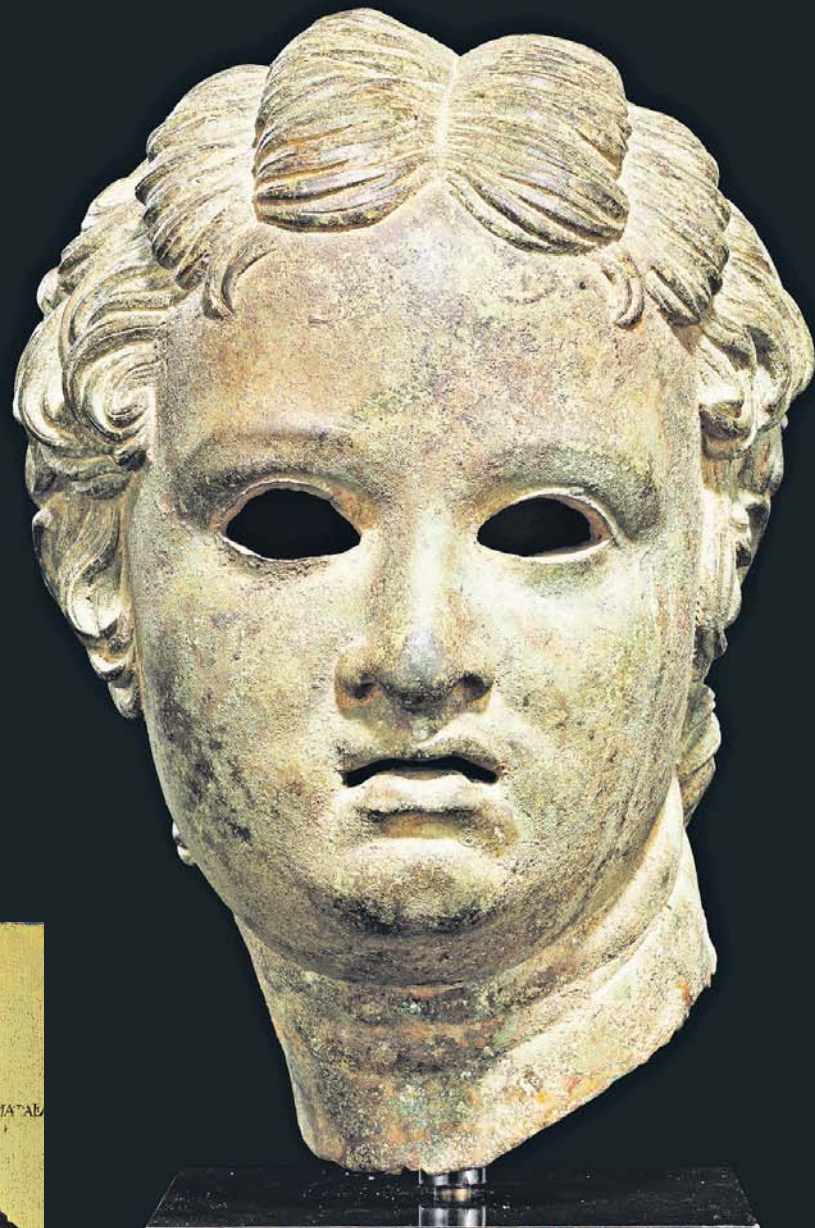
200.000 Pfund und verkaufte sich für 440.000 Pfund. Bei einem frühen Porträt von Königin Elisabeth I. konnte der Auktionator den Wert dank schriftlicher Gebote nur so runterschnurren. Erst bei der oberen Schätzung von 500.000 Pfund verlangsamte sich die Nachfrage für das George Gower zugeschriebene royale Bildnis. Am Ende hatte es die Taxe verdoppelt und spielte 907.000 Pfund ein.

Weniger Glück hatte das Haus mit einem der größten Bilder, die der englische Pferdemaalerge George Stubbs aus dem 19. Jahrhundert geschaffen hatte. „Stuten und Fohlen“ sollte

Alte Kunst

# Getty kauft Madonna

Wenn das Angebot sensationell ist, laufen auch die Auktionen mit Alter Kunst recht gut. Ein Rückblick.



Hellenistischer Bronzekopf eines „Eros“: Konnte seinen Preis vervielfachen.





Tizians „Die Ruhe auf der Flucht nach Ägypten“ wechselt für 17,5 Millionen Pfund in neue Hände.

Christie's Images Ltd.

sieben bis zehn Millionen Pfund einbringen, verkaufte sich aber nicht. Clementine Sinclair, Leiterin der Londoner Alten Meister, gibt sich jedoch im Telefonat mit dem Handelsblatt zuversichtlich, dass das Bild im Nachverkauf noch einen Käufer finden wird.

Christie's konnte 83 Prozent der Lose verkaufen und spielte mit nur 24 Losen 43,6 Millionen Pfund ein. Die Zahl bewegt sich im unteren Bereich der Erwartungen, vor allem weil der Stubbs keinen Käufer fand. Im letzten Jahr bot das Haus 40 Lose an und spielte mit diesen 54 Millionen Pfund ein. Alles in allem kein schlechtes Ergebnis in einem nervösen Markt.

Sotheby's hingegen spielte mit seiner Auktion von 32 Losen, darunter auch Werke aus dem 19. Jahrhundert, nur 12,4 Millionen Pfund ein. Ein bescheidenes Ergebnis. Hier lag die Verkaufsrate bei 81 Prozent. Kein Los schaffte es über die Fünf-Millionen-Pfund-Hürde. Letztes Jahr im Juli verkaufte das Haus 49 Bilder im Wert von 39,4 Millionen Pfund. Ein signifikanter Rückgang.

Toplos bei Sotheby's war ein Spätwerk von Botticelli, an dem seine Werkstatt mitgearbeitet hatte. „Jungfrau mit Kind vor Landschaft“ befand sich ehemals in der Sammlung von Alphonse de Rothschild in London, bevor es in den letzten 50 Jahren mehrfach auf dem Markt gehandelt wurde. Geschätzt auf drei bis fünf Millionen Pfund und mit einer Garantie versehen, verkaufte es sich für 3,4 Millionen Pfund.

Erfolgreich, wenn auch zu Preisen im sechsstelligen Bereich, ließ sich eine Gruppe von Bildern aus dem 14. und 15. Jahrhundert absetzen, darunter Arbeiten von Bicci di Lorenzo, aber auch von Hans Süss von Kulmbach. Die Auktion wurde mit einigen Gemälden aus dem 19. Jahrhundert aufgestockt, darunter Werke von Jean-Baptiste Camille Corot und Arnold Böcklin. Angeboten unter dem Titel „Der Kampf auf der Brücke“ und geschätzt auf 800.000 bis 1,2 Millionen Pfund, verkaufte sich die Kampfszene unterhalb der Taxe für 780.000 Pfund. Das Bild stammt aus Privatbesitz. Von 1908 bis 1943 befand es sich in der Sammlung des Porzellanindustriellen Philipp Rosenthal. Obwohl es unterhalb der Erwartungen blieb, stellt der Preis einen Auktionsrekord für Böcklin dar.

Die weiteren Auktionen der Klassik-Woche verzeichneten bei Sotheby's gemischte Ergebnisse, Verkaufsraten lagen zwischen 52 und 77 Prozent in den Kategorien Skulptur, Antike und Papierarbeiten. Zwei Objekte aus Limoges aus dem 13. Jahrhundert erzielten gute Preise in der Skulpturen-Auktion.

Ein Set mit vier Steinreliefs von de Vély aus dem 17. Jahrhundert, bekannt unter dem Namen „The Fairhaven Panels“, brachte aufgrund seiner Seltenheit 1,6 Millionen Pfund bei einer Schätzung von 200.000 bis 300.000 Pfund. Im Bereich der Zeichnungen gab es weitaus mehr Rückgänge. Hier fanden vor allem französische Altmeisterzeichnungen gute Abnehmer. Ein Zeichen, dass der stärkere französische Markt auch das Interesse an französischer Kunst ankurbelt? Bei Christie's lag der Fokus auf dem „Exceptional Sale“.

Möbel und Prunkvasen lassen sich weiterhin fast gar nicht verkaufen. Es war ein hellenistischer Bronzekopf von Eros aus dem zweiten bis ersten Jahrhundert v. Chr., der als Toplos die Erwartungen übertraf. Geschätzt auf 550.000 bis 750.000 Pfund erreichte er 1,9 Millionen Pfund. In dieser Auktion lag die Verkaufsrate bei insgesamt nur 60 Prozent.

Rekorde konnte Christie's indes auch in der Grafikauktion verzeichnen, wo die Verkaufsrate bei sehr guten 89 Prozent lag. Ein Selbstporträt von Jean-Etienne Lyotard, geschätzt auf 35.000 bis 45.000 Pfund, erzielte 189.000 Pfund und auch Antonis van Dyck erzielte mit einem kleinen Selbstbildnis einen neuen Rekord. Fazit: Es ist nicht alles rosig. Die Einlieferer sind nervös, Geschmäcker weiterhin im Wandel und Käufer wählerisch. Aber beim richtigen Material schlagen sie zu. Und dann auch zum richtigen Preis.

**Fabio Marti:** Versteht die „Hanged Men“ aus schillerndem Epoxidharz als Aufforderung zum Blickwechsel.



Foto: Michael Calabro

**Adrian Paci** „Home to go #9“: Das Farbfoto aus einer Fünfer-Aufnahme bringt das Kreuz, das Immigranten zu tragen haben, buchstäblich auf den Punkt.



Foto: Michael Calabro

## Sommerausstellung

# Doppelte Entdeckungen in Engelberg

„Backstage“ heißt ein neues Format in der Zentralschweiz, das zeitgenössische Kunst gratis ausstellt: im Hotelspeicher, in einer Schusterwerkstatt oder verlassenen Kegelbahn.

Susanne Schreiber Engelberg

Die Blickrichtung zu ändern tut gut und bereichert unser Denken. Die Tarokkarte des „Gehängten“ war der Ausgangspunkt für den Künstler Fabian Marti und seine Frage nach den Grenzen des Wissens. Schillernde Torsi aus Harz mit menschlichem Umriss hängt er kopfüber auf im Dachgeschoss des Pfisterhuesli im zentralschweizerischen Engelberg.

Den Blick ändert, wer in diesem Sommer in das 900 Jahre alte Klosterdorf reist. Was verborgen war, überrascht – in der zeitgenössischen Kunst und in der Architektur des Dorfs, das vom Tourismus lebt.

Den Eiskeller der Benediktinerabtei mieteten einst Engelberger Bierbrauer. Jahrzehnte stand er leer. Jetzt hat Ester Vonplon ihre Videoarbeit „Eiszeit“ dort platziert. Passend zu der ungemütlichen Kälte des begehbaren Kühlraums zeigt sie schmelzende Eisberge der Arktis und bedrohte Rheinauen. Der aufgegebenen Ort und das Video über Klimawandel sind beide Teil von „Backstage Engelberg“ (bis 18. August).

Auf Einladung des Züricher Galeristen Peter Kilchmann hat die freie Ausstellungsmacherin Dorothea Strauss diese vorzügliche Sommerschau kuratiert. 53 internationale Künstler aus 18 Nationen an 21 sonst unzugänglichen Orten. 39 Kunstschaaffende kommen für „Backstage“ aus ihrem Netzwerk, 14 sind Stammkünstler der Galerie Kilchmann aus Zürich und Paris.

Ein Highlight der kostenlosen Kunstausstellung ist das Schumacherhäuschen der Familie Wasser. Seit 1996 geschlossen, ist es jetzt erstmals wieder zu besichtigen. Voll mit Leisten, Nähmaschi-

nen und Werkzeug hat die Werkstatt eines Handwerkers den Charme einer Zeitkapsel, die man gerne besucht.

Den Berliner Künstler Olaf Nicolai hat die eingefrorene Zeit im Schuhmacherhäuschen ange-regt, einen suggestiven, mit Gesang unterlegten Film zu machen. Sein Material: Magazin-fotos vom wunderschön schillernden Carina-Nebel im Welt-raum. Wie in der Werkstatt versinkt die Besucherin in seinem dreiteiligen Film „Gateway“ in der Betrachtung von Zeit und Ewigkeit.

Auch in den Speicher des Hotels Bellevue-Terminus gelangt ein Gast normalerweise nicht. Jetzt darf er hoch hinaus, um neue Gemälde über die Erinnerung von Valérie Favre zu erkunden, ein vieldeutiges Reis-Video von Judith Albert oder Lichtboxen von Idil Ilkin. Gut ausgeschildert lässt sich auch die ehemalige Kegelbahn des Hotels Engelberg ohne Mühe finden. In den feucht-dunklen Schlauch projiziert Zilla Leutenegger Zeichnungen, die den Schatten der Besucher umgehend in die Kunst integrieren.

Eine besondere Station ist das Tal Museum mit Arbeiten zum Thema „Mein mystisches Selbst“. Das geschickt ausgebaute Heimatmuseum verfügt über Sonderausstellungsräume, die ein Floß von Angela Lyn oder das Foto „Home to go # 9“ neutral präsentieren. Adrian Paci bringt hier das Kreuz, das Immigranten zu tragen haben, buchstäblich auf den Punkt.

Doch ungewöhnlich wird es, wenn die Selbstbefragung von Fabian Marti oder Shirana Shahbazi auf jahrhundertealtes Mobiliar und Vertäfelungen trifft. Unheimlichkeit prallt da auf Gemütlichkeit. Um die Natur der Bergwelt geht es dagegen bei Angela Lyn. Wie poetische Moodboards der eigenen Seele muten Lyns meterlange Collagen an. Malmittel, Skizzen von Gipfeln und Fundobjekte vom Berg werden zu Zeugen einer Beschäftigung mit Engelberg, dem Dreitausender Titlis und den nicht minder beeindruckenden Gipfeln von Rostock, Ruchstock und Rigidalstock.

Dorothea Strauss und Peter Kilchmann haben einen Verein gegründet, in dem neben Schweizer Stiftungen und der Galerie Kilchmann auch die Tourismusbranche vertreten ist. Der Etat liege, sagt die Kuratorin, bei einer halben Million Franken. Die Qualität der Kunstwerke, Produktionshonorare für ihre Schöpfer, geschulte Aufseherinnen an allen Stationen und eine reichhaltige Website sogar mit Audioführung markieren den hohen Anspruch von „Backstage Engelberg“. Das und die Freude von Künstlern wie Olaf Nicolai, vor Ort zu arbeiten, hebt die Schau deutlich ab von den üblichen sommerlichen Freiluftausstellungen; vor allem von solchen, die Tourismusmanager mit beliebigen Außenskulpturen veranstalten, um mehr Besucher anzulocken.

Jedes Jahr ist wahrscheinlich so viel Aufwand nicht zu betreiben. Aber vielleicht, so hört man, alle zwei oder drei Jahre. Schön wäre es für die Kunst, ihre Freunde und das Dorf Engelberg.

„Backstage Engelberg“: Bis 18. August, Donnerstag und Freitag 13 bis 17 Uhr, Samstag und Sonntag 13 bis 18 Uhr. Der Katalog erscheint zur Finissage im Verlag für moderne Kunst. Er soll über 200 Seiten haben.



Sigmar Polke „Meisterwerk als Ramsch versteigert“: Hinten notierte der humorvolle Künstler „Ramsch als Meisterwerk veredelt! bitteschön“.

### Auktions-Vorschau

# Guter Riecher für junge Kunst

Kasper König zählt zur Riege der großen deutschsprachigen Ausstellungsmacher und Museumsdirektoren. Jetzt lässt der Achtzigjährige bei Van Ham seine Privatsammlung versteigern.



Kasper König: Vor einer Wand mit zahlreichen Kleinformaten der von ihm geschätzten Künstlerinnen und Künstler.

Christiane Fricke Düsseldorf

**K**asper König hat in seinem Leben bereits eine Menge markanter Spuren hinterlassen: als Kurator legendärer früher Ausstellungen von Andy Warhol und Claes Oldenburg, als Verleger, als Mitinitiator und Kurator der „Skulptur Projekte“ in Münster, als Inhaber diverser Lehrstühle, als Gründungsdirektor der Ausstellungshalle Portikus in Frankfurt, als Leiter der Städel Schule und des Museums Ludwig in Köln, um ein paar Beispiele zu nennen.

Nun begibt sich der Achtzigjährige an den „kapitalistischen Nabel schlechthin“. Die Formulierung fällt bereits zu Beginn des Gesprächs, das wir am Telefon anlässlich der gerade publik gewordenen Versteigerung seiner Privatsammlung mit Nachkriegs- und zeitgenössischer Kunst führen.

Schauplatz wird das Kölner Auktionshaus Van Ham sein, wo am Abend des 1. Oktober 60 Losnummern aufgerufen werden sollen. Am Tag darauf folgen 190 Lose. Außerdem gibt es zwischen dem 26. September und 10. Oktober eine „Online only“-Auktion mit circa 150 Positionen. Insgesamt stehen in dieser ersten Auktionsfolge über 400 Losnummern zur Verteilung an. 56 Werke hatte König bereits im letzten Herbst seiner alten Wirkungsstätte, dem Museum Ludwig, geschenkt.

Was unter den Hammer kommt, ist für Van-Ham-Chef Markus Eisenbeis „ein persönliches Spiegelbild“ für ein Leben mit der Kunst und Künstlern, von denen viele dem Ausstellungsmacher in Freundschaft verbunden sind. Vielleicht ist diese Verbundenheit auch ein Grund, warum im Laufe des Gesprächs mit König auch der Satz fällt: „In der Regel ist eine Auktion fürchterlich.“

Dabei ist Sentimentalität eigentlich das Letzte, das man Kasper König zutraut. Dafür ist er zu klug und ihm das Kaufmännische zu nah. Der eigene Vater war Unternehmer (Brillux), zwei seiner Söhne, Leo und Johann, sind Galeristen, der Bruder Walther Verleger und Buchhändler. Kasper König selbst sammelte seine ersten beruflichen Erfahrungen als Mitarbeiter renommierter Galerien: anfangs bei Rudolf Zwirner, danach in London bei Anneli Juda und Robert Fraser. Beim Verkauf der Sammlung Kraushar 1967 an Karl Ströher spielte er den Bürgen.

Berührungsgängste dürften allenfalls einem kapitalismuskritischen Reflex geschuldet sein, eine Koketterie. Man denke nur an die sehr erfolgreichen Benefiz-Auktionen, die König zugunsten des Ankaufsetats „seines“ Museums Ludwig lancierte. Und selbstverständlich sah man ihn regelmäßig auf Rundgängen durch die Galerien und auf Messen, wo er auch selbst kaufte. Zum Beispiel Sigmar Polkes „Meisterwerk als Ramsch versteigert“, erworben 2008 auf dem Stand von Erhard Klein auf der Art Cologne – sozusagen empört weggeschnappt einem einschlägig

bekanntem Privatsammler, der nichts Eiligeres zu tun hatte, als gleich mit der Frage nach einem Rabatt an den Galeristen heranzutreten.

Die Geschichte dieser Erwerbung lässt sich in der Sendung „Bildbetrachtung“ von 2020 auf Deutschlandfunk Kultur nachhören und wird demnächst auch in dem ganz auf die Kasper-König-Sammlung konzentrierten Auktionskatalog nachzulesen sein. Autor ist Günther Herzog, ehemaliger Leiter des Zentralarchivs Deutsche und Internationale Kunstmarktforschung (Zadik), das Königs schriftlichen Vorlass aufgenommen hat.

Polkes ironisches „Meisterwerk“ liegt mit einem Schätzwert von 30.000 bis 50.000 Euro genau im Bereich dessen, was König damals auf der Messe bezahlte. Ambitionierter angesetzt ist mit 500.000 bis 700.000 Euro Taxe On Kawaras Datumbild „May 7, 1967“ im originalen Karton mit beiliegender „New York Times“. Dies sind allerdings die einzigen Taxen, die momentan kommuniziert werden können.

### Was ihm Künstler schenkten

Erst vor vierzehn Tagen kamen die Werke ins Haus, darunter auch ein „Untitled“ mit königsblauen Pinselabdrücken von Niele Toroni; eine Reminiszenz an die Einzelschau, die König dem Künstler 1988 im Portikus in Frankfurt ausrichtete. „Es muss jetzt alles sehr schnell gehen“, sagt Eisenbeis. Er erwarte „einen interessanten siebenstelligen Betrag“ als Gesamterlös der Auktionsfolge.

Besondere Erwähnung verdient auch eine ungewöhnliche, filigrane Installation von Claes Oldenburg aus dem Schlafzimmer Königs. Er habe sich etwas wünschen dürfen, berichtet König, der mit 23 Jahren Oldenburgs erste Museumsausstellung in Stockholm kuratierte. Es ist eine dezente Hommage an Marilyn Monroe, genauer gesagt an drei Kleidungsstücke, mit denen sie in die Film- und Fotogeschichte einging: „Ghost Wardrobe (for M. M.)“, entstanden für Oldenburgs Einzelschau in der Sidney Janis Gallery in New York 1967.

Ein erheblicher Teil der Offerte wird von kleinerem Format sein. Das verraten die Fotos, die Van Ham von den dicht an dicht bis zur Decke gehängten Wänden der Berliner Wohnung aufnehmen ließ.

Zu den Highlights zählt das Kölner Auktionshaus neben den erwähnten Arbeiten von On Kawara und Polke auch Werke von Richard Artschwager, seinem Nachbarn in Nova Scotia Thomas Bayrle, William Copley, mit dem er befreundet war, Hanne Darboven, den auf den „Skulptur Projekten“ ausstellenden Künstlerinnen Maria Eichhorn, Nicole Eisenman, Ayşe Erkmen und Maria Lassnig, der er 2009 im Museum Ludwig eine Einzelschau ausrichtete.

Die Auktion wird vermutlich ein Publikum mit breit gestreuten Interessen ansprechen. Denn Kasper König folgte bei seinen Kunstkäufen auch seiner persönlichen Entdeckerlust, berichtet Renate Goldmann, Direktorin des Van Ham Art Estate. Deshalb wird man im Herbst auch auf weniger geläufige Namen stoßen wie den originellen amerikanischen Objektkünstler H.C. Westermann oder auf den belgischen Maler Raoul de Keyser.



MAY 7, 1967

**On Kawara „May 7, 1967“:** Das Datumbild im originalen Karton mit beiliegender „New York Times“ ist auf 500.000 bis 700.000 Euro geschätzt.

## Auktions-Nachbericht

Schätze eines  
Gotik-Sammlers

Was einst der Kenner Albert Figdor erworben hatte, animierte jetzt bei Neumeister zu stattlichen Geboten.

Sabine Spindler München

Für ein Kunstwerk in einem Versteigerungskatalog ist es ein schlechtes Omen, auf der Kulturgutliste eines deutschen Bundeslandes zu stehen. Das brems internationalen Bieter aus und gilt deshalb als preisreduzierend. So dachte auch Katrin Stoll, geschäftsführende Gesellschafterin von Neumeister, noch wenige Tage vor ihrer Sommerauktion mit Kunst und Antiquitäten aus sieben Jahrhunderten.

Vorsichtig hatten ihre Experten einen Sakristeischrank von 1457 aus der Gegend um Lindau am Bodensee auf 20.000 Euro taxiert. Während der Versteigerung Ende Juni aber rangen mehrere deutsche Bieter engagiert um diese hohe Anrichte mit fein geschmiedeten Eisenbeschlägen. Es ist ein Möbel mit Ausstrahlung und hoher Authentizität.

Mit maniert geschnitztem Weinstock und Löwenzahn auf der Vorderfront und den sakralen Architekturversatzstücken wie Eselsrücken und Fischblase auf den Seiten reizte es einen privaten Sammler im Saal bis zu 101.400 Euro. Alle Preise verstehen sich inklusive Käuferaufgeld.

Das Möbel stammte wie weitere 20 Objekte aus der legendären Sammlung des Kunstkenner Adolf Figdor (1843 bis 1927). Wie alte Fotografien zeigen, glich die Wohnung des Wiener Privatiers einem dicht bestückten Museum. Vor allem Kunstwerken der Gotik und der Renaissance galt sein Interesse. Als 1930 fast alles unter den Hammer kam, deckten sich viele Museen mit den bedeutendsten Werken ein, mit ottonischer Elfenbeinschnitzerei oder Gemälden von Hieronymus Bosch.

Die bei Neumeister angebotenen Stücke waren Objekte für Kenner, die nicht nur dem aktuellen Kunstkammer-Mainstream der Alten Kunst folgen. Erst bei 13.000 Euro übernahm ein Saalbieter eine handfest wirkende

Messingschnabelkanne aus dem 14. Jahrhundert. Die untere Taxe lag bei nur 800 Euro. Ein belgischer Kurator erweiterte seine Privatsammlung mit einer Utrechter Skulptur von 1480/90.

Die mit realistischen Zitaten aus der Entstehungszeit wie einem gotischen Stuhl und einem Nähkorb aktualisierte „Madonna mit Jesuskind“ erforderte mehr als das Dreifache der Taxe. Sie kostete letztlich 28.600 Euro. Englischer und ungarischer Handel übernahmen zwei frühe Truhen. Der kleine Frührenaissance-Kasten aus dem Veneto, im 15. Jahrhundert entstanden und mit einer flach geschnitzten Verkündigungsszene auf der Front verziert, brachte 16.700 Euro. Eine sogee-



Spätgotische Madonna mit Nähkorb: Die Utrechter Skulptur kam aus der Sammlung Figdor.



Sakristeischrank mit Ranken: Trotz eines Eintrags in der nationalen Kulturgutliste stieg der Erlös von geschätzten 20.000 Euro auf 101.000 Euro.

nannte „Cassone“ von circa 1500 mit spätgotischem Maßwerk und Rosetten in den Feldern und einigen späteren Ergänzungen erforderte 8450 Euro.

Die Gemälde waren vor allem von kunsthistorischem Gewicht und weniger von Gefälligkeit und Schaulust geprägt. Die Preise überschritten die Taxen um ein Vielfaches und sind dennoch bodenständig. Mit Sinn für erzählerische Gestik und einem breiten Spektrum an Gewändern und Kopfbedeckungen hat Jan Polack in der zweiten Hälfte des 15. Jahrhunderts die „Heilige Sippe“ für den Sockel eines Altars gemalt. Bei 25.000 Euro aufgerufen, übernahm eine Saalbieterin die Tafel des bedeutenden Münchener Malers der Spätgotik für 84.500 Euro.

Der Londoner Handel sicherte sich eine im frühen 16. Jahrhundert gefertigte historische Szene, in der die Übergabe einer Stadt an Kaiser Maximilian I. und sein Heer dargestellt ist, für 54.600 Euro. Das in direkter Nahsicht und mit realistischem Ausdruck gemalte Bildnis eines Herrn mit Barett von Bernhard Strigel, dem Porträtisten der Familie Maximilian I., wechselte für 11.700 Euro den Besitzer.

„Die Auktion hat gezeigt, dass unsere weltweite Kundenschaft Kunstwerke von kulturellem und kunsthistorischem Wert schätzt. Das ist dem Hause Neumeister besonders wichtig“, sagte Katrin Stoll dem Handelsblatt. „Unsere Kunden sind bereit, in deren Fortbestand zu investieren.“

Ein Höhepunkt aus dem regulären Angebot wurde ein Silberteller aus dem Tafelservice von Kurfürst Maximilian I. von Bayern. Er wurde für 11.700 Euro von einer öffentlichen Sammlung übernommen. Einen Sammler von historischen Waffen animierte ein reich verziertes Paar „Radschlosspuffer“ von 1685 mit der Bezeichnung „Bielcke“ zum Einsatz von 20.800 Euro. Manchmal gehen Kunstfertigkeit und Wehrhaftigkeit eben Hand in Hand.

## Marion Ackermann

## Wieder an der Spitze – diesmal in Berlin

Marion Ackermann, Deutschlands versierteste Museumsmanagerin, wird 2025 Präsidentin der Stiftung Preußischer Kulturbesitz.

Düsseldorf. Die Kunsthistorikerin Marion Ackermann wird zum 1. Juni 2025 neue Präsidentin der Stiftung Preußischer Kulturbesitz (SPK) in Berlin. Tätig wird die aktuelle Generaldirektorin der Staatlichen Kunstsammlungen Dresden (SKD) schon früher, um mit Amtsvorgänger Hermann Parzinger „einen reibungslosen Übergang der Amtsgeschäfte zu sichern“. Das teilte die SPK am Montag mit.

Für die erfahrene Managerin eines Museumsverbands sprach, dass sie große Transformationsprozesse erfolgreich gestalten kann. Ihre dringende Aufgabe in Berlin: die nur begonnene, grundlegende Reform der SPK zu einem zukunftssträchtigen Abschluss zu führen. Wie desolat die Lage des

Verbands aus Museen, Bibliotheken und Archiven ist, weiß Ackermann. Sie sitzt seit Jahren im Stiftungsbeirat der durch die Bundesländer und den Bund getragenen Großorganisation. Deren Probleme sind neben chronischer Unterfinanzierung und Überbürokratie auch eine an glänzenden Ausstellungsvorhaben arme Ausstellungsgenda.



Marion Ackermann: Als Präsidentin der Stiftung Preußischer Kulturbesitz muss sie deren Reform beschleunigen.

Marion Ackermann ist eine Wissenschaftlerin, die

ausgeprägt politisch, strategisch denkt und neue Wege geht. Sie kann gut mit Politikern umgehen und hat mit ihren Innovationen für eine sinnvolle Ergänzung der Dresdner Traditionslinie gesorgt. So sind die SKD heute nicht nur für die Kunst des Barock berühmt, sondern auch für die heute so wichtige zeitgenössische Kunst. Ackermann hat unter anderem die Privatsammlung Erika und Rolf Hoffmann und die Sammlung Egidio Marzona eingeworben und klug in die bestehenden Ausstellungen eingeflochten.

Vor Dresden war Ackermann von 2009 bis 2016 Direktorin der Kunstsammlung NRW. Auch hier ist ihre Liste verdienstvoller Neuerungen lang. Sie initiierte das wegweisende Projekt „Museum Global“, nahm Künstlerinnen in den Blick und sicherte dem Haus das Archiv des Galeristenpaares Dorothee und Konrad Fischer, das Kunstgeschichte schrieb mit seinem Einsatz für die Minimal Art.

Tiefpunkt ihrer Zeit als einflussreiche Generaldirektorin in Dresden war 2019 der Raubüberfall im Historischen Grünen Gewölbe. Das von mehreren staatlichen Stellen verantwortete Sicherheitskonzept hatte sich bei dem dreisten Juwelenraub als untauglich erwiesen. Ackermann stellte sich vor den Direktor des Grünen Gewölbes und bot dem Ministerpräsidenten von Sachsen ihren Rücktritt an. Doch der ließ sie nicht ziehen.

In Dresden hat Ackermann rechtsextremen Parteien die Stirn geboten und keine Diskussion gescheut. Dass sie bei einem Wahlsieg der AfD in Sachsen im Herbst 2024 demissionieren würde, sagte sie dem Handelsblatt im Januar 2024 vertraulich. Ein paar Monate später wunderte sie die Interviewerin. Auf die Frage nach ihren Schwerpunkten in der anstehenden zweiten Amtszeit wiederholte sie nur die Herzensangelegenheiten aus der ersten Amtszeit. Da war die Museumsmanagerin gedanklich schon mit der Stiftung Preußischer Kulturbesitz befasst. sds

## National wertvolles Kulturgut

## Museumstrio erwirbt Caspar D. Friedrichs Skizzenbuch

So funktioniert Ankaufspolitik in Zeiten knapper Kassen: Gemeinsam statt gegeneinander. Die drei größten deutschen Museumsverbände haben zusammen das feine, sogenannte „Karlsruher Skizzenbuch“ von Caspar David Friedrich erworben. Das gaben die Klassik Stiftung Weimar, die Staatlichen Kunstsammlungen Dresden und die Stiftung Preußischer Kulturbesitz am Mittwoch bekannt. Das abgenutzte Büchlein hatte den Romantiker Caspar David Friedrich auf seinen Wanderungen um Dresden begleitet.

Ende 2023 versteigerte das Auktionshaus Grisebach es für 1,8 Millionen Euro an einen ausländischen Bieter.

Doch eine Listung als national wertvolles Kulturgut verhinderte die Ausführung. Daraufhin hat Grisebach in Abstimmung mit dem Eigentümer den Erwerb durch die drei Museen mit Caspar-David-Friedrich-Schwerpunkten vermittelt. Wer im November die Auktion verfolgte, weiß, dass der Kaufpreis zwischen 1,4 Millionen und 1,8 Millionen Euro liegen muss.

Wesentliche Mittel dafür stellten Deutschlands wichtigste Mäzene, die Ernst von Siemens Kunststiftung und die Kulturstiftung der Länder, sowie weitere Förderer zu Verfügung. Als sich die Einigung mit dem Museumstrio abzeichnete, ließ der Eigentümer von seiner angestregten Klage ab.

Gemeinschaftsankäufe von mehreren Museen sind sinnvoll und werden immer mal wieder realisiert. 2016 waren es der Pariser Louvre und das Amsterdamer Rijksmuseum, die ein Porträt-Paar Rembrandts gemeinsam erworben haben. Bereits 2006 haben das Kunstmuseum St. Gallen, das Kunstmuseum Liechtenstein und das Museum für Moderne Kunst in Frankfurt am Main die Minimal-Art-Sammlung des ehemaligen Galeristen Rolf Ricke erworben. Für das Publikum ist nicht wichtig, welches Haus Eigentümer ist. Entscheidend ist, dass Wissenschaftler das Werk erforschen und das breite Publikum daran in gut gemachten Ausstellungen teilhaben lassen. sds

Andreas Neuhaus Düsseldorf

**A**n den US-Börsen wird ein Rekord nach dem anderen aufgestellt. Dadurch wächst allerdings auch die Sorge vor einer Kurskorrektur. Welche Aktien bieten vor diesem Hintergrund noch Kurspotenzial? Um sich einer Antwort anzunähern, hat das Handelsblatt Daten der Investmentbank Goldman Sachs ausgewertet, die dafür regelmäßig mehr als 95 Portfolios von Hedgefonds beobachtet.

Es zeigt sich, dass es Aktien gibt, bei denen die Profis seit dem Start der aktuell laufenden Rally im November ihr Engagement immer weiter ausbauen. Bei diesen Lieblingen in ihren Depots sehen die Hedgefonds-Manager also noch weiteres Kurspotenzial. Das Handelsblatt stellt die fünf Aktien vor, bei denen die Profis auf Sicht der vergangenen Monate am stärksten aufgestockt haben.

### 1. Alibaba-Aktie: Hoffnung auf Erholung in China

Im Vergleich zum vergangenen November haben Hedgefonds ihre Position bei Alibaba am stärksten ausgebaut. Die Aktien des chinesischen Onlinehändlers sind ein beliebter Trade, um auf eine stärkere Erholung der chinesischen Wirtschaft und einen anziehenden Konsum zu wetten. Deutsche Anleger können nur Hinterlegungsscheine (ADRs) kaufen, die von US-Banken ausgegeben werden und Aktien des Unternehmens repräsentieren.

Zwar liegt die Aktie auf Sicht von einem Jahr bei 18 Prozent im Minus, Analysten bleiben aber überwiegend optimistisch und bestätigten nach den enttäuschenden Quartalszahlen ihre Prognosen. Sie vertrauen dem Plan von Alibaba, sich stärker aufs E-Commerce und Cloud-Geschäft zu konzentrieren.

Laut dem Finanzdienst LSEG raten 42 von 47 Experten zum Kauf der Aktie, die restlichen fünf zum Halten. Das durchschnittliche Kursziel liegt mit knapp 110 Dollar fast 50 Prozent über dem aktuellen Kurs. Der Analyst Thomas Chong von der US-Bank Jefferies erhöhte sein Kursziel Anfang des Monats sogar auf 116 Dollar. „Wir glauben, dass Alibaba von seinem Drei-Jahres-Plan überzeugt ist, das Wachstum der Nutzer, des Bestellvolumens und des Bruttowarenvolumens ist entscheidend in der ersten Phase“, schrieb Chong in seiner Notiz.

Was neben dem angepeilten Wachstum für die Aktie spricht: Das Management führt Kapital an die Aktionäre zurück. In der vergangenen Woche gab das Unternehmen bekannt, dass es im zweiten Quartal Aktien im Wert von fast sechs Milliarden Dollar zurückgekauft hat. Bis März 2027 will es weitere Aktien im Wert von rund 26 Milliarden Dollar zurückkaufen. Durch die Verknappung der handelbaren Aktien steigt in der Regel der Kurs, zudem fällt der Gewinn pro Aktie höher aus.

Außerdem ist die Aktie mit einem Kurs-Gewinn-Verhältnis (KGV) von neun auf Basis des im laufenden Geschäftsjahr erwarteten Nettogewinns günstig. Der Bewertungsabschlag hängt allerdings auch mit geopolitischen Risiken zusammen: Immer wieder gibt es Spekulationen über eine mögliche chinesische Invasion in Taiwan. Kommt es dort zu einem Konflikt, dürften chinesische Aktien massiv an Wert verlieren.

### 2. Albertsons-Aktie: Wette auf erfolgreiche Fusion

Auch bei der US-Supermarktkette Albertsons bauten Hedgefonds ihre Positionen aus. Allerdings setzen die Profis hier nicht wie bei Alibaba auf eine Kurserholung, sondern auf eine Übernahme Albertsons durch den Konkurrenten Kroger.

Bereits seit Oktober 2022 besteht eine Fusionsvereinbarung, doch es gibt Bedenken, dass der Deal zu höheren Preisen, Filialschließungen und Arbeitsplatzverlusten führen wird. Die US-Behörde FTC hat Klage eingereicht, seitdem ist die



Mastercard, Alibaba-Lager, Hauptversammlung Berkshire Hathaway, Albertsons-Lkw, iPhones von Apple: Diese Unternehmen steigern seit Jahren ihre Gewinne.



## Geldanlage

# Diese fünf Aktien kaufen Profi-Anleger

Anlageexperten greifen bei einigen Titeln seit Monaten zu. Dazu gehören drei Unternehmen, die seit Jahren ihre Gewinne steigern, ein Übernahmekandidat und ein Konzern aus China.

Fusion gestoppt. Sollte sie aber genehmigt werden, können Anleger eine staatliche Rendite erzielen: Der Übernahmepreis liegt bei 34,10 Dollar pro Aktie. 6,85 pro Aktie wurden bereits als außerordentliche Dividende an die Albertsons-Aktionäre ausgezahlt. Damit bleiben als Übernahmepreis 27,25 Dollar. Das wäre zum aktuellen Kurs von knapp 20 Dollar ein Plus von 40 Prozent.

Ob die Fusion zustande kommt, ist aber weiterhin unklar. Analysten sind geteilter Meinung. Zu den Optimisten gehört Roth MKM. Die Experten der Investmentbank erhöhten ihr Rating Ende April auf „kaufen“, nachdem Albertsons und Kroger erklärten, im Falle einer Fusion 600 Filialen an den Konkurrenten Costco Wholesale zu verkaufen.

Sollte es nicht zu einer Fusion kommen, könnte die Aktie unter Druck geraten. Allerdings könnte der Kursverfall durch drei Faktoren abgefedert werden:

► Erstens ist die Fusion nicht vollständig eingepreist, deswegen liegt der Kurs auch 40 Prozent unter dem Angebot.

► Zweitens würde Albertsons in dem Fall eine Auflösungsgebühr in Höhe von 600 Millionen Dollar erhalten.

► Und drittens ist die Aktie trotz des wachsenden Geschäfts mit einem KGV von knapp acht günstig.

# 11,2

Milliarden Dollar

betrug der Gewinn von Berkshire Hathaway im ersten Quartal dieses Jahres.

Quelle: Berkshire Hathaway

### 3. Apple-Aktie: KI-Offensive bringt neuen Schwung

Apple gilt vor allem aufgrund seines iPhones als beliebtes Investment. Der US-Konzern war jahrelang das wertvollste Unternehmen der Welt, ehe es in diesem Jahr vom Software-Unternehmen Microsoft abgelöst wurde. Ein Grund dafür: Im Gegensatz zu anderen Tech-Konzernen hielt sich Apple beim Thema Künstliche Intelligenz (KI) zurück.

Das hat sich geändert: Vor einem Monat hat Vorstandschef Tim Cook die Integration zahlreicher Funktionen auf Basis von KI in iPhones, iPads und Macs angekündigt. Zahlreiche Analysten hoben daraufhin ihre Kursziele an, im Schnitt auf 210 Dollar. Besonders optimistisch ist Analyst Dan Ives vom Finanzhaus Wedbush mit einem Kursziel von 275 Dollar.

Ives erwartet einen neuen „Superzyklus“ für Apple, also eine lange Phase der Wertsteigerung. Denn wer die neuen KI-Funktionen nutzen will, braucht dafür ein modernes Gerät. Daher könnten die neuen KI-Funktionen zu einem wichtigen Antrieb für Kunden werden, sich die neuesten Geräte anzuschaffen.

Hedgefonds hatten schon vor der Ankündigung auf der jährlichen Entwicklerkonferenz WWDC im Juni bei Apple aufgestockt und haben profitiert: Seitdem stieg die Aktie um 17 Prozent, erst am Montag erreichte sie ein neues Rekordhoch von 227,45 Dollar. Damit liegt sie mittlerweile

über dem durchschnittlichen Kursziel der Analysten. Das KGV ist auf über 30 gestiegen.

#### 4. Mastercard-Aktie: Duopol garantiert Gewinne

Vierter Langfrist-Favorit in den Hedgefonds-Depots ist der Zahlungsdienstleister Mastercard. Der US-Konzern bildet mit Visa auf dem Markt für Kredite ein Duopol: Ruinöse Verdrängungs- und Rabattschlachten gibt es nicht – Visa hat es mit Platz sechs übrigens nur ganz knapp nicht unter die Top Five dieses Rankings geschafft.

Mit Ausnahme einer Delle während der Coronapandemie steigen die Gewinne von Mastercard seit mehr als zehn Jahren. Dementsprechend konstant steigt die Aktie. Einen Teil der Unternehmensgewinne schüttet Mastercard wiederum an seine Aktionäre aus. Seit zehn Jahren wird die Dividende Jahr für Jahr erhöht, die aktuelle Dividendenrendite liegt bei 0,6 Prozent. Zudem verkündete Mastercard kurz vor dem Jahreswechsel ein neues Aktienrückkaufprogramm über elf Milliarden Dollar.

Dieses Geschäftsmodell schätzen nicht nur Hedgefonds, sondern auch Analysten. Von 41 Experten raten LSEG zufolge derzeit 38 zum Kauf und drei zum Halten. Ihr durchschnittliches Kursziel liegt bei 512 Dollar und damit rund 15 Prozent über dem aktuellen Kurs.

Die Analysten der Investmentbank KBW setzen ihr Kursziel noch etwas höher auf 550 Dollar. Sie halten die aktuelle Gewinnprognose für konservativ und sehen daher Aufwärtspotenzial im zweiten Halbjahr. So viel Qualität hat allerdings auch ihren Preis: Das KGV liegt auf Basis der in diesem Jahr erwarteten Gewinne bei 31.

#### 5. Berkshire Hathaway: In Warren Buffett investieren

Abgeschlossen wird die Liste mit dem Unternehmen des Investors Warren Buffett: Berkshire Hathaway. Der 93-Jährige hat Berkshire in fast 60 Jahren zur größten Beteiligungsgesellschaft der Welt ausgebaut: Zu ihr gehören neben Unternehmen der Versicherungssparte unter anderem eine Energie- und Industrietochter, rund 80 kleine und mittelständische Unternehmen sowie ein mehr als 300 Milliarden Dollar schweres Aktienportfolio. Im ersten Quartal dieses Jahres stieg der Gewinn um 39 Prozent auf einen Rekordwert von 11,2 Milliarden Dollar.

Theoretisch könnten Buffetts Beteiligungen noch deutlich umfangreicher sein, doch er findet seit Jahren kaum noch Übernahmeziele, weil ihm die Bewertungen zu hoch sind. Dadurch sind seine Cash-Reserven zum zweiten Quartal auf knapp 190 Milliarden Dollar gestiegen, was in Zeiten höherer Zinsen allerdings zu einer Stärke geworden ist. Denn Buffett legt das Geld in US-Staatsanleihen mit kurzer Laufzeit an, die momentan fünf Prozent Zinsen abwerfen.

Berkshire-Aktien gibt es in zwei Varianten: der A-Aktie, deren Kurs bei über 600.000 Dollar liegt, und die B-Aktie mit geringeren Stimmrechten. Hier liegt der Kurs bei 408 Dollar. Eine Dividende schüttet Berkshire zwar nicht aus, dafür kauft es aber regelmäßig und in größerem Umfang eigene Aktien zurück.

Durch die breite Diversifizierung gilt die Berkshire als Indikator für den Zustand der US-Wirtschaft, allerdings entwickelt sich die Aktie auf lange Sicht sogar besser als der marktweite Index S&P 500, der die Entwicklung der 500 größten US-Unternehmen an der Börse abbildet. Zwar liegt die Berkshire-Aktie auf Sicht von einem Jahr gegenüber dem S&P zurück, auf Sicht von drei, fünf und zehn Jahren aber vorne.

Unklar ist, wie die Aktie auf ein Ableben Buffetts reagieren würde. Die Nachfolger stehen längst fest und sind eingearbeitet: Greg Abel wird Chef von Berkshire, Ted Weschler und Todd Combs werden das Aktienportfolio managen. Allerdings genießt Berkshire in erster Linie dank Buffett den Status eines Popstars unter den Aktien.

Dieser Text ist keine Empfehlung zum Kauf oder Verkauf der genannten Aktien. Er soll zur Diskussion anregen und kann Ausgangspunkt für weitere Recherchen sein.

### Lieblingsaktien

Aktienkurs in US-Dollar

Alibaba **77,94** US\$



Albertsons **19,60** US\$



Apple **229,27** US\$



Mastercard **433,09** US\$



Berkshire Hathaway B-Aktie **415,15** US\$



HANDELSBLATT

Quelle: Bloomberg

### Twitter

## Start-up zahlt Nutzern Sofortentschädigung

Wenn Hacker im Internet Daten erbeuten, haben Nutzer einen Entschädigungsanspruch. Doch der Klageweg ist mühsam. Ein Legal Tech will das nun ändern.

Laura de la Motte Frankfurt

Datenpannen sind längst keine Seltenheit mehr: Ob bei Facebook, LinkedIn, Streamingdiensten wie Deezer, Banken, Krankenkassen oder Shopping-Websites – immer wieder fischen Hacker Nutzerdaten ab, um sie anschließend für Spammessages zu verwenden oder unter falscher Identität Verträge abzuschließen. Betroffene haben einen Anspruch auf Schadenersatz. Das regelt die Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO). Doch wie hoch der ist, darüber wird in unzähligen Verfahren noch gestritten. Trotz mehrerer Entscheidungen des Europäischen Gerichtshofs (EuGH) steht ein höchstrichterliches Urteil und eine damit verbindliche Schadenssumme immer noch nicht fest.

Das Legal-Tech-Unternehmen hat bereits 10.000 Forderungen eingekauft und wird diese auf eigene Rechnung in Kürze gemeinsam mit der Kanzlei Hausfeld am Landgericht Berlin als Sammelklage einreichen. Ähnliche Angebote macht Rightnow auch für vermeintlich unrechtmäßige Netflix-Preiserhöhungen oder auch im Bereich Online-Glücksspiel. Das Angebot kommt nicht für diejenigen infrage, die einen tatsächlichen finanziellen Schaden erlitten haben, weil ihre Daten missbräuchlich verwendet wurde. Sondern es richtet sich an all jene, die lediglich einen immateriellen Schaden erlitten haben, weil sie fürchten, ihre Daten könnten missbraucht werden.

Christoph Herrmann, Rechtsexperte bei der Stiftung Warentest, meint: „Angesichts der Darlegungs- und Beweispflicht zum immateriellen Schaden überrascht mich ein Angebot für eine Sofortauszahlung.“ Der pauschale Verweis auf einen Kontrollverlust genügt beispielsweise dem Oberlandesgericht Stuttgart nicht (Az.: 4 U 17/23).

Rightnow-Gründer Quarch aber ist der Überzeugung, dass ein Kontrollverlust grundsätzlich „ein ersatzfähiger Schaden“ sei und verweist auf die EuGH-Urteile Rs. C-182/22 und Rs. C-340/21. „Der individuelle Schaden, etwa durch besondere Ängste, kann dann dazukommen, deswegen fragen wir ihn zusätzlich ab“, erläutert Quarch.

Laut Herrmann ist die Sofortentschädigung eine Chance, schnell ein bisschen Geld mitzunehmen. „Wer wirklich einen großen Schaden davongetragen hat, von unzähligen Spam-Anrufen bis hin zu Vertragsabschlüssen mit der gestohlenen Identität, sollte besser selbst klagen, am besten mit Unterstützung einer Rechtsschutzversicherung“, rät der Experte. Mehrere Verbraucherrechtskanzleien haben sich auf derartige Fälle spezialisiert – darunter WBS, Stoll & Sauer, AKH, Hahn oder auch das Start-up Helpcheck.

Herrmann dämpft jedoch die Erwartungen. Zwar hätten einige Landgerichte den Betroffenen trotz pauschaler Begründung bereits Schadenersatz in vierstelliger Höhe zugesprochen. Doch die Gegenseite gehe immer in Berufung. „Und dann schmelzen die Oberlandesgerichte die Summen ab. Ein höchstrichterliches Urteil steht noch aus“, berichtet Herrmann.

Hinzu kommt: Rechtsschutzversicherer haben Datenschutzklagen zwar zu übernehmen, sofern diese nicht ausnahmsweise aussichtslos sind. Bei vielen Verträgen ist aber ein Selbstbehalt fällig. „Spricht das Gericht den Betroffenen einen niedrigeren Schadenersatz zu, als sie gefordert haben, kann es sein, dass die Betroffenen unter dem Strich draufzahlen“, warnt Herrmann.



Twitter-Profil: Ausgespähte Nutzer können ihre Forderung an ein Legal Tech abtreten.



Handelsblatt Today



IMAGO/photothek

## Für Ehepaare bald nur noch Steuerklasse IV?

Bundesfinanzminister Christian Lindner (FDP) möchte die Steuerklassen reformieren und hat dazu einen Gesetzentwurf angefertigt, der dem Handelsblatt vorliegt: Die Steuerklassen III und V, besonders beliebt bei Ehepaaren, sollen ab 2030 abgeschafft werden. Stattdessen sollen künftig beide Eheleute in Steuerklasse IV erfasst werden. Bislang wählte oft der besser verdienende Partner die Steuerklasse III und profitierte dort von einer geringeren monatlichen Belastung. Der Partner mit dem niedrigeren Gehalt ließ sich in Steuerklasse V einstufen und zahlte dort einen deutlich höheren Satz. Dem Paar blieb aber unter dem Strich mehr Haushaltsnettoeinkommen im Monat übrig als bei anderen Steuerklassen-Kombinationen.



Der steuerliche Vorteil für Ehepaare bleibt bestehen. Er wird nur anders aufgeteilt.

Jan Hildebrand

Stellvertretender Ressortleiter Politik

Künftig würde, vereinfacht ausgedrückt, der Partner mit dem höheren Einkommen monatlich mehr, der mit dem niedrigeren Einkommen weniger Steuern bezahlen. „Wichtig ist aber: Unterm Strich bleibt dem Ehepaar genauso viel Geld wie zuvor“, sagt Jan Hildebrand, stellvertretender Ressortleiter Politik beim Handelsblatt.

Moderiert von Nele Dohmen



Handelsblatt Today ist der börsentägliche Podcast aus dem Newsroom des Handelsblatts und erscheint Montag bis Freitag um 17.30 Uhr.



Today



Handelsblatt-Musterdepots

# Halbzeitcheck an der Börse

Anleger sollten sich überlegen, was sie erwartet – und ihr Depot anpassen.

Gabriele Hartmann Frankfurt

An den internationalen Börsen ist Halbzeit. In der ersten Jahreshälfte legten die globalen Aktienmärkte deutlich zu, aber sie verlieren nun auch an Momentum. Weiterhin ist der Technologiesektor die treibende Kraft, inmitten robuster Gewinne und der Hoffnung, dass KI einen Ersatzzyklus vorantreiben wird. Für mich stellt sich deshalb die Frage, ob die Hausse weiter anhält und worauf wir uns im zweiten Halbjahr einstellen müssen.

Vielleicht erwartet Sie in diesen Tagen aber auch der wohlverdiente Sommerurlaub? Die Vorfreude darauf sollte nicht durch die Sorge um das Aktienportfolio getrübt werden. Welche Strategien können hier hilfreich sein und wie positioniert sich das Musterdepot Nachhaltigkeit?

Zunächst deuten viele Indikatoren darauf hin, dass die Hausse noch anhalten dürfte. Als Gründe für die Zuversicht werden makroökonomische Aspekte wie die rückläufige Inflation und die starken Arbeitsmärkte gesehen. Die Unternehmen melden solide Gewinne, mit einer Konsensprognose für das Wachstum des Gewinns pro Aktie (EPS) für das Jahr 2024 von zehn Prozent beim MSCI All Country World Index. Dies spricht für weiter steigende Aktienmärkte.

Andererseits ist vieles davon bereits eingepreist, insbesondere in den USA. Die anstehenden Wahlen in der „Boomregion“ könnten nun zu einer höheren Unsicherheit beitragen. Bis zum Wahltag im November stehen noch vier Monate bevor. Joe Biden treibt seine Wiederwahl voran, es sinken aber auch seine Umfragewerte. Wir haben in diesem Jahr gesehen, dass sich Marktteilnehmer schnell auf neue Gegebenheiten einstellen, doch die Unsicherheit dürfte zunehmen.

### Depot antizyklisch rebalancieren

Dies gibt Anlass, vor der anstehenden Berichtssaison und den Sommermonaten ein Portfolio zu überprüfen. An vorderster Stelle steht dabei eine robuste, diversifizierte und ausgewogene Strategie. Darüber hinaus schafft das Musterdepot Nachhaltigkeit mit einer zweistelligen Liquiditätsquote mehr Handlungsspielraum und Flexibilität. Diese wird zwar nicht verzinst, jenseits eines fiktiven Depots rentieren Bankguthaben jedoch bei etwas über drei Prozent. In Anbetracht des höheren Bewertungsniveaus vieler Aktien ist ein antizyklisches Rebalancing das Gebot der Stunde. Es werden (Teil-)Gewinne realisiert und gleichzeitig zurückgebliebene, gute Firmen aufgestockt.

Im Musterdepot Nachhaltigkeit befindet sich seit mehr als zwei Jahren der französische Elektrotechnikkonzern Schneider Electric. Die Aktien haben seither einen wesentlichen, positiven Beitrag generiert, denn Schneider Electric mit Sitz in Rueil-Malmaison ist führend im Bereich Digitalisierung und technologischer Innovation, bietet zahlreiche Lösungen für die Energieverteilung an und ist Marktführer im Bereich industrieller Automation. Schneider Electric hilft, die Herstellungsprozesse effizienter zu gestalten, und gilt deshalb auch als „Greentech“-Unternehmen. Wir bleiben zwar weiterhin investiert, nehmen jedoch Teilgewinne mit. Die frei gewordenen Mittel investieren wir erneut in Frankreich, in den weltweit führenden Reifenhersteller Michelin. Das knapp zweistellige Kurs-Gewinn-Verhältnis, die gute Kapitalallokation des Managements (in Form eines umfangreichen Aktienrückkaufprogramms) und die geringe Zyklik innerhalb eines zyklischen Sektors veranlassen uns zu einem Einstieg.

Regional bleiben wir in Frankreich: Nachdem wir beim Kosmetikonzern L'Oréal bereits Gewinne mitgenommen haben, veräußern wir nun die restlichen Anteile, um unsere antizyklische, durchaus mutige Position in Kering weiter auszubauen. Das Management des Luxusgüterkonzerns musste zuletzt zwei Gewinnwarnungen bekannt geben. Seit seinem Hoch im August 2021 hat sich der Kurs der Aktien sogar mehr als halbiert. Für

## Das Nachhaltigkeits-Depot

Performance der Depots im Vergleich



Aktueller Bestand

Gesamtwert am 1.11.2021: 100.000 €

Gesamtwert 104.808 €

Bargeldbestand 26.331 €

### Die besten Aktien im Depot

Unternehmen	Gewinn/Verlust*	Aktueller Wert*
Schneider Electric	+85,38 %	3.560,28 €
Microsoft	+72,49 %	3.222,79 €
ASML	+60,73 %	6.612,36 €
Waste Management	+57,87 %	3.159,65 €
Accor	+38,09 %	4.494,20 €

### Die schlechtesten Aktien

Unternehmen	Gewinn/Verlust*	Aktueller Wert*
Ryman Healthcare	-55,71 %	1.961,80 €
Teleperformance	-35,76 %	2.301,34 €
Reckitt Benckiser	-31,08 %	1.548,00 €
Medtronic	-25,13 %	2.907,72 €
The Estée Lauder Companies	-20,39 %	1.070,00 €

HANDELSBLATT

\*inkl. Dividendenzahlungen • Quelle: Morningstar

uns ist es ein Grund, die Position leicht auszubauen, trotz des schwächelnden Geschäfts in China und der im Vergleich zu den Wettbewerbern LVMH oder Hermès höheren Zyklik des Unternehmens. Doch Gucci zählt zu den einflussreichsten Luxusmarken, die auf soziale Verantwortung und Nachhaltigkeit setzen und zu unseren interessantesten Turnaround-Kandidaten zählen.

Wir gehen von Frankreich in die USA und nehmen noch eine Umschichtung vor. Hier realisieren wir Teilgewinne beim Recycling- und Entsorgungsspezialisten Waste Management und engagieren uns mit einer ersten Position in Dollar General. Das Unternehmen wurde 1939 gegründet und bietet fast alle Produkte des täglichen Bedarfs an, von Lebensmitteln über Kleidung zu Spielsachen.



### Drei Anlagestrategien

Bei den Musterdepots (zu finden auf handelsblatt.com) können Leserinnen und Leser Profis quasi live über die Schulter schauen: Es gibt das „Zukunfts-Depot“ von Laetitia-Zarah Gerbes (Acatis Investment), das „Nachhaltigkeits-Depot“ von Gabriele Hartmann (Perspektive Asset Management) und das „Dynamik-Depot“ von David Wehner (Do Investment).

**Gabriele Hartmann:** Seit April 2016 ist sie Vorständin der Perspektive Asset Management, eines auf die Beratung zu nachhaltigen, liquiden Anlagen spezialisierten Unternehmens.



Blick auf Londoner Geschäftsviertel: Zuletzt war der Finanzplatz global zurückgefallen.

## Börse

# Finanzplatz London lockt Firmengründer

Mit neuen Regeln will die Finanzaufsicht die City wieder attraktiver für Börsengänge machen.

Torsten Riecke London

Die britische Finanzaufsicht Financial Conduct Authority (FCA) hat mit der größten Börsenreform am Finanzplatz London seit drei Jahrzehnten begonnen. Die Informationsverpflichtungen der in London notierten Unternehmen sollen in deren Rahmen gelockert und die Rechte von Firmengründern und Risikokapitalgebern gestärkt werden. Damit will die Finanzaufsicht wieder mehr Börsengänge in die britische Hauptstadt locken, nachdem der Finanzplatz in den vergangenen Jahren im internationalen Wettbewerb zurückgefallen war.

Künftig soll es einheitliche Vorschriften unter dem Banner eines sogenannten „Commercial“-Listing geben. Durch die Vereinfachung wird die bisherige Unterscheidung in sogenannte „Premium“- und „Standard“-Notierungen abgeschafft. Umstritten ist die Einführung von zwei Aktienklassen (sogenannte Dual-Class Shares), die es Firmengründern und Risikokapitalgebern mithilfe von Mehrfachstimmrechten erlaubt, stärkeren Einfluss auf die börsennotierten Unternehmen auszuüben. Die Finanzaufsicht will zudem stärker auf die Offenlegung von Informationen durch die Unternehmen selbst setzen anstatt auf spezifische Regeln. Dadurch würden allerdings auf Anleger bei Börsengängen künftig mehr Risiken zukommen.

Die FCA hatte bereits erklärt, eine Lockerung der Regeln müsse von einem Wandel im Verständnis und in der Einstellung der Anleger ge-

genüber Risiken begleitet werden. Die Vorschläge könnten zwar dazu führen, dass die Möglichkeit von Fehlschlägen zunehme, teilte die Aufsicht mit. Jedoch seien die Änderungen besser auf die Risikobereitschaft zugeschnitten, die benötigt werde, um das Wirtschaftswachstum voranzutreiben. Laut neuer Daten ist das Bruttoinlandsprodukt Großbritanniens im Mai deutlich stärker gestiegen als Ökonomen erwartet hatten.

”

Ein wichtiger erster Schritt zur Wiederbelebung unserer Kapitalmärkte.

Rachel Reeves  
Finanzministerin

„Diese neuen Regeln sind ein wichtiger erster Schritt zur Wiederbelebung unserer Kapitalmärkte, der Großbritannien mit internationalen Konkurrenten in Einklang bringt und sicherstellt, dass wir die innovativsten Unternehmen für eine Börsennotierung anziehen“, sagte Finanzministerin Rachel Reeves. Die Labour-Politikerin übernimmt damit Vorschläge ihres konservativen Vorgängers Jeremy Hunt und will auch die von ihm ursprünglich geplante Deregulierung des Kapitalmarktes unter dem Namen „Edinburgh-Reformen“ vorantreiben.

## Chart des Tages

## Evotec-Aktienkurs bricht ein

Eine Herabstufung drückt den Kurs des MDax-Unternehmens.

Frankfurt. Die Evotec-Aktie hat am Donnerstag nach einer Herabstufung in der Spitze gut sechs Prozent verloren. Die Analysten der Deutschen Bank hatten die Papiere des Biotech-Unternehmens aus dem MDax auf „Halten“ von „Kaufen“ heruntergestuft und das Kursziel gesenkt. Die Analysten erwarten für das zweite Quartal eher schwache Zahlen und fürchten, dass auch die Prognose auf wackligen Füßen stehen könnte.

Evotec spricht Insidern zufolge mit Finanzinvestoren über eine mögliche Übernahme. Angebote gibt es demnach noch nicht.

Seit Jahresanfang haben die Titel des im Nebenwerteindex MDax notierten Unternehmens gut 57 Prozent verloren. Anfang 2024 war Evotec-Chef Werner Lanthaler plötzlich zurückgetreten. Später wurde bekannt, dass er millionenschwere Aktienkäufe nicht rechtzeitig gemeldet hatte. Der Aufsichtsrat distanzierte sich von Lanthaler, die Finanzaufsicht Bafin leitete eine Prüfung ein. Großaktionäre Evotecs sind der dänische Pharmariese Novo Holdings und der Staatsfonds aus Abu Dhabi. HB

## Evotec

Aktienkurs in Euro

9,24 €



HANDELSBLATT

Quelle: Bloomberg

Anzeige

JETZT  
IM HANDEL

**WEITERE HIGHLIGHT-THEMEN:**

**UKRAINE-REPORT**  
Mit dem FlixBus nach Lemberg

**INSOLVENZBERATER**  
Das boomende Geschäft mit den Pleiteunternehmen

Jetzt digital lesen und 4 Wochen testen:  
[WIWO.DE/TESTEN](https://wiwo.de/testen)

<b>MSCI World Aktien</b> ↗ 3.613,62 Pkt. +0,96 %	<b>MSCI Emerging Markets</b> → 1.111,22 Pkt. -0,04 %	<b>Yen/Euro</b> ↗ 172,46 Yen +1,54 %	<b>CHF/Euro</b> ↗ 0,9720 sfr +0,23 %	<b>10-jährige Bundesanleihe</b> → 2,465 % Rendite -0,07 PP	<b>10-jährige US-Staatsanleihe</b> → 4,175 % Rendite -0,11 PP	<b>Silber (Feinunze)</b> ↗ 31,56 US\$ +2,42 %	<b>Bitcoin</b> ↗ 57.784 US\$ +0,66 %
--	--	--	--	--	---	---	--



Bloomberg/Getty Images

## Börse am Freitag

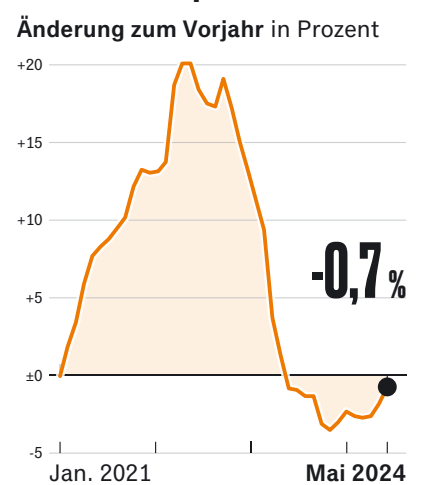
### Vier Punkte, die für Anleger heute wichtig sind

**1 Banken in den USA**  
Die Großbanken JP Morgan, Citigroup und Bank of NY Mellon legen Quartalszahlen vor. Erwartet wird bei JP Morgan ein Ergebnis je Aktie von 4,14 Dollar, bei Citi von 1,4 und bei der Bank of NY 1,42 Dollar. Interessant ist, ob die Geldhäuser ihre Rückstellungen für mögliche Kreditausfälle verändern. Daraus lassen sich Rückschlüsse auf die US-Konjunktur ziehen.

**2 Zahlen von Ericsson**  
Auch der schwedische Telekom-Riese Ericsson legt Quartalszahlen vor. Erwartet wird ein Gewinn je Aktie von 0,38 nach 0,77 Kronen im ersten Quartal. Der Konzern hatte im März die Entlassung von 1200 Mitarbeitern bekannt gegeben. Ursache war ein Rückgang im Volumen des Geschäfts mit Mobilfunknetzen.

**3 Deutsche Preise**  
Die Veränderung der deutschen Großhandelspreise kann Aufschlüsse über die Inflation geben und damit auch Hinweise auf mögliche Zins-schritte der Europäischen Zentralbank. Für den Juni wird im Verlauf des Monats ein Plus von 0,2 Prozent erwartet, nach 0,1 Prozent im Monat zuvor. Im Vergleich zum Vorjahresmonat sind die Preise schon mehrere Male deutlich gefallen, für den neuesten Wert wird ein Rückgang um 0,7 Prozent prognostiziert.

## Großhandelspreise



Quelle: Bloomberg

## 4 Preise in den USA

Die USA geben die Veränderung der Produzentenpreise im Juni bekannt. Im Monatsverlauf wird ein Plus von 0,1 Prozent erwartet, im Jahresverlauf von 2,2 Prozent. Die entsprechenden Prognosen für die Preise ohne die stark schwankenden Bereiche Lebensmittel und Energie liegen bei 0,2 Prozent und 2,5 Prozent. Auch diese Preise geben Aufschluss über den weiteren Verlauf der US-Inflation, die zuletzt etwas schwächer als erwartet ausgefallen ist.

Anleger werden immer unbekümmerter, was Risiken angeht: Nicht nur die Aktienkurse klettern und klettern. Auch Bondsinvestoren rechnen nun mit deutlich sinkenden Zinsen. Die zögerliche Haltung der US-Notenbanker zur Zinswende und auch die etwas niedrigere, aber noch immer zu hohe Inflation von drei Prozent interessieren viele Investoren offenbar kaum noch.

Die überraschend um 0,1 Prozent, also minimal im Juni gegenüber dem Vormonat gesunkenen US-Verbraucherpreise und eine niedrigere Jahresrate von drei Prozent sorgten für einen Freudensprung an der Börse. Der Dax kletterte direkt nach der Veröffentlichung am Donnerstag um rund 100 Punkte, endete mit einem Plus von 0,7 Prozent bei 18.534 Punkten. Die US-Aktienmärkte starteten positiv in den Handel, später setzten Gewinnmitnahmen bei großen Titeln ein. Und die Rendite der wichtigsten Anleihe der Welt, der zehnjährigen US-Staatsanleihe, sackte um deutliche 0,12 Prozentpunkte ab bis auf 4,16 Prozent.

Die Anspannung der Investoren vor und nach den Aufritten der Notenbanker habe etwas nachgelassen, stellt der bekannte Vermögensverwalter Bert Flossbach fest. Viele langfristig ausgerichtete Anleger setzen nun auf einen ungebrochenen Trend sinkender Inflation und Zinsen. Dem entgegen stehen allerdings steigende Löhne und eine relativ robuste US-Konjunktur. Flossbach gehört zu einer offenbar nun kleineren Gruppe von Anlegern, die es für unwahrscheinlich halten, dass die US-Notenbank (Fed) ihr Ziel

von zwei Prozent Inflation in den USA bald erreicht, was ein Anlass für deutliche Zinssenkungen wäre. Den anhaltend starken US-Jobmarkt belegten am Donnerstag die überraschend klar gesunkenen Erstanträge auf Arbeitslosenhilfe.

Eine Rendite von mehr als vier Prozent bei zehnjährigen US-Staatsanleihen reicht allerdings aus, um auch im Fall einer langfristig bei zwei bis drei Prozent verharrenden Inflation noch einen ordentlichen Zins nach Abzug der Teuerung, den Realzins, zu bieten. Diese Argumentation ist inzwischen verbreitet und bleibt zunächst überzeugend: Die Bonds bringen zunehmend wieder reale Zinsen und gehören deshalb ins Depot.

Dabei gibt es zwei unterschiedliche Strategien. Es bietet sich an, auf Papiere mit kurzen Laufzeiten zu setzen, weil die zurzeit noch besonders hohe Zinsen bieten, aber geringe Kursrisiken bergen. Ebenfalls kann es aber sinnvoll sein, sich

mit längerfristigen Papieren das heutige Zinsniveau zu sichern, das in absehbarer Zeit absinken wird. Dieser Ansatz bietet zudem die Chance auf Kursgewinne. Doch er birgt auch ein Risiko: Es kann zu Verlusten kommen, wenn der Zinsrückgang überraschend ins Stocken gerät. Flossbach gehört eher zu den vorsichtigen Anlegern. In seinem Flaggschifffonds besteht der Anleiheanteil von 17 Prozent des Vermögens großenteils aus kurzlaufenden Bundesanleihen. Die Papiere bringen wegen der bisher recht hohen Leitzinsen der Europäischen Zentralbank (EZB) noch rund 3,3 Prozent Rendite im Jahr. Und anders als bei US-Bonds gibt es für europäische Anleger kein Währungsrisiko.

Beim Fondshaus Allianz Global Investors setzt man dagegen auf mittlere bis längere Laufzeiten, um einen größeren Hebel für Kursgewinne zu haben und sich die noch guten Kupons zu sichern. Um das Währungsrisiko klein zu halten, dominieren auch dort Euro-Papiere, dazu kommen aber US-Anleihen, britische und asiatische Bonds. Wie schnell die Leitzinsen weiter gesenkt werden, hängt auch in Europa stark von der Entwicklung der Lohninflation ab, die im ersten Quartal 2024 mit 4,7 Prozent einen Höchststand markierte. Die schwächere Konjunktur vor allem in der größten europäischen Volkswirtschaft Deutschland dürfte die EZB bewogen haben, die Zinswende im Juni einzuläuten. Aber auch sie ist sparsam mit Hinweisen, wie es weitergehen könnte. Das wird wohl auch bei der EZB-Sitzung in der kommenden Woche so bleiben.

Redaktionsschluss dieser Ausgabe: 17.40 Uhr

Anke Rezmer ist Co-Teamleiterin Geldanlage im Finanzressort. Sie erreichen sie unter: rezmer@handelsblatt.com



Michael Englert





**CHRISTOPH  
AHLHAUS**  
Mitmischen possible  
SEITE 2

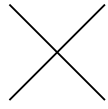


**TIM-OLIVER MÜLLER**  
Wir brauchen eine  
Modernisierungs-  
Agenda  
SEITE 10



**ULRIKE HINRICHS**  
Wichtig ist  
eine Kultur  
der Innovation  
SEITE 12

**inside**  
corporates



**Der  
Mittelstand.**  
BVMW e.V.  
Bundesverband

**Nr. 24**  
07 | 24

# Deutsche Wirtschaft: Unternehmen der Zukunft!



**Titelstory:**

**Yves Padrines**

**NEMETSCHKE GROUP**

SEITE 8

## INHALTSVERZEICHNIS

02 Vorwort:  
Christoph Ahlhaus

04 Experte: Guy Selbherr

06 Deutschland - Wir sind stärker  
als manche denken

08 Titelstory: Yves Padrines

10 Experten: Tim-Oliver Müller &  
Felix Pakleppa

12 Expertin: Ulrike Hinrichs

14 Auf Innovationsstärke und  
Forschung setzen**CHRISTOPH AHLHAUS,****VORSITZENDER DER BUNDESGESCHÄFTSFÜHRUNG, DER MITTELSTAND.BVMW**

# Mitmischen possible

## IMPRESSUM

**inside**  
corporatesAusgabe 24 | Juli 2024  
Deutsche Wirtschaft:  
Unternehmen der Zukunft!

Die Bettzig Media GmbH erstellt professionelle Publikationen zu Themen, die wir als wichtig erachten oder zu denen wir in Deutschland Aufklärungsarbeit betreiben wollen. Wir bieten hochrelevanten, unabhängigen Content, zu dem sich unsere Partner in Form von Content Marketing (gekennzeichnet als Partner Content) platzieren können. Die Bettzig Media GmbH zeichnet sich durch eine strikte Unabhängigkeitsregelung sowohl im Content als auch im Auftreten nach außen hin aus.

**Projektmanager / Head of Content:**  
Max Bettzig**Geschäftsführung:**

Max Bettzig

**Layout:**c-drei | Strategische Kommunikation  
Ulla Tscheikow**Chefredakteur:** Helmut Peters**Text:** Armin Fuhrer, Jörg Wernien,  
Helmut Peters**Lektorat:** Esther Bloch, Volker Hummel**Titelfoto:** Linus Seemann**Distribution:** Handelsblatt Media Group  
GmbH & Co. KG, Düsseldorf**Druck:** Süddeutscher Verlag Zeitungs-  
druck GmbH, München**Bettzig Media**

Professional Cross-Media Campaigns

Bettzig Media GmbH  
www.bettzig-media.com

Wie sich Unternehmer Gehör verschaffen.

**E**s ist nicht mehr zu übersehen. Viele Menschen in Deutschland, darunter vor allem die Leistungsträger in diesem Land, wenden sich enttäuscht von der Politik ab. Seit Jahren ungelöste Probleme und die immer gleichen Phrasen haben die Menschen mürbe gemacht und die Hoffnung auf Besserung getrübt.

Doch was folgt aus Frustration und Wut angesichts von galoppierender Bürokratie, stetig steigenden Steuern und Abgaben und dem grassierenden Fachkräftemangel – um nur einige Themen zu nennen, die seit vielen Jahren bekannt, aber ungelöst sind?

Sollen wir uns vielleicht auf die löchrigen Straßen kleben? Oder doch lieber mit Kartoffelsalat Kunstwerke besudeln, um unseren Anliegen Gehör zu verschaffen, so wie es die selbsternannten Klima-Retter tun?

Für mittelständische Unternehmerinnen und Unternehmer sind solche Aktionen undenkbar. Es passt einfach nicht zu einem verantwortungsvollen Unternehmertum, auf übergriffige und selbstgerechte Weise die eigenen Anliegen zum Maß aller Dinge zu machen.

Doch wem die Randalen der Klimarowdys zu destruktiv ist, der muss sich in einer modernen Medienlandschaft irgendwann die Frage stellen, ob er mit seiner vornehmen Zurückhaltung nicht am Ende der Dumme ist.

Klar ist: Wir müssen sichtbar, lautstark und hartnäckig sein, wenn wir verhindern wollen, dass durch falsche politische und gesellschaftliche Entwicklungen das Fundament unseres Wohlstands und unseres Gemeinwesens in Gefahr gerät. Schrille Einzelaktionen, die sich meistens auch noch gegen unseren Rechtsstaat wenden, sind eher kontraproduktiv, selbst wenn sie kurzzeitig für Aufmerksamkeit sorgen.



Foto: BVMW

Was es braucht, ist der Wille, anzupacken und dicke Bretter zu bohren. Also genau das, was auch erfolgreiches Unternehmertum auszeichnet. Dies mag zeitaufwendig, lästig und manchmal auch frustrierend sein, weil man als Einzelperson einen Kampf gegen Goliath führt und trotz hohen Engagements, am Ende oft nicht das bekommt, wofür man antreten ist.

Doch es gibt Möglichkeiten – gerade für die Leistungsträger –, sich einzubringen und den politischen Entscheidern deutlich zu machen, was sich ändern muss, um den Mittelstand nicht in die Pleite oder aus dem Land zu treiben.

Die Zukunft unserer Wirtschaft und unseres Landes ist zu wichtig, als dass wir sie allein in die Hand von Parteien legen sollten, die offensichtlich allesamt mehr oder weniger hilflos sind. Darum mein dringender Appell:

Überlassen Sie die Zukunft unseres Landes nicht den Falschen. Mischen Sie sich ein, und werden Sie noch heute Mitglied im Bundesverband der

mittelständischen Wirtschaft e. V. (BVMW).

Der BVMW informiert, vernetzt, unterstützt und mischt sich ein, wenn es um die Zukunft des Mittelstandes geht. Wir verschaffen Gehör, bleiben konstruktiv und leisten damit einen Beitrag dazu, die Rahmenbedingung für eine starke heimische Wirtschaft zu verbessern.

Gemeinsam können wir mehr erreichen: In Berlin und vor Ort in den Regionen, wo unsere Unternehmen und auch unsere regionalen BVMW-Vertreter zu Hause sind. Statt Mission impossible sagen wir: Es ist nötig und möglich, sich einzumischen.

Seien Sie dabei bei unserer Mission: Mitmischen possible!  
Hier BVMW-Mitglied werden:



## SALE &amp; LEASE BACK

# Für die Zukunft restrukturieren

Viele KMU müssen sich restrukturieren, aber die Finanzierung über Kredite wird immer schwieriger. Carl-Jan von der Goltz, Geschäftsführender Gesellschafter der Maturus Finance GmbH, zeigt Alternativen auf.

## Herr von der Goltz, weshalb ist das Thema Restrukturierung derzeit für Mittelständler so bedeutsam?

Die angespannte Lage der Gesamtwirtschaft und immer neue externe Krisen schlagen sich mittlerweile deutlich in steigenden Insolvenzen nieder. Der Insolvenztrend des IWH etwa verzeichnete dieses Jahr bereits mehrere Höchststände. Dadurch wird das Thema Neuaufstellung für KMU immer existenzieller. Umfragen unter Restrukturierungsexperten zeigen, dass die Sanierungsfälle häufiger und komplexer werden und die Finanzierung schwieriger wird. Beobachter sprechen mittlerweile von einer Restrukturierungswelle. Doch eine Sanierung oder Restrukturierung sichert nicht nur das Überleben einer Firma. Sie kann – und sollte – immer auch dazu genutzt werden, um aus einem Betrieb ein Unternehmen mit langfristiger Perspektive zu machen. Digitalisierung, Automatisierung, Kreislaufwirtschaft, die Diversifizierung des Angebots, die Optimierung von Prozessen – es gibt fast immer Anknüpfungspunkte, um das Geschäftsmodell auf morgen vorzubereiten.

## Welche Ursachen hat der hohe Restrukturierungsbedarf genau?

Beobachter geben immer wieder politische Konflikte wie den Krieg in der Ukraine oder im Nahen Osten sowie die Rezession in Deutschland und das schwächelnde Wirtschaftswachstum in Europa an. Hinzu kommen die anhaltend hohen Energiekosten, die derzeitigen wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen, bürokratische Lasten, die demografische Entwicklung, die Arbeitskosten, die zurückhaltende Inlandsnachfrage und der globale Wettbewerb. Ganz zu schweigen vom Transformationsdruck durch Digitalisierung und Nachhaltigkeit. Mittelständler müssen sich umfassend

neu aufstellen, haben aber häufig Schwierigkeiten bei der Finanzierung.

## Und worin liegen diese Schwierigkeiten?

Eine Konjunkturumfrage der Deutschen Industrie- und Handelskammer hat gezeigt, dass sich 40 Prozent der Unternehmen in einer schwierigen finanziellen Lage befinden. Das hängt mit Umsatzeinbußen, Eigenkapitalrückgang, Liquiditätsengpässen und zunehmenden Forderungsausfällen zusammen. Hinzu kommen steigende Kosten.



**Carl-Jan von der Goltz,**  
Geschäftsführender Gesellschafter  
der Maturus Finance GmbH

„Die Geldgeber sind gezwungen, sich auf die Bonität von Unternehmen zu fokussieren und ihre Kreditpolitik insbesondere für KMU immer restriktiver zu gestalten.“



Foto: Adobe Stock

## Und Banken können in dieser Situation nicht weiterhelfen?

Nicht wirklich. Denn die derzeitigen Unsicherheiten und das aktuelle Restrukturierungsumfeld gestalten sich auch für Bankpartner schwierig. Die Wirtschaftslage erfordert eine sehr sensible Risikoeinschätzung bei der Kreditvergabe. Die Geldgeber sind gezwungen, sich auf die Bonität von Unternehmen zu fokussieren und ihre Kreditpolitik insbesondere für KMU immer restriktiver zu gestalten. Hinzu kommen regulatorische Erfordernisse, aufgrund derer das Risikomanagement zusätzlich verschärft werden muss. In Sondersituationen wie einer Restrukturierung kommen weitere Schwierigkeiten dazu. So gehören Banken hier selbst oft zu den Hauptgläubigern. Zudem ist das Risiko meist zu hoch für Kreditinstitute, und die Auszahlung kann nicht schnell genug erfolgen. Es gibt aber objektbasierte Finanzierungsmodelle wie Sale & Lease Back oder Asset Based Credit, die gerade in solchen Situationen greifen.

## Könnten Sie das genauer erklären?

Unternehmen vieler Branchen besitzen ein umfangreiches Set an Vermögensgegenständen. Vor allem industrielle Produzenten, Verarbeiter und Zulieferer verfügen oft über eine hohe Zahl an gebrauchten Assets. Damit erfüllen sie eine zentrale Zugangsvoraussetzung für eine objektbasierte Finanzierung wie Sale & Lease Back. Hier kann ein Unternehmen seinen werthaltigen, mobilen und fungiblen Maschinen-, Anlagen- oder Fuhrpark an einen Finanzierungspartner verkaufen und direkt wieder zurückmieten. Dadurch wird innerhalb weniger Wochen Liquidität frei, zudem können oft stille Reserven gehoben werden. Durch seine Bonitätsunabhängigkeit steht der Ansatz auch in einer Restrukturierung, einer Sanierung und sogar in der Insolvenz zur Verfügung. Da die Gebrauchtma-

schinen an Ort und Stelle verbleiben, können Restrukturierungsmaßnahmen dabei schonend für das operative Geschäft angestoßen und umgesetzt werden. Das Unternehmen muss seinen laufenden Betrieb zu keiner Zeit des Finanzierungsprozesses unterbrechen.

## Sie nannten eine weitere objektbasierte Finanzierung. Welche?

Ja, auch mit einem Asset Based Credit kann bei der Restrukturierungsfinanzierung auf Vermögensgegenstände gesetzt werden. Im Gegensatz zu Sale & Lease Back handelt es sich bei diesem Ansatz allerdings um einen kurz- bis mittelfristigen Spezialkredit. Für diesen kann neben dem Anlagevermögen auch das Umlaufvermögen als Sicherheit dienen. Letzteres ist für Banken meist nicht besicherbar. Ein Asset Based Credit hingegen bietet produzierenden Betrieben, Start-ups sowie Händlern und Dienstleistern die Möglichkeit, etwa Bestände aus Fertig- und Handelswarenlagern, Sachwerte, Immobilien oder auch gebrauchte Maschinen und Anlagen für die Finanzierung einzusetzen. Die Bonität des Betriebs spielt auch bei dieser Lösung nur eine untergeordnete Rolle. Stattdessen müssen die entsprechenden Vermögensgegenstände zentrale Voraussetzungen erfüllen, etwa werthaltig und zweitmarktfähig sein.

## » info

**Carl-Jan von der Goltz,**  
Geschäftsführender Gesellschafter  
Tel. +49 40 300 39 36 251  
Brodschragen 3-5  
20457 Hamburg

**MATURUS**  
FINANCE GMBH

## GRÜNDER:INNEN

# Initialzündung im Finanzierungs- prozess

Bürgerschaftsbanken sind für Start-ups eine attraktive Möglichkeit zur Anschubfinanzierung. Wie sie arbeiten, erklärt Guy Selbherr, Vorstandsvorsitzender des Verbands Deutscher Bürgerschaftsbanken e. V. (VDB).

## im Gespräch

**Start-ups benötigen gewöhnlich finanzielle Unterstützung. Welche Rolle können an dieser Stelle die Bürgerschaftsbanken spielen? In welchen Fällen treten Sie in Erscheinung?**

Wer gründet, braucht in der Regel Kapital. Gründer:innen sind selten von Hause aus reich und unternehmerisch teilweise noch „unbeschriebene Blätter“, auch gibt es keine Kredithistorie. Das macht es für Kreditinstitute schwer, sie zu beurteilen. Die Bürgschaften, die wir gegenüber den Hausbanken übernehmen, bringen den Kreditfluss in Gang und signalisieren der Kredit gebenden Bank, dass wir an das neue Geschäftsmodell glauben und bereit sind, das Risiko, das jedes unternehmerische Vorhaben ist, für die Hausbank mit unserer Bürgschaft zu minimieren. In den meisten Fällen steigert das die Bereitschaft der Banken, die Kredite zu bewilligen. Bürgschaften sind also häufig eine Art Initialzündung im Finanzierungsprozess.

**Welche organisatorischen Voraussetzungen muss ein Start-up mitbringen, um bei einer Bürgerschaftsbank einen Antrag stellen zu können?**

Natürlich benötigen auch wir einige Daten zur Beurteilung eines Vorhabens. Branchenkundig sollten die Gründer:innen sein und unternehmerisch agieren; unternehmerischen Mut aufbringen und trotzdem Rea-



Guy Selbherr, Vorstandsvorsitzender des Verbands Deutscher Bürgerschaftsbanken e. V. (VDB)

litätssinn bewahren. Und mit Zahlen müssen sie umgehen können. Natürlich erreichen uns auch Businesspläne, die noch nicht perfekt sind, auch da helfen wir über unser Netzwerk.

**In welchem Stadium der Gründung lohnt sich ein Antrag?**

Je früher, desto besser, denn so können wir eine solide Gründungsfinanzierung bauen. Bürgschaften sind so flexibel, dass damit vielfältige Vorhaben in den unterschiedlichsten Stadien begleitet werden können: Neben den klassischen Gründungen auch Nachfolgen, Wachstumsfinanzierungen, Innovationsvorhaben, Betriebsmittel und andere Investitionen. Wir können nur keine bereits bestehenden Finanzierungen ablösen.

**Nach welchen Kriterien wird ausgewählt, wer eine Bürgschaft bekommt? Wie wichtig ist die Idee beziehungsweise das Geschäftsmodell?**

Unternehmer:innen kommen zu uns, wenn eine Geschäftsidee umgesetzt werden soll. Das sind Existenzgründungen, wo es in der Regel noch keine unternehmerische Vergangenheit gibt, anfangs jedoch viel investiert werden muss. Wir kümmern uns aber auch um Unternehmensübernahmen und bestehende Unternehmen, die wachsen wollen. Eine gut durchdachte Geschäftsidee ist deshalb wichtig, weil sie hilft, Zielmärkte zu identifizieren, eine Marketingstrategie zu entwickeln und einen Geschäftsplan zu erstellen. Dann sieht man auch, ob es sich betriebswirtschaftlich überhaupt rechnet. Ein funktionierendes Geschäftsmodell ist aber in jeder Unternehmensphase wichtig, denn in dynamischen und disruptiven Zeiten verändern sich die Rahmenbedingungen oder die Wünsche der Kund:innen schnell. Gefragt sind resiliente oder anpassungsfähige Geschäftsmodelle, das ist wichtig, um die Finanzierung durch Investoren oder Finanzinstitute sicherzustellen.

**Gibt es Geschäftsmodelle beziehungsweise Start-ups aus bestimmten Branchen mit besonders guten Chancen?**

Natürlich schmücken auch wir uns gern mit modernen, innovativen Ideen mit ausgeprägten Alleinstellungsmerkmalen, die die Bürgerschaftsbanken abgesichert haben, aber grundsätzlich sind unsere Türen offen für jede Art von Gründung. Ob das nun eine Software- oder Biotech-Idee ist, der Bäcker, die Friseurin oder ein durchdachtes gastronomisches Konzept oder eine Franchisegründung. Besondere Chancen haben Geschäftsmodelle, die Megatrends wie Digitalisierung und Nachhaltigkeit besonders im Fokus haben.

**Lehnen Sie bestimmte Branchen grundsätzlich ab?**

Es gibt keine Einschränkungen. Industrie- und Handwerksbetriebe sind

erfahrungsgemäß stark vertreten sowie der Dienstleistungssektor. Aber auch das Gastgewerbe, die Landwirtschaft oder die Freien Berufe wenden sich an uns. Ausschlüsse gibt es allenfalls in Sektoren, die dem Finanzdienstleistungssektor zuzuordnen sind.

**Wie sehen die Modalitäten aus?**

Bürgschaften sind attraktiv, auch wenn dadurch zunächst Kosten anfallen. Denn eine Bürgschaftszusage wirkt sich immer positiv auf die Kreditkonditionen bei der Hausbank aus. Auch günstigere Förderdarlehen sind dadurch möglich. Je mehr Sicherheiten, desto kleiner das Risiko des Kreditinstituts. Sinkt das Risiko, sinkt auch der Zinssatz, weil die Bank die Risikoversorge klein halten kann. Daraus kann man ableiten: Mehr Sicherheiten und mehr Eigenkapital verbessern die Stellung des Kreditnehmers. Es schlägt sich insgesamt auch in attraktiven Konditionen nieder, dass Bürgerschaftsbanken nicht gewinnorientiert arbeiten und selbst durch kostenfreie Rückbürgschaften des Bundeslandes und des Bundes teilabgesichert sind. Bei einer Bürgschaftszusage fällt eine einmalige Bearbeitungsgebühr an, in der Regel ein Prozent der Bürgschaftssumme. Hinzu kommt eine jährliche Bürgschaftsprovision zwischen 0,5 und 1,5 Prozent des Kreditbetrags. Da gibt es regionale Unterschiede. Bei einer Ablehnung einer Bürgschaft fallen in der Regel keine Kosten an. Und Bürgerschaftsbanken bieten regelmäßig eine kostenfreie Vorprüfung an.

**Als Fazit: Lohnt es sich für Start-ups, sich bei einer Bürgerschaftsbank umzuschauen, auch wenn andere Finanzierungsmöglichkeiten nicht klappen?**

Ein eindeutiges Ja. Geht nicht, gibt es bei uns eigentlich nicht. Unser digitales Finanzierungsportal ([finanzierungsportal.ermoeglicher.de](http://finanzierungsportal.ermoeglicher.de)) ist, wenn man so will, der gemeinsame virtuelle Schreibtisch, den wir uns mit der Hausbank, dem Kunden und dem Berater bei der Handwerkskammer oder der IHK teilen. Darüber können wir komfortabel, sicher und funktional alle relevanten Partner der Finanzierung für einen Fall zusammenbringen. Wir können die Finanzierung passgenau strukturieren und gleich den Entscheidungsprozess anstoßen. Das Wichtigste ist, dass Unternehmer:innen einen direkten und vor allem wettbewerbsneutralen und kostenlosen Zugangskanal haben. Und sei es nur, um sich beraten zu lassen, wie denn eine optimale Finanzierung überhaupt aussehen könnte. Das hilft gerade bei ungewöhnlichen Finanzierungsfällen. Nur Sanierungen übernehmen wir nicht.

## FEMALE FOUNDER

# Frauen müssen mehr netzwerken

Gründerinnen stoßen noch immer auf größere Widerstände als Gründer, sagt Stefanie Hagenmüller, Partnerin bei KPMG. Vor allem beim Zugang zu Kapital treffen sie auf Vorbehalte.



Foto: KPMG

**Frau Hagenmüller, Frauen haben es als Gründerinnen noch immer schwerer als Männer. Woran liegt das?**

Das lässt sich auf drei Hauptursachen zurückführen. Der vielleicht wichtigste Punkt ist der erschwerte Zugang zu Kapital, insbesondere zu Venturecapital. Frauen haben deutlich größere Schwierigkeiten als Männer, Investitionen für ihre Start-ups zu sichern, sei es durch staatliche oder private Geldgeber.

Ein weiterer wesentlicher Faktor ist kultureller Natur. Obwohl sich hier in jüngerer Zeit viel verbessert hat, sind traditionelle Rollenbilder nach wie vor in unserer Gesellschaft verankert. Diese prägen Entscheidungen in Führungsetagen großer Unternehmen und bei Investoren in allen Branchen. Es bleibt eine Herausforderung, diese althergebrachten Vorstellungen zu überwinden und Gleichberechtigung zu fördern.

Zusätzlich haben Frauen oft Schwierigkeiten, effektive Netzwerke aufzubauen. Hierbei sollten Frauen gezielt unterstützt werden, um ihre Sichtbarkeit und ihren Einfluss zu stärken.

**Bleiben wir zunächst beim Zugang zum Kapital. Gibt es da wirklich noch immer Vorbehalte?**

Es gibt sie noch an vielen Stellen, wenn auch längst nicht mehr überall. In einem Corporate zieht oft ein Mann einen anderen Mann nach oben, da bleiben Frauen eben außen vor. Das Gleiche gilt für die Kapitalgeber. Gerade die Venturecapital-Unternehmen sind sehr stark männerdominiert, und wenn dann eine Frau als Konkurrentin mit männlichen Mitbewerbern vor sechs männlichen Investoren pitcht, hat sie es schwerer. Ich will gar nicht

„Wir müssen auch dringend dafür sorgen, dass sich mehr junge Frauen überhaupt für das Gründen interessieren.“

Stefanie Hagenmüller, Partnerin bei KPMG

behaupten, dass sie von Anfang an keine Chance hat, aber die Hürden sind schon deutlich höher. Deshalb brauchen wir dringend mehr Investorinnen. Frauen müssen oft mehr Überzeugungsarbeit leisten und ihre Geschäftsideen noch überzeugender präsentieren, um die notwendige finanzielle Unterstützung zu erhalten.

**Sind Förderprogramme spezifisch für Frauen als Gründerinnen sinnvoll?**

Es existiert eine Reihe von Fördermöglichkeiten, die sowohl Gründerinnen als auch Gründer ansprechen. Es gibt die finanziellen Förderprogramme, etwa staatliche über die Kreditanstalt für Wiederaufbau, die Bürgschaftsbanken, und zusätzlich gibt es Beratungsstellen, zum Beispiel in den Handelskammern.

Daneben finden sich Accelerator- und Inkubatorenprogramme, die über die ersten Phasen, in denen Start-ups Kapital und Know-how zu ausgewählten fachlichen Themen benötigen, helfen und die nötige Infrastruktur zur Verfügung stellen. Spezifische Programme für Frauen könnten zusätzliche Unterstützung bieten, indem diese gezielt auf die besonderen Herausforderungen und Bedürfnisse von Frauen eingehen. Solche Programme gibt es sicher auch schon vereinzelt. Allerdings ist es wichtig, dass sie integrativ sind und keine weiteren Barrieren schaffen. Aber ich bin kein Fan davon, neben diesen Möglichkeiten noch weitere aufzubauen, die spezifisch nur Frauen unterstützen. Programme ausschließlich für Frauen sind dann auch wieder sehr einseitig. Ich präferiere eher Diversität. Wichtig ist eben nur, dass alle diese Programme für Frauen wirklich offen sind.

**Wie sehen Sie spezielle Mentoringprogramme für Frauen?**

„Frauen müssen oft mehr Überzeugungsarbeit leisten und ihre Geschäftsideen noch überzeugender präsentieren, um die notwendige finanzielle Unterstützung zu erhalten.“

Stefanie Hagenmüller, Partnerin bei KPMG

Solange sie nicht überhandnehmen, finde ich das gut. Mentoringprogramme können äußerst wertvoll sein, wenn sie nicht segregierend wirken. Bei KPMG fördern wir informelle Treffen, bei denen Gründerinnen in einer entspannten Atmosphäre Erfahrungen austauschen können. Ein ausgewogener Ansatz ist wichtig, um das volle Potenzial von Mentoring zu nutzen und gleichzeitig Netzwerke zu stärken. Auch ein Female Founder Award, der Gründerinnen die Möglichkeit gibt, sich und ihr Start-up zu präsentieren, ist eine Möglichkeit. Aber eine Vielzahl von Mentoringprogrammen nur für Frauen bringt niemanden weiter. Wir müssen auch dringend dafür sorgen, dass sich mehr junge Frauen überhaupt für das Gründen interessieren. Da muss man schon früh anfangen, zum Beispiel mit Girls' Days während der Schulzeit. Das ist auch eine Art Mentoring.

**Sie erwähnten, dass Frauen zu wenig netzwerken. Warum ist es so wichtig, genau das zu tun?**

Ein gutes Netzwerk ermöglicht den Zugang zu wertvollen Fähigkeiten und Wissen von anderen, die einen weiterbringen können. Gründerinnen können so lernen, sich zu aktuellen Entwicklungen und Trends austauschen, aber eben und vor allem auch potenzielle Kunden, Geschäftspartner oder Investoren zu gewinnen. In Netzwerken können Gründerinnen sich mit ihresgleichen austauschen. Frauen sollten aktiv darin unterstützt

werden, sich sowohl untereinander als auch mit männlichen Kollegen auszutauschen, also zu netzwerken, um ihre Sichtbarkeit und Einflussmöglichkeiten zu erhöhen. Sie können ihre eigenen Erfahrungen weitergeben und von denen anderer profitieren.

**Erwarten Sie etwas von der Politik?**

Die Politik muss dringend für eine bessere Infrastruktur für berufstätige Frauen sorgen. Das bedeutet allen voran: mehr Unterstützung in Form von Kitaplätzen und ganztägigen Betreuungsmöglichkeiten, um die Herausforderungen von Frauen zu mindern. Denn Frauen – wie auch Männer – sind oftmals eher jünger, wenn sie eine Firma gründen. Mit dem Unterschied, dass Frauen meistens auch für die Kinder zuständig sind, die dann noch klein sind und versorgt werden müssen. Viele Gründerinnen leiten ganz nebenbei zu Hause noch ein zweites Unternehmen – die Familie. Diese Doppelbelastung muss die Politik abbauen helfen.

» info

[www.kpmg.de](http://www.kpmg.de)



## WISSEN UND ROHSTOFFE



# Wir sind stärker, als manche denken

Deutschland verfügt über eine Diversität, um die uns viele Länder beneiden. Das versetzt uns in die Lage, auf rasant sich verändernde Umbrüche in der globalen Wirtschaft zu reagieren.

HELMUT PETERS

**S**prechen wir doch nicht immer nur von den Problemen in unserem Land, von einer schwächelnden Wirtschaft, vom Fachkräftemangel oder einer drohenden Deindustrialisierung inklusive dramatischem Wohlstandsverlust. Sprechen wir lieber einmal mehr von unseren Stärken, über die wir uns trotz der vielen Verwerfungen in unserer Gegenwart nach wie vor freuen und auf die wir bauen sollten. Mit unserer Innovationsstärke in den unterschiedlichsten Branchen, unserer Exportorientierung und der starken Rolle mittelständischer Unternehmen im Netzwerk wirtschaftlicher Entwicklungen sind wir zur viertgrößten Volkswirtschaft der Welt aufgestiegen. Teil unseres mit fast 83 Millionen einwohnerstarken und immer einwohnerstärker werdenden Landes sind schließlich auch vergleichsweise viele bestausgebildete Ingenieurinnen und Ingenieure, Forscherinnen und Forscher in Schlüsselbranchen.

Deutschland investiert zur Sicherung seiner Innovationsstärke mehr als drei Prozent seines Bruttoinlandsprodukts für Forschung und

Entwicklung und hat zur Förderung neuer und disruptiver Technologien sowie gewinnbringender innovativer Geschäftsmodelle neben vielem anderen die Bundesagentur für Sprunginnovation (SprinD GmbH, 2019) oder die Deutsche Agentur für Transfer und Innovation (DATI, 2021) ins Leben gerufen. Zahlreiche Start-ups schossen aus dem Boden und setzten etwa im Bereich Biotechnologie, aber auch bei der Entwicklung neuer IT- und KI-Strategien große Impulse.

Wir dürfen mit unserem Wissen und unseren Ideen bei den globalen Herausforderungen nie den Anschluss verlieren. Man denke nur an die immer größer werdenden Datenmengen

**„Jahrelang hieß es bei uns, Deutschland sei ein rohstoffarmes Land, aber man müsste genauer sagen: Deutschland ist nur arm an bestimmten Rohstoffen.“**

Franz-Gerd Hörnschemeyer,  
Industriegruppen-Sekretär IG BCE

und die damit verbundenen Daten-netz-Infrastrukturen. Wie kann sich unsere Welt allein mithilfe der Quantenmechanik und Quantencomputer in kürzester Zeit verändern, und wie kann Deutschland daran teilhaben? All das brauchen wir dringend, um neue Impfstoffe binnen kürzester Zeit zu entwickeln und vielleicht in naher Zukunft sogar todbringender Krankheiten wie dem Krebs in irgendeiner Weise Herr zu werden. Dass an diesen Forschungen deutsche Unternehmen intensiv teilhaben, muss uns zuversichtlich stimmen.

Wir haben ja schon unendlich viel erreicht, um im Gesundheitswesen, aber auch beim Umbau unseres Landes mithilfe von erneuerbaren Energien, Umweltschutz, Robotics und Data Analytics, E-Commerce, Bildung und Management, Logistik – wo sollen wir enden? – weltweit Schritt zu halten. Das zieht auch Spezialisten nach Deutschland, die stabile Karriere-möglichkeiten in unserem Land nutzen und sich hier niederlassen wollen. Damit wir von ihrem Wissen profitieren und es mit unserem eigenen vernetzen können, bedarf es aber fortlaufend Investitionen in einen hoch qualifizierten Nachwuchs, der an bestens ausgestatteten Schulen und Universitäten auf seine anspruchsvollen Aufgaben in der Zukunft vorbereitet wird.

Immer wieder begegnet man in unserem Land auch dem Vorurteil, dass wir unter einem Rohstoffmangel leiden. Der Bergbau verschwindet

**„Zahlreiche Start-ups schossen aus dem Boden und setzten etwa im Bereich Biotechnologie, aber auch bei der Entwicklung neuer IT- und KI-Strategien große Impulse.“**

zusehends, und seltene Erden, um die sich die ganze Welt nur so reißt, gibt es bei uns ja sowieso so gut wie gar nicht. Dabei wird aber leider viel zu schnell vergessen, welche Rolle Kreide und Kalk, Ton und Kies, Sand und Salz für unseren Export, aber auch für unseren eigenen Bedarf nach wie vor spielen. Berechnungen zufolge stammen etwa 1,1 Milliarden Tonnen mineralische und energetischer Rohstoffe und damit ungefähr drei Viertel unseres eigenen Bedarfs aus unserem eigenen Land. Blickt man allein auf den Kali-Bergbau, so kann man sich nur darüber wundern, in welcher rauen Menge Kali selbst nach Brasilien und China ausgeführt wird. Wenn wir uns bewusst machen, dass die Vielfalt in unserem Land das große Pfund für unsere Zukunft ist und dass es vor allem darauf ankommt, eben das so klug wie möglich zu nutzen, dann sollten wir uns um die Zukunft unserer Wirtschaft vielleicht weniger Sorgen machen, als es so mancher in dieser angespannten Zeit tut.

## WACHSTUM IM MITTELSTAND

# Präzise-Sauber-Gut: Ein verlässlicher Partner



Seit mehr als acht Jahrzehnten ist Liebelt Gebäudedienste mit Stammsitz in Lippstadt mit über 2.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein zuverlässiger Partner in Sachen Reinigung, Hygiene und Nachhaltigkeit.

**D**as Unternehmen bildet eine der drei Säulen der Liebelt Gruppe, die zudem aus den Zweigen Liebelt Böden und Liebelt Spezialreinigung besteht. Während sich „Böden“ schwerpunktmäßig auf das Verlegen von Designbelägen konzentriert, liegt die Kernkompetenz der „Spezialreinigung“ im Ausführen von Glas-, Fassaden- und Grundreinigungsarbeiten. Der regional verwurzelte Dienstleister – seit fast 90 Jahren bestehend – will weiterwachsen und setzt dabei unter anderem auf moderne Technik und Themen. Wir sprachen mit Vertriebsleiter Lukas Kotysz:

**Herr Kotysz, können Sie uns in etwa Ihr Portfolio erläutern?**

Selbstverständlich, gern! Liebelt Gebäudedienste hat seine Kernkompetenz im Bereich der Unterhaltsreinigung. Das ist ein Fachbegriff, der die turnusmäßig wiederkehrende Reinigung in Gebäuden und Objekten beschreibt. Ob Industrie, Handel, Dienstleistung, Gesundheitswesen oder öffentliche Einrichtungen – wir stehen als verlässlicher Partner zur Verfügung!

**Wie begegnen Sie dem Fachkräftemangel? Ein Umstand, der Sie vermutlich auch betrifft?**

Fachkräftemangel – in aller Munde und nahezu jede Sparte betreffend! Wir können behaupten, uns frühzeitig und auch recht dynamisch dieser Herausforderung gestellt zu haben. Ein ganzer Strauß an Maßnahmen wurde in die Wege geleitet: Neben klassischen Varianten wie Anzeigen auf unserer Website oder der Kontakt zur Agentur für Arbeit wurden auch die Plattformen Kleinanzeigen, indeed oder stepstone bespielt. Un-

ser Marketing hat einen tollen Recruiting-Film gedreht, der vornehmlich gewerbliche Mitarbeiter:innen anspricht. All diese Maßnahmen zeigen nach und nach in Summe Erfolg.

**Stichwort moderne Technik und Robotik: Saugroboter kennen viele – aber sind sie auch in großen Hallen und Büros einsetzbar?**

Der Einsatz von Robotik und intelligenten Reinigungsmethoden ist in unserer Branche auf dem Vormarsch. Robotik bedeutet ja nichts anderes, als sich mit der Steuerung und Anwendung von Robotern zu beschäftigen. In unserer Branche geht es also darum, programmierbare Maschinen Reinigungsaufgaben automatisch



Lukas Kotysz

„Robotik wird das Reinigungsgewerbe stark transformieren.“

oder halbautomatisch durchführen zu lassen.

Dafür benötigen wir geschultes Personal zur Bedienung und zur Wartung. Kurz gesagt: Der Mensch programmiert – die Maschine führt aus. Es handelt sich demnach um eine Form von Co-Robotik, Mensch und Roboter arbeiten zusammen. Dies gewährleistet Flexibilität und Vielseitigkeit, die unseren Objekten – und damit auch den Liebelt-Kunden – zugutekommen.

Die Ergebnisse unserer eigenen Geräte sind schon recht zufriedenstellend. Sollten sie weiterhin überzeugen, wird unser Invest in diesem Bereich steigen.

**Schlechte Reputation können Sie sich nicht leisten ...**

Liebelt hat einen guten Namen, der auch über die Grenzen Nordrhein-Westfalens hinaus bekannt ist. Unsere Niederlassungen an sieben Standorten untermauern diesen Fakt.

Eine Vielzahl unserer über 1.000 Kunden ist uns seit vielen Jahren oder gar Jahrzehnten treu.

Wir überzeugen sie mit unseren qualifizierten Leistungen gemäß unserem Motto Präzise-Sauber-Gut. Das mag zwar oldschool klingen – bringt es aber auf den Punkt.

**Welchen Kurs schlägt Liebelt Gebäudedienste zukünftig ein?**

Unser Kurs wird fortwährend nachjustiert. Wie in nahezu allen Sparten ist Flexibilität ein wichtiger Faktor. Ebenso wichtig ist für uns die Zufriedenheit der Mitarbeiter:innen: Ohne sie läuft nichts. Vor vielen Jahren wurden wir als eines der ersten Un-

ternehmen im Kreis Soest als „familienfreundlich“ zertifiziert.

Wir möchten gesund wachsen; dabei wird Bewährtes nicht über Bord geworfen. Dazu gesellen sich innovative Reinigungstechniken sowie fortlaufende Mitarbeiterschulungen. Erst vor Kurzem wurden unsere sämtlichen Bezirksleitungen in neue Reinigungstechniken und -verfahren unterwiesen.

**Die Frage zum Schluss – Herr Kotysz, welches war der herausforderndste Kunde?**

Vor einiger Zeit bekamen wir den Auftrag eines Kunden im Kreis Gütersloh, die Reinigung von knapp 200 Treppenhäusern zu übernehmen. Man kann sich vorstellen, welcher organisatorischer und logistischer Aufwand dahintersteht. Personal und Fahrzeuge sowie die Routenplanung mussten schnellstmöglich koordiniert werden. Hier konnten wir zeigen, dass dies für einen Dienstleister unserer Größenordnung kein Problem darstellt. Bis heute führt Liebelt diesen Auftrag durch, und nahezu 1.300 Wohneinheiten haben saubere Allgemeinflächen!

Eine weitere Herausforderung bildete die lückenlose Versorgung unserer Kunden während der Corona-Zeit. Ein Rädchen griff ins andere. Mit Erfolg.

» info

[www.liebelt-gebuededienste.de](http://www.liebelt-gebuededienste.de)





Foto: Linus Seemann

# Viel Potenzial, aber auch Nachholbedarf

Die Bauwirtschaft macht Fortschritte bei der Digitalisierung, ohne die mehr Nachhaltigkeit nicht zu erreichen ist, erklärt Yves Padrines, CEO der Nemetschek Group. Aber es gibt noch viel zu tun.

ARMIN FUHRER

## Herr Padrines, wo steht die Bauwirtschaft bei der Digitalisierung?

Die Digitalisierung in der Bauwirtschaft schreitet voran. Daten sind das neue Gold – dieser Slogan kommt immer mehr in den Köpfen aller Beteiligten an. Interoperable Kollaborationstools, künstliche Intelligenz und digitale Zwillinge lenken die Daten in die richtigen Bahnen – für ein wirtschaftlicheres, nachhaltigeres und intelligenteres Bauen.

Die gesamte Bauindustrie muss noch stärker einen durchgängigen Datenfluss über den gesamten Lebenszyklus eines Bauwerks sicherstellen: von der architektonischen Skizze bis zum Rückbauplan. Eine solche 360-Grad-Digitalisierung gelingt nur mit einem gemeinsamen, neutralen Datenfundament. Dafür engagieren wir uns beispielsweise im Rahmen des OPEN-BIM-Ansatzes. Er zielt darauf ab, alle relevanten Informationen über ein Bauwerk in einem

offenen Dateiformat zusammenzuführen. So sind alle architektonischen, aber auch kaufmännischen und ESG-bezogenen Informationen sowie Echtzeit-Sensordaten gebündelt.

## Welche Bereiche sind von besonderem Interesse?

Digitalisierung und BIM reichen weit über Gebäudeplanung und -bau hinaus. Ein Paradebeispiel sind digitale Zwillinge. Sie helfen, den gesamten Gebäudelebenszyklus zu optimieren. So können Gebäude effizienter geplant, gebaut, verwaltet und umgebaut oder zurückgebaut werden. Diese bedarfsgerechte, integrierte Planung spart Zeit und Ressourcen – und verbessert so auch die CO<sub>2</sub> Bilanz. Das geht aber nicht ohne die interdisziplinäre Zusammenarbeit aller Beteiligten.

Die modellbasierte Planung macht zum Beispiel die Bau- und Entwurfsphase nachhaltiger und reibungsloser. Alle Gebäudekomponenten können einfach mit Baumaterialien

und deren CO<sub>2</sub> Emissionen bemustert werden; auch verschiedene Konstruktionsvarianten lassen sich erzeugen. Dabei wird der ökologische Einfluss jeder Gebäudekomponente des gesamten Projekts über ihren Lebenszyklus berechnet. Verbesserungspotenziale werden frühzeitig erkannt und genutzt. Auch innovative Bauverfahren mit hohem Vorfertigungsanteil und modulare Baumethoden lassen sich mithilfe von BIM einfacher implementieren. Die durchgängige 3-D-Modellierung stellt sicher, dass die vorgefertigten Module fehlerfrei geplant und später auch montiert werden.

In der Bauphase liegt der Hauptnutzen von BIM darin, dass alle Projektbeteiligten auf Basis einheitlicher und aktueller Daten fundierte Entscheidungen treffen können. Das senkt das Risiko von Fehlern und unnötigen Nacharbeiten.

Während der Betriebsphase profitiert vor allem die Energieeffizienz vom BIM-Ansatz. BIM kann in



Kombination mit Sensordaten der Gebäudetechnik und Künstlicher Intelligenz dazu genutzt werden, Wartungen optimal zu planen, Energieverbräuche zu plausibilisieren und die Gebäudefläche optimal zu nutzen.

Am Ende des Gebäudelebenszyklus bietet der BIM-basierte Gebäuderessourcenpass eine Übersicht darüber, welche Materialien wo, in welcher Menge und in welcher Qualität verbaut wurden. Dank dieser Transparenz lässt sich das Gebäude, das abgerissen werden soll, als Rohstofflager für zukünftige Gebäude zu nutzen. Ein wichtiger Schritt hin zur Kreislaufwirtschaft in der Baubranche.

**Nemetschek hat einen digitalen Zwilling der Firmenzentrale gebaut. Warum? Und welche Erkenntnisse haben Sie daraus gewonnen?**

Beim Nemetschek Haus wollten wir eine einheitliche und aktuelle Datengrundlage für alle Beteiligten schaffen, die oftmals für Bestandsbauten gar nicht vorliegen. Alle relevanten Daten zum Gebäude laufen aus verschiedenen Systemen zentral auf unserer dTwin-Plattform zusammen. Wir nutzen dTwin zur Visualisierung des Gebäudes und können jederzeit virtuell durch unser Gebäude gehen.

„Durch die Nutzung nachhaltiger Baumaterialien und -methoden kann der ökologische Fußabdruck deutlich reduziert werden.“

Yves Padrines

Zudem erhalten wir durch die Analyse von Parametern wie Temperatur, Luftfeuchtigkeit, CO<sub>2</sub> Gehalt oder Auslastung Echtzeitdaten zu jedem Raum und damit wertvolle Erkenntnisse zur Gebäudenutzung.

**Welchen Stellenwert hat die Baubranche für die Nachhaltigkeit?**

Knapp 40 Prozent der weltweiten Kohlenstoffemissionen werden von der Bauindustrie verursacht. Bis 2030 müssen die CO<sub>2</sub> Emissionen im Gebäudesektor um 65 Prozent gegenüber dem Stand von 1990 sinken, um die gesetzten Ziele zu erreichen. In Deutschland muss der Primärenergieverbrauch bei 20 Millionen Wohngebäuden in den kommenden Jahren massiv reduziert werden. Vor diesem Hintergrund und angesichts des Kostendrucks in der Bauindustrie bei gleichzeitig akutem Fachkräftemangel wird die Digitalisierung zu einer zwingenden Voraussetzung, um die Klimaziele auf wirtschaftliche Weise zu erfüllen.

**Der Lebenszyklus des Bauens spielt eine immense Rolle. Warum ist das so?**

Gebäude tragen auf unterschiedliche Weise zu den Kohlenstoffemissionen bei, erstens durch die Emissionen, die während des Baus

„Die gesamte Bauindustrie muss noch stärker einen durchgängigen Datenfluss über den gesamten Lebenszyklus eines Bauwerks sicherstellen.“

Yves Padrines

entstehen, zweitens durch den in den Baumaterialien gebundenen Kohlenstoff und drittens durch den täglichen Energieverbrauch im Betrieb. Gebundener Kohlenstoff macht elf Prozent der weltweiten Emissionen aus, wurde aber bisher weitgehend nicht beachtet. In dem Maße, wie die betriebsbedingten Emissionen reduziert werden, wird die Bedeutung des gebundenen Kohlenstoffs zunehmen. Damit werden dann größere Anstrengungen unternommen, ihn zu reduzieren. Dies gelingt etwa durch die kluge Wiederverwendung von Gebäuden anstelle von Neubauten. Laut dem American Institute of Architects (AIA) spart die Renovierung und Wiederverwendung in der Regel zwischen 50 und 75 Prozent des gebundenen Kohlenstoffs im Vergleich zum Bau eines neuen Gebäudes.

**Können neue Baumaterialien auch nachhaltiger sein?**

Durch die Nutzung nachhaltiger Baumaterialien und -methoden kann der ökologische Fußabdruck deutlich reduziert werden. Beispiele hierfür sind spezieller, kohlenstoffarmer Beton oder der Verzicht auf kohlenstoffintensive Materialien wie Aluminium, Stahl oder Kunststoff. Anstatt diesen Materialien können Bauher-

ren den Einsatz kohlenstoffärmerer Alternativen wie Holz oder Stroh beziehungsweise die Verwendung von Materialien mit einem hohen Recyclinganteil vorgeben.

**Wie sieht es mit dem Recycling aus?**

Aktuell produziert die Bauwirtschaft über 50 Prozent des gesamten Abfalls in Deutschland. Darunter fallen auch viele wertvolle endliche Ressourcen. Das Potenzial recycelter Materialien ist bereits heute in vielfältiger Weise verwendbar. Nur bleibt es leider viel zu oft noch ungenutzt. Selbst der längst überall bekannte Recycling-Beton wird in Deutschland noch weitgehend verschmäht. Dabei zeigen Erfahrungen aus der recyclingfreudigeren Schweiz, dass rund 90 Prozent des Betonbedarfs über Recycling-Betone abgedeckt werden könnten.

Die deutsche Bauwirtschaft hat durchaus noch Nachholbedarf beim nachhaltigen Bauen.

» info

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

» tipp

## Raus aus dem Liquiditätsengpass

Mit Sale & Lease Back können Unternehmen sich unkompliziert frisches Kapital für notwendige Restrukturierungsmaßnahmen und Investitionen beschaffen.

ARMIN FUHRER

Das die Lage der deutschen Wirtschaft nicht rosig ist, hat sich auch außerhalb der Kreise der Betroffenen längst herumgesprochen. Und Experten rechnen auch derzeit nicht damit, dass sich die Situation zeitnah signifikant verbessern wird. Vor allem kleine und mittlere Unternehmen (KMU) sind davon betroffen, wie die steigende Zahl der Insolvenzen und die pessimistischen Erwartungen zeigen. Die Gründe sind vielfältig und

reichen von den Nachwirkungen der Pandemie über den Ukraine-Krieg bis zu Fachkräftemangel und überbordender Bürokratie.

Zugleich aber stehen gerade die KMU in dieser für sie schlechter werdenden allgemeinen Wirtschaftslage unter einem großen Transformationsdruck. Vor diesem Hintergrund wird jedoch die Finanzierung notwendiger Maßnahmen durch Banken schwieriger, denn die schwächere Lage führt dazu, dass Banken als

Kreditgeber restriktiver werden. Allerdings verfügen viele Unternehmen über ein Set an Vermögensgegenständen – und hier liegt ein potenzieller Ausweg. Denn damit erfüllen sie eine wichtige Voraussetzung für eine objektbasierte Finanzierung nach dem Prinzip des Sale & Lease Back. Sie verkaufen ihr werthaltiges Anlagevermögen und mieten es im nächsten Schritt zurück. Weil das Anlagevermögen – zum Beispiel Maschinen-, Anlagen- oder Fuhrpark – im Unternehmen verbleibt, kann es ohne Unterbrechung in vollem Umfang weitergenutzt werden.

Sale & Lease Back erhöht die Liquidität des Unternehmens, das die Mittel für Restrukturierungsmaßnahmen und Zukunftsinvestitionen einsetzen kann. Zugleich steigert es auch seine Eigenkapitalquote, sodass auch eine Kreditvergabe durch Banken wieder möglich wird.



Foto: Sabine Finger

**Carl-Jan von der Goltz, Geschäftsführender Gesellschafter der Maturus Finance GmbH**

„Sale & Lease Back erhöht die Liquidität des Unternehmens, das die Mittel für Restrukturierungsmaßnahmen und Zukunftsinvestitionen einsetzen kann.“



Foto: www.mark-bollhorst.de

**Tim-Oliver Müller ist Hauptgeschäftsführer des Hauptverbandes der Deutschen Bauindustrie**

# Wir brauchen eine Modernisierungs-Agenda

TIM-OLIVER MÜLLER

**K**indergärten, Wohngebäude, Schiene, Straßen oder Brücken: Die Gesellschaft braucht die Bauindustrie. Denn wir bauen die tägliche Lebenswelt für unsere Gesellschaft. Aber auch die Gesamtwirtschaft braucht uns.

Der Bau ist mit zwölf Prozent des Bruttoinlandsprodukts eine Schlüsselbranche für Deutschland. Wir bieten sichere Jobs für rund eine Million Fachkräfte – und hoffen, dass es so bleibt. Um es kurz zu machen: Geht es dem Bau gut, so geht es auch der Wirtschaft gut.

Auf dem Bau muss deshalb ein Fokus der Wirtschaftspolitik liegen, um in anderen Politikfeldern erfolgreich zu sein. Wie das gelingen kann? Lasst uns eine Modernisierungs-Agenda für Deutschland starten! Angesichts des hohen Investitionsbedarfs, des Sanierungsstaus und der Transformationsnotwendigkeiten ist der Begriff mit Bedacht gewählt. Es geht um nichts

weniger als die Wiederherstellung und Modernisierung eines zukunftsfähigen, resilienten Industriestandorts mit hoher Beschäftigung in modernen Berufsbildern. Das, wofür Deutschland in der Welt immer hohe Anerkennung erhalten hat.

Stichwort Produktivität: Wir müssen uns darauf einstellen, künftig mit weniger Menschen mehr zu bauen – das ist ein demografischer Fakt. Mit unseren industriellen Ansätzen, dem seriellen, modularen Bauen und Sanieren, sind wir bereits einen enormen Schritt nach vorn gegangen. Dadurch können wir etwa Mieten um 20 Prozent senken oder Bauzeiten in der Infrastruktur halbieren.

Stichwort Beschaffung: Zur Wahrheit gehört, dass unsere Produktivität durch die Überregulierung des Bauens beschränkt wird. Die strikte Trennung von Planen und Bauen, kleinteilige Auftragsvergaben, detaillierte staatliche Vorgaben, Rechtsunsicherheiten bei Innovationen und der Wunsch nach größtmöglicher Individualität der Bauwerke verhindern

Produktivitätsfortschritte und damit günstiges Bauen.

Stichwort digitaler, starker Bauherr: Wir tun das, was wir am besten können: planen und bauen, gemeinsam mit dem Auftraggeber – am besten mit durchgehend digitalisierten Verwaltungen. Es ist schwierig zu akzeptieren, dass eine Bestellung bei Amazon live verfolgt werden kann, der Bauantrag aber in einer analogen Blackbox verschwindet, ausgedruckt und händisch bearbeitet wird, anstatt ihn mit einer KI auf Vollständigkeit und Zulässigkeit zu prüfen.

Die Bundesregierung muss daher ihren wirtschaftspolitischen Fokus auch auf die Bauwirtschaft setzen, mit Investitionen statt Subventionen, mit Anreizen für neue Technologien und Innovation, mit neuer Freiheit für unternehmerisches Handeln statt strikten staatlichen Handlungsvorgaben. Deutschland braucht den Bau, für die Fachkräfteeinwanderung, für erneuerbare Energien, für intakte Logistikwege. Und wir wollen dabei sein, unseren Standort wieder nach vorn zu bringen.

## DIE DURSTSTRECKE AM BAU

# Wie kommt die Baubranche aus dem tiefen Tal?

**K**aum eine Branche war durch die Inflation so betroffen wie die Baubranche. Die hohen Zinsen ließen Aufträge und Bauanfragen schmelzen wie Schnee in der Sonne. Welcher Weg führt da wieder raus? Wir haben mit Felix Pakleppa, dem Hauptgeschäftsführer des Verbandes des Deutschen Baugewerbes, gesprochen.

**Herr Pakleppa, 2023 war ein Jahr zum Vergessen für die Baubranche. Sehen Sie Licht am Horizont?**

Obwohl 2023 noch rund 295.000 Wohnungen gebaut wurden, gibt es keine Entwarnung für den Wohnungsbau. Was 2023 fertig geworden ist, sind die rund 24 Monate zuvor beauftragten Wohnungen. Die Durststrecke im Wohnungsbau kommt mit Blick auf die stark sinkenden Baugenehmigungszahlen erst noch. In anderen Sparten, zum Beispiel im Tiefbau, lief es besser. Allerdings wissen wir noch nicht, ob im Bundeshaushalt zukünftig die Investitionslinien für den Infrastrukturbau gehalten werden können.

**Die EZB hat gerade die Zinsen um 0,25 Punkte gesenkt – zu wenig?**

Zinssenkungen wären in der Tat entscheidend für ein Anspringen der Baukonjunktur. Allerdings ist die Senkung des Schlüsselzinses von 4,5 auf 4,25 Prozent dafür zu gering. Zudem folgt der Bauzins nur mittelbar den EZB-Entscheidungen. Wir sind hier also nur begrenzt optimistisch.

**Nach einer Studie Ihres Verbandes sehen die Deutschen die Baubranche als dritt wichtigste Industrie in Deutschland. Es fehlt an allem, Infrastruktur, Wohnungen etc., doch die Kassen sind leer. Fordern Sie eine Reform der Schuldenbremse?**

„Das serielle und modulare Bauen besitzt großes Potenzial für kostengünstiges Bauen bei kurzen Planungs- und Bauzeiten.“

Die Transformation der Wirtschaft, die Mobilitätswende, die Ertüchtigung von Schiene und Straße müssen Vorrang haben vor konsumtiven Ausgaben. Einsparungen im Haushalt zulasten investiver Maßnahmen belasten die Zukunft des Wirtschaftsstandortes Deutschland. Wenn es politisch gewollt ist, den Haushalt zulasten der Investitionen zu gestalten, muss über das Verhältnis von Schuldenbremse und wohltandsichernden Investitionen neu nachgedacht werden.

**Eine Vereinfachung der Bauvorschriften ist dringend nötig – wie soll das gelingen?**

Viele Vorschriften sind wahre Bürokratiemonster, die die Wirtschaft lähmen. Darunter leiden auch die Baubetriebe tagtäglich. Von der Tachografenpflicht über diverse Dokumentations- und Informationspflichten bis hin zu 16 unterschiedlichen Landesbauordnungen – es muss hier endlich entrümpelt und harmonisiert werden!

**Eine Möglichkeit im Wohnungsbau ist die modulare Serienfertigung in Fabriken – warum wird das nicht**



Foto: Anne Hufnagl

**Felix Pakleppa, Hauptgeschäftsführer des Verbandes Deutsches Baugewerbe**

**forciert, um den Mangel an Wohnraum zu beheben?**

Das serielle und modulare Bauen besitzt großes Potenzial für kostengünstiges Bauen bei kurzen Planungs- und Bauzeiten sowie dem Einsatz digitaler Planungs- und Produktionsmethoden. Es ist aber nicht der Königsweg allein, die Bedingungen vor Ort sind nicht alle gleich. Nicht alle Grundstücke sind gleich, und es wird viel Fläche benötigt, die zum Beispiel im Innenstadtbereich nicht gegeben ist. Entscheidend für die Wirtschaftlichkeit ist die Anwendung von Typenprojekten mit einem hohen Serienfaktor für eine bestimmte Lösung.

## DAS GEHT AUCH IN DEUTSCHLAND

# Aus der Gründung zum Weltmarktführer

Das Unternehmen hat seinen Zweck im Namen. NavVis sagt eigentlich schon alles. Navigieren und visualisieren – und das im B2B-Bereich. Was mit Google Maps vielen bekannt ist, funktioniert dank KI, Robotik und punktgenauen Lasern auch im Bau, in der Automobilbranche und in weiteren Branchen. Im Interview erzählt der Gründer und CEO von NavVis, Dr. Felix Reinshagen, was sein Produkt in der Welt so einzigartig macht.



Dynamische Datenerfassung mit dem Mobile Mapping System NavVis VLX und der webbasierten Plattform NavVis IVION zur Weiterverarbeitung Ihrer Scandaten und 3-D-Modelle.

## Herr Dr. Reinshagen, ausgeründet aus der TU München, damals nicht der übliche Weg, oder?

Die TU München hat inzwischen eine einzigartige Stellung. Wir haben damals zu den ersten Ausgründungen einer neuen Welle von Start-ups gehört. Viele Erfolgsausgründungen sind in den vergangenen Jahren nachgekommen. In den vergangenen 20 Jahren ist an der TU München ausnehmend gute Arbeit gemacht worden, die Modellcharakter für Deutschland hat.

## Können Sie in drei Sätzen beschreiben, was NavVis genau kann und macht?

NavVis erlaubt es, Gebäude und industrielle Anlagen schneller in 3-D zu scannen und damit zu vermessen, als es bisher möglich war. Diese Daten werden den Usern dann so schnell und einfach zur Verfügung gestellt, wie das bisher nur aus B2C-Anwendungen wie Google Maps möglich war. Damit können unsere Kunden aus der Baubranche und Industrie



Dr. Felix Reinshagen

ihre Gebäude und Anlagen viel effektiver planen und betreiben.

## Was ist das Besondere an der von Ihnen entwickelten Technik?

Die klassische Bauvermessung wird stationär durchgeführt. NavVis ist im Prinzip eine Fortsetzung dieser Methode. Wir machen das Messen jetzt dynamisch. Der Scanner kann also während der Messung bewegt werden, ohne dass das zu einer Minderung der Messergebnisse führt. Hier kommt das Beste aus KI, Robotik und dem maschinellen Lernen in einem Produkt zusammen. Die Geräte sind inzwischen tragbar, und bei einigen Kunden setzen wir auch bereits Roboter ein.

## Was sparen Ihre Kunden durch den Einsatz der Technik ein?

Unsere Scanner sind schnell und beweglich, und sie werden immer kleiner und leichter. Damit erzielen unsere Kunden große Zeit- und Kosteneinsparungen. Der größte Teil der Kosten bei einer Bauvermessung steckt in den Arbeitskosten. Ich muss mich nun nicht mehr von Standpunkt zu Standpunkt bewegen, außerdem entfallen die Wartezeiten. Das spart viel Zeit und Geld.

## Wer sind Ihre Kunden, wo findet NavVis schon Anwendung?

Ohne Messtechnik geht am Bau gar nichts. Schon der Bau der Pyramiden wäre ohne die seinerzeit beste Messtechnik nicht möglich gewesen. Mit unserer Innovation messen wir nicht nur einzelne Punkte, sondern die

„Mit unserer Technik sparen die Kunden richtig Geld bei den Arbeitskosten.“

gesamte Umgebung. Und wir messen immer wieder in Bestandsobjekten oder auf der Baustelle. So entsteht ein digitaler Zwilling des Gebäudes. Und das ist der Ansatz für unsere Kunden. Wir können jetzt sehr schnell und sehr günstig die Daten generieren, und am nächsten Morgen kann der Kunde schon sehen, was sich unter Umständen verändert hat. Und das ist so einfach zu sehen wie bei Google Maps oder anderen Apps. Wir arbeiten neben vielen anderen bereits für BMW, Mercedes, Audi, BASF und den Flughafen München. Es entwickelt sich gerade ein sehr spannender Markt, denn digitale Zwillinge werden für das Erreichen sowohl der Produktivitäts-, als auch der CO2-Klimaziele immer wichtiger.

## Herr Dr. Reinshagen, ist NavVis mit der von Ihnen entwickelten Technologie ein Weltmarktführer?

In der Branche sind wir nicht mehr unbekannt. Es ist ein neuer Bereich entstanden, den wir mitgegründet haben und der sich jetzt sehr schnell entwickelt. Natürlich gab es am Anfang Vorbehalte und ein gesundes Misstrauen, ob das alles wirklich so genau funktionieren kann. Und auch wir hatten Rückschläge zu verkraften. Aber jetzt ist unsere Technologie in vielen Branchen nicht mehr wegzudenken. Immer mehr Kunden

springen auf den Zug auf, und NavVis hat sich weltweit als Vorreiter und Marktführer etabliert.

## Wie blicken Sie in die Zukunft?

Wir sehen sehr optimistisch in die Zukunft. Wir glauben, diese Technologie wird bald in den unterschiedlichsten Arbeitsabläufen Standard sein. Wir als Gesellschaft müssen es schaffen, unsere Produktivität zu steigern – ein Thema, was zurzeit alle Industrienationen beschäftigt. In der Baubranche gab es in letzten 20 Jahren keine große Steigerung der Produktivität, da gibt es also viel Nachholbedarf. Und bei Gebäuden und ihrem Betrieb reden wir vom größten CO2-Emittenten überhaupt. Hier müssen wir viel effizienter und günstiger werden. Mit der NavVis-Technologie haben wir einen entscheidenden Hebel in der Hand, und wir sehen in den nächsten Jahren ein enormes Wachstumspotenzial. Das gilt aber auch für das industrielle Umfeld. Und unser großer Vorteil ist: Unsere Technologie verstehen die Menschen. Was bringt mir die beste Digitalisierung, wenn keiner die Tools richtig bedienen kann. Haptik und Optik kennen die Menschen aus ihrem Alltag. Und am Ende geht es doch darum, dass wir alle Menschen mitnehmen bei der Digitalisierung.

» info

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

**NavVis**

HELMUT PETERS

**D**em gesamtwirtschaftlichen Gegenwind konnte sich auch der deutsche Beteiligungsmarkt, den wir vertreten, im vergangenen Jahr nicht entziehen. Wie im Vorjahr waren weiterhin Anpassungen an die allgemeine wirtschaftliche Lage notwendig, um die Margen von Beteiligungen und die Renditen der Fonds zu sichern. Nach wie vor sind die Auswirkungen der Pandemie, aber vor allem der Inflation und des höheren Leitzinses deutlich zu spüren.

Der anhaltende Krieg in der Ukraine hat weitreichende ökonomische Folgen, die beobachtet und bewältigt werden müssen. Trotz der schwierigen Zeiten zeigt die Vergangenheit, dass unsere Branche in Deutschland boomt und Krisen überwinden kann. Vor allem die Bereiche Technologie und Nachhaltigkeit bieten hier sicherlich die größten Chancen für Investitionen und eine erfolgreiche Transformation der Wirtschaft.

Die Investitionen von Beteiligungsgesellschaften summierten sich im vergangenen Jahr auf insgesamt 10,5 Milliarden Euro. Damit sind die Investitionen gegenüber dem Vorjahr (15,4 Milliarden Euro) deutlich gesunken.

#### Warum ist Deutschland nach wie vor ein starker Standort?

Deutschland verfügt über eine starke industrielle Basis, insbesondere in den Bereichen Automobilbau, Maschinenbau und Chemie, die weltweit führend sind und maßgeblich zur Exportstärke des Landes beitragen. Internationale Unternehmen profitieren von diesem industriellen Know-how und schätzen unter anderem auch den bekannten deutschen Mittelstand.

Der deutsche Mittelstand ist weltweit bekannt und unvergleichlich aufgrund seiner hohen Spezialisierung und Innovationskraft, langfristigen Orientierung und vielen familiengeführten Unternehmen.

#### Was muss vonseiten der Politik jetzt unbedingt getan werden, um Standortwechsel oder gar Insolvenzen bestimmter Unternehmen zu vermeiden?

Die Politik muss dringend Maßnahmen ergreifen, um die Wettbewerbsfähigkeit des Standorts zu sichern. Dazu gehört die Reduktion von Bürokratie, die Verbesserung der digitalen Infrastruktur und gezielte

„Deutschland verfügt über eine starke industrielle Basis, insbesondere in den Bereichen Automobilbau, Maschinenbau und Chemie.“

Die Politikexpertin und Buchautorin Ulrike Hinrichs ist seit 2011 geschäftsführendes Vorstandsmitglied des Bundesverbands Beteiligungskapital (BVK), Mitglied im Beirat der KfW Capital und des Verbandes Deutscher Bürgerschaftsbanken.

### CHANCEN NUTZEN

# Wichtig ist eine Kultur der Innovation



Foto: Die Hoffotografen

Ulrike Hinrichs, Geschäftsführendes Vorstandsmitglied, Bundesverband Beteiligungskapital e. V. (BVK)

Förderungen für Innovationen und Start-ups. Steuerliche Entlastungen und Förderprogramme für Forschung und Entwicklung sind ebenfalls essenziell. Ein flexiblerer Arbeitsmarkt und Investitionen in die Weiterbildung der Arbeitskräfte könnten helfen, den Fachkräftemangel zu beheben und die Wettbewerbsfähigkeit zu steigern.

#### Welche Branchen sind in Deutschland gerade am meisten gefährdet, und was können diese selbst dazu beitragen, ihre Schwächen aufzufangen?

Besonders gefährdet sind meiner Ansicht nach die Automobilbranche, der Einzelhandel und die traditionellen Industrien. Diese Sektoren stehen vor großen Herausforderungen durch den technologischen Wandel und die Digitalisierung. Um ihre Schwächen auszugleichen, müssen Unternehmen verstärkt auf Innovation setzen und ihre Geschäftsmodelle anpassen.

#### Gerade die digitale Wirtschaft hat ja bei uns ein enormes Entwicklungspotenzial. Warum wird das nicht noch stärker ausgespielt?

Das volle Potenzial der digitalen Wirtschaft wird oft nicht ausgeschöpft, weil es an Risikokapital, digitalen Kompetenzen und einer innovationsfreundlichen Regulierung fehlt. Es besteht eine zögerliche Haltung gegenüber neuen Technologien und Geschäftsmodellen. Zudem behindert die Bürokratie häufig schnelle Entscheidungen und die Umsetzung innovativer Projekte. Um das Potenzial besser auszuschöpfen, muss ein stärkerer Fokus auf Bildung im digitalen Bereich und eine Förderung von Start-ups gelegt werden.

#### Wie können wir lernen, die Substanz, die Deutschland ja zweifellos immer noch hat, wieder besser zu nutzen?

Unternehmen und Politik müssen sich besser verstehen. Investitionen in Bildung und Forschung müssen erhöht und die Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft und Wirtschaft gefördert werden. Es ist wichtig, eine Kultur der Innovation und des unternehmerischen Denkens zu fördern. Unternehmen sollten verstärkt in die Weiterbildung ihrer Mitarbeitenden investieren und offen für neue Technologien und Geschäftsmodelle sein. Die Politik kann durch gezielte Förderprogramme und den Abbau von Bürokratie einen erheblichen Beitrag leisten.

„Das volle Potenzial der digitalen Wirtschaft wird oft nicht ausgeschöpft, weil es an Risikokapital, digitalen Kompetenzen und einer innovationsfreundlichen Regulierung fehlt.“



Thomas Kübler ist geschäftsführender Gesellschafter der KÜBLER GmbH

## ENERGIEWENDE

# Die Politik behindert die Wärmewende

Infrartheizungen sorgen in großen Hallen für eine sehr hohe Energieeffizienz, aber die Bundesregierung fördert ausschließlich die Wärmepumpe, kritisiert der Spezialist Thomas Kübler.

Foto: Michael Schepers

**Herr Kübler, Ihr Unternehmen produziert Heizungen für Hallen. Die machen nur einen kleinen Teil aller Gebäude in Deutschland aus. Warum ist es dennoch wichtig, an dieser Stelle möglichst viel Energie zu sparen?**

Richtig, die Hallen machen nur rund 1,5 Prozent der Gebäude in Deutschland aus und fallen daher den meisten Menschen nicht ins Auge. Auch die Politik hat sie bei der Energiewende nicht ausreichend im Blick. Das ist erstaunlich, denn Hallen sind für rund 15 Prozent des Wärmeverbrauchs in Deutschland verantwortlich. An dieser Stelle Energie zu sparen ist also hochrelevant.

**Und wie sieht eine energieeffiziente Heizungsanlage für große Hallen aus?**

Wir arbeiten seit 1989 mit sehr energieeffizienten Infrartheizungen. Damals sprach noch niemand sonst vom Energiesparen. Seit dieser Zeit haben wir die Technik natürlich stark weiterentwickelt, digitalisiert und für erneuerbare Energien geöffnet. Der Vorteil von Infrartheizungen ist, dass man die Wärme wie Licht gezielt genau an die Stellen bringen kann, wo sie benötigt wird, und man sie einfach wieder abschaltet, wenn dort nicht gearbeitet wird. In einer riesigen und hohen Halle macht es Sinn, nur den unteren Bereich zu beheizen, in dem sich die Mitarbeiter aufhalten. Und tatsächlich auch nur dann, wenn dort wirklich gearbeitet wird. Genau das ist mit einer Infrartheizung möglich. Wenn man, wie bei herkömmlichen und Wärmepumpen-Heizungen, zwangsläufig die ganze Halle heizt, also auch die oberen 80 Prozent, in der sich kein Mensch aufhält, ist das eine gigantische Verschwendung von Energie. Deswegen sind Infrartheizungen in Hallen in

puncto Effizienz zumindest auf Augenhöhe mit Wärmepumpen – meist ist Infrarot sogar überlegen.

**Von welchem Einsparpotenzial reden wir?**

Mit einer Infrartheizung kann man in einer großen Halle bis zu 70 Prozent Energie und CO<sub>2</sub> einsparen. Das ist unsere Erfahrung aus mehr als 20.000 Projekten, die wir umgesetzt haben. Und was auch wichtig ist: Der Einbau ist im Zuge einer Sanierung sehr einfach und unkompliziert. Die Infrartheizung ist für Hallengebäude zweifellos die effizienteste Technik, die es gibt – und das bei einer gleichzeitig hohen Gebrauchsfähigkeit.

**Mit welchen Energiequellen können Infrartheizungen arbeiten?**

Es ist ganz egal, mit welcher Energiequelle man arbeitet, denn die Infrartheizung funktioniert mit Strom, Gas und Biogas und mit Wasserstoff, der eine sehr wichtige Energiequelle ist, ohne den die Energiewende nicht funktionieren wird. Unternehmen, die Strom nutzen, können einen großen Teil aus einer Fotovoltaikanlage beziehen. Wenn sie ohnehin 70 Prozent Energie einsparen und dann zusätzlich 50 Prozent aus

„Es wäre Aufgabe der Politik, das Ziel zu definieren, also die Energiewende, aber den Unternehmen, die Erfahrung und Wissen haben, alle Wege dahin offenzulassen.“

Sonnenenergie beziehen, können sie aus dem Stand bis zu 85 Prozent CO<sub>2</sub>-Emissionen sparen. Durch diese unglaubliche Effizienz sind die Kosten des Einbaus der Infrartheizungsanlage in wenigen Jahren amortisiert. Die Infrartheizung ist also nicht nur gut für das Klima, sondern auch für die Finanzen der Unternehmen.

**Dann hat Ihnen Bundeswirtschaftsminister Robert Habeck, der ja federführend die Energiewende betreibt, doch sicher schon ein Dankeschreiben für Ihre Innovation geschickt, oder?**

Leider nicht, sondern ganz im Gegenteil. Wir haben eine über Jahrzehnte erprobte, einfache und sehr effiziente Lösung, aber die Politik behindert uns, anstatt uns zu unterstützen. Das von den Grünen geleitete Bundeswirtschaftsministerium setzt voll auf die Wärmepumpe. Anstatt Unternehmen wie uns, die viel Erfahrung und Wissen haben, proaktiv in die Entscheidungen miteinzubeziehen, hat man einfach mit einer gehörigen Portion Ideologie und Beratungsresistenz das Heizungsgesetz übers Knie gebrochen, das ausschließlich auf die Wärmepumpe setzt. Sie macht aber nun mal für große Hallen meist keinen Sinn. Jetzt aber schafft man es nicht, einfach einzugestehen, dass das ein Fehler war. Unser System wurde auch von der Förderung durch das Ministerium ausgeschlossen. Stattdessen werden Unsummen für die Förderung der in Hallen viel weniger gebrauchsfähigen Wärmepumpe verschwendet.

**Was erwarten Sie von der Politik?**

Was wir dringend brauchen, ist eine viel größere Technologieflexibilität. Es wäre Aufgabe der Politik, das Ziel zu definieren, also die Energiewende, aber den Unternehmen, die Erfah-

„Der Vorteil von Infrartheizungen ist, dass man die Wärme wie Licht gezielt genau an die Stellen bringen kann, wo sie benötigt wird, und man sie einfach wieder abschaltet, wenn dort nicht gearbeitet wird.“

rung und Wissen haben, alle Wege dahin offenzulassen. So läuft es aber nicht, und ich befürchte, daran wird sich wenigstens in dieser Legislaturperiode, vermutlich aber sogar in diesem Jahrzehnt, nichts mehr ändern. Eine Folge dieser Politik ist, dass fast alle Heizungshersteller auf Kurzarbeit laufen oder sogar Leute entlassen mussten – Fachkräfte, die möglicherweise für immer verloren sind. Am Ende wird es wieder einmal so sein, dass ausländische Unternehmen das Geschäft machen, obwohl wir hierzulande viel Expertise und gute Lösungen haben. Aber das wird systematisch von der Politik behindert.

» info

[www.kuebler-hallenheizungen.de](http://www.kuebler-hallenheizungen.de)

**KÜBLER**  
Energiesparende Hallenheizungen



# Auf Innovationsstärke und Forschung setzen

Wir sollten das enorme Potenzial unserer Innovationserfolge und die vielen Standort-Attraktivitäten unseres Landes besser nutzen und der Leistungsfähigkeit unserer Wirtschaft mehr vertrauen.

HELMUT PETERS

Die scharfe Kritik vom Präsidenten des Bundesverbands der Deutschen Industrie (BDI), Siegfried Russwurm, an der Ampelkoalition wegen des dramatisch verlangsamten Wachstums der Wirtschaft will uns ebenso wenig aus dem Kopf wie die steigenden Zahlen von Insolvenzen in unserem Land. Die Verlagerung von Produktionen deutscher Unternehmen ins Ausland, man denke nur das prominente Traditionsunternehmen Miele, oder der Kampf der großen Automobilhersteller gegen die chinesische Konkurrenz und seine Folgen bereiten uns allen Sorgen. Doch ist die Lage in Deutschland wirklich so schlecht? Betrachtet man die Märkte differenzierter und sucht nach unseren noch immer unbestritten führenden sowie sich entwickelnden Forschungsschwerpunkten und Wirtschaftszweigen, die weltweit den Ton angeben, dann sehen unsere Standortvorteile schon gleich ganz anders aus. Allein in den Bereichen der Biotechnologie und Biochemie sowie beim Umbau der Industrie zu klimaneutralen Produktionsverfahren sind wir auf einem guten Weg, und

wir machen große Fortschritte in der Kreislaufwirtschaft. Der zunehmende Rückgang der Inflation und die gesunkenen Zinssätze durch die Europäische Zentralbank setzen für die Wirtschaft und die Konjunktur wieder wichtige Impulse frei.

Allerdings ist die Politik mehr denn je gefordert, ihre hohen Anforderungen durch die Energiewende und die damit verbundenen geökonomischen Spannungen aufzufangen und vor allem verletzlichen mittelständischen Unternehmen in unserem Land das Überleben zu sichern. Dass die Europäische Union bis 2050 und Deutschland sogar bis 2045 klimaneutral sein möchte, setzt die Wirtschaft gewiss mächtig unter Druck, langfristig aber werden sich die Innovationen für Nachhaltigkeit massiv auf unseren Wohlstand auswirken. Alles, was an neuen Technologien zur Erreichung dieser Ziele hierzulande entwickelt, auf den Markt gebracht und dann irgendwann einmal gewinnbringend exportiert wird, bringt uns weiter. Immerhin sind die EU-Staaten mittlerweile mit nur acht Prozent an den weltweiten Emissionen beteiligt. Dass aber ein Viertel der auf der ganzen Welt an Innovationen forschenden

Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler aus Europa und zu großen Teilen auch aus Deutschland stammt, vergessen wir nur gar zu leicht.

Damit die positive Entwicklung nicht abreißt, muss zwingend in Forschung und Bildung mehr investiert werden. Nicht nur an den großen Universitäten, sondern ganz besonders auch im schulischen Bereich, damit wir die nächsten Forschergenerationen auch bestmöglich in unserem Land ausbilden, fördern und halten können. Wenn die Politik hier ihre Hausaufgaben macht, wäre unendlich viel für die Standortvorteile in Deutschland und Europa getan. Unser erklärtes Ziel muss es sein, unsere technologische Souveränität bei den vielen geopolitischen Spannungen aufrechtzuerhalten und zu sichern. Wir haben oft genug erfahren, welche gigantischen Gefahren in der Unterbrechung von Lieferketten steckt und dass unsere Abhängigkeit von China etwa in dieser Zeit hochbrisant ist.

Anlässlich der Veröffentlichung des Bundesberichts Forschung und Innovation 2024 sagte die Bundesforschungsministerin Bettina Stark-Watzinger erst vor Kurzem: „Angesichts einer Welt im Umbruch müssen wir uns auf unsere Stärken besinnen und, wo nötig, neue entwickeln. Innovationen sind dabei der Schlüssel.“ Das betrifft ganz wesentlich die Chemie- und Pharmaindustrie, die Elektroindustrie, Informations- und Kommunikationstechnologie-Dienstleistungen und neben dem Fahrzeugbau (hier auch der Bereich des automatisierten und vernetzten Fahrrens) natürlich den zurzeit stark unter

Druck stehenden Maschinenbau sowie die Metallindustrie.

Besonders investitionsfreudig in Forschung und Entwicklung ist die chemisch-pharmazeutische Industrie, die um die sechs Prozent ihres Umsatzes unmittelbar in diesen Bereich zurückfließen lässt. Allein 7,3 Prozent aller Patente in diesen Wirtschaftszweigen stammen aus Deutschland. Wie die Expertenkommission Forschung und Innovation (EFI) in ihrem Jahresgutachten 2024 konstatiert, ist die internationale Mobilität im Wissenschafts- und Innovationsystem ein wesentlicher Faktor für unseren Erfolg. Außerdem richtet man verstärkt den Blick auf die Rolle Deutschlands und Europas insgesamt in der internationalen Technologieentwicklung von künstlicher Intelligenz (KI). Ein Feld, das gigantische Gewinne verspricht, aber eben auch mit großen Gefahren verbunden ist. Umso wichtiger ist es, dass Deutschland mit seiner Expertise hier den Fuß in der Tür behält. Auf den Rat ihrer Expertenkommission Forschung und Innovation sollte unsere Regierung deshalb unbedingt hören.

„Wir haben mit der Nationalen Kreislaufwirtschaftsstrategie die Chance, Deutschland als zirkulären Innovationsstandort zu profilieren.“

Dr. Katharina Reuter,  
Bundesverband Nachhaltige Wirtschaft

## FACTORING UND LEASING FÜR DEN MITTELSTAND

# Wie Investitionen die Digitalisierung beflügeln

Leasing und Factoring sind für kleine und mittelständische Betriebe bewährte Instrumente für eine wirtschaftlich erfolgreiche Zukunft. Auf der einen Seite können wichtige Investitionen bilanzschonend ohne großen Kapitaleinsatz realisiert werden, und auf der anderen Seite schafft Factoring sofortige Liquidität und gibt Sicherheit vor Forderungsausfällen.

In einer sich immer schneller verändernden Wirtschaft sind flexible und nachhaltige Finanzierungslösungen für Unternehmen von zunehmender Relevanz. Vor allem mittelständische Unternehmen stehen vor der Herausforderung, ihre Produktivität zu steigern und gleichzeitig den Anforderungen der Digitalisierung und der zukünftigen ESG-Normen gerecht zu werden. SüdLeasing und SüdFactoring bieten hier maßgeschneiderte Lösungen, um diesen Weg erfolgreich zu beschreiten.

## Leasing – Flexibilität und Nachhaltigkeit

Leasing ist eine der flexibelsten Finanzierungsformen, die Unternehmen nutzen können, um ihre Liquidität zu schonen und gleichzeitig in moderne, umweltfreundliche Technologien zu investieren. Durch



**Guido Feldhaus, Sprecher der Geschäftsführung SüdFactoring/SüdLeasing**

„Leasing und Factoring tragen zur Entwicklung einer zukunftsfähigen Wirtschaft bei.“

Guido Feldhaus

Leasing können Unternehmen ihre Betriebsmittel modernisieren, ohne hohe Anfangsinvestitionen tätigen zu müssen. Dies ist besonders wichtig für die Anpassung an die digitalen Anforderungen der heutigen Zeit.

Guido Feldhaus, Sprecher der Geschäftsführung, erläutert: „Mit unseren nachhaltigen Leasingmodellen ermöglichen wir es Unternehmen, ihre technologische Ausstattung kontinuierlich zu erneuern und dabei immer auf dem neuesten Stand zu bleiben. Dies ist ein entscheidender Faktor, um wettbewerbsfähig zu bleiben und gleichzeitig die Umwelt zu schonen.“

## Factoring – Liquidität und Sicherheit

Factoring ist eine weitere wichtige Option, die Unternehmen hilft, ihre Liquidität zu verbessern und sich vor Forderungsausfällen zu schützen. Thomas Rebentisch, Mitglied der Geschäftsführung, ergänzt: „Durch den Verkauf des Forderungsbestands können zum Beispiel Digitalisierungsprojekte finanziert werden. Beim Full-Service-Factoring übernehmen wir zusätzlich das Debitorenmanagement und das Mahnwesen: eine personelle Entlastung für die Buchhaltung.“

## Nachhaltige Finanzierungen im Fokus

Beide Unternehmen besitzen eine eigene definierte Nachhaltigkeitsstrategie. Bereits 2021 brachte die SüdFactoring den ersten ESG-basierten Factoringvertrag auf den Markt. 2023 zog die SüdLeasing nach. Kunden können mithilfe einer ESG-Komponente im Leasing- oder Factoringvertrag nachhaltige Elemente in die Finanzierung einfließen lassen. Dabei werden die ESG-Kriterien Umwelt, Soziales und Unternehmensführung betrachtet. Verbessert ein Unternehmen seine Aktivitäten



**Hauptsitz der Schwestergesellschaften SüdFactoring und SüdLeasing in Stuttgart**

im Bereich Nachhaltigkeit, wirkt sich das positiv auf die Konditionen bei der Finanzierung aus. „Nachhaltige Finanzierungen sind der Schlüssel zur Zukunftsfähigkeit von Unternehmen“, sagt Guido Feldhaus. „Indem wir Unternehmen unterstützen, nachhaltig zu wirtschaften und gleichzeitig ihre Wettbewerbsfähigkeit zu steigern, tragen wir aktiv zur Entwicklung einer zukunftsfähigen Wirtschaft bei.“

## Unterstützung auf dem Weg zur Digitalisierung

Ein weiterer zentraler Aspekt der Angebote von SüdLeasing und SüdFactoring ist die Unterstützung der mittelständischen Unternehmen auf dem Weg zur Digitalisierung. „Die Digitalisierung bietet enorme Chancen für Effizienzsteigerungen und Kostensenkungen“, so Thomas Rebentisch.



**Thomas Rebentisch, Geschäftsführer SüdFactoring/SüdLeasing**

„Unsere Finanzierungsmodelle erleichtern die digitale Transformation.“

Thomas Rebentisch

„Unsere Finanzierungsmodelle sind darauf ausgelegt, diese Transformation zu erleichtern und den Unternehmen die nötigen Mittel zur Verfügung zu stellen, um in modernste Technologien zu investieren.“

## Kurzprofile SüdLeasing und SüdFactoring

Beide Firmen sind Tochtergesellschaften der Landesbank Baden-Württemberg (LBBW) und zählen jeweils zu den führenden Anbietern am deutschen Markt. Der Hauptsitz der beiden Gesellschaften mit rund 500 Mitarbeitenden befindet sich in Stuttgart. 22 deutschlandweite Standorte garantieren Kundennähe vor Ort und das Eingehen auf regionale Bedürfnisse. Die SüdLeasing zeichnet sich durch eine hohe Objektkompetenz aus. In den Branchen Bau/Schwerlast, Maschinenbau, Transport und Logistik, Energiewirtschaft verfügt sie über ein über Jahrzehnte gewachsenes Know-how. Eine eigene Tochtergesellschaft, die ALVG, ist auf IT- und Kommunikationstechnik spezialisiert. Die SüdFactoring ist als älteste Factoringgesellschaft mit deutschem Hintergrund seit 1968 am Markt aktiv und bietet alle gewünschten Dienstleistungen rund um Factoring an. Durch die Einbindung beider Firmen in das Netzwerk der international agierenden LBBW kann den Kunden zusätzlich eine breite Palette an weiteren Finanzdienstleistungen aus einer Hand angeboten werden.

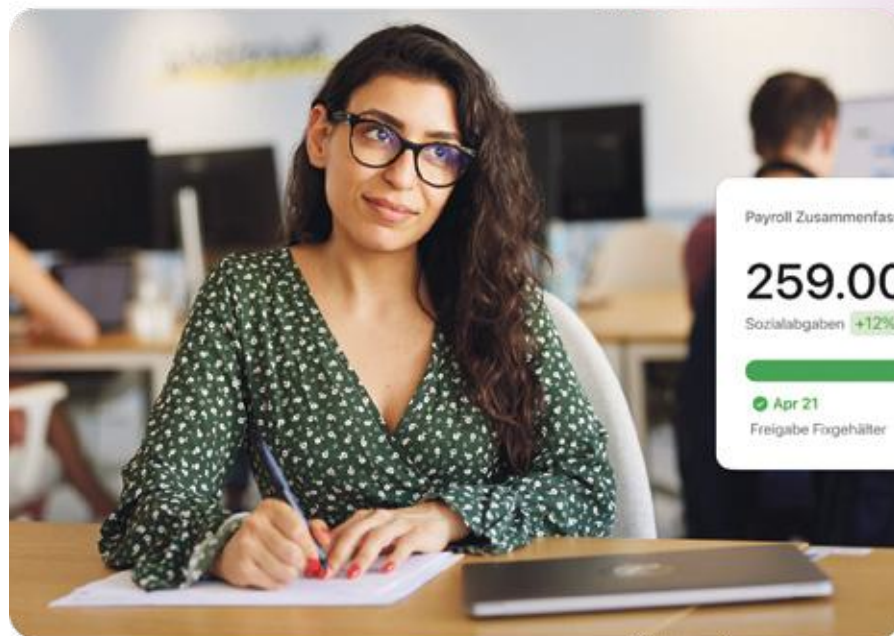
## » info

[www.suedfactoring.de](http://www.suedfactoring.de)  
[www.suedleasing.de](http://www.suedleasing.de)

**SüdFactoring SüdLeasing**

## NEUE STUDIE

Effizienz steigern und Fehler minimieren: So können sich Unternehmen durch optimierte Payroll-Prozesse Wettbewerbsvorteile sichern.



## Was Unternehmen jetzt ändern müssen

Unternehmen haben erhebliches Optimierungspotenzial in ihren Payroll-Prozessen – das zeigt eine aktuelle Studie von Personio, einem führenden Anbieter von HR-Software. Die Untersuchung, die 500 Payroll-Verantwortliche in Deutschland befragte, verdeutlicht die dringende Notwendigkeit, Abrechnungsprozesse zu modernisieren und zu automatisieren.

### Komplexe Gesetzeslage als größte Herausforderung

Es sind die fortlaufenden Änderungen bei gesetzlichen Vorgaben, die für 39 % der Befragten die als größte Herausforderung in der Lohnabrechnung empfunden werden. Diese Komplexität führt zu Fehlern, die wiederum

die Mitarbeiterzufriedenheit beeinträchtigen. Besonders alarmierend ist, dass 90 % der Unternehmen mehrmals jährlich wegen der Lohnabrechnung Beschwerden von ihren Mitarbeitenden erhalten. Dies zeigt, wie stark ineffiziente Payroll-Prozesse das gesamte Unternehmen belasten können.

### Automatisierung ist der Schlüssel

Die Studie zeigt außerdem: Die Automatisierung der Payroll-Prozesse bietet einen signifikanten Wettbewerbsvorteil. Moderne Technologien, wie automatisierte Datenverarbeitung mit integrierter Compliance, können Fehler reduzieren und die Effizienz steigern. Tatsächlich plant fast ein Viertel der befragten Unternehmen den Einsatz solcher Technologien,

um den wachsenden Anforderungen gerecht zu werden.

### So wird Payroll zum Wettbewerbsfaktor

Durch die Optimierung der Payroll-Prozesse können Unternehmen nicht

Besonders alarmierend ist, dass 90 % der Unternehmen mehrmals jährlich wegen der Lohnabrechnung Beschwerden von ihren Mitarbeitenden erhalten.

nur Zeit und Kosten sparen, sondern auch die Zufriedenheit ihrer Mitarbeitenden erhöhen. Die Automatisierung schafft in Payroll-Teams Freiraum für strategische Aufgaben, wie die Entwicklung neuer Vergütungskonzepte, die Anpassung an flexible Arbeitsmodelle und die Verbesserung der Employee Experience.

Unternehmen müssen zwingend ihre Payroll-Prozesse modernisieren, um wettbewerbsfähig zu bleiben. So positionieren sie sich für die Zukunft und sichern sich einen entscheidenden Vorteil im Kampf um Talente.

» info

[www.personio.de](http://www.personio.de)

ANZEIGE – GESPONSERTER INHALT

# Fußballergebnisse lassen sich nicht vorhersagen – Payroll schon!



[personio.de](http://personio.de)

Jetzt Personio Payroll entdecken



*Personio*