aktuell 170

Mitgliedermagazin des Bundesverbandes Deutscher Volks- und Betriebswirte

S. 6
Im Gespräch mit Dr. Susanne Klatten

S. 44
bdvb-Verbandstag 2025

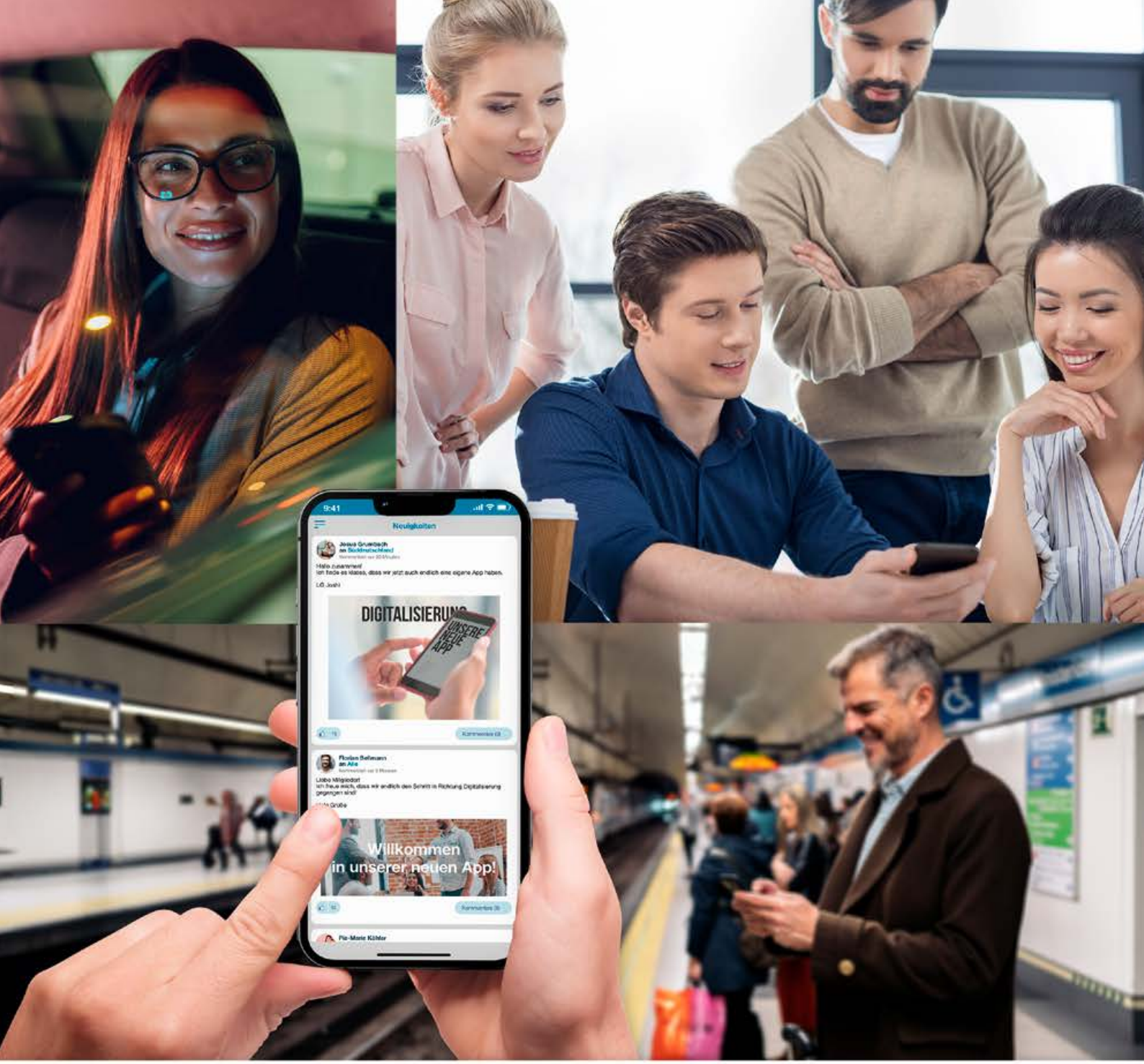
S. 45
Verleihung der Friedrich List-Medaille

S. 46
Bundesmitgliederversammlung 2025

Friedrich List

Erster deutscher Klassiker der Ökonomie

Entgelt bezahlt bei Postamt 1 / 40210 Düsseldorf / Vertriebskennzeichen G 13904 / ISSN Nr. 1611-678X



Unsere bdvb-App – fachlicher Austausch, berufliches Netzwerk – alles in einer App

https://
bdvb.
connact.app

In der neuen bdvb-App kannst du dich frei mit anderen Mitgliedern austauschen, siehst alle Updates vom bdvb und kannst deine Mitgliedschaft verwalten. Lade sie dir kostenlos herunter und lass dich von anderen inspirieren. Jetzt im App Store, auf Google Play oder unter bdvb.connact.app.

JETZT BEI Google Play

Laden im App Store

Auch als WebApp

bdvb

Das Netzwerk für Ökonomen

Liebe Mitglieder und Freunde des bdvb,

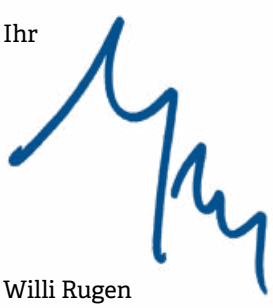
die Debatte in der Gesellschaft über die immer größer werdende Kluft zwischen Arm und Reich auf der Welt – ebenso wie bei uns in Deutschland, ist anhaltend. Die Wirtschaft- und Sozialwissenschaften haben hier viel beizutragen. Um den Fakten auf den Grund zu gehen, habe ich Prof. Dr. Nicola Fuchs-Schündeln besucht, Präsidentin des Wissenschaftszentrum Berlin, eines der führenden Einrichtungen für interdisziplinäre Forschung in Deutschland. Dieses aufschlussreiche Gespräch finden Sie in dieser Ausgabe ab Seite 14.

Das Jahr schreitet voran und beim Lesen dieser Ausgabe werden Sie feststellen, dass sich unser Verbandstag und die Bundesmitgliederversammlung 2025 am 7. und 8. November rasant nähern. Auf dem diesjährigen Verbandstag sprechen wir über die vielen guten Forschungsergebnisse an unseren Universitäten, aus denen Hochschulausgründungen werden. Aber wie entwickeln sich die so entstehenden Start-ups erfolgreich bis zu globalen Weltmarktführern? Auch in Deutschland hat es bereits eine beachtliche Anzahl an Unicorns gegeben. Für dieses Thema gibt es keinen besseren Ort als München mit seinen Universitäten. Mit der UnternehmerTUM GmbH ist die Technische Universität München ein Beispiel dafür, wie aus Forschung erfolgreiche Unternehmen entstehen. Hinter diesem großartigen Erfolg steht die Unternehmerpersönlichkeit Dr. Susanne Klatten. Die UnternehmerTUM hat sich zum größten Innovationscluster Europas entwickelt. Aufgrund ihrer Verdienste und ihres Engagements verleihen wir daher auf diesem Verbandstag die Friedrich-List Medaille an Dr. Susanne Klatten. Wir werden auch Laudator Professor Lars Feld wieder treffen, der die Medaille des bdvb 2023 in Hamburg verliehen bekam.

Auf unserer Bundesmitgliederversammlung gibt es wichtige Themen zu beraten und wir werden ein neues Präsidium wählen. Bitte beachten Sie, dass es keine Stimmrechtsübertragungen mehr gibt. Aber Sie können dank der Technik alle teilnehmen, ob in präsenz oder online – denn die BMV findet in hybrider Form statt. Alles weitere hierzu finden Sie auf den Seiten 46/47.

Für mich wird diese die letzte in der Rolle Ihres Präsidenten sein. Ich werde mich nicht mehr zur Wiederwahl stellen. Es war mir eine große Freude und Ehre, den bdvb sechs Jahre lang geführt zu haben. Ich bedanke mich sehr für die Zusammenarbeit mit Ihnen allen und für Ihr Vertrauen.

Ihr



Willi Rugen
Präsident

INHALT

Nr. 170

Editorial 3

Im Gespräch mit

Dr. Susanne Klatten, UnternehmerTUM 6

Prof. Dr. Henning Völpel, cep 10

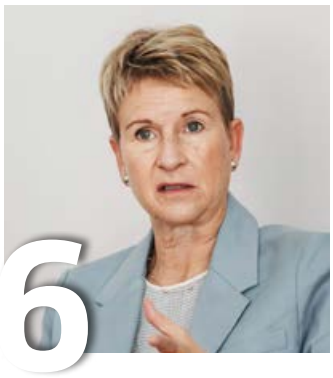
Prof. Dr. Nicola Fuchs-Schündeln, WZB 14

Dr. Daniel Stelter, Forum beyond the obvious 18

Sarah von Derschatta, The People Branding Company 28

Prof. Dr. Robert Fenge, Universität Rostock 30

Wolfgang Kiessling, Loro Parques 36



Impressum

bdvb aktuell

Ausgabe 170
Oktober bis Dezember 2025
ISSN 1611-678X

Herausgeber

Bundesverband Deutscher
Volks- und Betriebswirte e.V.
Florastraße 29, D-40217 Düsseldorf
Tel. +49 211 371022, Fax +49 211 379468
www.bdvb.de, info@bdvb.de

Redaktionelle Mitarbeit in dieser Ausgabe

Daniel Gerhards (V.i.S.d.P.),
Birgit Schoerke-Zitz und Florian Ries

Anzeigen, Layout, Herstellung, Druck

Köllen Druck + Verlag GmbH
Ernst-Robert-Curtius-Str. 14
53117 Bonn-Buschdorf
Tel. +49 228 989820, Fax +49 228 9898255
verlag@koellen.de

Der Bezugspreis von 5,50 Euro ist im Mitgliedsbeitrag enthalten.

Nachdruck – auch auszugsweise – nur in Absprache mit dem Herausgeber gestattet.

Für den Inhalt der Artikel sind die jeweiligen Autoren verantwortlich.

Bildnachweise

Titel: AdobeStock/Alena / eigene Aufnahme
Inhalt: Soweit nicht anders gekennzeichnet, alle Bilder/Grafiken © adobe.com/stock

Aus Gründen der Lesbarkeit wurde in den Texten teilweise die männliche Form gewählt. Die Angaben beziehen sich auf Angehörige aller Geschlechter gleichermaßen.

Aus Wirtschaft und Gesellschaft

Handwerk als Schlüssel zur Transformation 21

Neue Leistungsforderung und -förderung in unseren Schulen 24

Jahrhundertaufgabe Transformation: Es gibt viel zu tun 26

Veranstaltungen

Berliner Podium 34

bdvb Verbandstag 2025 und Verleihung der Friedrich-List-Medaille 44

Bundesmitgliederversammlung 2025 46

Perspektiven

Aktuelle Herausforderungen für Konjunktur und Geldpolitik 35

Gelesen/Notiert 40

Schaden ohne Schaden? 42

100 Jahr List-Gesellschaft e.V. 48

Südkorea: Wirtschaft – Kultur – Transformation 50

Verbandsleben

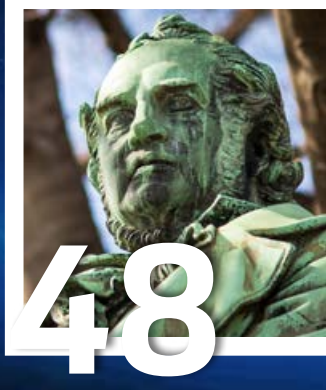
Regionalverbände und Hochschulgruppen 51

London-Besuch der HG München 52

Wir gratulieren herzlich 53

Mitgliedsvorteile 57

Das letzte Wort 58



„Start-ups brauchen einen einheit

Foto: Jens Gyarmaty

Das Zentrum für Innovation und Gründung an der Technischen Universität München, auch bekannt unter dem Namen „UnternehmerTUM“, wurde 2002 eröffnet. Vom ersten Tag an ist Dr. Susanne Klatten Gesellschafterin des Projekts. Willi Rugen (2. v.r.), Hartmut Jaensch (r.) und Ulf Hollinderbäumer (l.) trafen Deutschlands wohl bekannteste Unternehmerin zum Gespräch.

Willi Rugen: Frau Dr. Klatten, mit der UnternehmerTUM GmbH ist die Technische Universität München ein Beispiel dafür, wie aus Forschung erfolgreiche Unternehmen entstehen. Wie ist es seinerzeit zur Gründung des Zentrums gekommen?

Susanne Klatten: Professor Wolfgang Herrmann, der damalige Präsident der TU München, hatte mich bereits für das Kuratorium der Hochschule gewonnen. Ihm war es ein Anliegen, Erkenntnisse aus der Forschung für Gründungen zu nutzen und die Universität entsprechend zu positionieren. Als er mich auf die Idee ansprach, war ich sofort überzeugt. Ich hatte mir selbst schon Gedanken gemacht, wie man unternehmerischen Nachwuchs unterstützen könnte. Hinzu kam, dass die Schwerpunkte der TUM – Natur- und Ingenieurwissenschaften, Medizintechnik, Wirtschaftswissenschaften und Management – gut zu mir passten. Wir waren vor der Gründung also schon einmal zwei Engagierte. Es fehlte noch jemand für die operative Umsetzung. Wir konnten Dr. Helmut Schönenberger für diese Rolle gewinnen. Letztlich hat der gemeinsame Wille dieser drei Personen dazu geführt, dass die Idee Form annahm.

Willi Rugen: Die UnternehmerTUM ist das größte und erfolgreichste Gründerzentrum in Europa. Was ist Ihr Geheimrezept?

Susanne Klatten: Ich denke, das hat viel damit zu tun, dass hier Menschen mit Ideen und einem großen Wissensfundus – seien es Forschende oder Studierende – und Menschen mit Gründungskompetenz aufeinandertreffen, oft über fachliche Grenzen

lichen Marktzugang in Europa“

hinweg. Bei uns arbeiten beispielsweise Biologen mit Technikern zusammen, und wie sie sich gegenseitig inspirieren, ist großartig. Wir bieten aber nicht nur den Ort für den Austausch, sondern gleichzeitig ein unterstützendes Umfeld.

Willi Rugen: Wie hat man sich das konkret vorzustellen?
Susanne Klatten: Bei uns finden die angehenden Unternehmer ein komplettes Ökosystem für ihre Gründung: von der Begleitung bei Zweifeln und Ängsten über die Beantwortung von Fragen bis zum Schreiben von Geschäftsplänen oder der Kontaktanbahnung mit Industrie und Investoren. Wir stellen eine geringe finanzielle Unterstützung bereit, damit etwa ein Büro angemietet werden kann. Und es besteht die Möglichkeit, im MakerSpace, unserer Hightech-Werkstatt, an Prototypen zu arbeiten.

Willi Rugen: Sie haben den Kontakt zur Industrie oder zu Investoren angesprochen. Wie kommt er zustande?
Susanne Klatten: Wir veranstalten regelmäßig Demo-Days, zu denen inzwischen etablierte Unternehmen und Investoren aus aller Welt anreisen. Auch hier betreuen wir unsere angehenden Gründer im Vorfeld, bieten etwa Trainings für den Pitch an, damit sie sich optimal präsentieren können.

Hartmut Jaensch: Die Idee des Gründerzentrums stammt ja aus den USA. Und Sie stehen im Kontakt mit internationalen Unternehmen und Investoren. Sind Sie selbst im Ausland aktiv?

Susanne Klatten: Das stimmt, die ersten Gründerzentren gab es in den Vereinigten Staaten. Deshalb war es wunderbar, dass wir Helmut Schönenberger als Leiter für die UnternehmerTUM gewinnen konnten. Er hatte in den USA seine Diplomarbeit über das Thema geschrieben und sich mit der Übertragbarkeit auf Deutschland und Europa beschäftigt. Zu Ihrer Frage: Die Ideen, die bei uns umgesetzt werden, kommen überwiegend aus München oder anderen Städten in Deutschland. Aber es gibt parallel dazu einen regen Austausch mit Gründerzentren in Berkley, Stanford oder Tel Aviv. Von dort reisen ebenfalls Start-ups an, um unser Ökosystem zu nutzen.

Hartmut Jaensch: Es wird oft gesagt, dass Amerika gründerfreundlicher sei als Deutschland. Sehen Sie kulturelle Unterschiede, die dazu führen, dass bei uns nicht jedes Start-up an den Start geht?
Susanne Klatten: Ich denke, in den USA herrscht ein besonderer ökonomischer Geist vor. Dort ist es normal zu gründen, und Start-ups haben besseren Zugang zu Kapital. In Deutschland ist das Gründen noch nicht so selbstverständlich – aber es hat sich schon vieles zum Besseren verändert. Es gibt inzwischen viele Gründerfonds, wenn auch noch nicht in der gleichen Dimension wie in Amerika. Was uns fehlt, ist ein einheitlicher und unkomplizierter Marktzugang für ganz Europa, damit Start-ups besser skalieren können.

Willi Rugen: Das ist tatsächlich ein wesentliches Element: die Größe und die Einheitlichkeit des Kapitalmarktes. Je homogener ein Markt ist, desto tiefer und spezialisierter ist er – denn natürlich braucht es Geldgeber, die die Technologie verstehen, in die sie investieren. Allein im Euroraum aber hat jedes Land eigene Regeln für den Venture-Capital- und Privat-Equity-Bereich. Sind Sie politisch aktiv, um das zu ändern?
Susanne Klatten: Nicht persönlich. Aber das Gründerzentrum ist in Gesprächen, um Bewusstsein für das Thema zu schaffen. Und es gibt die Initiative Rise Europe, in der wir als eines von 20 Start-up- und Innovationszentren aus 14 europäischen Ländern mitarbeiten, um mit gebündelten Kräften im Kapitalmarkt und in den Vertriebsmärkten eine größere Sichtbarkeit zu erreichen.

Willi Rugen: Tritt die UnternehmerTUM GmbH selbst als Investor auf?
Susanne Klatten: Nein, aber es gibt bei uns einen Fonds, der die besonders förderungswürdigen Start-ups unterstützt. Daran sind Familienunternehmer und Privatleute beteiligt. Das ist eine gute Sache, weil diese Menschen das Potenzial einer Idee erkennen. Gleichzeitig entstehen wichtige Kontakte. Großartig ist, dass einige unserer Gründer ihr Unternehmen bereits verkauft haben und jetzt mit ihren Mitteln selbst zu Förderern unseres Ökosystems geworden sind, sei es finanziell oder als Coaches.

Ulf Hollinderbäumer: Sie sprachen davon, dass die Unternehmen zu Ihnen kommen, um sich die Start-ups anzuschauen. Im Vergleich zum klassischen, mühseligen Klinkenputzen bei potenziellen Investoren ist das ja ein sehr angenehmer Weg für Start-ups. Haben die Kontakte darüber hinaus weitere Qualitäten?
Susanne Klatten: In der Tat macht es einen großen Teil unserer Arbeit aus, etablierte Unternehmen und Start-ups zusammenzubringen. Hierzu veranstalten wir Workshops und Marktplätze. Davon profitieren alle, das geht weit über die Finanzierung hinaus. Man kann voneinander lernen, man kann Dinge ausprobieren, über Vertriebswege nachdenken und gemeinsam etwas entwickeln. Den Unternehmen eröffnen sich Möglichkeiten, ihr Geschäftsmodell schneller anzureichern, als sie es alleine könnten. Das schafft einfach eine schöne Stimmung. Aufbruch, Initiative, Tempo – ich staune immer wieder, wenn ich sehe, welche Kräfte es freisetzt, wenn Menschen das Gefühl haben, etwas voranzubringen. Aktuell gibt es außerdem ein Joint-Venture mit der Dieter Schwarz Stiftung, mit dem wir dem Mittelstand helfen, Berührungsängste mit künstlicher Intelligenz abzubauen. Die Unternehmen können mit ihren Mitarbeitenden zu uns kommen und schauen, wie KI in ihrem Bereich nützlich sein kann. Damit nicht abgewartet, sondern sich früh mit dem Thema beschäftigt wird.

Willi Rugen: Dank der UnternehmerTUM hat es bereits eine ganze Reihe von Start-ups geschafft, erfolgreich im Markt zu agieren. Manche sogar überaus erfolgreich …
Susanne Klatten: Das ist für uns immer wieder eine Bestätigung – zumal die Unternehmen auf sehr unterschiedlichen Feldern agieren, oft mit einem starken Industriebezug.

Hartmut Jaensch: FlixBus zählt zu den bedeutendsten und international ausgerichteten Start-ups Deutschlands und verzeichnet auch in den Vereinigten Staaten beträchtlichen Erfolg. Das Gründerteam, das ebenfalls durch die UnternehmerTUM gefördert wurde, hat ein älteres Geschäftsmodell auf beeindruckende Weise modernisiert. Sie sprachen über Rise Europe. Entsprang diese Initiative dem Wunsch, amerikanischer zu werden – und so eine größere Präsenz und Reichweite zu erzielen?

Susanne Klatten: Das ist der Grundgedanke: die in Europa verteilten Kräfte zu bündeln und darauf aufmerksam zu machen, dass wir einen geeinten europäischen Vertriebsmarkt und einen vereinfachten Zugang zum Kapitalmarkt brauchen. Unter anderem, um gegenüber den USA eine Stärke zu entwickeln, die jedes Land allein für sich nicht hat.

Willi Rugen: Eine wichtige Frage ist: Wie bekommen wir Spitzenforscher und andere Talente aus aller Welt nach Deutschland? Manche sind der Ansicht, dass die Freiheit von Forschung und Lehre Deutschland und Europa für Wissenschaftler aus den USA gerade sehr attraktiv macht. Können Sie das aus Ihrer Praxis bestätigen?
Susanne Klatten: Das können wir noch nicht bestätigen. Die Frage ist, was man insgesamt anzubieten hat. Es geht um Fördertöpfe, attraktive Arbeitsplät-

Dr. h.c. Susanne Klatten

Susanne Klatten ist Unternehmerin und Mitglied im Aufsichtsrat der ALTANA AG und der BMW AG. 2006 gründete sie die Beteiligungsgesellschaft SKion, um europäische Unternehmen als Treiber von Innovationen zu stärken. Mit der SKala-Initiative unterstützte sie bundesweit rund 100 gemeinnützige Organisationen, die einen großen sozialen Impact erzielen. Susanne Klatten ist Gründerin der UnternehmerTUM, dem führenden Zentrum für Innovation und Unternehmensgründung in Europa, das jährlich mehr als 50 wachstumsstarke Technologie-Start-ups hervorbringt. Ihre 2012 ins Leben gerufene Stiftung Kunst und Natur in Nantesbuch bei München bringt Menschen durch Kunst- und Naturerlebnisse zusammen und sensibilisiert für den Schutz lebendiger Böden und Artenvielfalt.

ze für die Partner der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler und um vieles mehr. Natürlich wünscht man sich, dass sie zu uns kommen, aber ich bin mir nicht sicher, ob wir flächendeckend ein wettbewerbsfähiges Angebot unterbreiten können.

Willi Rugen: Sie erwähnten die Schwarz Stiftung. In Heilbronn entsteht derzeit ein Cluster mit großer Unterstützung von Dieter Schwarz. Folgt das dem Blueprint der UnternehmerTUM? Könnte es ein weiterer Leuchtturm in Deutschland werden?
Susanne Klatten: Der Bildungscampus, den die Schwarz Stiftung aufbaut, verdient Anerkennung. Und wir freuen uns sehr, dass sich die UnternehmerTUM im direkten Umfeld präsentieren kann, denn wir werden in Heilbronn präsent sein und einen regen Austausch etablieren, insbesondere zum Thema KI. Es geht um Zukunftsfähigkeit, auch im Vergleich zu den USA. Darum, die Wertschöpfung im Land zu halten.

Hartmut Jaensch: Es gibt eine eigene FamilienUnternehmerTUM. Weswegen werden die Familienunternehmen besonders berücksichtigt?
Susanne Klatten: Es geht hier darum, Familienunternehmen schneller innovativ werden zu lassen. Es gibt einen großen Kreis äußerst engagierter Familienunternehmen, die tätig werden wollen, statt zuzuschauen, wie sich die Welt verändert. Sie kommen zu uns und nehmen an Workshops teil, um im eigenen Unternehmen Innovationen besser voranzubringen oder gemeinsam mit unserem Ökosystem daran zu arbeiten. Viele begeisterte Menschen, teilweise aus zwei Generationen, überlegen gemeinsam, wie sie Innovation stärken.

Ulf Hollinderbäumer: Im Grunde geht es hier um einen Kulturwandel in den Unternehmen, inspiriert vom Blick über den Tellerrand in Richtung USA. Und Sie haben Recht mit Ihrer Einschätzung: Es hat sich viel getan. Ich denke hier unter anderem an die Gründung des Bundesverbandes Deutscher Startups e.V., der vor fast 20 Jahren aus dem bdvb heraus initiiert wurde.
Susanne Klatten: Man darf nicht vergessen: Es gab den Gründerrausch 1999 und 2000, mit viel Begeisterung, aber wenig Erfahrung und schlecht vorbereitet. Im Rückblick hat er große Kräfte entfaltet, dann ebbte alles wieder ab, und die Bedenken gewannen die Oberhand. Die zweite Welle fiel ungefähr zusammen mit unserer Gründung. Und heute ist es für immer mehr junge Menschen cool, Gründer zu sein und Anschluss an Institutionen wie uns zu haben. Da hat sich auch im gesellschaftlichen Bewusstsein etwas verändert. Die Angst vor dem Scheitern hat sich relativiert.

Hartmut Jaensch: Es wird überwiegend von den jungen Gründern gesprochen. Gibt es auch ältere Gründer? Und wie steht es in der Start-up-Szene um die Gleichberechtigung? Gibt es viele Gründerinnen?
Susanne Klatten: Ja, es gibt die älteren Gründer. Und es war von Anfang an ein Anliegen der UnternehmerTUM, auch an die erfahrenen Forschenden heranzukommen, die sich nicht unbedingt als Unternehmer sehen. Auch unsere Venture Labs helfen Menschen bei Ausgründungen. Und das ist gut so. Sie verfügen über eine Lebenserfahrung, die ihnen dabei hilft, Probleme zu umschiffen. Was die Gleichberechtigung angeht: Hier ist Luft nach oben. Es gibt viele Frauen, die sich engagieren, sei es als Förderer oder Coaches. Aber für Frauen ist es nun einmal oft eine ganz andere Frage – Stichwort Familienplanung –, ob sie sich in eine Festanstellung begeben oder ein Start-up mit den entsprechenden Risiken gründen. Und leider gibt es zu viele abgelehnte Pitches von Frauen, bei denen man denkt: Männer hätten das Geld bekommen. Außerdem haben wir noch Reste einer ärgerlichen Kultur des „Belächelns" – an alldem muss sich dringend etwas ändern.

Willi Rugen: Sie sind ja nicht nur Unternehmerin, sondern selbst in etablierten Unternehmen engagiert, unter anderem mit ihrer eigenen Beteiligungsgesellschaft. Wovon lassen Sie sich bei Ihren Investments leiten?
Susanne Klatten: Erfolgreiches Investieren hat viel mit Menschen zu tun, die vorankommen und nicht stillstehen wollen. Die sich immer wieder fragen: Sind wir noch aktuell mit unserem Produkt oder unserem Vertrieb? Können wir angegriffen werden? Wie streuen wir das Risiko? Eine gute Investition ist für mich die Investition in ein Unternehmen mit einem Management, das eine Kultur der stetigen Transformation lebt. Das betrifft nicht nur Produktinnovation. Spätestens seit Corona und dem Ukraine-Krieg wissen wir, dass äußere Umstände den Transformationsdruck in kurzer Zeit stark erhöhen können. Auch im Einkauf, wenn es plötzlich gilt, Lieferketten neu aufzubauen und dynamischer zu entscheiden. Es gibt keinen Weg zurück zum Normalen, Agilität ist gefordert. Dieses Bewusstsein beginnt sich glücklicherweise durchzusetzen.

Willi Rugen: Frau Dr. Klatten, vielen Dank für dieses Gespräch.

Über den Interviewpartner

Prof. Dr. Henning Vöpel ist Vorstand der Stiftung Ordnungspolitik, Direktor des Centrums für Europäische Politik und lehrt als Professor für Volkswirtschaftslehre an der BSP Business and Law School in Berlin. Zuvor lehrte er von 2010 bis 2021 an der HSBA Hamburg School of Business Administration. Von 2014 bis Oktober 2021 war er Direktor und Geschäftsführer des Hamburgischen Weltwirtschaftsinstituts. Die Forschungs- und Themenschwerpunkte des 52-Jährigen sind Konjunkturanalyse, Geld- und Währungspolitik, Globalisierung und Digitalökonomie.

Foto: Tim Flavor

„Kleinteilige Regulierung behindert echte Innovation“

Im Juni veröffentlichte das Centrum für Europäische Politik (cep) seine „Investitionsagenda 2030“. Sie befasst sich mit der Frage, was vor dem Hintergrund geopolitischer Neuordnung, des Klimawandels und der Digitalisierung passieren muss, damit Deutschland und Europa starke Wirtschaftsräume bleiben. Die Antworten gibt cep-Vorstand Professor Dr. Henning Vöpel im Interview mit bdvb aktuell.

bdvb aktuell: Herr Prof. Dr. Vöpel, was ist das Centrum für Europäische Politik?

Henning Vöpel: Das Centrum für Europäische Politik wird von der Stiftung Ordnungspolitik getragen, die unter anderem vom früheren Bundespräsidenten Roman Herzog gegründet wurde. Es analysiert europäische Regulierungsvorhaben und Gesetzgebungsinitiativen in juristischer und ökonomischer Hinsicht mit Schwerpunkt auf einer ordnungspolitischen Perspektive. Wir sind international aufgestellt und haben Niederlassungen in Freiburg, Berlin, Paris und Rom.

Wir sprechen heute über Transformation und die notwendigen Investitionen, damit Deutschland eine Wirtschaftsmacht bleibt. Wie stehen wir aktuell da?

Wir liegen zurück und sind nicht besonders schnell. In den vergangenen 15 Jahren haben wir wenig investiert und Strukturen und Geschäftsmodelle, die eigentlich hätten transformiert werden müssen, stattdessen konserviert. Statt auf Erneuerung und Transformation zu setzen, haben wir am Bestehenden festgehalten. Und wie immer gilt: Je später Wirtschaftspolitik dran ist, desto stärker ist sie gezwungen zu intervenieren. Entsprechend sehen wir heute, dass der Staat durch Regulierung und Industriepolitik stark in Märkte eingreift, um Ziele zu erreichen, die man mit klugen und rechtzeitigen Investitionen effizienter hätte erreichen können. Für unser Potenzialwachstum ist das schlecht, es ist stetig gesunken. Es liegt derzeit bei rund 0,5 Prozent – zu wenig, wenn man an die Fülle der Aufgaben denkt: Verteidigung, Klimaschutz und Rente.

Woran lag es, dass wir nicht vorausschauend investiert haben? Fehlte Mut oder Weitsicht?

Es ist eine Vermögensillusion entstanden, die viel mit den Krisen der zurückliegenden Jahre zu tun hat. Die Nullzins-Politik, die wir im Anschluss an die globale Finanzkrise 2008 erlebt haben, hat dazu beigetragen, den transformativen Druck zu senken und bestehende Strukturen risikolos zu erhalten. Dann kam Corona, dann der Ukraine-Krieg – und immer wieder wurden die alten Geschäftsmodelle mit Hinweis auf die vorübergehenden Schocks geschützt. Tatsächlich vollzog sich hinter der immer noch glänzenden Fassade längst ein tiefer struktureller Wandel. Hinzu kommt, dass die Energietransformation, so wie sie konzipiert war, anders als versprochen kein grünes Wachstum gebracht hat. So blicken wir jetzt auf rund 15 Jahre zurück, in denen wir es versäumt haben, neues Wachstum, neue Produktivität zu generieren. Das hat sicherlich auch mit einer gewissen mentalen Bequemlichkeit zu tun und einer institutionellen Erstarrung.

Das cep hat kürzlich eine Investitionsagenda für Deutschland gefordert. Was sind die Kernthemen, auf die wir uns konzentrieren müssen?

Was die öffentlichen Investitionen angeht, müssen wir uns auf zwei Bereiche konzentrieren: auf neue Infrastrukturen und neue Basistechnologien. Mit Infrastrukturen meine ich die Infrastrukturen des 21. Jahrhunderts. Das sind nicht nur Straßen und Brücken, sondern vor allem digitale Infrastrukturen und Energienetze. Sie bilden die Voraussetzungen für den zweiten Bereich: die neuen Basistechnologien. Basistechnologien sind Technologien, die über eine Reihe von Folgeinnovationen neues endogenes, langanhaltendes Wachstum generieren. Mit dem Sondervermögen steht nun Geld für entsprechende öffentliche Investitionen zur Verfügung. Wenn wir es richtig anstellen, kann es dazu beitragen, eine Innovationsdynamik auch im Unternehmenssektor zu erzeugen. Denn wir wissen, dass kluge öffentliche Investitionen gerade in neue Infrastrukturen helfen können, die Fixkosten privater Unternehmen zu senken, Märkte zu schaffen und private Investitionen auszulösen.

Was bedeutet das konkret? Glasfaser auf jede grüne Wiese? Mehr Grundlagenforschung?

Ja, Wertschöpfung wird digitaler und Wachstum technologiebasierter. Wir erleben eine Epoche einer ganzen Reihe wissenschaftlicher und technologischer Durchbrüche, nehmen Sie die künstliche Intelligenz, die Quantentechnologie oder die Biowissenschaften. Doch Grundlagenforschung allein reicht nicht, denn wir sind zu schwach bei der Übersetzung unserer Forschungsergebnisse in Geschäftsmodelle, also beim Transfer. Deshalb besteht die zweite Säule einer Investitionsagenda darin, deutlich größere regulatorische Freiräume für mehr Unternehmertum und Wettbewerb zu schaffen. Und drittens müssen wir Anreize für private Investitionen und Finanzierungen stärken.

Wenn wir alte Geschäftsmodelle aufgeben und uns den neuen zuwenden, bringt das möglicherweise gesellschaftliche Umbrüche mit sich.

Absolut, das darf man nicht unterschätzen. Aber ich denke, es gibt dazu keine Alternative. Geschäftsmodelle, die an ihr Ende gekommen sind, durch Subventionen zu stützen, bedeutet am Ende nur, die Kosten des Strukturwandels unnötig zu erhöhen. Deshalb halte ich es für falsch, den Anschein zu erwecken, dass alte Geschäftsmodelle, alte Industrien, alte Märkte beliebig verlängerbar wären. Der Erhalt wird einfach nur immer teurer, die Perspektive immer schlechter – und gleichzeitig wächst der Rückstand gegenüber Volkswirtschaften, die den scheinbar unbequemen Weg wählen. Ich denke, wir leben in einer Schumpeter-Hayek-Welt. Altes muss Neuem weichen. Ressourcen, die an alte Strukturen gebunden sind, müssen wir freigeben, sonst können wir kein neues Wachstum erzeugen. Das tut manchmal weh, das tat auch schon bei Schumpeter weh. Aber nur dadurch entsteht ja schließlich Fortschritt. Und der zweite Teil dieser Schumpeter-Hayek-Welt bedeutet mit Bezug auf Hayek: Wir brauchen den Markt als Entdeckungs- und Entwicklungsverfahren, quasi als geführte Expedition, auf der wir herausfinden, wie wir etwa die digitale Transformation oder die grüne Transformation am besten vollziehen. Der Staat weiß zu wenig über die Zukunft und sollte die Kosten seines Irrtums nicht sozialisieren.

Das Problem ist: Politikerinnen und Politiker, die versprechen, alles könne beim Alten bleiben, sind damit oft erfolgreich.

Damit sind wir bei einem wichtigen Punkt, dem ökonomischen Populismus. Ich habe in den letzten Wochen zwei Zitate von Soziologen gelesen, die hier ganz gut passen. Das erste stammt von Andreas Reckwitz. Er spricht von Verlustängsten der Menschen. Ich würde eher sagen, die Menschen haben weniger Angst vor Verlust ihrer materiellen Gegenwart, sondern vielmehr vor dem Verlust ihrer Zukunftsperspektiven. Ich denke, Demokratie und Marktwirtschaft und damit eben auch die Politik in Deutschland und Europa müssen wieder zukunftsoptimistischer werden. Verlustängsten kann man dadurch begegnen, dass man Zukunft vorstellbar macht. Das zweite Zitat stammt von Steffen Mau, der den Menschen eine Veränderungserschöpfung attestiert. Auch das glaube ich nicht. Ich bin eher der Ansicht, die Menschen sind veränderungsenttäuscht. Sie sehen nicht, dass sich die Dinge zum Besseren verändern. Die Politik verfolgt einen zu ideologischen Ansatz, der dadurch an der Realität scheitert. Wandel muss spürbaren Fortschritt bringen. Ich glaube, das ist extrem wichtig, weil sonst die Anfälligkeit für Populismus weiter zunimmt.

Vermutlich ist es ebenso wichtig, Handlungsfähigkeit zu beweisen. Es wäre wohl ein gutes Signal, wenn man unnötig gebundene Ressourcen freisetzen könnte, Stichwort Bürokratieabbau …

Sicherlich. Das Problem ist allerdings, dass starre Institutionen den Wandel derzeit eher behindern als befördern. Daron Acemoğlu, der gemeinsam mit Simon Johnson und James A. Robinson den Wirtschaftsnobelpreis 2024 erhalten hat, hat ja die Bedeutung von Institutionen für den wirtschaftlichen Wandel herausgearbeitet. Das Hauptproblem ist, dass die heutigen Entscheidungsträger die ökonomischen Interessen der Gegenwart repräsentieren und zu Bedenkenträgern werden, wenn es um den Wandel geht. Unabhängig von diesen institutionellen Barrieren müssen wir natürlich Bürokratie abbauen, weil sie Ressourcen bindet und Zeit kostet. Am Kapitalmarkt ist Zeit Geld. Bürokratie erhöht daher die Kapitalkosten von Investitionen, weil Ressourcen über Wochen, Monate und oft Jahre nicht arbeiten können, weil Genehmigungen nicht erteilt werden. Außerdem müssen wir die Regulierung in den Blick nehmen: Sie ist – gemessen an den Unwägbarkeiten der Transformationsprozesse – zu kleinteilig. Unternehmen sind so zu inkrementellen Innovationen gezwungen, wo eigentlich disruptive, radikale Innovationen nötig wären. Das lockt wiederum kein Risikokapital an. Das ist ein wichtiger Zusammenhang, der politisch noch nicht ausreichend beachtet wird. Europa ist diesbezüglich gegenüber China und den USA deutlich im Nachteil.

Der AI Act der EU wurde gefeiert als Selbstbehauptung gegenüber den Tech-Giganten aus den USA, aber er wurde auch massiv kritisiert …

Das ist ein gutes Beispiel. Der AI Act ist zu defensiv und risikoavers. Er zwingt die KI-Unternehmen in Europa dazu, eine Technologie, die sich exponentiell und in Sprüngen entwickelt, in sehr kleinen, kontrollierten Schritten zu nutzen. Das Problem ist: Mit wirtschaftlicher Unsicherheit können Märkte, können Unternehmen eigentlich gut umgehen. Nicht aber mit wirtschaftspolitischer Unsicherheit und regulatorischer Vorsicht. Wenn man nicht weiß, ob das Geschäftsmodell, das man entwickeln möchte, in dieser Form überhaupt erlaubt sein wird, wird man nicht investieren und ins Risiko gehen. Fortschritt liegt immer im Risiko. Wer nicht bereit ist, es zu tragen, wird keine Rolle spielen. Das ist ein wesentlicher Grund, weshalb wir keine nennenswerte private Innovationsdynamik beobachten.

In Ihrer Studie haben Sie untersucht, ob Leasing-Modelle dazu beitragen können, notwendige Investitionen zu unterstützen. Was haben Sie herausgefunden?

Leasing kann tatsächlich einen Beitrag hierzu leisten, weil der Eigenkapitalbedarf der Unternehmen bei Investitionen sinkt. Man bleibt liquide und flexibel, partizipiert aber an neuen Technologien. Diese wiederum setzen sich schneller im Markt durch und können skalieren, denn es entsteht ein Zweitmarkt und das Innovationstempo nimmt zu. Das Potenzial wurde in einigen Branchen jedoch noch nicht hinreichend erkannt.

Auf welche Produkte lässt sich Leasing überhaupt anwenden?

Grundsätzlich ist Leasing am besten für mobile Investitionsgüter geeignet. Insbesondere am Beispiel Elektroautos, bei denen jede neue Generation einen erheblichen Fortschritt mit sich bringt, kann man gut beobachten, wie Leasing neue Technologien schnell in den Markt bringt und einen Gebrauchtmarkt etabliert. Ein anderes Beispiel ist die IT, wo wir ebenfalls eine hohe Innovationsgeschwindigkeit und manchmal Finanzierungslücken haben.

Wie steht es um Europa? Wir haben schon über Regulierung gesprochen – braucht es eine Investitionsagenda für die EU, ein Umdenken in Brüssel?

Ja, unbedingt, wir müssen Investitionen stärker im europäischen Kontext denken. Der „Zoll-Deal" zwischen den USA und der EU hat deutlich gezeigt, dass wir in einigen Bereichen we-

nig souverän und dadurch erpressbar sind. Eine relevante Größe erreichen wir aber nur im europäischen Zusammenschluss. Das erfordert eine stärkere Koordination von Investitionen. Verteidigung, Infrastruktur, Energienetze, die gesamte Global-Gateway-Initiative der EU – das alles sind europäische öffentliche Güter, die wir gemeinsam bereitstellen müssen, damit wir die notwendigen Effizienzpotenziale erzielen und unsere Verhandlungsmacht stärken. So vernetzen wir die EU besser im internationalen Handel, schaffen neue Diversifizierungsmöglichkeiten. Aber das ist politisch derzeit nicht leicht durchzusetzen. Wir erleben gerade eine Renationalisierung – auch in der EU. Aber ich denke, der Weg zu koordinierten Investitionen ist alternativlos, und wir werden nicht umhinkommen, Wettbewerbsfähigkeit und Souveränität zusammenzudenken. Das ist für die Ordnungspolitik nicht leicht zu akzeptieren. Aber man kann heute nicht wettbewerbsfähig sein, wenn man nicht souverän ist, und umgekehrt. Beispiel Digitalisierung: Wenn man keine eigene digitale Infrastruktur besitzt, verliert man erst die digitale Wettbewerbsfähigkeit und dann die digitale Souveränität. Das Gleiche gilt für die Versorgungssicherheit bei Energie und Rohstoffen.

Optimistisch betrachtet: Wie schnell können wir all diese Transformationen Ihrer Ansicht nach schaffen?

Das eine ist die realwirtschaftliche Seite. Den Kapitalstock, den wir erneuern müssen, können wir nicht in zwei oder drei Jahren aufbauen. Da reden wir eher von einer Dekade. Wir sehen ja, wie schwer es ist, das Energiesystem zu transformieren oder digitale Infrastruktur in der Fläche aufzurollen. Eine demografisch alternde Ökonomie wird strukturell mehr konsumieren als investieren. Die Investitionsquote lässt sich also nicht beliebig erhöhen. Schneller kommen wir vermutlich auf der psychologischen Seite voran. Ich denke, dass es uns gelingen kann, eine neue, sich selbst tragende Dynamik zu entfachen. In der Vergangenheit hat die Politik sich zu sehr darauf konzentriert, Ziele und Zielhorizonte zu formulieren. Wir haben gesagt, wir wollen bis 2050 klimaneutral sein. Dann hat es nicht geklappt, die Zwischenziele bis 2030 zu erreichen, und wir haben die Ambitionen nochmals hochgeschraubt und uns vorgenommen, die Klimaneutralität bis 2040 zu schaffen. Jemand hat kürzlich gesagt, es sei eigentlich egal, welche Ziele wir verfehlen. In diesem Sinn glaube ich, dass wir in der Wirtschaftspolitik viel mehr über Wege als über Ziele nachdenken müssen.

Was ist, wenn uns das nicht gelingt?

Manche behaupten, das wäre jetzt unsere letzte Chance. So würde ich das nicht formulieren – es geht immer weiter, und es gibt immer eine Perspektive. Klar ist aber: Wir befinden uns in einem Zwischenstadium zwischen dem Alten, das nicht mehr funktioniert, und dem Neuen, das noch uneindeutig ist. Diese Mehrdeutigkeit erzeugt Unsicherheit und Umverteilungskonflikte, was wiederum Populisten stark macht. Außerdem gilt: Bestimmte makroökonomische Bedingungen weisen in eine schlechte Richtung: die Demografie, die Bürokratie, die Schuldendynamik. Wenn das, was wir jetzt an Investitionsmitteln in die Hand nehmen, nicht funktioniert, entsteht ein Narrow Corridor, unsere Handlungsmöglichkeiten werden immer geringer. Der Strukturwandel wird dann immer härter, die Transferleistungen werden größer. Umso wichtiger ist es, jetzt wirklich wachstumswirksam und zukunftsorientiert zu investieren, damit sich der Korridor wieder weitet. Der Wandel wird größer sein, als wir ihn uns heute vorstellen. Die Kompetenzen, die Substanz und die mentale Bereitschaft sind aber weiterhin vorhanden, das weiß ich aus vielen Gesprächen mit Unternehmen – und das macht mich trotz allem zuversichtlich.

Herr Prof. Dr. Vöpel, vielen Dank für dieses Gespräch!

„Handel bringt immer auch Verlierer hervor, dennoch lohnt er sich“

Über die Gesprächspartnerin: Prof. Dr. Nicola Fuchs-Schündeln ist Präsidentin des Wissenschaftszentrums Berlin für Sozialforschung (WZB) und Professorin für Makroökonomie und Entwicklung an der Goethe-Universität Frankfurt. Sie promovierte in Wirtschaftswissenschaften an der Yale University, war Assistenzprofessorin für Wirtschaftswissenschaften an der Harvard University und ist Ehrendoktorin der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg. Darüber hinaus wirkt sie als Direktorin des Programms Makroökonomie und Wachstum am CEPR, als Mitglied der Nationalen Akademie der Wissenschaften Leopoldina sowie in den Wissenschaftlichen Beiräten des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie und der Deutschen Bundesbank. 2018 erhielt sie den Gottfried Wilhelm Leibniz-Preis der Deutschen Forschungsgemeinschaft, 2016 den Gossen-Preis des Vereins für Socialpolitik.

Fotos: Jens Gyarmaty

Prof. Dr. Nicola Fuchs-Schündeln zählt zu den renommiertesten Ökonominnen des Landes. Als Präsidentin leitet sie das Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB), eine außeruniversitäre Forschungseinrichtung, die sich interdisziplinär mit grundlegenden gesellschaftlichen Fragen befasst und dabei insbesondere Soziologie, Politikwissenschaft und Ökonomie verbindet. Willi Rugen traf die Trägerin des Leibniz-Preises zum Gespräch.

Willi Rugen: Frau Prof. Dr. Fuchs-Schündeln, das Thema der ungleichen Verteilung von Vermögen und Einkommen ist ein Dauerbrenner in Deutschland. Meiner Wahrnehmung nach herrscht die Meinung vor, dass die Ungleichheit in der Welt und auch hierzulande immer weiter zunimmt. Das muss man, glaube ich, differenzierter betrachten. Mein Eindruck ist eher, dass die Ungleichheit – zumindest bei den Einkommen – seit vielen Jahren relativ stabil ist.

Nicola Fuchs-Schündeln: Zunächst einmal: Weltweit nimmt die Ungleichheit ab, nicht zu. Das ist eine gute Nachricht. Sowohl in Asien als auch in Afrika geht die Armut zurück – natürlich noch nicht in ausreichendem Maß, aber zumindest der Trend ist positiv. Wenn wir nach Deutschland schauen, wird es komplex. Denn je nachdem, welche Variablen oder Ungleichheitsmaße man betrachtet, lassen sich unterschiedliche Trends ablesen. Oft sind die Zusammenhänge zudem recht kompliziert. Ein Beispiel: Als im Zuge der Hartz-Reformen die Arbeitslosenquote sank, nahm zugleich die Ungleichheit der Arbeitseinkommen zu. Das lag daran, dass viele Arbeitslose nun endlich Arbeit gefunden haben, was natürlich eine positive Entwicklung war. Da der Bildungsgrad unter den Arbeitslosen allerdings niedriger ist als im Durchschnitt, lagen auch ihre Einkommen in den neuen Jobs unter dem Durchschnitt, so dass sich die Ungleichheit der Einkommen erhöhte. Eine ähnliche Entwicklung zeigt sich in den letzten zehn Jahren, weil viele der Migranten, die zu uns gekommen sind, eher schlecht bezahlte Jobs angenommen haben.

Wie steht es um regionale Unterschiede?

Wenn wir uns Faktoren wie Einkommen oder Wirtschaftskraft anschauen, stellen wir selbstverständlich regionale Ungleichheiten fest. Solche Ungleichheiten werden nie ganz verschwinden, aber natürlich können und müssen wir darüber sprechen, welche Regionen mehr Unterstützung brauchen. Wobei mir wichtig ist: Viele haben dabei sofort Ost und West im Kopf – davon würde ich gerne wegkommen. Denn mit Ausnahme der Vermögen stellt der Osten inzwischen keinen Sonderfall mehr dar. Es gibt in den ostdeutschen Bundesländern wie auch in den westdeutschen wirtschaftsstarke und wirtschaftsschwache Regionen.

Regionale Umverteilung für sich bringt möglicherweise aber nichts – wenn es irgendwo starke Cluster gibt, hat das ja meist gute Gründe …

Da haben Sie recht – aber es ist durchaus eine staatliche Aufgabe, im Blick zu behalten, dass etwa der Strukturwandel manche Regionen härter trifft als andere, und Maßnahmen zu ergreifen, um das aufzufangen. Gleichzeitig brauchen wir mehr Flexibilität im Arbeitsmarkt, wozu auch gehört, im Laufe des Arbeitslebens einmal den Beruf oder die Region zu wechseln. Der Strukturwandel lässt sich nicht aufhalten, und das sollte der Staat auch nicht versuchen.

Sie haben die Vermögen angesprochen – da stellt sich das Ganze allerdings noch anders dar …

Ja, was die Vermögenungleichheit angeht, stehen wir bundesweit deutlich schlechter da als andere europäische Länder. Das liegt unter anderem daran, dass es im Ausland oft eine höhere Quote an Immobilieneigentum gibt, während bei uns viele Menschen zur Miete wohnen. Nun ist ein gut funktionierender Mietmarkt für die Wirtschaft an sich nicht schlecht – denn Wohneigen-

tum wirkt sich negativ auf die Mobilität der Arbeitnehmenden aus. Das ändert aber nichts daran, dass Deutschland in puncto Vermögensverteilung schlecht abschneidet. Hinzu kommt, dass es hier tatsächlich einen großen Unterschied zwischen West und Ost gibt. In Ostdeutschland besitzen die Menschen deutlich weniger Vermögen. Wenn man bedenkt, dass sie die großen Transformationen der 1990er-Jahre durchlebt haben und dass es generell leichter ist, Krisen und Zeiten der Unsicherheit gelassener zu sehen, wenn man vermögend ist oder mit einer Erbschaft rechnen kann, dann wird deutlich, warum wir die Vermögensungleichheit im Auge behalten müssen – denn sie spielt letztlich populistischen Parteien in die Hände.

Wo sollten die Vermögen im Osten herkommen? Es liegt auf der Hand, dass man in der DDR weder Reichtümer noch Immobilienbesitz anhäufen und weitergeben konnte …

Vermögen bauen sich in der Tat sehr langsam auf. Und sie werden von Generation zu Generation verschenkt und vererbt. Daher sind im Durchschnitt auch jüngere Menschen, die erst nach der Wiedervereinigung in den Arbeitsmarkt eingetreten sind, im Osten weniger vermögend als im Westen und können nur mit geringeren Erbschaften rechnen. Hier könnte man natürlich ansetzen. Die Erbschaftssteuer beispielsweise wäre ein Instrument, um eine gewisse Umverteilung zu erzielen. Das setzt allerdings den entsprechenden politischen Willen voraus. Die Bemessungsgrundlage der Erbschaftssteuer sollte deutlich verbreitert werden.

Zwischen den Primär- und Sekundäreinkommen, also den Markteinkommen und den Einkommen aus staatlichen Transfers in Form etwa von sozialer Unterstützung, liegt eine erhebliche Spanne. Tragen die Sekundäreinkommen dazu bei, Ungleichheit abzubauen?

Wir haben uns das vor einiger Zeit einmal genauer angesehen. Damals konnten wir belegen, dass in den 1990er- und frühen 2000er-Jahren die Nettoungleichheit durch Transferleistungen deutlich weniger stark zugenommen hat als die Bruttoungleichheit, die in dieser Zeitperiode stieg. Klar ist immer: Die staatliche Umverteilung schwächt die Ungleichheit erheblich ab, das ist ja auch ihr erklärtes Ziel. Dennoch dürfen wir die potenziellen negativen Arbeitsanreizeffekte von Unterstützungsmaßnahmen nicht aus dem Blick verlieren. So ist es belegt, dass es beim Ausstieg aus dem Bürgergeld eine sehr hohe Transferentzugsrate gibt – es lohnt sich für Bürgergeldempfänger, die zusätzlich Wohngeld oder Ähnliches beziehen, deshalb nicht, eine Arbeit aufzunehmen. Das ist ein großes Problem, denn gerade in Zeiten des Arbeitskräftemangels brauchen wir Menschen, die arbeiten wollen.

Unmittelbar nach Einführung des Mindestlohns vor zehn Jahren sind 100.000 bis 200.000 Arbeitsplätze verloren gegangen. Aber seither ist es wohl zu keinen nennenswerten Arbeitsplatzverlusten mehr gekommen. Und das, obwohl der Mindestlohn inzwischen von 8,50 Euro auf 12,82 Euro gestiegen ist. Die Wirtschaft scheint einen gewissen Mindestlohn auszuhalten – sehen Sie das auch so?

Es gibt seitens der Forschung gute Argumente für einen moderaten Mindestlohn. Der Mindestlohn in Deutschland war erstmal niedrig genug angesetzt, außerdem gab und gibt es ja Ausnahmen, zum Beispiel für Minderjährige. Generell zeigt die Forschung, dass der Mindestlohn produktivitätssteigernd wirken kann und das Lohngefüge insgesamt ein wenig nach oben verschiebt. Eine vernünftige langsame Steigerung des Mindestlohns dürfte die deutsche Wirtschaft auch weiterhin nicht vor Probleme stellen.

Eines unserer größten Probleme ist unsere Altersvorsorge. Und es ist nicht erkennbar, in welcher Art und Weise wir sie nachhaltig aufstellen wollen. Augenscheinlich fehlt der politische Mut, mit den Menschen über geeignete Maßnahmen zu reden. Ich kann mir nicht vorstellen, wie es ohne eine längere Arbeitszeit gehen soll, wenn wir an so etwas wie einer Haltelinie festhalten wollen. Wie stellt sich das für Sie dar?

In der Politik fehlt leider oft der Mut, den Menschen zu sagen, wo wir stehen und wie es weitergehen kann und soll. Politökonomisch lässt sich das beim Thema Rente natürlich durch die alternde Gesellschaft erklären: Die Wähler werden im Durchschnitt immer älter, das macht Rentenreformen unpopulär. Dennoch ist die Frage der demografischen Entwicklung und der Generationengerechtigkeit eine unserer dringendsten. Grundsätzlich stehen drei Hebel zur Verfügung, um Stabilität im Rentensystem zu schaffen: das Renteneintrittsalter, die Höhe der Rentenbeiträge und die der tatsächlich ausbezahlten Renten. Rentenkürzungen – und selbst niedrigere Rentensteigerungen, wie man bei der Haltelinie sieht – sind politisch schwer durchsetzbar, und höhere Rentenbeiträge können wir uns nicht mehr leisten – damit bleibt das Eintrittsalter als realistischste Stellschraube. Ökonomen fordern schon lange: Das Renteneintrittsalter sollte mit der Lebenserwartung steigen. Was interessant ist: Die Rente mit 63 wurde vor allem damit begründet, dass die Menschen, die bis zu diesem Alter bereits 45 Jahre lang Beiträge gezahlt haben, in körperlich belastenden Jobs arbeiten. Was wir jetzt aber empirisch sehen: Die Rente mit 63 wird von sehr vielen Akademikern in Anspruch genommen – sie können es sich leisten, auf einige Einkommensjahre zu verzichten, weil sie etwas ansparen konnten. Also: Die Rente mit 63 ist kein Umverteilungsmodell, sondern wird in erheblichem Ausmaß von den Besserverdienenden genutzt. Was wir gerade an Reformen sehen, geht in die völlig falsche Richtung, die Erhöhung der Mütterrente etwa. Die zusätzlichen 20 Euro sind jeder Frau zu gönnen, aber damit erreicht man nichts im Kampf gegen Altersarmut. Denen, die im Sozialbezug leben, wird die Erhöhung ohnehin direkt abgezogen. Es handelt sich also um ein reines Wahlgeschenk, das man sich derzeit eigentlich nicht leisten kann. Und bei der Haltelinie wird immer argumentiert, die Renten sollten nicht gekürzt werden. Dabei geht es nicht um Kürzungen, sondern darum, dass die Renten nicht so stark steigen wie die Löhne, wenn es die demografische Entwicklung erfordert. Für einen solchen Demografiefaktor gibt es gute Argumente.

Wie beurteilen Sie die Notwendigkeit privater Vorsorge?

Sie ist dringend erforderlich. Allerdings brauchen wir den richtigen Ansatz. Die

Riester-Rente beispielsweise war völlig falsch aufgesetzt. Sie sollte viele Garantien liefern, dafür hat man die Renditen außer Acht gelassen und den Banken hohe Kommissionen erlaubt. Wir müssen einen anderen Weg einschlagen, um die private Vorsorge zu stärken. Ich finde beispielsweise die sogenannte Frühstart-Rente nicht schlecht – also die Idee, zehn Euro im Monat für jedes Kind in Aktien zu investieren. Schließlich müssen wir dafür sorgen, dass Privathaushalte mehr von den Zugewinnen am Aktienmarkt profitieren – und dieses Modell wäre ein erster Schritt, um Vorbehalte gegenüber dem Kapitalmarkt abzubauen.

Ich bin ganz Ihrer Meinung. Wir brauchen eine signifikante kapitalmarktfinanzierte Säule für unsere Altersvorsorge. Das reine Umlagesystem lebt von der Hand in den Mund. Und nicht zuletzt fehlt unserem Kapitalmarkt im Vergleich zu anderen Ländern privates Anlagekapital, was auch die Unternehmen spüren. Ich würde sogar so weit gehen, die Aufnahme von Schulden zur Investition in eine kapitalmarktgedeckte Rente nicht kategorisch auszuschließen …

Schauen wir nach Schweden: Dort hat man in den 1990er-Jahren zusätzlich zur Umlage eine kapitalmarktgedeckte Rente aufgebaut. 2,5 Prozent des Bruttoeinkommens werden dort automatisch eingezahlt. So hat sich in über 30 Jahren ein erheblicher Kapitalstock akkumuliert, während wir auf Riester und Freiwilligkeit gesetzt haben. Daraus gilt es, zu lernen und neu zu starten. Das muss man aber auch gut vermitteln und erklären.

Es gibt sogar gute Beispiele in Deutschland. Wenn man sich den Fonds zur Finanzierung der kerntechnischen Entsorgung oder die Ruhrkohle-Stiftung, die für die Ewigkeitskosten im Bergbau verantwortlich ist, ansieht: Da wird viel Vermögen aufgebaut. Die Ruhrkohle-Stiftung etwa hat ihr Vermögen seit der Gründung vervierfacht. Diese Beispiele zeigen, Deutschland kann sehr wohl erfolgreich kapitalmarktbasierte Fonds aufbauen und managen, die öffentliche Aufgaben wahrnehmen. Dies sollte uns das Zutrauen geben, dass dies auch für eine kapitalmarktbasierte Altersversorgung möglich ist. Doch kommen wir noch zu einem anderen Thema: Freier Handel ist wichtig, er steht für komparative Vorteile, die Wohlstand generieren. Die derzeitigen Handelskonflikte bedrohen jedoch diese Vorteile – vieles ist in Unordnung geraten. Wie stehen Sie dazu?

Grundsätzlich gilt: Zölle schaden allen Beteiligten. Aber es liegt ebenso auf der Hand, dass Handel Umverteilungseffekte erzielt und damit immer auch Verlierer hervorbringt. Das hat in der Bundesrepublik keine große Rolle gespielt – weil die deutsche Wirtschaft insgesamt sehr stark vom Freihandel profitiert hat und wir ein starkes Sozialsystem haben. In den USA dagegen ist das völlig anders: Der Backlash gegen freien Handel hat dort viel mit dem „China-Schock“ nach dem Beitritt der Volksrepublik zur WTO zu tun. Ganze Industriezweige in den USA haben gelitten, gerade in ohnehin bereits ärmeren Regionen und ohne dass der Strukturwandel abgefedert worden wäre. Ungeachtet dessen, was Zölle anrichten, tun Volkswirtschaften in der aktuellen geopolitischen Situation aber gut daran, mehr über Resilienz und Unabhängigkeit nachzudenken. Selbst wenn es nicht zu Handelskriegen kommt, wird das wichtig bleiben.

Resilienz und Onshoring sind sicher wichtig, aber das Ganze ist mit Kosten und Wohlfahrtsverlusten verbunden. Man denke nur an Rohstoffe wie Seltene Erden, für die in anderen Ländern – insbesondere in China – nachgelagerte Wertschöpfungsketten entstanden sind, mit denen sich kaum mithalten lässt. Oder nehmen wir die Halbleiterindustrie: Politische Unsicherheiten aus Chinas Bedrohung von Taiwan führen dazu, dass sich die Produktionsstandorte anders um den Globus verteilen, um Abhängigkeiten zu reduzieren. Im Moment profitieren in erster Linie die USA und Japan davon, Europa aber bisher weniger. Unser Weltmarktanteil liegt immer noch bei nur 10 Prozent, wie vor 20 Jahren. Es braucht in jedem Fall kluge politische Rahmensetzung und Steuerung, um unsere Resilienz zu verbessern.

Das Problem wird sich nie ganz beheben lassen, denn Technik entwickelt sich ja weiter, neue Industrien entstehen, damit entstehen möglicherweise neue Abhängigkeiten. Und ja, Resilienz ist in jedem Fall mit Kosten verbunden. Aber was beispielsweise teure Rohstoffe angeht, die wir importieren müssen: Hier kann man verstärkt über Recycling nachdenken und damit zumindest teilweise für mehr Unabhängigkeit sorgen. Der Frage, wie wir resilienter werden, müssen wir uns stellen – und zwar vornehmlich auf europäischer Ebene. So lassen sich die Kosten minimieren. Deutschland sollte das Thema auf die Agenda setzen und sein ganzes Gewicht in die Waagschale werfen, damit wir zu europäischen Lösungen kommen.

Frau Prof. Dr. Fuchs-Schündeln, vielen Dank für dieses Gespräch!

„Bei längerer Lebenserwartung ist es nur fair, auch länger zu arbeiten.“

Kann Deutschland Transformation? Insbesondere in so wichtigen Gebieten wie Rente und Arbeitsmarkt vor dem Hintergrund des demografischen Wandels? Darüber sprach bdvb aktuell mit Dr. Daniel Stelter. Er ist Makroökonom, Publizist und Host des Ökonomie-Podcast bto.

bdvb aktuell: Herr Dr. Stelter, fangen wir mit einer Zustandsbeschreibung an. Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels: Wie geht es unserem Arbeitsmarkt und den Rentenkassen?

Daniel Stelter: Die Optimisten würden sagen: den Umständen entsprechend sehr gut. Seit Jahren wurden Fachkräftemangel und Finanzierungslücken für die Rente vorhergesagt, und es kam doch nicht so schlimm. Die Wahrheit ist aber eine andere: Wir haben Jahre deutlich steigender Erwerbsbeteiligung vor allem von Frauen hinter uns, und die Strukturkrise, die wir in einigen Sektoren haben – von Auto über Maschinenbau bis zur Chemie – dämpft den Personalmangel. Leider schließen viele Wähler und die Politik daraus, man könne einfach weitermachen wie bisher. Ein teurer Irrtum.

Dass wir in eine Krise hineinsteuern, ist lange bekannt. Selbst jetzt, wo der Fachkräftemangel spürbar ist, scheint die Notwendigkeit von Reformen bei vielen nicht angekommen zu sein. Teilen Sie diese Ansicht?

Ja. Wir haben es zu tun mit einer Kombination aus fehlendem Problemverständnis und der Angst vor den politischen Konsequenzen der dringend notwendigen Reformen. Im Ergebnis werden diese viel zu spät kommen, dem Standort zusätzlichen Schaden zugefügt haben und politisch den Schaden maximieren. Klassisches Kurzfristdenken. Verantwortungslos von jenen, die ständig das Wort „Verantwortung“ im Mund führen.

Wir leben in einer Zeit, in der an vielen Stellen Transformation gefragt ist, in der man Reformen priorisieren muss. Was passiert, wenn wir an dem gerade beschriebenen Status quo nichts ändern, und können wir es uns leisten, noch zu warten?

Es setzt sich der Trend fort, der schon seit über zehn Jahren andauert. Wir verlieren an Wettbewerbsfähigkeit, an gut bezahlten Arbeitsplätzen und bekommen faustdicke Verteilungskonflikte. Ich sage bewusst seit über zehn Jahren, denn damals schon war der Verfall der Grundlagen unseres Wohlstands für jeden sichtbar, der es sehen wollte: zu wenig öffentliche Investitionen in Infrastruktur und Bildungswesen, Überbetonung des Sozialen, Zuwanderungspolitik nicht angelegt an den ökonomischen Herausforderungen und in der Folge immer geringere Investitionen des Privatsektors im Inland. In Zahlen zeigte es sich ab 2018, als die Automobilindustrie begann, weniger im Inland zu produzieren, dann im allgemeinen Niedergang der hiesigen Produktion, zuletzt in der Rezession der Jahre 2023 und 2024, die dazu führte, dass wir seit 2019 kein Wachstum mehr haben. Selbst jetzt haben wir keine Reformbereitschaft. Einfach mehr auf Pump beschafftes Geld auf das Problem zu werfen, hilft nicht. Und da die Politik Reformen scheut, werden wir einen irreparablen Schaden erleiden. Was wir an Industrie und Wertschöpfung verlieren, bekommen wir angesichts des intensivierten internationalen Wettbewerbs nicht mehr zurück. Und mit neuen Industrien tun wir uns traditionell schwer beziehungsweise machen es durch unsere Energiepolitik unwahrscheinlich, den Anschluss zu finden – Stichwort KI.

In welche Richtung muss sich die Transformation des Arbeitsmarktes und des Rentensystems bewegen? Konkret: Müssen wir uns von der Rente mit 63 und der Mütterrente wieder verabschieden?

Ja. Bei längerer Lebenserwartung ist es nur fair, entsprechend auch länger zu arbeiten. Von der Rente mit 63 haben vor allem gutverdienende Facharbeiter profitiert, nicht die in Berufen mit hohen körperlichen Belastungen, die von der Politik immer als Beispiele genannt wurden. Die mag es in geringer Zahl natürlich auch gegeben haben. Bei der Mütterrente muss man anmerken, dass diese Rente nicht sehr zielgerichtet ist. Es profitieren nicht unbedingt jene, die von Altersarmut betroffen sind, sondern alle, also auch jene, die beispielsweise über andere Einkommen verfügen, wie die sprichwörtliche Arztgattin, die nur etwas in der Praxis ausgeholfen hat.

Wie beurteilen Sie die Verlängerung der „Haltelinie“?

Menschlich verständlich – vor allem aus Sicht der Politiker, da sie damit Konflikten aus dem Weg gehen, aber nicht zu halten. Besser wäre es, die Lebensarbeitszeit zu verlängern. Dänemark macht das unter sozialdemokratischer Führung vor. Dort gelten bald 70 Jahre.

Müssen wir uns vom rein umlagefinanzierten Rentensystem verabschieden? Etwa in Richtung einer kapitalmarktgedeckten Rente oder sogar einer steuerfinanzierten Rente?

Foto: Robert Recker/Berlin

Ein Systemwechsel ist schwer, weil er eine Generation doppelt belastet: Sie muss für die Alten bezahlen und zusätzlich selbst vorsorgen. Deshalb kam es bei uns nie zustande. Richtig wäre eine Kombination gewesen, wie in Schweden, wo man ein internationales Aktienportfolio aufbaut. Das ist smart, partizipiert man doch so am weltweiten Zuwachs an Vermögen und macht sich von der Entwicklung des eigenen Landes unabhängiger. Man könnte beim Umlagesystem bleiben, wenn man dafür arbeitet: längere Lebensarbeitszeit und zusätzlich beste Bildung und Infrastruktur für die nachfolgende Generation. Wir haben beides nicht gemacht.

Neue Technologien und KI können zu massiven Jobverlusten führen – sie könnten uns aber auch helfen, produktiver zu werden und den Fachkräftemangel zu kompensieren. Wie beurteilen Sie das?

Wie Sie sagen: Beide Entwicklungen sind möglich. Es wäre ein Glücksfall für uns, wenn die KI tatsächlich die Arbeit übernimmt. Dann haben alternde Gesellschaften einen Vorteil. Junge Gesellschaften stehen dann vor dem Problem, was tun mit den Jungen? Welches Szenario wirklich eintritt, vermag ich nicht zu sagen. Und ich denke, das kann noch keiner. Was ich aber sagen kann: Wollen wir von KI – wie auch der Automatisierung durch Roboter – profitieren, sollten wir in beiden Sektoren eine führende Rolle einnehmen. Das tun wir in Deutschland und Europa nicht. In KI sind die USA führend, bei der Robotisierung China. Wir hingegen sind stolz, es als Erste zu regulieren.

Migration wird häufig als Lösung für die demografische Krise angesehen. Kann man das generell so sagen? Wie bewerten Sie das Potenzial bereits eingewanderter Menschen für den deutschen Arbeitsmarkt?
Damit Migration hilft, muss gelten: Die Migranten nehmen im Schnitt so viel am Erwerbsleben teil wie die bereits hier lebende Bevölkerung und verdienen auch im Schnitt so viel, sie sind also ähnlich qualifiziert und produktiv. Beides ist in Deutschland seit Jahren nicht der Fall. Im Gegenteil: Es überwiegt die Zuwanderung in das Sozialsystem. Das löst unsere Probleme nicht, sondern trägt zur Überlastung einer jungen Generation bei, die nicht nur für die Alten bezahlen soll, sondern auch für die Sanierung des Landes, abgesehen von weiteren politisch motivierten Lasten wie einen ineffizienten und ineffektiven Kampf gegen den Klimawandel. Steigende Sozialkosten für Migranten sind da nur noch der berühmte Tropfen, der das Fass zum Überlaufen bringt. Kein Wunder, dass seit Jahren die Jungen immer mehr ihr Glück im Ausland suchen.

Gibt es positive Beispiele aus anderen Ländern, von denen wir lernen können?
Es gibt viele gute Komponenten, wie die bereits erwähnte schwedische Aktienrente. In Summe ist vielleicht die Schweiz ein gutes Beispiel: schon vor Jahrzehnten auf eine Kombination von staatlicher Rente, Pensionen und privater Vorsorge gesetzt, nachhaltige Staatsfinanzen, Infrastruktur und Bildungssystem auf hohem Niveau und eine Migration, die den Wohlstand des Landes mehrt.

Realistisch betrachtet: Kann Deutschland die Transformation des Arbeitsmarktes und Rentensystems?
Wir konnten es vor 25 Jahren. Die Frage ist: Haben wir Politiker, die das können? Und da bin ich am Zweifeln und deshalb auch am Verzweifeln.

Über den Interviewpartner

Dr. Daniel Stelter ist Gründer des auf Strategie und Makroökonomie spezialisierten Forums „beyond the obvious“. Der Experte für Wirtschafts- und Finanzkrisen studierte Wirtschaftswissenschaft an der Universität St.Gallen und promovierte mit seiner Dissertation zum Thema „Deflationäre Depression: Konsequenzen für das Management“. Er produziert wöchentlich den erfolgreichen Wirtschaftspodcast bto und hat sich als kritische Stimme zur Wirtschafts- und Finanzlage etabliert. Die Neue Zürcher Zeitung zählt ihn zu den 50 bedeutendsten Ökonomen in Deutschland. Mit seinen meinungsstarken Kolumnen für das Handelsblatt und den Cicero hinterfragt er mit Sachverstand ökonomische Entscheidungen. Medien wie WELT TV, Focus, maybritt illner, Lanz, phönix und andere publizieren seine Gastkommentare zum aktuellen wirtschafts- und finanzpolitischen Geschehen in Deutschland und der Welt.

Handwerk als Schlüssel zur Transformation 2035

Warum die Zukunftsfähigkeit Deutschlands nur mit der Innovations- und Umsetzungskraft des Handwerks gelingen kann

Foto: Henning Schacht

Über den Autor

Holger Schwannecke ist seit 2010 Generalsekretär des Zentralverbandes des Deutschen Handwerks (ZDH) und damit Experte für die Mittelstands- und Handwerkspolitik in Deutschland. Zuvor leitete der Jurist ab 1995 die Rechtsabteilung des ZDH und übernahm 2004 die Geschäftsführung des Unternehmerverbandes Deutsches Handwerk. Vor dem Wechsel zum ZDH schloss er 1991 sein Studium der Rechtswissenschaften an der Philipps-Universität Marburg mit dem zweiten juristischen Staatsexamen ab.

Deutschland steht in den kommenden Jahren vor einem tiefgreifenden Transformationsprozess. Künstliche Intelligenz, Automatisierung und digitale Technologien verändern nahezu alle Branchen in rasantem Tempo. Parallel dazu gerät das bisherige Modell der Globalisierung weiter unter Druck: Geopolitische Spannungen verschärfen sich, Handelskonflikte nehmen zu, Lieferketten werden fragiler, und neue Barrieren, wie zuletzt durch die US-Zollpolitik, werden installiert. Das stellt exportorientierte Volkswirtschaften vor zusätzliche Hürden. Dennoch bleiben Deutschland und die EU überzeugte Verfechter offener Märkte. Die Realität zeigt aber, dass wir uns weniger selbstverständlich auf globale Partner verlassen können. Resilienz, technologische Eigenständigkeit und regionale Wertschöpfung werden damit strategisch wichtiger. Zugleich muss wegen des globalen Klimawandels unsere Art des Wirtschaftens klimaschonend umgestellt werden.

Die entscheidende Frage lautet also: Wie kann Deutschland nicht nur Schritt halten, sondern diese Transformation aktiv mitgestalten und dabei seine Rolle als eine der führenden Wirtschaftsnationen behaupten? Die Antwort auf diese Frage liegt nicht allein in Großindustrie und Konzernen. Mit seinen rund einer Million Betrieben und 5,6 Millionen Beschäftigten ist das Handwerk ein unverzichtbarer Partner bei der Gestaltung des vor uns liegenden Transformationsprozesses. Es verbindet Innovationsfähigkeit mit praktischer Umsetzungsstärke, direkt vor Ort, bei den Menschen, in den Regionen. Genau dort spielt das Handwerk seine Stärken aus. Es verankert Produktion, Montage, Service und Wartung in der Fläche und macht Wertschöpfung damit weniger störanfällig. Handwerksbetriebe können so die Funktionsfähigkeit vor Ort sichern und unsere Wirtschaft stabilisieren – gerade in volatilen Zeiten. Das zeigt auch ein Blick auf die wohl weitreichendste Veränderung, die vor uns liegt.

KI verändert vieles – das Handwerk bleibt unverzichtbar

Der Einsatz künstlicher Intelligenz prägt zunehmend den Alltag vieler Berufe. Analysen wie etwa die vor kurzem erschienene Studie von Microsoft Research (Tomlinson et al. 2025: „Working with AI: Measuring the Occupational Implications of Generative AI") zu Veränderungen von Berufsbildern durch KI zeigen: Tätigkeiten rund um Sprache, Information und Beratung sind bereits heute durch KI in großem Maße unterstützbar und häufig sogar ersetzbar.

Ganz anders das Bild im Handwerk. Wo praktische Fähigkeiten, Kreativität, Empathie und Präsenz gefragt sind, stößt KI an ihre Grenzen. Ob beim Bau eines Daches, beim Verlegen von Leitungen oder bei der Restaurierung von Möbeln: Handwerkliche Arbeit lässt sich nicht an Algorithmen delegieren. Vielmehr profitieren handwerkliche Betriebe davon, wenn KI als Werkzeug Prozesse unterstützt, sei es bei der Planung, beim Design oder bei der Materiallogistik. Dies schafft mehr Freiräume für die eigentlichen handwerklichen Tätigkeiten.

Diese Erkenntnis verdeutlicht: Das Handwerk ist keine Branche, die im Zuge der Transformation verschwindet. Es ist eine Branche der Zukunft. Während eine Reihe von akademischen Berufen in Bereichen wie Kommunikation oder Beratung durch KI unter Druck geraten, steigt die Nachfrage nach praktischen und kreativen handwerklichen Leistungen kontinuierlich. Das verdeutlicht nicht nur der anhaltend hohe Fachkräftebedarf in Deutschland.

Klimaschutz nur mit dem Handwerk

Besonders sichtbar wird die Rolle des Handwerks bei den Transformationen zum Klimaschutz. Photovoltaikanlagen, Wärmepumpen, Dämmungen oder Ladeinfrastrukturen: All diese Technologien können nur durch Handwerkerinnen und Handwerker installiert, gewartet und in Betrieb genommen werden. Nur mit dem Know-how der Fachkräfte aus dem Handwerk kann es gelingen, ambitionierte Klimaziele zu erreichen.

Das Handwerk ist damit weit mehr als ein „Dienstleister am Ende der Wertschöpfungskette". Es ist der entscheidende Faktor für die Umsetzung aktueller politischer und gesellschaftlicher Vorhaben. Wenn wir von Dekarbonisierung sprechen, von Wärmewende, von Elektromobilität oder von Kreislaufwirtschaft, kann all das nur Realität werden, wenn genügend Handwerkerinnen und Handwerker mit entsprechender Qualifikation zur Verfügung stehen.

Die Nachfrage nach handwerklichen Leistungen wird deshalb in den kommenden Jahren weiter steigen. Das gilt nicht nur für die großen Projekte der Energiewende, sondern auch für alltägliche Aufgaben, die für die Lebensqualität der Menschen unverzichtbar sind, von der Versorgung mit Wärme und Wasser über Lebensmittel bis hin zu gesundheitsbezogenen Produkten und Dienstleistungen. Für Politik und Gesellschaft heißt das: Wer die Transformation ernsthaft angehen will, sollte das Handwerk stärken.

Lokale Wertschöpfung als strategischer Vorteil

Wer den vor uns liegenden Transformationsprozess mit erhobenem Haupt meistern möchte, braucht Partner, die schnell, flexibel und zuverlässig liefern. Genau hier liegen die Wettbewerbsvorteile des Handwerks. Kurze Wege, direkte Kommunikation, Kenntnis der lokalen Gegebenheiten und die Fähigkeit, maßgeschneiderte Lösungen zu entwickeln, machen Handwerksbetriebe zum idealen Partner bei Investitions- und Transformationsprojekten. Das gilt für Kommunen ebenso wie für Industrieunternehmen, die auf standortnahe Zulieferer und Servicepartner setzen.

Dabei geht es vor allem um Resilienz. Globale Vernetzung bleibt wichtig, aber robuste regionale Ökosysteme sind die beste Versicherung gegen externe Schocks. Handwerksbetriebe bilden das Rückgrat dieser Ökosysteme, sie sichern Betriebsbereitschaft, Qualität und Verfügbarkeit.

Innovation aus Tradition, Stabilität aus gesellschaftlicher Verwurzelung

Handwerk bedeutet längst nicht mehr „bloße Tradition". Viele Betriebe sind hoch innovative Problemlöser, die digitale Technologien kreativ einsetzen und neue Geschäftsmodelle entwickeln. Tischlereien nutzen KI-gestützte Entwurfssoftware, Bäckereien setzen auf digitale Produktionsoptimierung, Malereibetriebe arbeiten mit Robotern zur Unterstützung bei körperlich anspruchsvollen Tätigkeiten.

Diese Innovationskraft des Handwerks wird im politischen und gesellschaftlichen Diskurs jedoch oft unterschätzt. Während sich die Aufmerksamkeit meist auf Industrieunternehmen richtet, tragen Handwerksbetriebe erheblich zur technologischen Weiterentwicklung bei – oft leiser, aber dafür direkt und praxisnah.

Doch das Handwerk ist nicht nur ökonomisch bedeutend, sondern auch sozial enorm stabilisierend. Handwerksbetriebe sind in den Regionen verwurzelt, sie sichern Arbeits- und Ausbildungsplätze vor Ort und sind Teil der

sozialen Infrastruktur. Ihre gesellschaftliche Wirkung reicht daher weit über die reine Wertschöpfung und Wirtschaftskraft hinaus.

Zugleich trägt das Handwerk erheblich zur Integration bei – von Geflüchteten ebenso wie von Fachkräften aus Drittstaaten. Es eröffnet Frauen zunehmend attraktive Karrierewege und bietet jungen Menschen unabhängig von Herkunft oder Bildungshintergrund die Chance, durch eigene Leistung erfolgreich zu sein. Diese integrative Wirkung macht das Handwerk zu einem Fundament für gesellschaftlichen Zusammenhalt in unsicheren Zeiten großer Umbrüche.

Handwerk als Zukunftsbranche und Karriereoption

Mit seinen über 130 Ausbildungsberufen bietet das Handwerk vielfältige und zukunftssichere Karrieremöglichkeiten, von der Ausbildung über die Meisterqualifikation bis zur Selbstständigkeit. Anders als in manchen akademischen Berufen, die durch KI stark beeinflusst werden, können Handwerkerinnen und Handwerker darauf vertrauen, dass ihre praktischen, kreativen und sozialen Fähigkeiten weiterhin unverzichtbar bleiben.

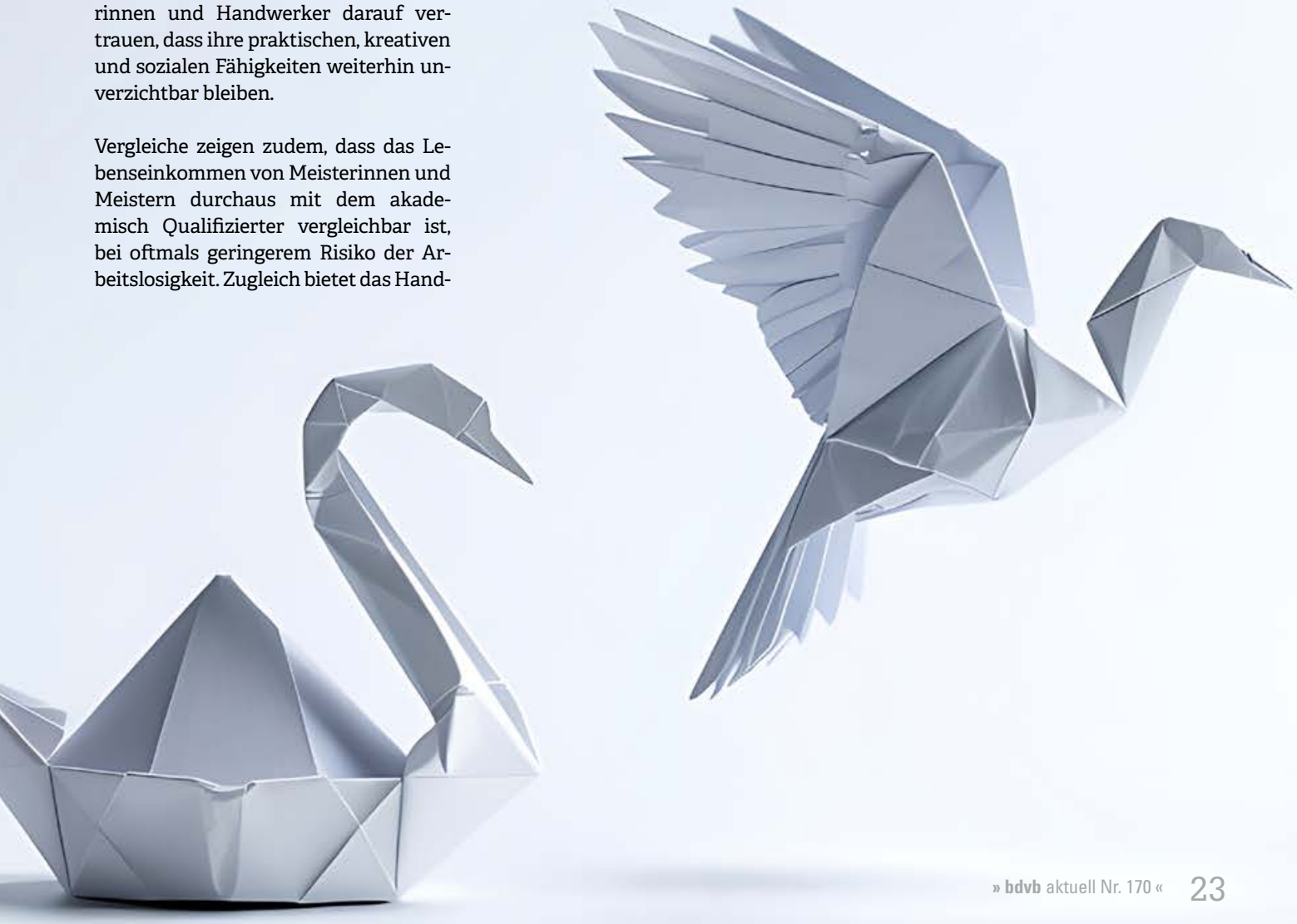
Vergleiche zeigen zudem, dass das Lebenseinkommen von Meisterinnen und Meistern durchaus mit dem akademisch Qualifizierter vergleichbar ist, bei oftmals geringerem Risiko der Arbeitslosigkeit. Zugleich bietet das Handwerk Aufstiegschancen bis hin zur Unternehmensgründung oder -nachfolge. Rund ein Viertel aller Neugründungen im Handwerk erfolgt inzwischen durch Frauen, und auch Hochschulabsolventinnen und -absolventen finden im Handwerk attraktive Tätigkeitsfelder, wenn ihre Qualifikationen zum Profil der jeweiligen Betriebe passen – insbesondere in Führungspositionen oder bei Betriebsübernahmen.

In der Gesamtschau zeigt sich also: Wer ins Handwerk geht, entscheidet sich nicht nur für einen Beruf mit Tradition, sondern für eine Branche, die im Zentrum der gesellschaftlichen Transformation steht. Das Handwerk ist nicht der „Plan B“, sondern für viele der „Plan A“ mit Sinn, Stabilität und echten Zukunftsaussichten.

Fazit: Potenziale nutzen – Handwerk stärken

Die Transformation 2035 stellt Deutschland vor gewaltige Herausforderungen. Doch sie eröffnet auch Chancen. Das Handwerk ist dabei unverzichtbar: als Umsetzer der Klimawende, als nicht durch KI ersetzbare Zukunftsbranche, als Innovationsmotor, als gesellschaftlicher Stabilitätsfaktor und als Anker regionaler Resilienz in einer Welt, die weniger berechenbar wird.

Damit diese Rolle voll zur Geltung kommt, muss die Politik die Bedeutung des Handwerks stärker anerkennen und es gezielt unterstützen: durch Investitionen in die berufliche Bildung, durch Bürokratieabbau, durch innovationsfreundliche Rahmenbedingungen und eine mittelstandstaugliche Wirtschaftspolitik. Die Antwort auf die Frage, wie Deutschland auch 2035 noch eine führende Wirtschaftsnation bleibt, liegt auf der Hand: Das Handwerk ist der Schlüssel. Je mehr wir dessen Innovations- und Umsetzungskraft nutzen, desto besser gelingt die Transformation. Die Potenziale sind da, ergreifen wir sie.



Deutschlands Wirtschaftskraft bedarf neuer Leistungsforderung und -förderung in unseren Schulen

Will Deutschland auch 2035 global an der Spitze stehen, braucht es beides: eine Besinnung auf bisherige Stärken in der Bildung und eine neue Leistungsorientierung durch intelligente Transformationen in der frühkindlichen Bildung und der Schulartsystematik. Eine nachhaltige Entlastung der Lehrkräfte – auch durch Digitalisierung – ist Kern dieser Entwicklung.

Über die Autorin
Prof. Dr. Susanne Lin-Klitzing ist Bundesvorsitzende des Deutschen Philologenverbands (DPhV) und Professorin für die Pädagogik der Sekundarstufen an der Universität Marburg. Als Expertin für gymnasiale Bildung setzt sie sich seit vielen Jahren für eine leistungsorientierte und chancengerechte Weiterentwicklung des deutschen Bildungswesens ein.

Foto: DPhV/Marlene Gawrisch

Deutschland steht vor der Aufgabe, den Zusammenhang von Bildung, Leistung und Wohlstand gesellschaftlich, schulisch und individuell neu zu definieren. Für weiteren gesellschaftlichen Wohlstand bedarf es einer höheren gesellschaftlichen, schulischen und individuellen Leistung und Leistungsorientierung.

Für die notwendigen Transformationsprozesse muss die frühkindliche Bildung neu diagnosegestützt neu aufgestellt und konsequent mit einer daran anschließenden verbindlichen Förderung unterstützt werden. Die Forderung nach Sprach- und Entwicklungstests aller Vierjährigen im Koalitionsvertrag unterstützen wir, die konkrete diagnoseorientierte verbindliche Förderung mit dem Ziel der Schulreife fordern wir. Denn der mögliche Bildungserfolg oder -misserfolg beginnt vor dem ersten Schultag. Wer früh lernt, sicher in der Sprache, inhaltlich korrekt und selbstständig zu kommunizieren, denkt auch später eigenständiger und kreativer. Eine Einschätzung, die viele Lehrkräfte nicht nur angesichts der aktuellen Entwicklung generativer KI teilen.

Die Einführung einer verbindlichen Schulartempfehlung für den Besuch der weiterführenden Schulen fordern wir, um einer Benachteiligung von Kindern aus Elternhäusern mit niedrigem sozio-ökonomischen Status entgegenzuwirken (vgl. Bildung in Deutschland kompakt 2024, Seite 9). Und Exzellenzförderung für hochleistende Schüler muss ebenso unverzichtbar werden, wie es Integrations- und Förderprogramme für benachteiligte Schülerinnen und Schüler sind. Nur eine differenzierte Unterstützung macht Talente sichtbar und nutzbar.

In Zeiten digitaler Transformation brauchen Schulen eine datenschutzkonforme Bildungs-KI, die auf leistungsfähige Identitätsmanagementsysteme für Schüler und Lehrkräfte zurückgreift. Datenschutz und Datensouveränität müssen dafür handlungsleitend sein. Notwendig ist eine KI-Strategie, die die Risiken für die Schulen reflektiert (vgl. EU AI Act) und die daraus folgenden Rahmenbedingungen schafft, damit Lehrkräfte entlastet und Schüler ihr Potenzial besser entfalten können, ihre Lernprozesse stärker personalisiert unterstützt und Lernfortschritte Schritt für Schritt gesichert werden. Die menschliche Begleitung durch die Lehrkräfte ist und bleibt unverzichtbar, denn ob Kinder lernen, entscheidet sich im Unterricht und durch die Beziehung zwischen Lehrkräften und ihren Schülern, nicht durch digitale Daten.

Und deshalb müssen die Mittel des Sondervermögens Infrastruktur auch dort ankommen, wo sie benötigt werden: in den Schulgebäuden, in den Klassenräumen, bei den Lehrkräften und ihren Schülern in der Diagnostik, bei der Lernförderung und in der unterstützenden digitalen Infrastruktur.

Die Finanzierung bleibt dabei ein zentraler Hebel. Daher braucht Deutschland eine Änderung der bisherigen „inneren" Schulfinanzierung durch die Länder und der „äußeren" Schulfinanzierung durch die Kommunen bzw. den Schulträger.

Lehrkräfte sind das zentrale „Humankapital" unseres Bildungssystems. Aber ihre Belastungen sind gewachsen und wachsen stetig weiter, in allen Schularten. Lehrkräfte sind so viel mehr als das, sie sind bedeutsame Menschen für ihre Schüler. Aus diesem Grund ist ihre strukturelle Entlastung notwendig. Das ist kein Zugeständnis, sondern die notwendige Basis für das Lehren und Lernen. Stabile Entlastungsmaßnahmen, Entbürokratisierung und Altersermäßigungen für die Bestandslehrkräfte sind Maßnahmen, die in den Länderparlamenten gemeinsam von den Kultus- und Finanzministern für die Lehrkräfte der zukünftigen Generationen getragen werden müssen.

Gut ausgebildete und gesunde Lehrkräfte sichern den anspruchsvollen Fachunterricht, auf dessen Basis Schüler ein Problembewusstsein für die gegenwärtigen und zukünftigen gesellschaftlichen Herausforderungen entwickeln. Sie lernen, mehrperspektivisch an komplexe Probleme heranzugehen, um sich mit der Transformation unserer Gesellschaft und der Arbeitswelt auseinandersetzen zu können, und ein konstruktives Verständnis der möglichen menschlichen Gestaltung von gesellschaftlichem Wandel zu entwickeln.

Wenn Sie mich nach Erfolg versprechenden Voraussetzungen für die Transformation unserer Gesellschaft und der Arbeitswelt fragen, dann

- kehrt in den nächsten Jahren bei allen gesellschaftlichen Partnern die Überzeugung ein, dass hohe Leistungsanforderungen in der Schule keine Zumutung für die Schüler sind, sondern ein wichtiger und richtiger Beitrag dazu, sie bestmöglich auf die Welt von heute und morgen vorzubereiten.
- erhalten die Lehrkräfte für ihre hohen Leistungserwartungen an die Schüler Rückendeckung von allen an Schule Beteiligten, und sie bekommen von ihren Kultusministerien hoch professionelle Fortbildungen und Freistellungen dafür.
- erhalten Schüler durch eine kluge, datenschutzkonforme Nutzung von generativer KI so viel individuelle Förderung, dass dies nicht nur als Ausgleich möglicher Schwächen, sondern vielmehr als das weitere Stärken ihrer Begabungen verstanden wird.

So schöpfen wir Potenziale aus, setzen Digitalisierung und KI reflektiert ein und nutzen fundierte Bildung für die nötigen Transformationsprozesse.

Jahrhundertaufgabe Transformation:
Es gibt viel zu tun!

Die Transformation der deutschen Wirtschaft und Gesellschaft hin zu einem zukunftsfähig-nachhaltigen und doch ökonomisch erfolgreichen Modell ist eine Jahrhundertaufgabe. Die notwendigen Veränderungen haben viele Facetten – und wie immer, wenn es um Richtungsentscheidungen geht, gibt es viele, teils konträre Meinungen. Wir haben einige interessante Standpunkte und Infos zusammengetragen.

Bitkom-Index: Deutschland nur Mittelmaß

Das DESI-Ranking („Digital Economy and Society Index") des Branchenverbandes Bitkom ermittelt jedes Jahr den Status der Digitalisierung in Deutschland im EU-Vergleich. 2025 gab es verhalten gute Nachrichten: So hat sich Deutschland um zwei Ränge auf Platz 14 vorgeschoben – was allerdings schlechter ist als die Ergebnisse der Jahre 2021, 2022 und 2023. Betrachtet man ausschließlich das Segment digitale Wirtschaft, landet die Bundesrepublik auf Rang 8. Weniger gut schneidet man in puncto Digitalkompetenzen ab: Platz 15. Schlechter ist nur noch die Bewertung der digitalen Verwaltung: Sie schafft es unter 27 Mitgliedsstaaten gerade mal auf den 21. Platz. Der Bitkom begrüßt die Einführung eines Digitalministeriums und fordert nun dringend einen Bürokratieab- und Kompetenzaufbau in Wirtschaft und Gesellschaft. Insbesondere müsse der Bund Länder, Landkreise und Kommunen aktiv bei der Umsetzung der digitalen Transformation unterstützen – und diese müssten entsprechend tätig werden. Am besten schneiden im Ranking übrigens Finnland, Dänemark und die Niederlande ab.

Zum „Aktionsplan Digitalpolitik" des Bitkom für „Schwarz-Rot":

Mit Industriepolitik zu mehr Resilienz

Den ganzen Artikel lesen:

Im Wirtschaftsdienst – Zeitschrift für Wirtschaftspolitik untersucht Prof. Dr. Michael Hüther, Direktor des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln (IW Köln), die „Wechselwirkungen zwischen Verteidigungswirtschaft, grüner Industriepolitik und Rohstoffabhängigkeiten – mit Fokus auf der Vereinbarkeit nationaler Industriepolitik mit europäischen Klima- und Sicherheitszielen". Seine These: Die industrielle Transformation in Deutschland steht im doppelten Spannungsfeld von Klimaneutralität und geopolitischer Sicherheit. Technologische Innovation allein genüge daher nicht mehr. Erfolgreiche Transformation erfordere stabile politische Rahmenbedingungen, widerstandsfähige Lieferketten und gezielte Investitionsanreize. Vor allem die Verknappung kritischer Rohstoffe und der Kostendruck etwa bei grünem Stahl und Batterien verlangten ein Umdenken, Industrie-, Energie- und Sicherheitspolitik müssten konsequent zusammen gedacht werden.

DGB: Wandel sozial gerecht gestalten

Der Deutsche Gewerkschaftsbund (DGB) will den „gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Wandel hin zu einer klimaneutralen, digitalen Zukunft" sozial, ökologisch und nachhaltig gestalten. Etwa durch einen aktiven Staat, der öffentliche und private Investitionen lenkt, durch mehr Tarifverträge und Mitbestimmung, durch Anpassungen im Steuersystem und durch Weiterbildung. Eine der wichtigsten Maßnahmen hierzu sieht der DGB in einer stärkeren Tarifbindung. Sie sorge für gute Löhne und generiere höhere Einnahmen aus Einkommensteuer und Sozialbeiträgen – mehrere Milliarden Euro im Jahr, die der Staat zukunftsgerecht investieren könne. Den Hebel ansetzen möchte der DGB etwa beim kürzlich vom Bundeskabinett beschlossenen Bundestariftreue-Gesetz. Der Gewerkschaftsbund möchte es zügig umgesetzt sehen und verlangt Nachbesserungen: So solle es beispielsweise auch für Aufträge unter der Schwelle von 50.000 Euro gelten. Außerdem setzt sich der DGB für eine Vermögens-, Erbschafts- und Schenkungssteuer ein und will bei der Einkommensteuer 95 Prozent der Steuerzahlerinnen und Steuerzahler entlasten, die 5 Prozent mit den höchsten Einkommen dagegen höher besteuern.

Die Positionen im Detail:

Energiewende effizienter gestalten

Der Bundesverband der Deutschen Industrie stellte im Frühjahr die Transformationspfad-Studie „Energiewende auf Kurs bringen“ vor, die gemeinsam mit Boston Consulting erarbeitet wurde. Kernaussage: Die hohen Energiekosten belasten die Industrie, so dass langfristig Wettbewerbsnachteile entstehen. Ein Grund für die hohen Belastungen sei die kostenintensive Energiewende. Die Studie listet viele Hebel auf, um zu strukturellen Reformen zu kommen und die Energiewende kosteneffizienter zu gestalten. Unter anderem solle der geplante Ausbau von Stromnetzen, Erneuerbaren und Wasserstoff an die tatsächlich erwartete Nachfrage angepasst werden, um den Ausbau zu beschleunigen. Die Elektrifizierung von Verkehr, Industrie und Gebäudewärme müsse ebenfalls vorangetrieben werden, außerdem sei ein schneller Zubau gesicherter Leistung und eine stärkere Flexibilisierung der Nachfrage notwendig, um Knappheiten zu vermeiden. In der Vermeidung teurer Erdkabel und kostspieliger Technologien im Erneuerbaren-Mix sieht man weiteres Effizienzpotenzial, wie auch in stärkeren regionalen Anreizen für Erneuerbare, Speicher und Verbrauch. Flankierend sei zudem eine Begrenzung der gestiegenen Gaskosten erforderlich.

Mehr zur Transformationspfad-Studie:

Transformationsmotor Spaltung?

In einem Blogbeitrag des Fraunhofer-Instituts für System- und Innovationsforschung untersuchen Anne Kantel und Elisabeth Dütschke die Frage, inwieweit die deutsche Gesellschaft gepalten ist – und was dies für die Transformationsbereitschaft in der Energie- und Mobilitätswende bedeute. Sie kommen dabei zum Ergebnis, dass gesellschaftliche Fragmentierung zwei Seiten habe: So könne sie einerseits die individuelle wie auch die institutionelle Transformationsbereitschaft senken und zu einem größeren Misstrauen gegenüber Wissenschaft, Medien und Politik führen – mit negativen Folgen für die Transformationsbereitschaft. Auf der anderen Seite könne Fragmentierung den Wandel aber auch beschleunigen, weil verschiedene gesellschaftliche Gruppen gleichzeitig Druck ausüben könnten. Entscheidend sei, so die Autorinnen, ob es gelinge, „Konflikte produktiv zu gestalten und durch inklusiven Dialog sowie institutionelle Lernfähigkeit gesellschaftliche Spaltungen zu verringern und in nachhaltige Veränderungen zu überführen“.

Den kompletten Blogbeitrag finden Sie hier:

Nachhaltigkeit: Licht und Schatten

Der Sustainability Transformation Monitor (STM) 2025 sieht Licht und Schatten bei der nachhaltigen Transformation der deutschen Wirtschaft. So verfügten 74 Prozent der befragten Unternehmen bereits über eine Nachhaltigkeitsstrategie, 72 Prozent verankerten das Thema auf Geschäftsführungsebene, 89 Prozent auch operativ auf Abteilungsebene. Besondere Fortschritte sieht man bei der Dekarbonisierung: 91 Prozent der Firmen tracken demnach bereits ihren Klimagas-Ausstoß oder arbeiten daran. Mehr als jedes zweite Unternehmen verfolge konkrete Klimaziele. Wichtig außerdem: Der Bankensektor positioniere sich zunehmend als Transformationsbegleiter. Auf der anderen Seite beobachten die Autoren eine abnehmende Transformationsdynamik infolge politischer Unsicherheiten, fehlender wirtschaftlicher Anreize und begrenzter Ressourcen. Der Sustainability Transformation Monitor ist ein Forschungsprojekt der Bertelsmann Stiftung in Kooperation mit Partnern wie der Stiftung Mercator und der Universität Hamburg. Er soll den Fortschritt und die Herausforderungen der nachhaltigen Transformation der deutschen Wirtschaft evidenzbasiert abbilden. Für die aktuelle Ausgabe wurden mehr als 600 Unternehmen, Finanzinstitutionen und Organisationen befragt.

Zum Download des Monitors von der Seite der Bertelsmann Stiftung:

Über die Interviewpartnerin

Sarah von Derschatta studierte Medien- und Kulturwissenschaft an der Universität Regensburg (B.A.) und besitzt einen M.A. in Digital Marketing von der Steinbeis School of Management & Innovation. Die ausgebildete PR-Beraterin und Content-Marketing-Expertin blickt auf mehr als 15 Jahre in renommierten Kommunikationsagenturen zurück, wo sie als Führungskraft diverse Change-Prozesse begleitete – unter anderem als Senior Content & Strategy Consultant bei Serviceplan und als Geschäftsführerin bei C3 Creative Code und Content. Seit 2024 ist sie COO bei The People Branding Company. Sie wirkte als Dozentin unter anderem an der Hochschule der Medien in Stuttgart und der Ludwig-Maximilians-Universität in München.

„Menschen folgen heute eher Menschen als Marken“

Bei der Diskussion über die Transformation stehen meist technologische und politisch-gesellschaftliche Themen im Vordergrund. Doch auch die Art und Weise, wie Unternehmen kommunizieren, ändert sich – und zwar grundlegend. Über das Umdenken in den Chefetagen und die Rolle von Corporate Influencern sprach bdvb aktuell mit Sarah von Derschatta, COO bei The People Branding Company.

bdvb aktuell: Frau von Derschatta, was machte Ihr Unternehmen eigentlich?
Sarah von Derschatta: The People Branding Company ist eine LinkedIn-Beratung, die sich auf Corporate Influencing und Personal Branding konzentriert. Gegründet wurden wir von Céline Flores Willers, die mit mehr als 200.000 Followern einen der 20 reichweitenstärksten Accounts im DACH-Raum besitzt und zu den relevantesten Stimmen gehört, wenn es um die Themen Corporate Influencing und Personal Branding geht. Wir helfen Unternehmen jeder Größe – vom Startup bis zum DAX-Konzern –, Mitarbeitende auf LinkedIn sichtbar und im Sinne der Unternehmensziele wirksam zu machen. Das reicht von ganz normalen Mitarbeitenden über Führungskräfte bis zu CEOs. Denn sicher ist: Nicht nur Geschäftsmodelle müssen sich in Zeiten der digitalen Transformation ändern – auch die Unternehmenskommunikation vollzieht einen tiefgreifenden Wandel.

Was bedeutet das genau?
Verkürzt könnte man sagen: Menschen folgen heute eher Menschen als Marken. Vielleicht sind wir alle der klassischen Markenwerbung überdrüssig geworden, in jedem Fall aber haben sich mit Social Media unsere Kommunikationsgewohnheiten gewandelt. Dem muss Kommunikation im digitalen

Zeitalter Rechnung tragen. Sie muss persönlicher werden, glaubwürdige Menschen müssen glaubwürdige Geschichten erzählen. Folgerichtig nimmt die Bedeutung von Influencer-Marketing und damit auch Corporate Influencern zu.

Trifft das auch auf das Employer Branding zu, in Zeiten des Fachkräftemangels?
In jedem Fall, denn das Employer Branding, wie wir es bislang kennen, stößt an seine Grenzen. Viele Unternehmen fragen sich aktuell, wie sie sich als Arbeitgeber von ihrer Konkurrenz abheben können. Denn Fakt ist: Zumindest die Großunternehmen und Konzerne vertreten längst ähnliche Werte und bieten ihren Angestellten vergleichbare Benefits, die bekannten Maßnahmen haben sich abgenutzt. Vor rund zehn Jahren war es beispielsweise en vogue, echte Mitarbeitende in die Employer-Branding-Kampagne zu integrieren. Das war revolutionär. Doch je mehr Unternehmen nachzogen, umso austauschbarer wurden die Kampagnen. Es braucht also neue Wege und neue Kanäle, um potenzielle Mitarbeiter zu erreichen. Nimmt man nun hinzu, was wir eben über Kommunikation im digitalen Zeitalter besprochen haben, ist es kein Wunder, dass immer mehr Großunternehmen Corporate Influencer am Start haben.

Was ist daran so viel besser als eine Anzeige, ein Plakat oder ein Posting über den regulären Firmenaccount?
Zum einen erhält der Account eines echten Menschen mehr Aufmerksamkeit als ein Firmenaccount. Insbesondere auf LinkedIn performen exakt gleiche Inhalte auf dem Account eines Mitarbeitenden oder CEOs besser als auf dem des Unternehmens. Zum anderen fügt man eine neue Perspektive hinzu: Man gibt den Mitarbeitenden eine Stimme, lässt sie für sich und für das Unternehmen sprechen. Das ist glaubhafter als eine Kampagne nach früherem Muster. Und es signalisiert das große Maß an Vertrauen, das das Unternehmen seinen Mitarbeitenden entgegenbringt. Hinzu kommt, dass man beispielsweise auf LinkedIn gezielter in Nischen rekrutieren kann. Wer beispielsweise einen IT-Mitarbeiter zum Corporate Influencer macht, der erreicht über dessen Netzwerk viele andere IT-Spezialisten und deren Kontakte. Das alles setzt aber ein völlig neues Verständnis von Unternehmenskommunikation voraus.

Eine Transformation in den Köpfen?
Absolut. Wir kommen aus einer Zeit, in der es Unternehmenssprechern und dem obersten Management vorbehalten war, für die Firma zu sprechen. Wenn wir nun aber hingehen und sagen, im Grunde darf jeder für das Unternehmen sprechen, ist das ein Umbruch, der wie jeder andere Veränderungsprozesse voraussetzt, dass man bereit ist, sich von Gewohntem zu verabschieden und sich auf Neues einzulassen. Das Ausmaß dieser kulturellen Transformation wird auf Unternehmensseite häufig noch unterschätzt. Und manchmal stellt es sogar eine Hürde dar, weil die Transformation anfänglich mit Aufwand verbunden ist und gewisse Risiken mit sich zu bringen scheint.

Das Risiko, dass etwas Falsches kommuniziert wird?
Zumindest etwas, das ein CEO oder Firmensprecher im traditionellen Sinne so vielleicht nicht gesagt hätte. Aber dieses Risiko ist meiner Erfahrung nach eher ein theoretisches. Wir haben in den vergangenen Jahren über 100 Corporate-Influencer-Programme umgesetzt und rund 2.000 Mitarbeitende dafür „ausgebildet". Mir ist nur von einem Fall bekannt, in dem ein Posting wieder gelöscht wurde – und das auch nur, um auf Nummer sicher zu gehen. Wenn man seine Mitarbeitenden gut begleitet, sie befähigt und ihnen das Vertrauen schenkt, für „ihr" Unternehmen zu sprechen, gehen sie mit einer großen Ernsthaftigkeit und Professionalität an das Thema heran und sorgen für die Authentizität, die klassischer Unternehmenskommunikation heute fehlt.

In Zeiten von Social Media und Arbeitgeber-Bewertungsportalen ist es ja ohnehin nicht mehr möglich, die Kommunikation zu kontrollieren …
Exakt. Und wenn man den Schritt nicht wagt, wenn man Mitarbeitende nicht befähigt, für das Unternehmen zu sprechen, werden sich Themen – seien sie positiv oder negativ – möglicherweise ungesteuert verbreiten. Man kann nichts mehr unter Verschluss halten. Es klingt paradox, aber wer Kommunikation heute noch steuern möchte, der muss sie zumindest teilweise in die Hände seiner Mitarbeitenden legen.

Gesellschaftliche Kontroversen werden zunehmend auch auf LinkedIn geführt. Nutzer diskutieren teils mit harten Bandagen über Ukrainekrieg, Klimawandel oder Gaza. Wie gehen Unternehmen damit um?
Die Inhalte, die auf LinkedIn gespielt werden, sind immer mehr vom aktuellen Geschehen beeinflusst. Das liegt auch an LinkedIn News. Der Service schiebt einzelne Themen an, mit denen man dann durchaus Reichweite generieren kann. Wer als Corporate Influencer unterwegs ist, muss aber stets die Positionierung des Unternehmens berücksichtigen. Im Idealfall vertritt das Unternehmen eine Position und füllt sie mit Leben. Wenn es etwa um Diversity geht und das Unternehmen ist beim lokalen CSD mit dabei, ist das perfekt für einen Corporate Influencer. Aber natürlich verhalten sich viele Unternehmen zu gesellschaftlichen und politischen Debatten weitgehend neutral. Dann muss das bei der Ausbildung von Corporate Influencern entsprechend thematisiert und als konkrete Anforderung angesprochen werden.

Mitarbeitende für das Unternehmen sprechen lassen: Verbessert das die Mitarbeiterbindung?
Ich denke, ja. Und das wird immer wichtiger, denn neue Mitarbeitende zu finden ist aufwändiger, als bestehende Kolleginnen und Kollegen zu halten. Wie immer, wenn es um die Förderung oder Weiterbildung von Mitarbeitenden geht, hat manche Firma allerdings die Sorge, dass sie in jemanden investiert, der dann von der Konkurrenz abgeworben wird. Das gilt natürlich in besonderem Maße für Menschen, die zu Social-Media-Spezialisten werden und ihre Reichweite zu einem neuen Arbeitgeber mitnehmen könnten. Aber Angst ist ein schlechter Ratgeber: Verlieren kann man Mitarbeitende immer. Ihnen Chancen zu verwehren oder sie nicht weiterkommen zu lassen, ist die sicherste Art, sie zu verprellen. Binden kann man sie am ehesten mit dem Gegenteil. Indem man sie unterstützt und ihnen Wege aufzeigt.

Frau von Derschatta, vielen Dank für dieses Interview!

„Im Wettbewerb der Bundesstaaten finden sich effiziente Politikansätze, die dem Zentralstaat verschlossen bleiben“

Wie fit sind föderal verfasste Staaten für Transformationen? Und muss sich der Föderalismus in Deutschland ändern, um das Land wettbewerbsfähig zu halten? Das und mehr besprach bdvb aktuell im Interview mit Professor Dr. Robert Fenge von der Universität Rostock.

bdvb aktuell: Herr Professor Fenge, Ihr jüngstes Buch befasst sich mit der ökonomischen Theorie des Föderalismus. Zum Einstieg: Hat sich der Föderalismus als Organisationsprinzip historisch bewährt?

Robert Fenge: Die Rolle eines Staates liegt darin, das zu organisieren, was die Staatsangehörigen nicht durch private Verträge regeln können. Mithilfe des Gewaltmonopols zwingt der Staat die Bürger in gewisser Weise zu kooperativem Verhalten, wo dies freiwillig nicht funktioniert. Er erhebt beispielsweise Steuern, um öffentliche Güter zu finanzieren. Die Bürger wiederum, weil sie sich dadurch besser stellen, treten einen Teil ihrer Autonomie an den Staat ab. Nun wissen wir spätestens seit John Locke und Montesquieu, dass die Macht des Staates durch die Gewaltenteilung begrenzt werden muss. Ein weiteres Ordnungsprinzip zum Schutz der Bürger vor einer übergriffigen Staatsmacht ist der Föderalismus. Die Gliedstaaten eines föderalen Systems begrenzen die Macht des Zentralstaates. Das funktioniert sehr gut, wie wir in den USA sehen können, wo Gouverneure Washington Paroli bieten. Und während der Pandemie haben wir erlebt, dass die Bundesländer bei der Ausgestaltung der Maßnahmenpakete sehr stark eingegriffen haben. Man kann also sagen: Ja, der Föderalismus hat sich als Ordnungsprinzip bewährt.

Politisch gesehen verortet der Föderalismus staatliche Aufgaben bürgernah, sorgt für mehr Akzeptanz und bildet ein Korrektiv zur Zentralregierung. Was charakterisiert ihn in ökonomischer Hinsicht?

Vor allem die Bereitstellung der schon erwähnten öffentlichen Güter, von deren Nutzung niemand ausgeschlossen werden kann. Ökonomisch kann man diesen Begriff sehr weit interpretieren. Landesverteidigung und innere Sicherheit beispielsweise sind ebenso öffentliche Güter wie Verkehrsinfrastruktur oder Kanalisation. Selbst den Rechtsstaat kann man als öffentliches Gut ansehen. Nun gibt es aber öffentliche Güter, die nur lokal begrenzt Nut-

Über den Interviewpartner
Professor Dr. Robert Fenge ist seit 2009 Inhaber des Lehrstuhls für Finanzwissenschaft an der Universität Rostock. Er ist zudem CESifo Fellow im Bereich Public Economics. Fenge studierte Volkswirtschaftslehre und Philosophie an der Freien Universität Berlin und der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn. Er promovierte an der Universität Magdeburg und habilitierte an der Ludwig-Maximilians-Universität München mit dem Thema „Ökonomische Analyse der europäischen Regionalpolitik". Im Juni 2025 erschien sein Buch „Ökonomische Theorie des Föderalismus".

zen stiften. Nehmen Sie die örtliche Feuerwehr, das Krankenhaus oder die Höhenrettung im Gebirge. Der Föderalismus ermöglicht, dass Gebietskörperschaften solche Güter auf unterster regionaler Ebene bereitstellen. Das ist gut, weil es effizient ist und die politischen Entscheidungen nah bei den Präferenzen der Bürger getroffen werden. Alexis de Tocqueville hat das so beschrieben: Das föderale System vereint die verschiedenen Vorteile der Größe und der Kleinheit der Nationen.

Wenn man sich das Föderalismusprinzip anschaut: Was sind seine wesentlichen Stärken und was sind seine größten Schwächen?

Die Stärke des Föderalismus besteht darin, Aufgaben auf unterschiedlichen staatlichen Ebenen erfüllen zu können. Generell sollten politische Entscheidungen in größtmöglicher Nähe zu den Präferenzen der Bürger getroffen werden. Treten aber sogenannte Spillover-Effekte auf, wenn bestimmte Maßnahmen nicht nur für eine Gemeinde, sondern auch für die umliegenden Gebiete Nutzen generieren, sollte eine höhere föderale Ebene die Zuständigkeit besitzen. Auch wenn öffentliche Güter geringere Pro-Kopf-Kosten haben, wenn sie für eine größere Bevölkerung bereitgestellt werden, sollte eine zentralere Regierungsebene sie bereitstellen. Es gibt aber einen großen Nachteil: Die Entscheidungsfindung in föderalen Staaten ist komplex, weil viele Ebenen daran beteiligt sind. Natürlich wächst damit gleichzeitig der Verwaltungsaufwand.

Digitalisierung, Demografie, Deglobalisierung, Klimaschutz – wir stehen vor massiven Veränderungen. Sind Zentralstaaten schneller und besser in solchen Anpassungsprozessen?
Sie sind vielleicht schneller und können Politiken konsequenter umsetzen, aber sie sind nicht zwingend besser. Die Schnelligkeit kann falsche Entscheidungen provozieren, die dann konsequent umgesetzt werden. Die Bedächtigkeit des Föderalismus dagegen führt dazu, dass das Für und Wider gründlicher abgewogen wird. Hinzu kommt das, was der Ökonom Wallace E. Oates seinerzeit mit dem Begriff „Laboratoriumsföderalismus" beschrieben hat: Ein föderales Staatswesen ist ein Versuchsfeld für unterschiedliche Politikansätze. Im Wettbewerb der Bundesstaaten finden sich effiziente politische Maßnahmen, die einem Zentralstaat verschlossen bleiben. Langfristig können sich diese besseren Politiken durchsetzen, denn die Resultate politischer Entscheidungen sind transparenter, was ein wichtiger Faktor für die Wahlentscheidung der Bürger ist.

Schauen wir auf Deutschland: Wie ist unser Föderalismus aufgestellt? Müssen wir ihn reformieren, um die notwendigen Transformationsprozesse zu stemmen?
Ich denke schon. In Deutschland verfolgen wir das Konzept des kooperativen Föderalismus. Entscheidungen werden auf mehreren föderalen Ebenen gemeinsam getroffen, die Zuständigkeit für eine Politik ist auf mehrere Gebietskörperschaften verteilt, im Wesentlichen auf Bund, Länder und Gemeinden. Der Bundesrat etwa muss mehr als der Hälfte der vom Bundestag beschlossenen Gesetze zustimmen. Entscheidungen werden in die Länge gezogen und büßen an Transparenz ein. Nicht zuletzt kommt es auf diesem Weg schon einmal zu unsachgemäßen Kompromissen. Eine Lösung wäre, sich mehr in Richtung eines kompetitiven Föderalismus zu entwickeln. Das erfordert allerdings eine klare und eindeutige Zuweisung der Kompetenzen an einzelne Gebietskörperschaften. Es wäre eine Entflechtung der politischen Willensbildung nötig und weitgehende Autonomie der Gebietskörperschaften bei ihren Ausgabe- und Einnahmeentscheidungen. Der demokratie-theoretische Vorteil wäre, dass man – wenn etwas nicht gut läuft – niemand andern dafür verantwortlich machen kann.

Sie haben gerade die Autonomie in Ausgabe- und Einnahmeentscheidungen angesprochen. Was bedeutet das konkret?

Aktuell können die Bundesländer lediglich über den Bundesrat an der Ausgestaltung der Einnahmenseite mitwirken. Sie können aber nicht ihre eigenen Steuern selbständig festlegen. Anders als der Bund, der auf Einkommens- und Körperschaftssteuern Ergänzungsabgaben wie den Solidaritätszuschlag erheben kann, und anders als die Kommunen, die eigene Hebesätze festlegen können, haben die Länder keine solche Option. Eine radikale Entflechtung des Steuersystems wäre deshalb wünschenswert, ist aber vermutlich nicht durchsetzbar. Aber man könnte an den Gemeinschaftssteuern festhalten und den Ländern Zu- oder Abschläge auf den gegenüber dem geltenden Tarif abgesenkten Grundtarif erlauben. Die Bundesländer wären autonomer. Das würde auch ermöglichen, einen Großteil der heute weit verbreiteten Mischfinanzierungen aufzulösen.

Warum wäre das von Vorteil?
Wir haben eingangs schon über die Spillover-Effekte gesprochen. Bei jeder staatlichen Aufgabe muss man sich im Grunde fragen, ob es solche überregionalen Effekte gibt. Ist es der Fall, dann sollte eine zentralere Ebene, zum Beispiel der Bund, die Gesetzgebungskompetenz dafür haben. Ist es gleichzeitig kostengünstiger, wenn die Verwaltungen der Länder oder Gemeinden diese Aufgabe ausführen, dann stellt sich die Frage nach der Finanzierung, sprich: Wie stellt der Bund die Mittel bereit? Hier kommt das Konnexitätsprinzip ins Spiel: Man kann zeigen, dass die sogenannte Ausführungskonnexität der bessere Weg der Finanzierung ist. Das bedeutet: Die ausführende Gebietskörperschaft, etwa die Kommune, ist verantwortlich für die Finanzierung. Sofern sie eigene Mittel aufwenden muss, wird sie automatisch Wert auf eine effiziente Verwendung legen. Das setzt allerdings voraus, dass sie vom Bund pauschal mit ausreichend Finanzmitteln ausgestattet ist. Bei der Veranlassungskonnexität, bei der der Bund sich anteilig an den Kosten beteiligt, würde der Anreiz zur Effizienz geringer sein.

Wo sehen Sie konkrete Ansatzpunkte für Reformen?
In Artikel 91a des Grundgesetzes sind die sogenannten Gemeinschaftsaufgaben geregelt. Der Bund beteiligt sich hier an den Kosten der Länder für die Verbesserung der Agrarstruktur oder des Küstenschutzes. Da kann man sich schon fragen: Wozu diese Mischfinanzierung? Solche Ausgaben zeitigen so gut wie keine Spillover-Effekte. Da wäre es besser, wenn man die Aufgabe allein dem Land zuweist und ihm im Gegenzug einen höheren Anteil an den Gemeinschaftssteuern überlässt oder die Möglichkeit eigener Einnahmen eröffnet. Ähnliche Fragen stellen sich bei den Finanzhilfen in Art. 104, GG, bei denen der Bund sich an bedeutsamen Investitionen der Länder und Gemeinden beteiligt, zum Beispiel, wenn eine Störung des gesamtwirtschaftlichen Gleichgewichts verhindert werden muss, wenn die Wirtschaftskraft ausgeglichen oder gestärkt werden muss oder wenn eine Notlage vorliegt. Mit Ausnahme der Notlage sind das äußerst interpretationsbedürftige Begriffe.

Wie schaut es mit Themen wie der Digitalisierung aus?
Man muss genau hinschauen. Es ergibt Sinn, wenn sich der Bund bei der Bereitstellung der grundsätzlichen Infrastruktur stark beteiligt – wie es ja auch bei informationstechnischen Verbindungsnetzen als Gemeinschaftsaufgabe geschehen ist. Wenn es aber darum geht, kommunale Einrichtungen mit Digitaltechnologie auszustatten, also etwa Gesundheitsämter, dann stellt sich auch hier die Frage nach den Spillover-Effekten.

Und wie steht es mit der Beteiligung an den Kosten für Wohngeld und Ähnliches?
Die Finanzierung von Wohngeld ist eine Geldleistung, die nach Art. 104a, GG, geregelt ist. Bund und Länder beteiligen sich zur Hälfte daran. Bei der Höhe des Wohngeldes besteht ein gewisser Spielraum. Auch hier entsteht ein Effizienzproblem, da der Bund die sparsame Verwendung der Mittel nicht

angemessen überprüfen kann. Das Prinzip der Ausführungskonnexität wäre vorzuziehen, bei dem die Bundesbeteiligung abgeschafft wird und die Länder die Finanzierung selbständig übernehmen bei gleichzeitig hinreichender pauschaler Ausstattung mit Finanzmitteln. Grundsätzlich sollte bei allen Gemeinschaftsaufgaben und Finanzhilfen immer die Frage beantwortet werden: Wo sind überregionale Effekte gegeben, die eine Aufteilung der Kompetenzen im Sinn der Ausführungskonnexität notwendig machen, und wo ist das nicht der Fall, so dass eine föderale Ebene die Aufgabe in Alleinverantwortung übernehmen sollte.

2017 wurde das „Kooperationsverbot" im Bildungsbereich gelockert. Seitdem darf der Bund die Länder unterstützen, etwa mit Förderprogrammen wie dem DigitalPakt Schule. Wie beurteilen Sie das im Rückblick?
Der Bundestag hat 2006 mit der Föderalismusreform I beschlossen, dass Bund und Länder bei der Förderung von Wissenschaft, Forschung und Lehre zusammenwirken können, sofern überregionale Bedeutung gegeben ist. Jetzt stellt sich wieder die Frage: Was ist die überregionale Bedeutung? Bei Wissenschaft kann man sie bei Grundlagenforschung verorten. Bei der Schulpolitik kann man argumentieren, dass Bildungsinvestitionen in einem Bundesland – eine gewisse Mobilität der Bevölkerung vorausgesetzt – Erträge in anderen Bundesländern abwerfen. Das spricht für eine Beteiligung des Bundes.

Welche Rolle spielt die Bürokratie? Liegt eine gewisse Trägheit unseres Systems vielleicht weniger an der föderalen Struktur als an einer Überregulierung?
Das kann man so sagen. Ich glaube, wir leiden generell an Überregulierung – der Staat engagiert sich in zu vielen Bereichen. Das zeigt schon die gegenwärtige Staatsquote. Aber sicherlich ist es so, dass es den bürokratischen Aufwand bereits verringern würde, wenn der Staat die Zuständigkeiten für einzelne politische Aufgaben klarer zuordnen würde. Allein die Abstimmungen und die Gremienarbeit, die durch die Kooperation unterschiedlicher Gebietskörperschaften anfallen, machen viel Bürokratie aus.

Gibt es Föderalstaaten, die besser organisiert sind?
Man kann von Kanada und der Schweiz lernen. Dort haben die Provinzen und Kantone eine wesentlich größere Steuerautonomie. Sie verfügen über eigene Einnahmen und betreiben eine eigenständigere Politik, als es unseren Bundesländern möglich ist. Ein anderer Punkt sind die zweckgebundenen Finanzhilfen. In Kanada herrschten lange Zeit die sogenannten „matching grants" vor. Der Bund hat sich an den Kosten der Provinzen beteiligt. Inzwischen ist man dazu übergangen, Mittel mehr in Form von „block grants" zu bewilligen – also genau die pauschalen Ausstattungen der Gebietskörperschaften, über die wir bereits gesprochen haben. Die Verantwortung für die Durchführung liegt gleichzeitig bei den Provinzen, und der Anreiz, mit den Mitteln nicht verschwenderisch umzugehen, hat sich als wirkungsvoll erwiesen.

Was wünschen wir uns für die Bundesrepublik in zehn Jahren?
Dass wir es bis dahin geschafft haben, unsere historisch gewachsene Aufgaben- und Finanzverteilung zwischen Bund und Ländern auf den Prüfstand zu stellen und systematisch zu überarbeiten. Und dass wir die Kraft aufgebracht haben, ineffiziente Strukturen zu reformieren.

Herr Professor Fenge, vielen Dank für dieses Interview!

7. Berliner Podium zum SVR-Gutachten

13. November 2025, 18:00 Uhr, ESMT Berlin, Schlossplatz 1, 10178 Berlin

Gemeinsam mit der ESMT - European School of Management and Technology Berlin laden wir Sie herzlich zum 7. Berliner Podium zum SVR-Gutachten ein. Prof. Dr. Veronika Grimm, seit 2020 Mitglied im Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung, wird uns das Gutachten vorstellen. Im Anschluss diskutieren wir mit Prof. Grimm, Prof. Dr. Jörg Rocholl, Präsident der internationalen Wirtschaftshochschule ESMT Berlin und Vorsitzender des Wissenschaftlichen Beirats beim Bundesministerium der Finanzen, und Willi Rugen, Präsident des bdvb, sowie weiteren Vertretern aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik über die gesamtwirtschaftliche Lage.

bdvb
Das Netzwerk für Ökonomen

ESMT BERLIN

Prof. Dr. Veronika Grimm

Prof. Dr. Jörg Rocholl

Willi Rugen

„Aktuelle Herausforderungen für Konjunktur und Geldpolitik“

40 Mitglieder des bdvb besuchten am 9.9.2025 unsere Veranstaltung „Quo vadis Deutschland“ mit Christian Otto, Präsident der Bundesbank Hauptverwaltung NRW mit Sitz in Düsseldorf. Die Veranstaltung war ein voller Erfolg. Besonders erfreulich war die breite Altersmischung der Teilnehmer, die von jungen Mitgliedern bis zu erfahrenen langjährigen Verbandsangehörigen reichte. Dadurch ergaben sich viele interessante Schnittstellen und Gesprächsthemen.

Prof. Dr. Alexander Zureck

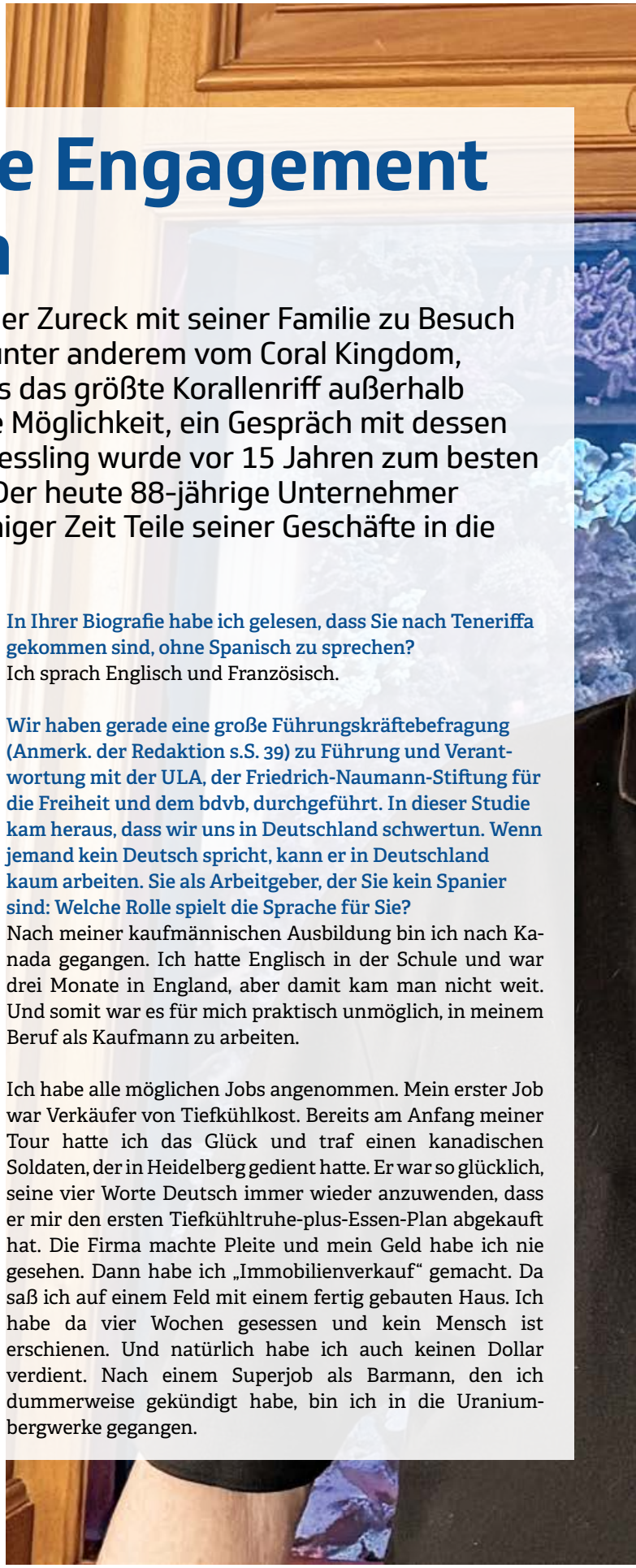
Christian Otto

In seinem Vortrag ging Christian Otto auf zentrale Themen wie Inflation, Geldpolitik und das Produktionspotenzial Deutschlands ein. Er stellte sachlich fundierte Vergleiche mit anderen Industrienationen wie den USA und China an und beleuchtete auch die Situation unserer europäischen Nachbarn, etwa in Bezug auf Bürokratiekosten in Spanien.

Nach dem offiziellen Teil gab es ein entspanntes Get-together, das den Austausch innerhalb des Verbands zusätzlich gefördert hat. Insgesamt war es eine rundum gelungene Veranstaltung, die auf großes Interesse gestoßen ist. Wir haben uns sehr gefreut, dass uns die Hauptverwaltung der Deutschen Bundesbank für NRW auch für 2026 wieder eingeladen hat.

Mehr als 50 Jahre Engagement für den Planeten

Im Juli war Vizepräsident Prof. Dr. Alexander Zureck mit seiner Familie zu Besuch auf den Kanarischen Inseln. Beeindruckt unter anderem vom Coral Kingdom, einem spektakulären neuen Aquarium, das das größte Korallenriff außerhalb der Ozeane beherbergt, nutzte Zureck die Möglichkeit, ein Gespräch mit dessen Schöpfer Wolfgang Kiessling zu führen. Kiessling wurde vor 15 Jahren zum besten Touristik-Unternehmer Spaniens gekürt. Der heute 88-jährige Unternehmer ist immer noch aktiv, wenn er auch vor einiger Zeit Teile seiner Geschäfte in die Hände seines Sohnes gelegt hat.



Sie haben Anfang der Siebziger Ihr Herz an Puerto de la Cruz auf Teneriffa verloren. Würde es Ihnen heute noch genauso gehen?
Ich glaube, dass die Insel Teneriffa bei Weitem das beste Urlaubsziel ist. Wir haben eine Infrastruktur, die nicht zu überbieten ist. Wir haben Straßen in perfektem Zustand. Wir haben Hospitäler, die fantastisch sind. Wir haben hier kaum Kriminalität. Und wir haben den Loro Parque und den Siam Parque.

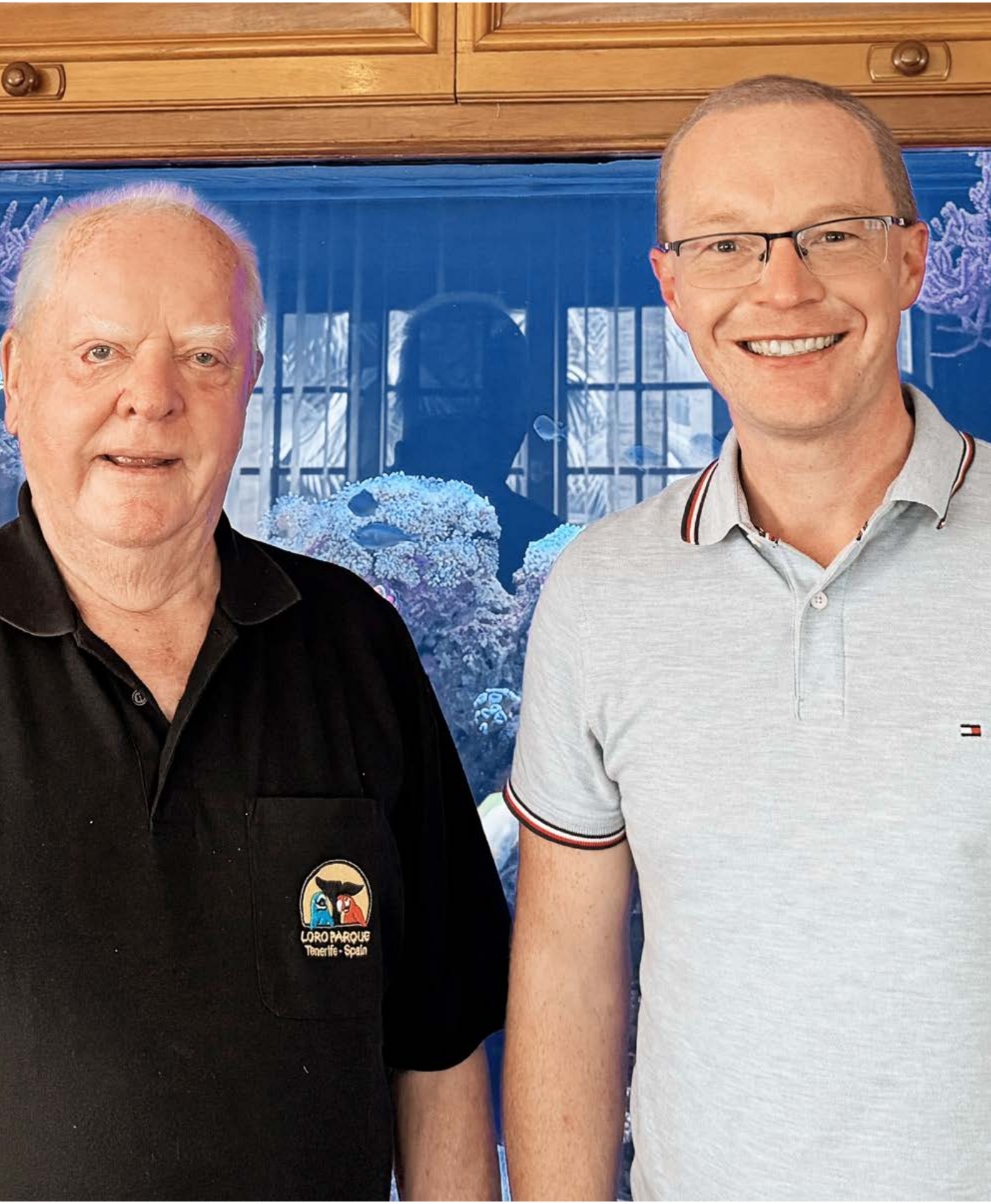
Ich habe dieser Tage eine Statistik im Wirtschaftsteil im deutschen Fernsehen gesehen. Da wurde berichtet, dass von 100 Betrieben, die vor zwei bis drei Jahren gestartet sind, heute noch 30 Prozent aktiv sind. Das heißt also, zwei Drittel scheitern. Da hat man eine Idee, da investiert man, arbeitet 60 Stunden und mehr, ein Jahr, anderthalb Jahre, aber es kommt nicht ans Laufen. Dann merkt man, das war es nicht. Dann hat man einen Haufen Geld verloren, vielleicht hat man seine ganze Zukunft verbarrikadiert und gibt auf.

Aber: Wenn man es schafft, über diese Zeit hinauszukommen, wenn man den gloriosen Moment erleben darf, wo die Wolken sich am Himmel verziehen, und mit einem Mal ist genug Geld da, um das Personal zu bezahlen, um die sozialen Kosten zu tragen, um die Lieferanten pünktlich zu bezahlen, dann hat man etwas geschaffen, dann wird man den Enthusiasmus nie verlieren und ein Leben lang darum kämpfen, dass das, was man erreicht hat, erhalten bleibt. Und das erklärt Ihnen, warum in mir bis heute immer noch diese Flamme brennt, ich immer noch dabei bin. Und dabei werde ich auch die letzten Jahre meines Lebens bleiben, hoffentlich nicht als Bremsklotz, hoffentlich immer noch als Schrittmacher.

In Ihrer Biografie habe ich gelesen, dass Sie nach Teneriffa gekommen sind, ohne Spanisch zu sprechen?
Ich sprach Englisch und Französisch.

Wir haben gerade eine große Führungskräftebefragung (Anmerk. der Redaktion s.S. 39) zu Führung und Verantwortung mit der ULA, der Friedrich-Naumann-Stiftung für die Freiheit und dem bdvb, durchgeführt. In dieser Studie kam heraus, dass wir uns in Deutschland schwertun. Wenn jemand kein Deutsch spricht, kann er in Deutschland kaum arbeiten. Sie als Arbeitgeber, der Sie kein Spanier sind: Welche Rolle spielt die Sprache für Sie?
Nach meiner kaufmännischen Ausbildung bin ich nach Kanada gegangen. Ich hatte Englisch in der Schule und war drei Monate in England, aber damit kam man nicht weit. Und somit war es für mich praktisch unmöglich, in meinem Beruf als Kaufmann zu arbeiten.

Ich habe alle möglichen Jobs angenommen. Mein erster Job war Verkäufer von Tiefkühlkost. Bereits am Anfang meiner Tour hatte ich das Glück und traf einen kanadischen Soldaten, der in Heidelberg gedient hatte. Er war so glücklich, seine vier Worte Deutsch immer wieder anzuwenden, dass er mir den ersten Tiefkühltruhe-plus-Essen-Plan abgekauft hat. Die Firma machte Pleite und mein Geld habe ich nie gesehen. Dann habe ich „Immobilienverkauf“ gemacht. Da saß ich auf einem Feld mit einem fertig gebauten Haus. Ich habe da vier Wochen gesessen und kein Mensch ist erschienen. Und natürlich habe ich auch keinen Dollar verdient. Nach einem Superjob als Barmann, den ich dummerweise gekündigt habe, bin ich in die Uranbergwerke gegangen.


LORO PARQUE
Tenerife - Spain

Warum ich Ihnen das erzähle. Ganz einfach: Wenn man ins Ausland geht und eine Sprache nicht spricht, muss man die Arbeit annehmen, die man machen kann. Wenn ich zum Beispiel aus China komme, könnte ich Chinesisch kochen, ich wäre aber auch in der Lage, Rasenflächen zu kürzen oder Reparaturen durchzuführen. Ich könnte mir aber nicht vorstellen, dass ich beim Bayerischen Rundfunk als Sprecher auftrete.

Ich habe viele Studierende, die aus Indien kommen und fließend Englisch sprechen, aber kein Deutsch.
Ich würde sagen, das kommt auf den Arbeitsplatz an. Ich habe gerade den dritten Zoo-Direktor eingestellt, der kein Spanisch spricht. Aber meine Mitarbeiter sprechen mittlerweile alle Englisch. Und somit: Ja, natürlich würde ich die indischen Studierenden einstellen. Es kommt auf ihr Wissen an. Ich kriege hier keinen spanischen Zoodirektor mit der gleichen Ausbildung wie in England, Deutschland, Amerika oder Australien.

Würde es heute zoologische Gärten nicht geben, dann müsste man sie erfinden. Unsere Erde, unser Globus, unsere Welt befindet sich in einer Notlage, in der es kaum eine andere Institution gibt, die den Menschen mehr vor Augen führen kann, welche Schönheit uns Gott geliefert hat an Natur, und wie wir sie kaputt machen.

Wenn ein Besucher die Pinguinanlage besucht hat, ist er begeistert von der Schönheit der Tiere, aber auch von der Natur, die er erlebt. Nehmen wir unsere Orcas, die in unserem Park, so glaube ich, ein gutes Leben haben. Setzen Sie sich eine halbe Stunde dazu und erleben Sie die Verbindung zwischen Trainer und Tier. Die Show ist nur eine Akkumulation von dem, was sie in Freiheit machen. Wenn es einem Tier hier schlecht geht, bin ich der Allererste, der dafür sorgt, dass es ihm besser geht.

Ich war beeindruckt, wie gut Trainer und Tiere miteinander harmonieren. Wir haben beide eine Kaufmannslehre gemacht. Das macht man ja gefühlt an jeder Tür. Aber wie werde ich Orca-Trainer? Ein Job mit sehr viel Herzblut.
Als ich hier vor rund 50 Jahren anfing, konnten meine Arbeiter zu 50 Prozent ihren Namen nicht schreiben. Heute ist Bildung kein Thema mehr. Aber wen haben wir hier als Orca-Trainer? Das sind meist junge ehemalige Fischer, die mindestens zwölfeinhalb Meter tief tauchen können und tierlieb sind. Das ist meine Mannschaft. Auf die bin ich stolz. Mit diesen Leuten, ob Gärtner, Elektriker oder Tierpfleger, habe ich die beste Mannschaft der Welt.

Sie machen unglaublich viel für die Tiere. Schaffen die das alles überhaupt durch die Einnahmen zu decken, oder erhalten Sie auch Unterstützung?
Nein, wir zahlen jeden Penny Steuern, unterstützen die Erforschung unserer Tier- und Pflanzenarten in Makaronesien mit der Universität von La Laguna und von Las Palmas mit jährlich 250.000 Euro gemeinsam mit weiteren 250.000 Euro von der Regierung. Wir tun viel für Waisenhäuser und kirchliche Institutionen. Unser Aushängeschild ist unsere Stiftung, die sich hauptsächlich der Erhaltung der Artenvielfalt und des Tierschutzes widmet. Wir haben bis jetzt knapp 30 Millionen Euro in die Stiftung gesteckt.

Ich hatte gedacht, dass Sie mit dem Hotel Botanico gutes Geld verdienen und dieses in den Europark reinvestieren.
Mit dem Hotel Botanico verdienen wir nicht viel. Das ist eher eine Marotte von mir. Ich habe mir in den Kopf gesetzt, dass mein Hotel das beste Hotel der Insel sein muss und investiere hier gerade erneut.

Also keine Cross-Subvention des Loro Parks durch das Hotel …
Ich gebe Ihnen mal einen Einblick. Ich beschäftige je nach Saison zwischen 1.000 und 1.300 Menschen. Als Covid kam, hatten wir 17 Monate geschlossen. In dieser Zeit hat der spanische Staat die Kosten für die Arbeiter übernommen, die nicht benötigt wurden. Aber die restlichen Kosten haben wir ohne Hilfen finanziert. Sie müssen sich überlegen: Das waren ja nicht nur die rund 300 verbleibenden Arbeiter. Die Betriebskosten liefen weiter, als ob wir Besucher hätten. Die Tiere brauchten ihr Futter, die Maschinen mussten funktionieren, das Wasser musste gefiltert, der Rasen geschnitten und Bäume gepflegt werden.

Sie sind energetisch komplett unabhängig, oder?
Ja, wir setzen auf erneuerbare Energie, die zur Deckung des Energiebedarfs des Parks beiträgt, die kommt unter anderem aus unserem Photovoltaikpark im Süden von Teneriffa. Da der Wassermangel zudem jeden Tag größer wird, haben wir eine Meerwasserentsalzungsanlage gebaut, um den eigenen Wasserbedarf zu decken.

Sie haben gesagt, Sie arbeiten bis zum Umfallen, um das mal so auf Ruhrgebietsdeutsch zu sagen, wo ich herkomme. Das heißt, das Wort „Rente“ ist für Sie ein Fremdwort? Wie sieht es mit dem Thema „Unternehmensnachfolge“ aus?
Mein Sohn Christoph ist Vizepräsident unserer Firma. Und dann habe ich meine Enkelin Cybell. Sie hat mit 21 Jahren ihr betriebswirtschaftliches Studium mit summa cum laude beendet, hatte mit 23 drei Masterabschlüsse. Eigentlich wollte ich sie ohne Erfahrungen in Fremdfirmen nicht übernehmen. Aber durch Covid fiel das ins Wasser. Sie macht als Direktorin der Administration einen verdammt guten Job, während Christoph für die Außenbeziehungen, das Marketing und den Verkauf zuständig ist. Und für die Stiftung. Da habe ich ihn bereits zum Präsidenten ernannt.

Das heißt, die Nachfolge ist schon in den guten Händen. Ich würde gern noch einmal auf unsere Führungskräfte-Studie zurückkommen. Was würden Sie als jemand, der schon lange nicht mehr in Deutschland lebt, der zur Zeit maroden deutschen Wirtschaft mit auf den Weg geben? Gerade, was die Nachfolge betrifft, wird ja in Deutschland viel geklagt.
Ich war vor ein paar Monaten in Bangkok. Eines Morgens lese ich in der Bangkok Post: Wir haben einen neuen Mindestlohn von 400 Baht am Tag. Wissen Sie, wie viel das ist? Das sind 12,65. Euro Und dann frage ich mich: Wie will die deutsche Wirtschaft mit Stundenlöhnen von 15 Euro, also 120 Euro pro Tag gegen Asien ankommen? Da kommen Elektroautos aus China zu uns, die den weiten Weg zurücklegen müssen, die einen hohen Einfuhrzoll zahlen, und sind dann

immer noch billiger als unsere. Wir müssen aufwachen und von dem hohen Ross runtersteigen, wir wären besonders modern. Wenn ich mir heute das Schienennetz Spaniens anschaue und es mit dem Deutschlands vergleiche, wenn ich mir unsere Infrastruktur hier auf der Insel anschaue: Wir sind mittlerweile ein hochmodernes Urlaubszentrum, das sich durchaus mit den besten Plätzen der Welt vergleichen kann. Und deswegen muss man die Arbeitskraft wieder voll einsetzen. Ich arbeite heute noch. Nicht mehr wie früher, aber ich bin immer noch zu 100 Prozent dabei und sehr daran interessiert, dass dieses Geschäft hier auch den nächsten Covid überlebt – selbst wenn es 30 Monate lang dauert.

Was ist Ihre Meinung zur Vier-Tage-Woche, die unter anderem jetzt bei uns gerade diskutiert wird?
Das ist eine totale Idiotie. Ein Arbeiter brachte 1954 einen Durchschnittslohn von 800 bis 900 Mark netto nach Hause. Eine Volkswagen-Normalausführung kostete um die 5.000 Mark. Nach fünfeinhalb Monaten konnte sich der Arbeiter dieses Auto leisten. Wenn sie heute einen normalen Volkswagen nehmen, kriegen wir den für, sagen wir mal, 20.000 Euro. Und was verdient heute ein Arbeiter? Durchschnittlich 30.000 Euro brutto im Jahr. Er bräuchte also gut zehn Monate, um sich einen Wagen leisten zu können. Hier liegt der Unterschied. Und wie haben wir es dazu gebracht? Immer höhere Gehälter und immer höhere Preise. Dadurch haben wir unheimlich viel Markt verloren. Denken Sie mal an die früheren Zeiten von Grundig, wo ein Fernseher ein deutscher war, ein Tonbandgerät ein deutsches war, eine Kamera eine deutsche war. Heute finden Sie diese Märkte in Asien.

Würden Sie auch die Managergehälter infrage stellen?
Aber hundertprozentig. Die Verantwortung des Managements ist groß, aber die Gehälter sind bei Weitem überzogen.

Stichwort Digitalisierung: Wo sehen Sie Entwicklung, wo die Zukunft?
Ich bin ein Neandertaler. Hier im Park habe ich ein IT-Department mit acht Leuten. Meine Sekretärin, meine Kinder erledigen vieles für mich. Was mir Sorgen macht, sind die Freiräume im Internet, wo man zerstören kann, was man zerstören will. Auf der anderen Seite ist das Internet ein Geschenk für Promotion, Werbung und Studien. Du weißt alles in einer Sekunde, du brauchst eigentlich gar nicht mehr in die Schule zu gehen. Diese künstliche Intelligenz, da haben die von mir einen Podcast auf Spanisch gemacht. Das wurde in drei Sprachen übersetzt, auch gleich das Spanische nochmal korrigiert. Fortschritt ist etwas, das man unbedingt fördern muss!

Was meinen Sie: Wie geht es mit der Menschheit weiter?
Als ich geboren wurde, waren wir 2,2 Milliarden Menschen. Heute sind wir 8,2 Milliarden. Wir müssen die Überbevölkerung in den Griff kriegen! Und dann würde ich dafür sorgen, dass die Länder, die Urwälder haben, diese weiterhin schützen – gegen eine Bezahlung von den Ländern, die die Luft am meisten verpesten. In diesem Sinne kam mir die Notopferbriefmarke wieder in den Sinn.

Herr Kiessling, ganz herzlichen Dank für Ihre Zeit.

Blockiertes Wachstum

Der bdvb nimmt die Ergebnisse der gemeinsamen Führungskräftestudie als klaren Auftrag: Deutschland muss seine gesamtwirtschaftliche Stabilität stärken und gleichzeitig seine Führungskräfte fit für kommende Herausforderungen machen. Dafür liefert die Studie fünf wegweisende Erkenntnisse:

1. Es herrscht tiefe Skepsis gegenüber den Wachstumsaussichten. Fast 68 % der Befragten halten einen kräftigen Wirtschaftsaufschwung bis 2029 für sehr unwahrscheinlich .
2. Der Fachkräftemangel bleibt eine unverminderte Bremse 76,9 % der Führungskräfte sehen keine spürbare Entspannung in den kommenden vier Jahren.
3. 77,1 % der Teilnehmenden kritisieren ein unzureichendes ökonomische Grundverständnis in Politik und Gesellschaft.
4. Die überwiegende Mehrzahl der Befragten sieht im Bereich Arbeitsmarkt und Fachkräftesicherung einen großen Reformbedarf.

Und 5. Benennt die Studie Emotionale Intelligenz, Resilienz und digitale Kompetenz als die wichtigsten Zukunftsfähigkeiten.

Sie möchten mehr wissen? Hier geht es zur Studie:
https://www.bdvb.de/news/29-07-2025-ergebnisse-der-fuehrungskraefteumfrage-2025/

Gelesen und notiert

DAS ENDE DES DEUTSCHEN WIRTSCHAFTSWUNDERS

Deutschland war lange ein Musterbeispiel für wirtschaftlichen und politischen Erfolg. Doch die Abwärtsentwicklung der letzten Zeit ist besorgniserregend. Nur ein konjunktureller Trend oder eine strukturelle Krise? Münchau zeigt auf, dass die Schwäche der deutschen Wirtschaft die Folge jahrzehntelanger Fehlentscheidungen ist. Er erklärt, warum Deutschland heute technologisch hinterherhinkt und kaum noch in der Lage ist, sich an die digitalen Realitäten des 21. Jahrhunderts anzupassen. Eine lesenswerte Geschichte des deutschen Abstiegs liefert das Verständnis für einen dringend notwendigen Richtungswechsel.

Wolfgang Münchau: Kaputt, Herder, 256 S., € 22, ISBN 978-3-451-03625-5.

AUTOKRATEN AUF DEM VORMARSCH

China und Russland haben ein gemeinsames Ziel: die machtpolitische Neuordnung der Welt. Mit dem Großangriff auf die Ukraine hat Wladimir Putin die europäische Sicherheitsordnung aus den Angeln gehoben, während Xi Jinping sein Land hochrüstet und Taiwans Unabhängigkeit bedroht. Der renommierte Experte für Außen- und Sicherheitspolitik Ulrich Speck zeigt, wie die beiden revisionistischen Weltmächte eine weitere Eskalation der Lage gezielt vorantreiben. Der Westen hat noch keine Antwort darauf gefunden. Wenn es nicht zu einem entschlossenen geostrategischen Kurswechsel kommt, so Ulrich Speck, stehen den liberalen Demokratien dunkle Zeiten bevor.

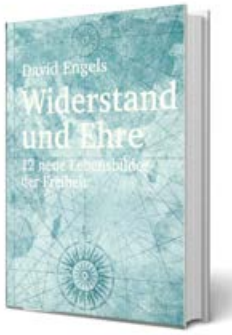
Ulrich Speck: Der Wille zur Weltmacht, Droemer, 254 S., € 25, ISBN: 978-3-426-56065-5.

ÖKONOMIE FÜR EINE GERECHTE GESELLSCHAFT

Unter Donald Trump und Elon Musk greift ein Kult der Freiheit um sich. Doch die Wahl- und Meinungsfreiheit, die J.D. Vance & Co zu einem Fetisch erhoben haben, geht immer auf Kosten der Freiheit anderer. Joseph Stiglitz, Nobelpreisträger und einer der schärfsten Kritiker Donald Trumps, zeigt, wer die Opfer der neuen Meritokratie sind – und wie der Abbau von Bürokratie sowie unregulierte Märkte Wachstum bremsen und unsere Gesellschaften ärmer machen. Doch Stiglitz bleibt nicht bei der Analyse stehen, sondern weist uns den Weg, wie wir das Konzept der Freiheit zurückerobern können. Ein leidenschaftliches Plädoyer für eine gleichermaßen gerechtere wie freiere Welt.

Joseph Stiglitz: Der Weg zur Freiheit, Siedler, 477 S., € 28, ISBN 978-3-8275-0199-8.

WIDERSTAND UND EHRE – INSPIRATION FÜR SELBERDENKER



In zwölf spannenden Kapiteln beschreibt David Engels in seinem Buch „Widerstand und Ehre“ Leben und Denken von berühmten und weniger bekannten Persönlichkeiten, deren ehrenvoller Widerstand geeignet ist, die Selberdenker von heute zu inspirieren und zu stärken. „Man sollte nicht den Respekt vor dem Gesetz pflegen, sondern vor der Gerechtigkeit.“ Dieses Zitat stellt David Engels seiner Betrachtung von Henry David Thoreau voran – und macht damit deutlich, dass zum trutzigen Pol des „Dagegen“ auch der konstruktive Pol eines ehrenvollen Respekts für die Werte gehört, deren Entfaltung unsere Zukunft erst reich macht.

Innerhalb welcher Wertewelt und Begriffslandschaft denken Sie Zukunft? Gott, Naturrecht, Heimat, Familie und Tradition? Freiheit zum eigenen Lebensentwurf? Orientierung an Idealen? Trutz und Ehre? Auch mit seinen zwölf neuen Lebensbildern zeigt David Engels, wie reich die Möglichkeiten sind, die eigene Zukunft zu gestalten und, wenn nötig, Widerstand zu leisten, wenn diese Zukunft in Gefahr ist.

David Engels: Widerstand und Ehre, Sandwirt, 153 S., € 28, ISBN 978-3-98617-088-2.

DIE WÄHRUNG DER ZUKUNFT HEISST AUFMERKSAMKEIT

Wir stehen an einem Wendepunkt. Die digitale Revolution hat das Tor zu einer neuen Ära geöffnet: dem Ende des Industriezeitalters und dem Übergang in ein Zeitalter des Wissens. Obwohl das Industriezeitalter der Vergangenheit angehört, sind unsere Gesellschaften und Denkweisen oft noch in dessen Mustern gefangen. Doch der Aufstieg der künstlichen Intelligenz und die Klimakrise verdeutlichen eindringlich die Notwendigkeit sofortigen Handelns. Unser Kapitalismus versagt bei wesentlichen Problemen wie der Klimakrise. Eigentlich müssten wir der Krise unsere volle Aufmerksamkeit widmen, um sie zu bekämpfen. Aber weil damit kein Preis verknüpft ist, wird unsere Aufmerksamkeit nicht auf dieses wesentliche Thema gelenkt. Wie wir dieser Falle entgehen, den Übergang in die neue Ära des Wissens erfolgreich meistern und die Zukunft zum Wohle aller gestalten, zeigt der deutsch-amerikanische Risikokapitalgeber Albert Wenger in seinem Buch auf. Für ihn ist der Übergang zum Wissenszeitalter durch drei wichtige individuelle Freiheiten geprägt: wirtschaftliche Freiheit durch die Einführung eines bedingungslosen Grundeinkommens, Informationsfreiheit durch einen erweiterten Zugang zu Informationen und Computern und psychologische Freiheit durch die Einübung und Förderung von Achtsamkeit.

Albert Wenger: Die Welt nach dem Kapital, Piper, 286 S., € 24, ISBN 978-3-49207-324-0.

DIE BILANZ NACH 15 JAHREN

In „Deutschland schafft sich ab“ prognostizierte Thilo Sarrazin 2010 mit profunder Erfahrung aus Politik und Verwaltung, welche gravierenden Folgen Geburtenarmut, falsche Zuwanderung und verfehlte Bildungspolitik haben werden. Die Wellen der Empörung schlugen hoch und wirken bis heute nach – obwohl die Wirklichkeit längst Sarrazins Thesen bestätigt: Wohlstand, sozialer Friede und die Stabilität der Gesellschaft stehen mehr denn je auf tönernen Füßen.

Der hier unverändert wiedergegebene Originaltext steht weiterhin für sich. Ergänzungen und Kommentare sind farblich abgesetzt dargestellt.

Thilo Sarrazin: Deutschland schafft sich ab, LMV, 647 S., € 28, ISBN 978-3-7844-3732-3.

„Schaden ohne Schaden?“

Warum der Streit um immateriellen DSGVO-Ersatz bei Auskunftsverstößen gerade so heiß läuft.

Die europäische Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) war und ist immer wieder Gegenstand gerichtlicher Auseinandersetzungen. Einige sehen in ihr den Gipfel unnötiger Bürokratie, andere schätzen den Schutz ihrer Daten durch die sich aus der DSGVO resultierenden Kontrollmechanismen. In einem jüngst vom Landesarbeitsgericht (LAG) Düsseldorf entschiedenen Fall stand die Frage im Raum, inwieweit sich auch Schadenersatzansprüche im Zusammenhang mit Auskunftsrechten aus der DSGVO ergeben können. Der Fall hat es nun sogar bis zum Europäischen Gerichtshof (EUGH) geschafft.

Worum es geht – und warum das jeden betrifft

Wer nach Art. 15 DSGVO Auskunft über seine personenbezogenen Daten verlangt, möchte wissen: Was speichert ein Unternehmen über mich – und wozu? Bleibt eine Antwort aus, kommt sie zu spät oder ist sie unvollständig, steht schnell der Ruf nach Schadensersatz im Raum – und zwar immateriell nach Art. 82 Abs. 1 DSGVO: Geld für Ungewissheit, Kontrollverlust, Ärger. Aber: Wann ist das tatsächlich ein „Schaden“? Genau dazu tobt in Deutschland (und der EU) eine intensive Debatte. Ein Fall aus Düsseldorf markiert den Streitstand:

Die Fälle im Fokus – was LAG Düsseldorf und BAG (vorerst) sagen

In dem Verfahren vor dem LAG Düsseldorf rügte der Kläger, die Arbeitgeberin habe seinen Auskunftsanspruch verletzt; seine Anfrage, was aus seinen Daten aus dem vorangegangenen Bewerbungsverfahren geworden sei, sei nicht rechtmäßig beantwortet worden. Daraus folgten bei ihm Kontrollverlust, Sorge vor Missbrauch und der Einschränkung seiner Rechte – mithin ein immaterieller Schaden.

Das LAG konnte dem nicht folgen. Selbst wenn man einen Verstoß unterstelle, fehle es an der substantiierten Darlegung eines konkreten immateriellen Schadens. Der Hinweis auf „Kontrollverlust“ sei logische Folge jedes Auskunftsverstoßes. Es brauche mehr, zum Beispiel Hinweise auf ein erhöhtes Missbrauchsrisiko, besondere Belastungssituationen oder tatsächliche Nachteile (zum Beispiel konkrete Angstzustände, Beeinträchtigung im Alltag/Job, belegbare Schritte zum Selbstschutz).

Der Kläger gab sich mit dem Urteil nicht zufrieden, sondern zog vor das Bundesarbeitsgericht (BAG). Hier konnte er einen Teilerfolg erzielen: Das BAG entscheidet nämlich nicht, sondern wartet auf Luxemburg. Wörtlich setzt es die Verhandlung aus und wartet auf Antworten des EuGH, die auch schon der Bundesgerichtshof in einem anderen Verfahren gestellt hat. Dabei setzt das Vorlageverfahren schon beim Punkt „Auskunftsverstoß“ an und fragt den EuGH nun sehr pointiert, ob die bloße Ungewissheit, die eine verspätete oder unvollständige Auskunft zwangsläufig auslöst, für sich schon als immaterieller Schaden zählt. Diese Frage ist heikel, weil sie die Grenze zwischen Rechtsdurchsetzungshilfe („Ich bekomme Geld, damit Verstöße wehtun“) und reinem Ausgleich (nur echter persönlicher Nachteil wird kompensiert) markiert. Kann also schon die Ungewissheit infolge einer verspäteten/unvollständigen Auskunft ein immaterieller Schaden sein? Bis der EuGH antwortet, ruht die Sache. Das Ergebnis ist offen, die gestellte Frage hat aber Signalwirkung: Das BAG hält die Antwort für entscheidungserheblich. Bis dahin bleiben Untergerichte an ihre eigene Linie gebunden; das LAG Düsseldorf hat sie erkennbar restriktiv gezogen.

Der Autor

Rechtsanwalt Gerd Stelzer, geboren 1968, begann seine berufliche Laufbahn in wirtschaftsrechtlich ausgerichteten Kanzleien in Essen und Düsseldorf. Seit 2006 ist er Fachanwalt für Arbeitsrecht und berät mittelständische Unternehmen, Geschäftsführer, Vorstände unde leitende Mitarbeiter in allen Fragen des individuellen und kollektiven Arbeitsrechts. Als Dozent hält Rechtsanwalt Gerd Stelzer regelmäßig Vorträge und Seminare zu verschiedenen aktuellen arbeitsrechtlichen Themen.
www.peters-legal.com

Mitglieder finden bei unserem Kooperationspartner
PETERS Legal, Düsseldorf, juristischen Rat

Die Rechtslage in Klartext – drei Bausteine und ein Stolperstein

Art. 82 Abs. 1 DSGVO setzt für Geldersatz drei Dinge voraus: (1) einen Verstoß gegen die DSGVO, (2) einen Schaden (auch immateriell), (3) eine Kausalität zwischen beidem.

Der Blick nach Luxemburg: In mehreren Entscheidungen hat der EuGH den Rahmen abgesteckt:

- Keine „Bagatellgrenze“: Ein immaterieller Schaden muss nicht „erheblich“ sein.
- Aber: Irgendein Schaden muss tatsächlich vorliegen – die/der Betroffene muss ihn darlegen.
- „Kontrollverlust“ kann ein solcher Schaden sein, wenn er konkret nachgewiesen ist; ein hypothetisches Risiko reicht nicht.

Das LAG Düsseldorf greift diese Linie auf und betont die Darlegungslast: Reines Unbehagen („Vielleicht missbraucht jemand meine Daten“) genügt nicht. Es brauche objektive Anhaltspunkte dafür, dass mehr als nur ein abstraktes Risiko besteht. Besonders wichtig: Der bloße Verstoß gegen Art. 15 DSGVO ist noch nicht automatisch der Schaden – sonst würde die Schadensvoraussetzung ausgehöhlt.

Kritische Einordnung – wohin sollte die Reise gehen? Rechtssicherheit vs. Grundrechtsschutz

Ein strenges Darlegungserfordernis schafft Rechtssicherheit: Unternehmen wissen, dass nicht jede Fristversäumnis oder Lücke in der Auskunft automatisch teuer wird. Zugleich droht aber, dass erlebte Ungewissheit – sehr real bei Betroffenen – juristisch „verpufft“, weil sie schwer greifbar ist. Wenn der EuGH die Ungewissheit als eigenständigen immateriellen Schaden anerkennt, würde das die Durchsetzung von Art. 15 stärken: Auskunft richtig und rechtzeitig – sonst wird es teuer. Bleibt es bei der restriktiven Linie, müssen Betroffene mehr liefern: konkrete Beeinträchtigungen, objektive Risiken, individuelle Belastungen. Das ist lebensnäher – aber beweislastintensiv.

Abschreckung („Punitive Damages“) oder Ausgleich?

Der EuGH stellt klar: Art. 82 DSGVO dient dem Ausgleich – nicht der Bestrafung. Diese Trennlinie verteidigt das LAG Düsseldorf konsequent: Schadensersatz ist kein Bußgeldersatz. Für „Wehtun“ gibt es Art. 83 DSGVO (Aufsichtsbehörden). Praktisch heißt das: Bei fehlender Auskunft ist die Aufsicht einzuschalten; bei einer spürbaren persönlichen Beeinträchtigung greift Art. 82. Diese Aufgabenteilung ist sauber, aber Betroffene empfinden sie oft als zahnlos, wenn sie subjektiv stark belastet sind, die Schwelle zur plausiblen Darlegung jedoch nicht überschreiten.

Was wäre ein fairer Mittelweg?

Ein fachlich tragfähiger Kompromiss könnte so aussehen, dass durch richterliche Rechtsfortbildung klare Typisierungen für typische immaterielle Schäden bei Auskunftsverstößen (zum Beispiel belastbare Ungewissheit über sensible Daten, belegte Schutzmaßnahmen, konkrete Nutzungshindernisse bei Betroffenenrechten) geschaffen werden. Dabei sollte ein niedriges Beweismaß für die Schadenshöhe angesetzt werden, wenn der Verstoß feststeht, dagegen aber die „normale“ Darlegungslast für das „Ob“ des Schadens (so schon die arbeitsgerichtliche Linie). Schließlich sollte es, angelehnt an die Typisierungen, Orientierungsrahmen für Beträge (Bandbreiten statt starrer Sätze) geben, um Forum Shopping und extreme Spreizung zu vermeiden. So würden Unternehmen planbarer handeln können, und Betroffene hätten realistische Chancen, ohne dass jeder Verstoß automatisch zum „Schmerzensgeld light“ mutiert.

Praxis-Tipps – bis der EuGH entscheidet

Für Betroffene:

Sinnvoll ist eine konkrete Dokumentation dessen, was die Ungewissheit ausgelöst hat (Zeitaufwand, Kosten, schutzbezogene Maßnahmen, psychische Belastung) sowie der Hinweis auf objektive Risiken (zum Beispiel sensibler Datentyp, frühere Sicherheitsvorfälle beim Verantwortlichen) zur Stärkung der Plausibilität.

Für Unternehmen:

Standardisierung von Prozessen für Art. 15-Antworten, effektive Fristenkontrolle und vollständige Antworten (inklusive Kopien) sollten selbstverständlich sein. So werden nicht nur Bußgelder vermieden, sondern auch Schadensersatzdiskussionen. Und: Begründete Verzögerungen sauber dokumentieren.

Im Zweifel hilft der der Fachanwalt – beiden Seiten.

bdvb Verbandstag am 7. November

Ökonomie trifft Zukunft

Münchner Impulse – Start-ups, Wissenschaft & Unternehmertum im Dialog

Wie gestalten wir wirtschaftliche Zukunft im Spannungsfeld von Innovation, Verantwortung und Digitalisierung? Auf dem diesjährigen Verbandstag des bdvb setzen wir mit Münchner Impulsen einen besonderen inhaltlichen Akzent: Start-ups, Wissenschaft und Unternehmertum treten in den Dialog – interdisziplinär, praxisnah und zukunftsorientiert. Impulse kommen unter anderem. von führenden Vertreter*innen der Landeshauptstadt München, der Technischen Universität München, dem bayerischen Digitalministerium sowie aus der Gründerszene. Mit diesem Format schafft der bdvb Raum für Austausch, Perspektivenvielfalt und ökonomisches Weiterdenken. Ein Tag für Vordenker*innen, die Impulse nicht nur empfangen, sondern setzen wollen.

» Programm

17:30 **Einlass**

18:00 **Begrüßung**
bdvb-Präsident Willi Rugen und Ulf Hollinderbäumer, Vorsitzender des Regionalverbandes München/Südbayern
Videobotschaft des Schirmherrn Dieter Reiter, Oberbürgermeister der Stadt München
Dr. Christian Scharpf, Wirtschaftsdezernent der Landeshauptstadt München

18:15 **Vorstellung des Themas und des Keynote-Speakers durch Raimund Brichta (ntv)**

18:20 **Keynote: Dr. Fabian Mehring, Staatsminister für Digitales des Freistaates Bayern**

18:35 **Vorstellung der Diskussionsteilnehmer mit jeweils kurzem Impuls-Statement**
Dr. Nina Gillmann, Gründerin von TWISE GmbH
Tobias Kahnert, Gründer der EFT Mobility AG
Christian Mohr, Chief Customer Officer UTUM
Dr. Christian Scharpf, Stadt München

18:55 **Gründer-Impuls oder Stillstand? Deutschlands Platz in der Liga der Innovations-Champions**
Podiumsdiskussion mit anschließenden Fragen aus dem Publikum

Willi Rugen

Dr. Christian Scharpf

Raimund Brichta

Dr. Fabian Mehring

Christian Mohr

Dr. Nina Gillmann

Tobias Kahnert

Laudator Prof. Dr. Dr. h.c. Lars P. Feld

2025 in München

19:30 Verleihung der Friedrich-List-Medaille

- Bedeutung der Friedrich-List-Medaille (Willi Rugen)
- Laudatio auf die Preisträgerin (Prof. Dr. Dr. h.c. Lars P. Feld)
- Verleihung an Dr. h.c. Susanne Klatten

Im Anschluss Get-together mit Flying Buffet

21:30 Ende der Veranstaltung

Anmeldung und Infos unter www.bdvb.de/events
Aufgrund des erhöhten Sicherheitsbedarfes kann kein Einlass ohne vorherige Anmeldung erfolgen.

Foto: Jens Gyarmaty

Dr. h.c. Susanne Klatten

Foto: Rainer Spitzenberger, 2015 (https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Münchner_Künstlerhaus_am_Lenbachplatz.jpg) https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/legalcode

Bundesmitgliederversammlung am

09:30 – ca. 15:00 Uhr, Technische Universität München, Theresianum, Hörsaal 06

» Einladung

Im Namen des Präsidiums darf ich Sie herzlich zur kommenden Bundesmitgliederversammlung des Bundesverbandes Deutscher Volks- und Betriebswirte e.V. einladen. Diese findet am Samstag, 8. November 2025, in der Technischen Universität München Theresianum, Hörsaal 0606, Arcisstr. 21, 80333 München sowie online statt. Die Mitgliederversammlung wird in hybrider Form (09:30 bis ca. 15:00 Uhr) durchgeführt. Sie können sich also entscheiden, persönlich nach München kommen, oder Sie schalten sich online dazu.

Auf der nachfolgenden Seite finden Sie die Tagesordnung. Dabei ist zu beachten, dass Anträge an die Mitgliederversammlung sowie Satzungsänderungsanträge gemäß §32 BGB nur nach vorheriger Ankündigung vorgenommen werden können. Anträge, die nicht auf der Tagesordnung stehen, können leider nicht berücksichtigt werden.

Die Wahlen und Abstimmungen finden ausschließlich digital statt.

Wir freuen uns auf eine erfolgreiche Mitgliederversammlung und auf Ihre Teilnahme.

Bundesverband Deutscher Volks- und Betriebswirte e.V.

Willi Rugen
Präsident

Zur rechtssicheren Durchführung der Wahlen und Abstimmungen werden wir das System https://www.polyas.de nutzen. Das Wahlsystem von Polyas wird seit 2016 erfolgreich von unterschiedlichen Organisationen, Unternehmen, Kommunen, Vereinen und Gemeinden genutzt. Die Wahlen und Abstimmungen werden alle auf ausgewählten Server-Standorten in der Europäischen Union gehostet.

Die Abstimmungen sind ausschließlich digital. Hierzu ist es notwendig, dass jedes Mitglied ein internetfähiges Endgerät (Smartphone, Tablet, Laptop) mit aktuellem Betriebssystem nutzt. Besonders die persönlich teilnehmenden Mitglieder in München müssen ein internetfähiges Gerät mitbringen.

Um die Logindaten für das Wahlsystem zu erhalten, melden Sie sich bitte über das unten verlinkte Anmeldeformular zur Mitgliederversammlung an (online oder vor Ort). Wir werden Ihnen dann rechtzeitig vor der Bundesmitgliederversammlung eine E-Mail mit den Zugangsdaten zusenden.

08.11.2025 in München (hybrid)

06, Arcisstr. 21, 80333 München

» Tagesordnung

1. Begrüßung und Regularien

a. Begrüßung der Mitglieder
b. Formalia
- Zulassung von Gästen
- Feststellung der form- & fristgerechten Ladung
- Festlegung der Sitzungsleitung für die Punkte Entlastung und Wahlen
- Sonstige Regularien

c. Festlegung eines Protokollführers (m/w/d)
d. Festlegung eines Wahlausschusses bestehend aus drei Mitgliedern
e. Beschluss der Tagesordnung

2. Berichte

a. Bericht des Präsidiums
b. Bericht über den Jahresabschluss 2024 und die Haushaltslage 2025
  i. Bericht des Schatzmeisters
  ii. Bericht der Rechnungsprüfer
c. Bericht des Beiratsvorstands
d. Bericht des Bundesvorstands der Hochschulgruppen
e.. Aussprache über die Berichte
f. Genehmigung des Jahresabschlusses 2024

3. Entlastung von Präsidium und Beirat

4. Wahlen*

a. Feststellung der Stimmenanzahl und Festlegung des Wahlverfahrens
b. Vorstellung der Kandidaten für das Präsidium
- Präsident (m/w/d)
- Vizepräsidenten (m/w/d)
- Schatzmeister (m/w/d)
- Weitere Präsidiumsmitglieder (m/w/d)

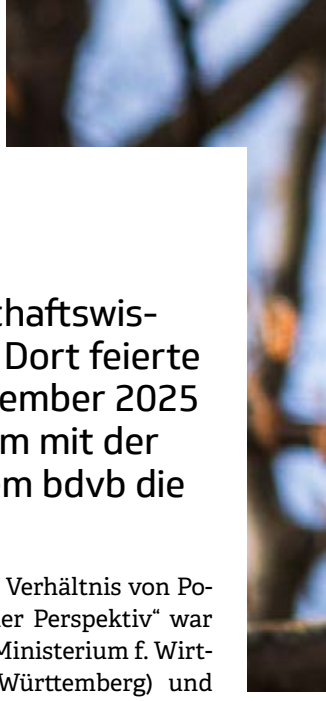
c. Wahl des/der Präsidenten (m/w/d)
d. Wahl der Vizepräsidenten (m/w/d)
e.. Wahl des Schatzmeisters (m/w/d)
f. Wahl weiterer Mitglieder des Präsidiums
g. Vorschlag und Wahl von zwei Rechnungsprüfern (m/w/d)

5. Beratung und Beschlussfassung

a. Beratung und Beschluss über die Anträge I. bis III.:
  I. Antrag zur Anpassung der Mitgliedsbeiträge
  II. Antrag zur Änderung der GO für Mitgliedsversammlungen
  III. Antrag des RV Stuttgart zur Ausrichtung der Bundesmitgliederversammlung 2027

6. Verschiedenes

*Die Kandidatenprofile und die Beschlussanträge im Wortlaut finden Sie mit Veröffentlichung dieser Tagesordnung im passwortgeschützten Mitgliederbereich (→bdvb Interna→Bundesmitgliederversammlung) unter bdvb.de.



Ratlose Politik?

„Politikberatung aus historischer, politikwissenschaftlicher und wirtschaftswissenschaftlicher Perspektive“ war drei Tage lang Thema in Reutlingen. Dort feierte die List-Gesellschaft e.V. ihr 100-jähriges Bestehen. Vom 4. bis 6. September 2025 richtete das Friedrich-List-Institut der ESB Business School gemeinsam mit der List-Gesellschaft e.V., der Stadt Reutlingen, der IHK Reutlingen und dem bdvb die wissenschaftliche Tagung aus.

Die Feierlichkeiten starteten am Donnerstagabend mit einem Festakt im Reutlinger Rathaus. Thomas Keck, Oberbürgermeister der Stadt Reutlingen, begrüßte die Teilnehmerinnen und Teilnehmer und betonte, die Gründung der List-Gesellschaft sei ein „demokratischer Neubeginn“ in ungewissen Zeiten gewesen.

Festredner Prof. Dr. Dr. h.c. Lars Feld appellierte in seinem anschließenden Vortrag „Auf dem Weg in eine neue Weltordnung? Aussichten für die Weltwirtschaft“ für stärkere internationale Kooperationen, insbesondere der westlichen Nationen. Die Zusammenarbeit zwischen der EU und den USA sollte gestärkt werden, damit der Westen ebenfalls eine starke Präsenz wie Russland bzw. China aufzeigen kann. Zudem sollten weitere Handelsverträge mit befreundeten Staaten geschlossen werden, um die Wettbewerbsfähigkeit der EU-Staaten zu erhöhen. Um die Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands zu steigern sind Strukturreformen unerlässlich, damit deutsche Unternehmen ihre Investitionen nicht ins Ausland verlegen. Gründe dafür sind u.a. zu hohen Kosten und zu hohe Regulierungen im eigenen Staat.

Am nächsten Morgen begrüßten Prof. Dr. Justus Haucap (List-Gesellschaft, DICE an der HHU), Prof. Dr. Larissa Zierow (ESB Business School) und Willi Rugen (Präsident des bdvb) die Teilnehmenden im Pavillon der ESV Business School an der Hochschule Reutlingen.

Begrüßung durch Oberbürgermeister Thomas Keck

„Ordnungskonzeptionen im Wandel: das Verhältnis von Politik und Wissenschaft in zeithistorischer Perspektiv“ war Thema des 1. Panels mit Roland Brecht (Ministerium f. Wirtschaft, Arbeit und Tourismus Baden-Württemberg) und Prof. Dr. Andreas Polk (HWR Berlin). Es moderierte Dr. Anna Göddeke (ESB Business School). Polk betonte, dass „VWL als Wissenschaft zwar normativ geprägt ist, aber das Ziel der Politikberatung muss immer sein, möglichst objektiv zu beraten“. Dennoch sei eine rein objektiv wertfreie Beratung oftmals nicht möglich.

Das zweite Panel zum Thema „Beratung als Aufgabe und Problem der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften“ wurde von Prof. Dr. Jan Schnellenbach (BTU Cottbus-Senftenberg) moderiert.

Prof. Dr. Sabine Döring (Universität Tübingen) unterstrich hier, Politikberatung scheitere an der Umsetzung, nicht am Fehlen von Erkenntnis. Die Betonung lag auf der Tatsache, dass Politikberatung nicht nur für Politiker gemacht werde, sondern ebenso für die Bevölkerung, um informiert Wahlentscheidungen treffen zu können. Wissenschaftliche Freiheit jedoch stünde nur den Wissenschaftlern als Experten zu. Man dürfe diese also nicht dazu missbrauchen, die eigene Meinung zu positionieren.

Prof. Dr. Sarah Necker (Universität Erlangen-Nürnberg) fügte hinzu: „Journalisten spielen eine wichtige Rolle bei der Politikberatung. Insbesondere kleine Zeitungen hätten oft keine eigenen Experten für Wirtschaftsfragen mehr“. In Bezug auf Erkenntnisse von Wirtschaftswissenschaftlern und der Überzeugungsarbeit in Politik und Öffentlichkeit stellte Prof. Dr. Justus Haucap fest: „Marktversagen ist oft leicht greifbar, ein Staatsversagen nicht“. Haucap betonte weiterhin, es sei immer leicht, sich über Dinge zu beschweren, schwieriger wird es, eine bessere Lösung vorzuschlagen.

Im nächsten Panel diskutierten unter der Moderation von Prof. Dr. Ulrich Heimeshoff (DICE, Heinrich-Heine-Universität) Michael Donth, MdB und Politikberatung-Experten Prof. Dr. Regina Riphahn (FAU Nürnberg und Leopoldina) und Dr. Hans-Peter Klös (ehemals IW Köln).

Riphahn betonte die Herausforderungen moderner empirischer Politikberatung: „Oft wollen Politiker schnelle Antworten. Die Zeit, die es dauert, um Daten zu sammeln und diese auszuwerten, werden aber oftmals unterschätzt oder

Foto: Stadtarchiv Reutlingen

Festredner Prof. Dr. Lars Feld nahm die Anwesenden mit „Auf dem Weg in eine neue Weltordnung“

die Daten wurden gar nicht erst erhoben. Für die Akzeptanz von Lösungen in der Öffentlichkeit ist es wichtig, ökonomische Denk-Kategorien zu schulen, so Klös. Bei Entscheidungsfindungen ist es z.B. hilfreich, „Denken in Opportunitätskosten“ zu schätzen. Generell ermuntert Klös Politiker, an das Walter Scheel-Zitat zu denken: „Es kann nicht die Aufgabe eines Politikers sein, die öffentliche Meinung abzuklopfen und dann das Populäre zu tun. Aufgabe des Politikers ist es, das Richtige zu tun und es populär zu machen.“

„Damit Forschung zur Politik durchdringt, muss sie schlagzeilenfähig sein“ so Donth. Wissenschaftliche Gutachten sollten so geschrieben werden, dass sie sprachlich leicht zu verstehen und nicht in Experten-Fachsprache verfasst sind.

Im letzten Panel ging es um die Politikberatung in der Bildungspolitik unter der Moderation von Prof. Zierow. Prof. Dr. C. Katharina Spieß (BiB Wiesbaden) betonte, wie schwierig es zum Beispiel sein kann, bei der frühkindlichen Bildung politische Änderungen herbeizuführen, weil die Entscheidungskompetenzen von Kommune, Ländern und Bund jeweils unterschiedlich betroffen sind. Hier sind die Kosten nicht immer so verteilt, dass die Rendite von Reformen in der Region eingefahren wird, in der auch die Kosten entstehen. Zudem gibt es in der Bildungspolitik eine Diskrepanz von kurzfristigen Legislatur-Perioden und langfristiger Wirkung von Bildungspolitik. Prof. Dr. Stephan Seiter schilderte seine Erfahrungen als ehemaliges MdB aus der Bildungs- und Forschungspolitik und deutete darauf hin, dass Bildung kein beliebtes Ressort im Politikbetrieb sei. Mit Bildung können man keine Pluspunkte sammeln, wenn etwas gut läuft – aber viele Minuspunkte einfahren, wenn etwas schlecht läuft.

Die IHK Reutlingen lud im Anschluss zum Empfang und einem Vortrag von List-Forscher Prof. Dr. Eugen Wendler. Er betonte darin den Verdienst der List-Gesellschaft an der Herausgabe der kritischen Gesamtausgabe der Friedrich List-Schriften und würdigte den phänomenalen Einsatz der Herausgeber (vor allem des Ökonomen Edgar Salin) in den Jahren 1925-1935.

Der Samstag startete mit der Podiumsdiskussion „Kammern, Verbände und Stiftungen in der Politikberatung“.

Prof. Dr. Philipp von Carlowitz (ESB Business School) moderierte das Panel mit Christoph Heise (IHK Reutlingen), Dr. Stefan Schöncke (INSM) und Prof. Dr. Henning Vöpel (CEP, BSP Business and Law School). Vöpel betonte, dass es wichtig sei, bei der Politikberatung immer auch die Grenzen der Wissenschaft zu kommunizieren. Schöncke warb dafür, Politikberatung auch mit Emotionen zu verbinden und Geschichten zu erzählen, die verfangen können. Es brauche Narrative, die Vernunft und Emotionen verbinden. Heise schilderte, dass die Bereitschaft zum Zuhören geringer werde und es deshalb wichtig sei, von der fachlichen und akademischen Sprache bei der Vermittlung von Erkenntnissen wegzukommen.

Das letzte Panel „Institutionalisierte Politikberatung durch Beiräte, Clearingstellen oder Anhörungen“ unter der Moderation von Dr. Giulia Menillo, Akademie für Politische Bildung Tutzing, belegten Dr. Marc Bataille (Monopolkommission), Prof. Dr. Bernhard Boockmann (IAW Tübingen) und Prof. Dr. Nils Goldschmidt (Universität Siegen, Weltethos-Institut). Goldschmidt schilderte, wie wichtig und hilfreich die ökonomische Perspektive bei ethischen Fragestellungen sein kann (z.B. Organspende, Pflegeversicherung). Bataille fügte hinzu, dass nicht nur datenbasierte Politikberatung eine Rolle spielt, sondern auch theoriegetriebene Antworten auf politische Fragen wichtig sind. Boockmann betonte in Bezug auf Grenzen der Politikberatung „als Forschung dürfen wir nicht den Anspruch haben, dass wir die Gesetze schreiben wollen“.

Einen schönen Abschluss fand die Tagung in einer exklusiven Stadtführung, die das Leben von Friedrich List zum Thema hatte und verschiedene Orte seiner Laufbahn zeigte.

Südkorea:
Wirtschaft – Kultur – Transformation

v.l. Dr. Heike Stengel, Nadja Baldus-Neddermeyer, Ill Gi Kim und Sara Baldus

Spannende Einblicke in die südkoreanische Wirtschaft und Gesellschaft gab im Juli Korea-Expertin Sara Baldus, engagiertes Mitglied im Netzwerk „Junge Generation Deutschland-Korea" sowie Co-Host des Korea-Podcasts, bei einer exklusiven koreanischen Tafel und anschließender Q&A-Session. Mit ihrer praxisnahen Präsentation und einer lebhaften Fragerunde begeisterte sie alle Teilnehmenden der ausgebuchten Veranstaltung. Sie sprach über „Dos and Don'ts" im Geschäftsleben und berichtete über Südkoreas beeindruckenden Wandel vom bitterarmen Agrarstaat zum innovationsstarken Hochtechnologieland und weltweiten Trendsetter. Diskutiert wurden Fragen wie: Was steckt hinter dem wirtschaftlichen Aufschwung Südkoreas? Mit welchen Herausforderungen sieht sich das Land aktuell konfrontiert? Wie ist die koreanische (Unternehmens-)Kultur, und was können wir daraus lernen? Warum essen Koreaner traditionell mit Metallstäbchen? Was gilt es bei deutsch-koreanischen Geschäftsessen zu beachten?

Warum Südkorea? Warum Transformation? Was hat das mit Diversität zu tun?

Als Fachausschuss Diversity beschäftigen wir uns mit allen Dimensionen von Vielfalt im Kontext von Wirtschaft und Gesellschaft. Das Jahresthema 2025 des bdvb ist „Transformation", und wenn sich eine Gesellschaft in fast atemberaubender Geschwindigkeit transformiert hat, dann ist es die koreanische. Nicht umsonst spricht man von der sogenannten Balli-Balli-Kultur (koreanisch für „schnell, schnell!"). Doch Geschwindigkeit, Effizienz und unbedingter Erfolgswille allein reichten nicht, um in wenigen Jahrzehnten vom Agrarstaat zum Hochtechnologieland aufzusteigen. Es bedeutete auch, den Willen aufzubringen, widrigste Herausforderungen anzunehmen und Neuem offen zu begegnen, um Veränderung zuzulassen – was für eine geschlossene Gesellschaft, wie es Südkorea war, großen Mut erforderte. Es waren und sind ihr großer Gemeinsinn, gegenseitiger Respekt und die gemeinsamen Werte, die das (Wirtschafts-)Wunder möglich gemacht haben, wie die Referentin ausführte. Aus Sicht des FA Diversity sind das die Grundvoraussetzungen für eine gelungene Transformation und nachhaltige Changeprozesse auch bei uns. Vielfalt zu leben bedeutet nicht nur, Toleranz zu üben, sondern auch, Herausforderungen anzunehmen, Ungewohntem offen zu begegnen und Veränderung zuzulassen.

Südkorea transformiert sich weiter. Die Wirtschaft soll innovativer und weniger abhängig von wenigen Großkonzernen werden. Es gibt aber wie in Deutschland Herausforderungen durch Überalterung und gesellschaftliche Umbrüche, etwa im Bildungssystem und auf dem Arbeitsmarkt. In Deutschland blicken viele mit Sorge in die Zukunft und möchten an Bekanntem und Bestehendem festhalten. Doch auch unsere Transformation ist längst in vollem Gange. Es stellt sich nicht die Frage, ob fundamentale Veränderungen auf alle von uns zukommen werden, sondern wann und wie.

So schließt sich der Kreis: Deutschland und Südkorea haben von ihrer Historie bis heute viel gemeinsam und zeigen ähnliche Muster in der Verbindung von wirtschaftlicher Modernisierung und gesellschaftlichem Wandel, ob damals (nach dem Krieg) oder heute (Digitalisierung, Dekarbonisierung, Demografie). Beide Gesellschaften stehen dabei vor der Herausforderung, ihre Transformationen sozial, politisch und ökonomisch abzusichern und permanent anzupassen, um nachhaltigen Wohlstand und sozialen Zusammenhalt zu gewährleisten.

Wo liegen Synergien, Potenziale und Chancen? Lernen wir voneinander!

Herzlichen Dank nochmals an Gastgeber Ill Gi Kim und seine Familie, die unsere Kultur bereits in zweiter Generation mit ihren traditionellen Köstlichkeiten bereichern und ein gelungenes Beispiel für Mut, Flexibilität und Beharrlichkeit sind. Danke, Sara Baldus, für die sprudelnde Quelle an Korea-Wissen und das leidenschaftliche Plädoyer für eine Kultur des Respekts und des Wandels. Die Präsentation von Sara Baldus finden Sie auf der bdvb-Homepage unter FA Diversity zum Download.

(Nadja Baldus-Neddermeyer, Sprecherin FA Diversity)

Regionalverbände & Hochschulgruppen

Regionalverband Berg-Mark bei van Gogh im Visiodrom

Im Juli 2025 besuchten die Mitglieder des Regionalverbands Berg-Mark im Visiodrom im Industriedenkmal Gaskessel Wuppertal die Show und Ausstellung „Vincent van Gogh – Sehnsucht". Besonders beeindruckend waren die Impressionen seiner Kunst auf Europas größter, 40 Meter hohen 360°-Leinwand. Abgerundet wurde der Abend durch den Besuch des Skywalks auf 70 Metern Höhe mit einem fantastischen Blick über Wuppertal und einem gemütlichen Austausch im Restaurant des Visiodroms.

RV Berg-Mark taucht ein in das faszinierende Leben von Vincent van Gogh

Reaktivierung des Regionalverbandes Köln-Bonn

Nach langer Pause hielt der Regionalverband am 9. Juli seine ordentliche Mitgliederversammlung im „Ludwig im Museum Restaurant & Café" in Köln ab. Markus Ressel legte sein Amt als bisheriger Vorsitzender des RV nieder und bedankte sich beim bisherigen Vorstandsteam für die gute Zusammenarbeit.

Zum neuen Vorsitzenden wurde Daniel Gerhards gewählt. Er wird durch die beiden stellvertretenden Vorsitzenden Sebastian Honeck und Thomas Kaiser unterstützt. Thomas Nowotzek ist zum Beisitzer gewählt.

Wir bedanken uns beim bisherigen Vorstand und wünschen dem neu gewählten Vorstand viel Erfolg bei der Reaktivierung des RV Köln-Bonn! Bei Interesse bitte eine E-Mail senden an: rv-koeln-bonn@bdvb.de

Neuer Vorstand des RV Köln-Bonn (v.l.): Sebastian Honeck, Daniel Gerhards, Thomas Kaiser, Thomas Nowotzek.

Rhein-Main

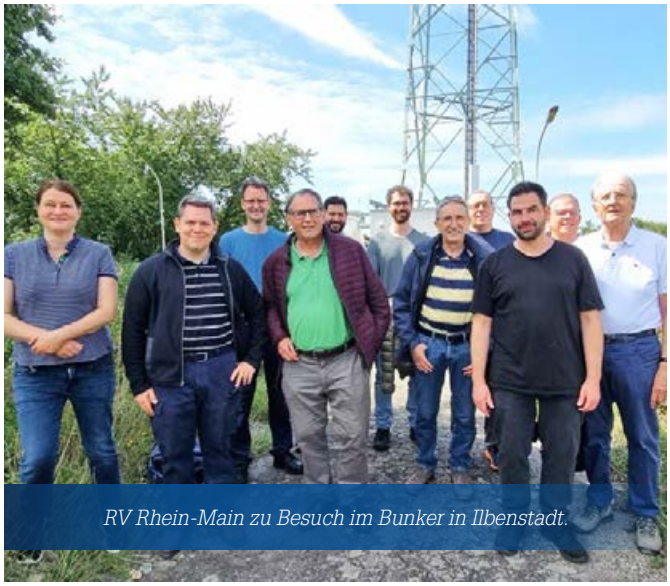
Sommerfest 2025

Auch in diesem Jahr fand unser Sommerfest in der Oberschweinstiege Frankfurt, in entspannter Atmosphäre und bei sonnigem Wetter statt. So bot sich die Möglichkeit, sich auszutauschen und zu netzwerken. Inspirierende Gespräche, neue Ideen und interessante Begegnungen standen an diesem Abend im Vordergrund. Vielen Dank an Willi Rugen und Falko Block, die die Organisation des Sommerfestes übernommen haben. Das jährliche Treffen ist mittlerweile ein Veranstaltungshighlight geworden, das uns noch lange in Erinnerung bleiben wird.

Besuch des Bunkers in Ilbenstadt

Anfang August trafen wir uns als kleine Gruppe mit rund 12 Personen zu einer Führung der besonderen Art. Wir waren zu Besuch im Bunker in Ilbenstadt, einer Kommandozentrale, die in den 1960-Jahren für den Katastrophen- und Zivilschutz gebaut wurde. Hier hätten 92 Personen bis zu 30 Tagen autark überleben können. Um das zu gewährleisten, verfügt das Gebäude neben den Arbeits- und Kommunikationsräumen über eine eigene Wasser- und Stromversorgung. Das Bauwerk konnte ABC-geschützt belüftet werden. Außerdem gab es Schlafräume, Sanitäranlagen, einen medizinischen Bereich, Küche sowie eine Dekontaminationsschleuse.

Insgesamt verfügt der erdversenkte Bunker über drei Stockwerke auf ca. circa 1200 Quadrametern. Weithin sichtbar ist der Funkmast, mit dem man Kontakt zur Außenwelt hätte halten können. Der Bunker ist ein historisches Zeugnis aus den Zeiten des kalten Krieges. Leider blieb in diesem Zusammenhang jedoch auch der Gedanke der Aktualität solcher Gebäude nicht ganz außen vor. Momentan gibt es in Deutschland zu wenig Schutzeinrichtungen für Zivilisten. Die Veranstaltung bot die Gelegenheit, den eigenen Bildungshorizont zu erweitern, aber auch alte Bekannte wiederzutreffen und neue Gesichter zu begrüßen.


RV Rhein-Main zu Besuch im Bunker in Ilbenstadt.

Hochschulgruppe München

London: Zwischen Finanzwelt, Bloomberg und britischer (Pub-)Kultur

15 Mitglieder unserer HG München machten sich Ende Mai auf den Weg nach London, um im Rahmen einer mehrtägigen Exkursion spannende Einblicke in Wirtschaft, Kapitalmärkte und internationale Unternehmenspraxis zu gewinnen. Die britische Hauptstadt bot uns dafür nicht nur eine eindrucksvolle Kulisse, sondern auch direkten Zugang zu einigen der bedeutendsten Akteure der globalen Finanzwelt.
Nach unserer Ankunft und dem Bezug der Unterkunft starteten wir zunächst mit einem gemeinsamen Barhopping-Abend und erkundeten in lockerer Runde Londons Pub-Kultur. Ein entspannter Einstieg, in die kommenden intensiven Tage und um sich besser kennenzulernen.

Direkt am ersten Morgen stand ein besonderes Highlight auf dem Programm: ein Besuch bei Bloomberg. Im Herzen der City of London, direkt gegenüber der Londoner Börse und mit Blick auf die St Paul's Cathedral, durften wir einen der drei Bloomberg-Newsrooms weltweit besichtigen. Neben London gibt es die Standorte New York und Singapur. Vor Ort wurde uns eindrucksvoll gezeigt, wie Finanznachrichten in Echtzeit entstehen und weltweit verbreitet werden. Im hochmodernen Newsroom herrschte eine konzentrierte, aber gleichzeitig dynamische Atmosphäre. In Gesprächen mit Bloomberg-Mitarbeitenden erhielten wir Einblicke in Unternehmenskultur, Arbeitsweise und die zentrale Rolle von Technologie und Daten im globalen Finanzjournalismus.

Der Tag endete in der London School of Economics (LSE) mit einem spannenden Vortrag von John Cassidy zum Thema „Capitalism and its Critics". Dabei wurde kritisch über die Rolle des Kapitalismus, seine Historie und die Auswirkungen auf Wirtschaft, Gesellschaft und Politik diskutiert. Ein Thema, das heute aktueller ist denn je.

Der Donnerstag war ganz der Deutsche Börse Group gewidmet. Vor Ort nahmen wir an einem vielseitigen Workshop teil, bei dem Vertreterinnen und Vertreter verschiedener Tochtergesellschaften präsent waren, darunter SimCorp, ISS STOXX, Clearstream, Eurex und die Deutsche Börse Group selbst. Nach einer kurzen Einführung mit Präsentationen zu den jeweiligen Geschäftsbereichen hatten wir die Möglichkeit, in kleineren Gruppen direkt mit den Mitarbeitenden ins Gespräch zu kommen, um mehr über Indexing, ESG, Risk Management, Marktinfrastruktur und Innovation im Finanzwesen zu erfahren. Das Event bot uns nicht nur inhaltlich spannende Einblicke, sondern auch die Gelegenheit, uns mit erfahrenen Professionals zu vernetzen. Begleitet wurde die Veranstaltung von der Initiative „Women in Business" der Hult International Business School, was den internationalen Charakter des Events zusätzlich unterstrich.

Zum Abschluss unserer Reise besuchten wir am Freitag den Campus der renommierten London Business School (LBS). Einer der Masterstudenten führte uns durch die Räumlichkeiten und informierte mit seiner Präsentation zum Thema Investment Banking und M&A. Wir erhielten dabei einen detaillierten Einblick in die akademischen Programme der LBS und konnten Fragen zu Studieninhalten, Karrierewegen und Bewerbungsprozessen stellen.

Mit vielen neuen Eindrücken im Gepäck traten wir die Heimreise nach München an. Diese Reise war für uns nicht nur die gelungene Verbindung von Theorie und Praxis, sondern auch eine besondere Gelegenheit, neue Perspektiven zu gewinnen, Kontakte zu knüpfen und London aus einem ganz neuen Blickwinkel zu erleben.

TRANSFORMATION

Und jetzt?

Zeit, über Wirtschaft nachzudenken.

Der Bundesverband Deutscher Volks- und Betriebswirte fördert den Dialog, das Nachdenken und die Entwicklung der Gesellschaft mit ökonomischem Sachverstand. Diese Zeit ist gut investiert. Seit 124 Jahren.

www.bdvb.de/mitmachen

bdvb
Das Netzwerk für Ökonomen

124bdvb ZEIT FÜR DIE KREATIVE UMSETZUNG VON DAMM & BIERBAUM AGENTUR FÜR MARKETING UND KOMMUNIKATION.

Laden Sie als bdvb-Mitglied Freunde, Kollegen, Kommilitonen zu einer vorteilhaften Mitgliedschaft ein. Wir belohnen Ihren Einsatz mit einer Prämie.

Hiermit beantrage ich die satzungsmäßige Mitgliedschaft im Bundesverband Deutscher Volks- und Betriebswirte e.V. (bdvb) als:

- ☐ Studierende und Absolventen unter 30 Jahren - 12,50 € pro Halbjahr
- ☐ Personen die das 30. Lebensjahr vollendet haben - 149 € pro Kalenderjahr
- ☐ Förderndes Mitglied (Einzelperson) - 149 € jährlich
- ☐ fördernde Mitglieder (Firmen, Behörden, Verbände und Organisationen) - ab 149 € jährlich

Sind Sie Studierende/r, bitte reichen Sie uns bitte Ihre Studienbescheinigung ein. Einen vergünstigten Beitrag für Studierende erhalten Sie nur, wenn Sie sich im Erststudium befinden. Dies gilt auch für den Masterstudiengang, sofern er sich direkt ohne Unterbrechung an das Bachelorstudium anschließt.

Mit * gekennzeichnete Felder sind Pflichtfelder

Anrede* ☐ Herr ☐ Frau ☐ Firma/Institution

Titel

Name*

Vorname*

Straße*

PLZ/Ort*

(Nur bei Firmenmitgliedschaft Ihre Firmenadresse angeben, sonst bitte Privatanschrift)

Telefon*

Mobil

E-Mail*

Geb.-Datum*

Angaben zum Studium/Beruf

Akademischer Abschluss

Examensjahrgang

Hochschule u. Ort*

Berufliche Position/Funktionsbereich

Firma/Organisation

Branche

Studiengang u. Semester

SEPA-Lastschriftmandat / Einzugsermächtigung

Ich ermächtige den bdvb (Gläubiger-Identifikationsnr. DE10ZZZ00000017928) ab sofort bis auf Widerruf, meinen Mitgliedsbeitrag jährlich wiederkehrend mittels Lastschrift von meinem Konto einzuziehen. Zugleich weise ich mein Kreditinstitut an, die vom bdvb auf mein Konto gezogenen Lastschriften einzulösen. Nach § 6 (2) der Satzung ist die Aufnahme ohne Teilnahme am Lastschriftverfahren nicht möglich.

Kontoinhaber*

Geldinstitut*

IBAN*

BIC

Ich habe ein neues Mitglied geworben

Name

Vorname

Mitglieds-Nr.

Straße

PLZ/Ort

Aktuelle Prämien (Auszahlung einmalig)

15 € bei Studierenden mit und ohne Einkommen

50 € bei ordentlichen Mitgliedern / fördernden Mitgliedern (Einzelpersonen)

15 % vom Jahresbeitrag bei Firmenmitgliedschaften

Im Rahmen meiner Mitgliedschaft gestatte ich dem bdvb die Verarbeitung, Nutzung und Weitergabe meiner personenbezogenen Daten zu folgenden Zwecken: Eintrag ins verbandsinterne Mitgliederverzeichnis, zweckgebundene Weitergabe an beauftragte Service-Partner des bdvb zur Erbringung der Mitgliederangebote (z.B. Zeitschriften, Versicherungen, Online-Dienste etc.), Veröffentlichung meines Namens im Verbandsmagazin, zur Nutzung der Netzwerkplattform des Verbandes. Alle zuvor genannten Zwecke werden nach DSGVO-Standards geprüft. Nichtgewünschtes bitte streichen. Die Einwilligung kann jederzeit mit Wirkung für die Zukunft widerrufen werden. Weitere Informationen finden Sie unter: www.bdvb.de/datenschutz

Datum/Unterschrift*

Bitte zurücksenden an:
Bundesverband Deutscher Volks- und Betriebswirte e. V.
Florastraße 29
40217 Düsseldorf

oder nutzen Sie den Online-Antrag direkt unter
www.bdvb.de/mitmachen/mitglied-werden/

Ihre Vorteile als Mitglied

In der Mitgliedschaft enthalten:

- bdvbKompetenzPass – Aktivitäten-Nachweis zur Vorlage bei Bewerbungen, Geschäftsanbahnungen etc.
- arbeitsrechtliche Erstberatung durch einen Fachanwalt im bdvb
- Veranstaltungen der Regionalverbände- und Hochschulgruppen sowie bundesweite Fachtagungen und Weiterbildungsangebote
- Vorträge, Workshops, Unternehmensbesichtigungen
- Fachausschüsse
- Informationen/Tipps/Empfehlungen
- das Netzwerk für Ökonomen
- auf Wunsch Focus und Focus Money sowie CAPITAL und Stern als e-Paper

Sie erhalten Vergünstigungen bei:

- Literatur
- Karriereberatung
- Weiterbildungsseminaren/Tagungen

- bdvb-Vorteilswelt bei Corporate Benefits, exklusive Mitgliederangebote zu Mietwagen, Reisen, Hotels, Sport, Versicherungen u. v. m.

Vergünstigte Doppelmitgliedschaft mit:

- Deutscher Fachjournalisten-Verband (DFJV)
- GABAL
- VFF (Verband Fach- und Führungskräfte)
- VÖWA (Österreichische Ökonomen)

SCAN ME

Immer informiert:

„bdvb aktuell“
das Mitglieder-Magazin (quartalsweise)

die „WirtschaftsWoche“
52 x pro Jahr digital als eMagazin und App für iPad und iPhone
+ exklusiv den Newsletter der Börsenwoche

NEU

CAPITAL – Wirtschaft ist Gesellschaft, das Monatsmagazin 12 x pro Jahr als e-Paper

SIXT

Sixt Platinum Card
und bis zu 20 Prozent Rabatt auf Mietwagen und Transporter

NEU

STERN – das Reporter Magazin, 52 x im Jahr als e-Paper

Focus und Focus Money, das zukunftsorientierte Nachrichtenmagazin als E-Paper für bdvb-Mitglieder gratis

VFF
Verband Fach- und Führungskräfte

corporatebenefits
Vorteile für Mitglieder

Raum für Begegnung – gemeinsam gestalten

Sebastian Honeck
Mitglied des Vorstands RV Köln-Bonn

Ein Verein lebt vom Engagement seiner Mitglieder. Diese Überzeugung begleitet mich schon lange: Seit 2011 bin ich Mitglied im bdvb, damals war ich noch an der Hochschule Ludwigshafen. Später habe ich die Hochschulgruppe in Bamberg reaktiviert – und vor zwei Jahren zum Regionalverband Köln-Bonn gefunden. Der Austausch mit anderen Volks- und Betriebswirten hat mich von Anfang an begeistert und motiviert, mich aktiv einzubringen.

Beruflich bin ich seit 2010 bei BASF tätig, wo ich ein duales Studium absolviert habe. In den folgenden Jahren habe ich verschiedene Positionen in der Supply Chain und in mehreren Ländern übernommen. Heute arbeite ich als Produktmanager und bin Sprecher des LGBT*IQ Netzwerks bei BASF. Der offene Austausch und das gemeinsame Finden kreativer Lösungen sind mir auch im Beruf besonders wichtig – Werte, die ich ebenso im Verband leben möchte.

Vor wenigen Wochen wurden ich in den neuen Vorstand für den Regionalverband Köln-Bonn gewählt. Für uns war schnell klar: Wir wollen nicht nur verwalten, sondern gestalten. Unser erstes Ziel ist es, Raum für Begegnungen und Austausch zu schaffen. Denn echte Vernetzung entsteht nicht allein digital, sondern vor allem durch persönliche Gespräche, gemeinsame Erlebnisse und das Teilen von Perspektiven.

Verschiedene Blickwinkel bereichern die Diskussion und helfen, Theorie und Praxis sinnvoll zu verbinden.

Ich möchte Formate mitgestalten, die Mitglieder aus unterschiedlichen Generationen zusammenbringen. Gerade der Austausch zwischen jüngeren und erfahrenen Mitgliedern liegt uns am Herzen. In schnelllebigen Zeiten ist gegenseitiges Lernen auf Augenhöhe besonders wertvoll. Wir müssen neugierig bleiben, offen zuhören und bereit sein, voneinander zu lernen. Die Vielfalt an Erfahrungen, Lebenswegen und beruflichen Stationen innerhalb unseres Verbands ist ein echter Schatz, den wir gemeinsam heben sollten.

Ich sehe großen Mehrwert darin, wenn sich Volks- und Betriebswirte zu aktuellen Themen austauschen – ob zu Handelspolitik, Nachhaltigkeit oder Industrietrends. Besonders wichtig ist mir, Theorie und Praxis im bdvb stärker zu verknüpfen. Mitglieder aus der Industrie sollen mit ihrer Expertise Gehör finden und Impulse setzen können – und gleichzeitig durch aktuelle Lehre und Forschung dazulernen.

Jede Stimme zählt. Ich lade alle Mitglieder ein, sich in unserem Regionalverband und darüber hinaus einzubringen – mit Ideen, Kritik und Engagement. Ob bei Veranstaltungen, in Arbeitsgruppen oder einfach im Gespräch: Mitwirken ist ausdrücklich erwünscht. Denn nur gemeinsam können wir einen lebendigen Verband gestalten, der relevant bleibt und echten Mehrwert bietet – für Studierende, Berufseinsteiger und erfahrene Fach- und Führungskräfte gleichermaßen.

Ich freue mich auf die kommenden Monate, auf viele Begegnungen und darauf, gemeinsam mit vielen Engagierten den Regionalverband Köln-Bonn weiterzuentwickeln – offen, wertschätzend und mit Freude am Austausch.

„Zusammenkommen ist ein Beginn, Zusammenbleiben ein Fortschritt, Zusammenarbeiten ein Erfolg." – Henry Ford

Herzlich
Sebastian Honeck

**Die Kolumne kann persönliche Meinungsäußerungen der jeweiligen Autoren enthalten und spiegelt nicht zwangsläufig die Ansichten der Redaktion oder des Verbandes wider. Weder die Redaktion noch die Verantwortlichen übernehmen eine Haftung für die in dieser Kolumne geäußerten Meinungen.*

Die Techniker

Du kannst AKTIV SEIN.

Machen wir's.

Mit den TK-Gesundheitskursen
in Bewegung bleiben und mehr.

tk.de/dukannst

Die Techniker. Immer besser – für dich.

H+ Premium Business. Das Abo für Unternehmen.

Wirtschaftswissen, das Ihr Team voranbringt.

Jetzt Mehrfachlizenz anfragen:
vorteil.handelsblatt.com/abounternehmen

Oder nehmen Sie direkt Kontakt zu uns auf:
0211 887-1550, business-solutions@handelsblattgroup.com

Handelsblatt
Substanz entscheidet.