bdvb aktuell

Mitgliedermagazin des Bundesverbandes Deutscher Volks- und Betriebswirte

Netzwerk
Wissen
Zukunft

Ausgabe 174/2026

Komplexe Probleme. Neue Lösungen.

Hat die Wirtschaft das Zukunftsdenken verlernt?



PERSPEKTIVEN

Zwischen Krisen, Wandel und neuen Chancen

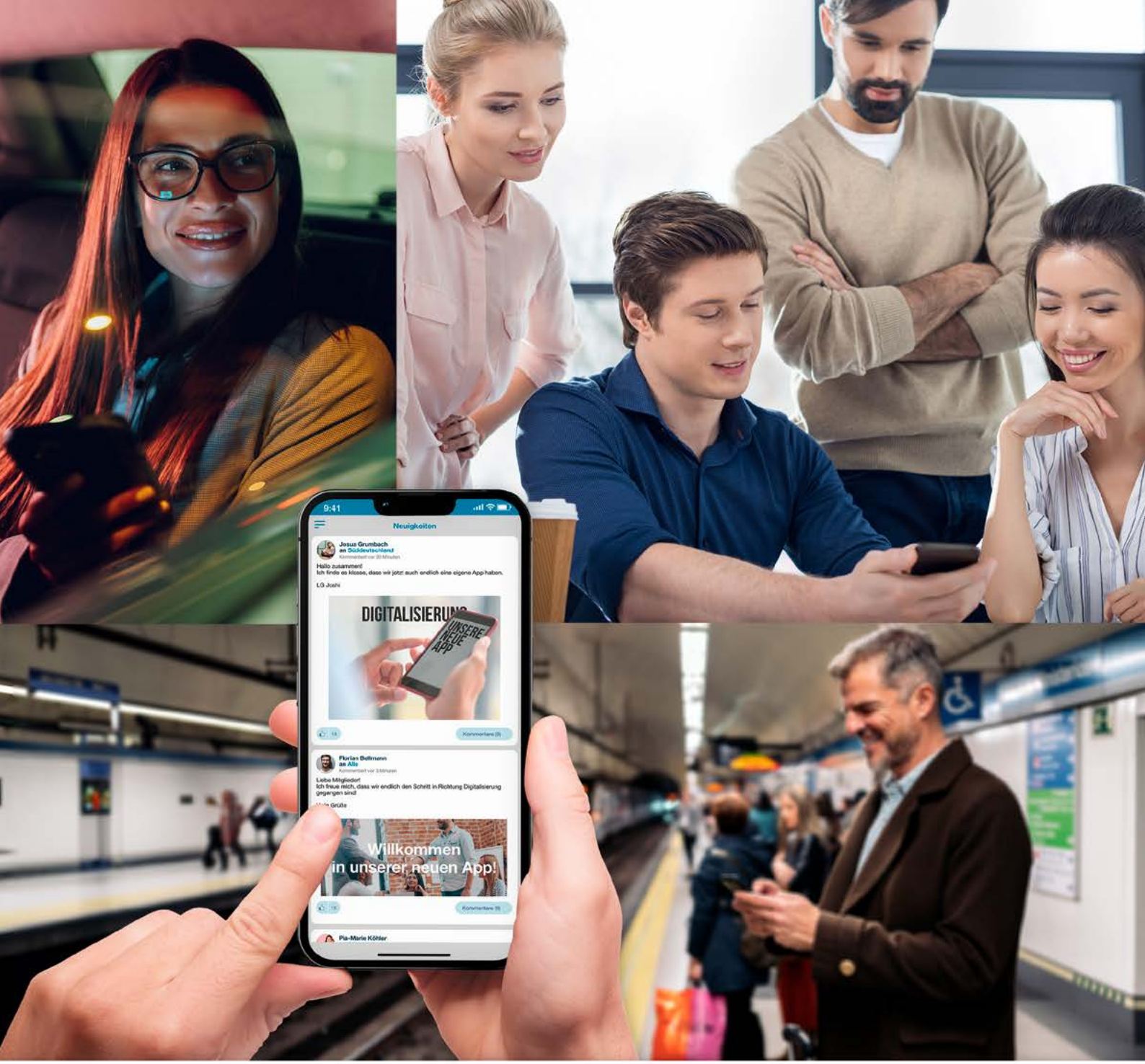
IM GESPRÄCH

Das schwierige Verhältnis zwischen Staat und Markt

WIRTSCHAFT UND GESELLSCHAFT

Transformation der wirtschafts-wissenschaftlichen Lehre

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

bdvb

bdvb

https://
bdvb.
connact.app

JETZT BEI Google Play

Laden im App Store

Auch als WebApp

In der 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.

bdvb

Das Netzwerk für Ökonomen

Liebe Mitglieder und Freunde des bdvb,



wie eng Wetter und Wirtschaft zusammenhängen, beschäftigte mich im Juli auf der MRS International Risk Conference in Honolulu. Mein Forschungsbeitrag zu Wetterprognoseunsicherheit und extremen Strompreisen hat meinen Blick auf eine Frage geschärft, die uns alle betrifft: Wie sichern wir eine verlässliche und bezahlbare Energieversorgung?

Das ist für Unternehmen ebenso entscheidend wie für private Haushalte. Hohe Spritpreise machen die Belastung im Alltag spürbar. Das Niedrigwasser im Rhein hat im Sommer zudem gezeigt, wie abhängig Transporte und die Versorgung von Industriestandorten vom Wetter sind. Mit El Niño steht in diesem Jahr zudem ein globales Klimaphänomen im Blickpunkt. Wetter- und Klimarisiken gehören deshalb in wirtschaftliche Entscheidungen – von der Energieversorgung bis zur Infrastruktur.

Die Antworten können wir nur gemeinsam entwickeln. Politik setzt Rahmenbedingungen, Unternehmen investieren und setzen Lösungen um. Wissenschaft liefert Erkenntnisse, die Bevölkerung bringt Erfahrungen und Erwartungen ein. Klimaschutz, Versorgungssicherheit und wirtschaftliche Stärke verlangen das Zusammenspiel dieser Akteure. Es braucht die Bereitschaft, einander zuzuhören, Zielkonflikte offen anzusprechen und Verantwortung zu übernehmen.

Genau hier liegt eine Stärke unseres bdvb: Als Netzwerk können wir Menschen aus Unternehmen, Politik und Wissenschaft zusammenbringen. Seit 125 Jahren steht unser Verband für wirtschaftliche Kompetenz. Diesen Erfahrungsschatz wollen wir nutzen, um gemeinsam tragfähige Antworten auf die Fragen von morgen zu finden.

Bei unserer Jubiläumsfeier am 13. November in Berlin geben Prof. Dr. Elizabeth Hofvenschiöld mit der Perspektive der Zukunftsforschung und Norman Bücher mit seinem Projekt 7 CONTINENTS dafür Impulse. Unser Gespräch mit Norman Bücher lesen Sie in dieser Ausgabe (Seite 14 ff). Die Wünsche und Hoffnungen junger Menschen erinnern uns daran, für wen wir Zukunft gestalten.

Als Präsident freue ich mich darauf, möglichst viele von Ihnen in Berlin persönlich zu begrüßen. Feiern wir 125 Jahre bdvb – und nutzen wir die Begegnung, um gemeinsam etwas zu bewegen.

Ihr



Prof. Dr. Alexander Zureck
Präsident

INHALT

Nr. 174

Editorial 3

Perspektiven

Next Economy: Brücken in die Zukunft der Wirtschaft 6

FA Diversity: Welche Potenziale liegen in Neurodiversität 33

Die Transformation der wirtschaftswissenschaftlichen Lehre 34

Fünf Monate Peking 40

Gelesen / Notiert 42

Fachkräfte gesucht – Deutschland gefunden? 44



6



10



14



Impressum

bdvb aktuell

Ausgabe 174
Oktober bis Dezember 2026
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: KI, ChatGPT
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.

Im Gespräch mit

Lars Feld: Es gilt sinnlose Subventionen abzuschaffen 10

Norman Bücher: Am Ende sind wir alle nur Menschen 14

Hartmut Berhoff: Wir müssen uns zukunftsfähig machen 18

Hubertus Bardt: Vielen ist Freizeit vielleicht wichtiger als ein bisschen mehr Wohlstand 22

Kristina Jeromin: Made in Germany braucht ein Update 24

Peter Löw im Blickpunkt Business 30

Veranstaltungen

125 Jahre bdvb - Jubiläumsfeier in Berlin 21

Aus Wirtschaft und Gesellschaft

Piraten am Werk! 28

Transformation an Oder und Neiße 38

Verbandsleben

Wie können wir unsere Demokratie verteidigen und stärken? 47

Regionalverbände und Hochschulgruppen 48

Wir gratulieren herzlich 50

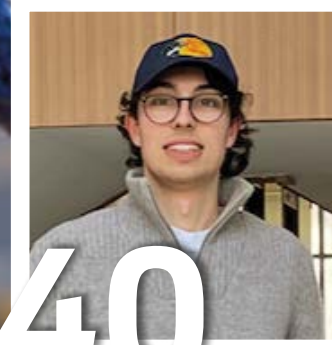
Mitgliedsvorteile 53

Das letzte Wort 54









Über die Autor:innen
Nina Pfuderer und Jonas Höhn sind Zukunftsforscher und Co-Founder von The Future:Project, dem Think-tank für Zukunftskompetenz. In ihrer neuen Metastudie „Next Economy“ blicken sie zusammen mit 26 Vordenker:innen aus Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft auf die Zukunft der Wirtschaft.



Next Economy

Brücken in die Zukunft der Wirtschaft

Die Wirtschaft hat die Orientierung verloren. Sie hat das Zukunftsdenken verlernt. Zu oft verwaltet sie den Status quo, statt Zukunft zu gestalten. Jonas Höhn und Nina Pfuderer von The Future:Project zeigen auf, warum es Zeit für die nächste Evolutionsstufe der Wirtschaft wird und welche Brücken heute schon auf die Next Economy weisen.

Infrastrukturausfälle, Inflation, steigende Energiepreise, Abbau von Arbeitsplätzen – viele Unternehmen begreifen Krisenphänomene als Störungen der gewohnten Abläufe, von denen man sich nur erholen muss, bis es endlich wieder so wird wie früher. Dabei sind diese Krisen längst Ausdruck eines tiefgreifenden Epochenwandels. Und dieser Wandel lässt sich nicht aufhalten, es wird nicht mehr wie früher. Wirtschaft war nie nur ein System zur Produktion von Gütern. Sie war immer auch ein gesellschaftliches Versprechen: Wohlstand zu schaffen, Innovation zu ermöglichen und Lebensqualität zu verbessern. Dieses Versprechen steht heute auf dem Prüfstand. Der Epochenwandel beschreibt den Übergang von einer Gesellschaftsform zur nächsten. In diesem Übergang verändern sich Wirtschaftsprinzipien und gesellschaftliche Selbstverständlichkeiten. Die Versprechen der Vergangenheit – Wohlstand, Innovation, Lebensqualität – können innerhalb der alten Systemlogiken nicht mehr eingelöst werden. Denn eine Wirtschaft, die ihre eigenen ökologischen, sozialen und kulturellen Grundlagen verbraucht, verliert langfristig ihre Zukunftsfähigkeit. In der Next Economy brauchen wir neue Logiken – und neue



gesellschaftliche Versprechen. Neue Zukunftsnarrative.

Wirtschaft muss wieder ein Ziel haben, das es wert ist, gemeinsam verfolgt zu werden. Es ist an der Zeit, Wirtschaft dorthin zu stellen, wo sie hingehört: in den Dienst von Mensch und Natur – als Motor für lebenswerte Zukünfte. In unserer Metastudie haben wir neue Zielbilder für die Zukunft der Wirtschaft gesammelt: Ideen für eine Next Economy, die Möglichkeitsräume eröffnen, in denen neue Formen des Wirtschaftens entstehen können. Entscheidend wird dafür das Brückendenken sein.

Willkommen in der Next Economy!

Wirtschaft ist gleich Wachstum, ist gleich Wohlstand. Das ist die einfache Gleichung der Ökonomie, wie wir sie kennen und wie sie vor allem in der Old Economy der industriellen Moderne funktionierte. Sie basierte auf standardisierter Massenproduktion, hierarchischen Unternehmensstrukturen und einem Wertschöpfungsverständnis, das physisch messbar war. Effizienz entstand durch Wiederholung und Kontrolle, Wachstum durch Skalierung.

Die New Economy verschob dieses Paradigma in den 1990er-Jahren grundlegend: Wissen und Information lösten physisches Kapital als primären Produktionsfaktor ab. Software ließ sich millionenfach vervielfältigen, ohne dass die Grenzkosten stiegen. Netzwerkeffekte belohnten nicht mehr nur die Größten, sondern die Schnellsten. Flache Hierarchien, Start-up-Mentalität und Disruption wurden zur neuen Leitsprache. Doch auch dieses Modell stieß an seine Grenzen: Die Konzentration wirtschaftlicher Macht auf wenige Plattformen und die wachsende Entkopplung von Finanz- und Realwirtschaft offenbarten die strukturellen Widersprüche einer Ökonomie, die Wachstum als Selbstzweck begreift.

Formal sind die Wirtschaftsformen der Old Economy und der New Economy in Teilen noch erfolgreich. Aber sie stehen zunehmend unter dem Druck zahlreicher Ausläufer der Omnikrise. Was Old und New Economy im Kern verbindet, ist das Wachstumsparadimga – ob linear oder exponentiell, stets gemessen an finanziellem Output, Stückzahlen, Volumen. Im Übergang zur Next Economy

Dimension	Old Economy	New Economy	Next Economy
Umfeld & Dynamik	Stabil, produktionsgetrieben, langsamer Wandel	Extrem dynamisch, informations- und plattformgetrieben	Krisengeprägt, hohe Komplexität und Unsicherheit als Dauerzustand
Fokus & Branchen	**Physische Güter:** Industrie, Energie, Landwirtschaft, Finanzwirtschaft	**Digitale Güter & Plattformen:** Tech, E-Commerce, Medien, Software	**Systemische Lösungen:** erneuerbare Energien, Kreislaufwirtschaft, Impact Finance, Bildung
Wertschöpfung & Innovation	**Linear, inkrementell:** vom Rohstoff zum Produkt	**Exponentiell, disruptiv:** digital, skalierbar, nutzerzentriert	**Transformativ, regenerativ:** zirkulär, wirkungsorientiert, systemisch
Strategie & Governance	Marktdominanz; Shareholder Value	Wachstum durch Skalierung & Netzwerkeffekte; Stakeholder Value	Vitalität des Gesamtsystems; Ecosystem Value – Balance zwischen Profit, Planet, People
Unternehmensstruktur & -führung	Hierarchisch, funktional, zentrale Kontrolle	Flach, agil, netzwerkbasiert	Hybrid, selbstlernend: Ecosystem-Logik, dezentral, kuratorisch
Zentrale Merkmale	Stabilität, planbare Erträge, etablierte Prozesse	Hohe Innovationskraft, schnelle Skalierung, hohe Volatilität	Resilienz, Anpassungsfähigkeit, systemisches Denken – ökologisch tragfähig, sozial legitim, ökonomisch resilient
Verhältnis zur Außenwelt	Umwelt & Gesellschaft als externe Kosten	Teilweise berücksichtigt, meist optimierungsgetrieben	Produktives Spannungsfeld heterogener Netzwerke, systemisch, missions- und wirkungsorientiert



Die Multikonomie
Die Fraktale der Multikonomie spannen sich innerhalb der Traktoren Geld, Macht, Sinn und Gesellschaft auf. Die Plattform-Ökonomie breitet sich aus wie ein machtgieriges Monster und hat überall „ihre Finger drin". Die Dark Economy ist vor allem in Zeiten der Unsicherheit stark, weil sie Menschen schnelles Geld bieten kann – in Schattensektoren, in halb legalen oder illegalen Bereichen. Die Produktions-Ökonomie liegt im Spannungsfeld zwischen Wirtschaftsformen, die vor allem von Geld und Macht getrieben sind, und solchen, deren Treiber Sinn und Gesellschaft sind. Wirtschaftsformen mit dem Fokus auf Sinn und Gesellschaft werden stärker: Die Kindness Economy, die Kreative Ökonomie und die Regenerative Ökonomie können es bald schon mit der Plattform-Ökonomie aufnehmen.

muss dieses Paradigma erweitert werden: weg vom rein quantitativen Wachstumsdenken, hin zu einem Entwicklungsparadigma, das qualitativ, regenerativ und zukunftsgerichtet ist.

In unserer Metastudie lassen wir 26 Expert:innen aus Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft zu Wort kommen. Sie alle beschreiben verschiedene Facetten der Next Economy, also der nächsten Entwicklungsstufe der Wirtschaft. Und sie sind sich einig: Die Next Economy entsteht nicht durch die Ablösung des Alten durch etwas gänzlich Neues, sondern durch die Koexistenz und produktive Reibung unterschiedlicher Systeme und Logiken: klassische Marktmechanismen, Plattform-Ökonomien, Gemeinwohlansätze, Kreislaufmodelle, staatliche Steuerung und datenbasierte Wertschöpfung wirken gleichzeitig – teils ergänzend, teils widersprüchlich.

Zukunftsforscher Matthias Horx nennt diesen Zustand „Multikonomie", in dem wir mehrere Sub-Ökonomien, Teil-Ökonomien und hybride Ökonomien parallel erleben werden: „Dieser Übergang ist anstrengend und verunsichernd, er erfordert eine tiefgreifende Transformation unserer Kultur, unserer Werte, unserer Selbst-Bilder und Selbst-Kompetenzen. Aber denken wir daran, wie viele Gesellschafts- und Wirtschaftsformen die Menschheit in ihrer Geschichte schon ausprobiert und zum Blühen gebracht hat. Die Zukunft mag unsicher sein. Aber sie wird sich am Ende ‚entwickeln' – aus den Paradoxien unserer heutigen Gegenwart heraus."

Die zentrale Frage der Next Economy lautet daher nicht: Welches System ist das richtige? Sondern: Welche Kombination von Logiken erzeugt Wirkung – und für wen? Die Next Economy findet statt zwischen Effizienz und Resilienz, zwischen technologischem Fortschritt und sozialer Kohärenz. Sie wird nicht aus einem großen Wurf entstehen, sondern aus vielen kleinen Schritten auf den Pfaden des transformativen Fortschritts.

Brücken in die Next Economy

Heute befindet sich die Wirtschaft an einem entscheidenden Punkt zwischen zwei Extremen: dem Rückzug ins Alte oder dem Absprung ins Neue. Wo einige sich eine Zukunft wünschen, in der alles so werden soll, wie es früher mal war (oder gewesen sein soll), warten andere darauf, dass der technologische Fortschritt und die künstliche Intelligenz unsere Probleme in Zukunft von alleine lösen werden. Diese unrealistischen, ja tragisch passiven Erwartungen überfrachten unsere Vorstellungen von morgen. Und sie

sorgen für Orientierungslosigkeit im Heute. Zukunft verkommt in diesen zugespitzten Weltbildern entweder zu einem Abklatsch der Vergangenheit oder zu einer fernen Erlösungsfantasie. Beides bleibt ohne Kontakt zur Wirklichkeit.

Um uns nicht zwischen Nostalgie und Hype aufzureiben, brauchen wir Brücken, die es möglich machen, einen Schritt nach dem anderen vorwärts zu gehen in Richtung der Next Economy – auf vielfältigen und anschlussfähigen Zukunftspfaden. Brücken verbinden Bekanntes mit Neuem. Sie erlauben es, Transformation nicht als Sprung ins Ungewisse zu verstehen, sondern als eine Folge anschlussfähiger Entwicklungsschritte. Diese Brücken sind Konzepte, Denkmuster und Fähigkeiten, die den Weg in die Next Economy erleichtern. Sie fassen die Einschätzungen und Erkenntnisse der Expert:innen zusammen, die wir im Rahmen unserer Metastudie befragt haben.

Fünf Brücken beschreiben, was wir verändern müssen – in Haltungen, Prinzipien und wirtschaftlichen Logiken:

Wirksamkeit
vom Fokus auf Effizienz zum Schwerpunkt auf Wirksamkeit und Impact

Effizienz bleibt ein wichtiges Element wirtschaftlicher Funktionsfähigkeit – aber sie reicht alleine nicht mehr aus. Entscheidend wird, welche Wirkung wirtschaftliches Handeln auf Menschen, Gesellschaft und Umwelt entfaltet. Erfolg misst sich in der Next Economy nicht nur am Output, sondern auch daran, welchen Beitrag Unternehmen für eine lebenswerte Zukunft leisten.

Kooperation
von Konkurrenz und Wettbewerbsdenken zu Kooperation und Gemeinschaft

Wertschöpfung entsteht zunehmend in Netzwerken. Unternehmen entwickeln sich von isolierten Marktakteuren zu Partnern in Ökosystemen, in denen Wissen, Ressourcen und Innovation gemeinsam entstehen. Kooperation wird zur Voraussetzung nachhaltiger Wettbewerbsfähigkeit.

Regeneration
von fossilem Denken und Nachhaltigkeit als Verzichtslogik zu systemischer Regeneration

Die Wirtschaft der Zukunft entwickelt Systeme, die ihre ökologischen und sozialen Grundlagen erhalten und erneuern, statt sie zu zerstören. Regeneration wird vom Umweltschutz und Kostenfaktor zum wirtschaftlichen Erfolgsprinzip.

Resilienz
von Optimierungsdruck und Kurzfristigkeit zu Krisenfestigkeit und langfristiger Anpassungsfähigkeit

Unternehmen müssen lernen, mit Unsicherheit produktiv umzugehen. Resiliente Organisationen reagieren nicht nur auf Krisen, um den Status quo zu retten – sie nutzen sie als Ausgangspunkt für Innovation und Weiterentwicklung.

Humandigitalität
von Hypervernetzung und Digitalisierungszwang zu bewusster, menschenzentrierter Digitalität

Künstliche Intelligenz verändert die Wirtschaft grundlegend. Doch ihr größter Wert liegt nicht im Ersatz des Menschen, sondern in der intelligenten Zusammenarbeit zwischen Mensch und Maschine. Je leistungsfähiger Technologien werden, desto wichtiger werden Kreativität, Empathie und menschliches Urteilsvermögen.

Die Brücken in die Zukunft der Wirtschaft verlaufen nicht geradlinig. Sie überschneiden sich, verzweigen sich oder verlaufen parallel. Sie führen unterschiedliche Akteure auf verschiedenen Wegen in dieselbe Richtung. Genau darin liegt die Stärke der Next Economy: Sie versteht die Transformation unserer Wirtschaft nicht als fertigen Plan, sondern als gemeinsamen Lernprozess mit geteilten Zukunftsbildern.

Zukunft entsteht dort, wo neue Bilder von ihr entstehen

Die wichtigste Fähigkeit, die Menschen brauchen, um die Next Economy zu entwickeln, ist Zukunftskompetenz. Denn wenn wir uns kein Bild von einer lebenswerten Zukunft machen können, navigieren wir ohne Orientierung in stürmischen Zeiten. Wer ausschließlich auf die Krisen der Gegenwart reagiert, bleibt im Modus der Reparatur. Zukunft beginnt dort, wo Menschen Ideen davon entwickeln, wie sie in Zukunft leben wollen. Dabei ist keine Perfektion gefragt, um den ersten Schritt nach vorne zu machen – oft genügen kleine Anhaltspunkte, neue Narrative oder veränderte Horizonte, um Orientierung zu finden.

Stellen Sie sich selbst die Frage: In welcher Zukunft möchte ich leben – und welche Rolle spielt die Next Economy darin?

Die Next Economy beschreibt einen offenen Entwicklungsrahmen für die vielfältigen Ökonomien von morgen. Sie ist kein festgelegter Endzustand, sondern ein Perspektivwechsel: weg von einer Wirtschaft, die den Status quo lediglich verwaltet, hin zu einer Wirtschaft, die den transformativen Fortschritt sucht und Zukunft gestaltet. Zu den elementaren Merkmalen der Next Economy gehören Kooperation, Resilienz, Wirksamkeit, Humandigitalität und Regeneration. Drei Fähigkeiten beschreiben, wie dieser Wandel gelingen kann – was Menschen und Organisationen brauchen, um die Brücken wirklich zu betreten:

Systemisches Denken von linearem Denken und kurzfristiger Planung zu vernetztem, vorausschauendem Handeln

Lernfähigkeit von Kontrollstreben und Starrheit zu Reflexion, Neugier und Entfaltung

Zukunftskompetenz vom Verharren in der Vergangenheit und passiver Erlösungsfantasie zu konkreter Vorstellungskraft und dem Mut, Zukunft zu gestalten

„Es gilt, ordnungspolitisches Rückgrat zu zeigen und sinnlose Subventionen abzuschaffen.“

In Krisenzeiten wünschen sich viele Menschen einen starken Staat. Doch die Geschichte hat gezeigt: Staatliche Eingriffe in den Markt tendieren dazu, die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit zu schwächen. Über das schwierige Verhältnis zwischen Staat und Markt sprachen wir mit Professor Dr. Lars Feld.

bdvb aktuell: Herr Professor Feld, wenn wir die letzten 125 Jahre Revue passieren lassen: Wie sehr hat der Staat zu welcher Zeit in die Wirtschaft eingegriffen?

Lars Feld: Vor 125 Jahren hatten wir deutlich weniger Staat. Im Vergleich zu aktuelleren Werten zwischen 43 und 53 Prozent bewegte sich die Staatsquote bis zum Ersten Weltkrieg auf sehr niedrigem Niveau. Die Wirtschaft war weniger interventionistischen Eingriffen ausgesetzt. Die Einführung der Gewerbefreiheit im 19. Jahrhundert war im Grunde bereits eine Art Deregulierungsprogramm. Und es gab schon vor 1914 eine erste Phase der Globalisierung mit einer Weltmacht Großbritannien, die die Öffnung der Märkte verlangte. In der Weimarer Republik nahm die Regulierung zu und wurde im Nationalsozialismus massiv ausgebaut und intensiviert. Die Währungsreform 1948 leitete dann wieder eine Phase der Liberalisierung ein.

Wie wichtig war das für das Wirtschaftswunder, das bis heute identitätsstiftend für die Bundesrepublik ist?

Sehr wichtig, in zweierlei Hinsicht. Zum einen bekamen wir die D-Mark und damit eine auf Stabilität ausgerichtete Währung – ein glaubwürdiges Tauschmittel. Zum anderen setzte Ludwig Erhard gegen die Alliierten eine Preisfreigabe für 80 Prozent der Produkte durch, für die vorher Preise gesetzlich festgelegt waren. Das sorgte dafür, dass in leeren Schaufenstern plötzlich Produkte mit Preisauszeichnungen lagen. Das hatte massiven Einfluss auf die Stimmung in der Bevölkerung und markierte den Beginn eines Liberalisierungsprozesses, zu dem unter anderem Veränderungen im Wettbewerbsrecht gehörten. Außerdem wurde das Londoner Schuldenabkommen vereinbart: Deutschland durfte seine Auslandsschulden restrukturieren – eine deutliche Erleichterung für die junge Bundesrepublik.

Wie stellte sich die Situation in den 1960er- und 1970er-Jahren dar?

Im Vergleich zu anderen Staaten, insbesondere den USA und Großbritannien, hat Deutschland in den 1960er-Jahren mit seiner „Keynesianischen Revolution“ spät begonnen – insbesondere in der großen Koalition ab 1966, mit Karl Schiller als Wirtschaftsminister. In den 70er-Jahren hat sich dieser Trend mit der sozialliberalen Koalition nochmals intensiviert – und zwar so sehr, dass Schiller diese Art von Politik nicht mehr unterstützen konnte. Damals gab es das Sprichwort „Liebe Genossen, lasst die Tassen im Schrank“. In diese Zeit fällt eine erhebliche Ausweitung des Staates. Investitionen in Infrastruktur und konsumnahe Infrastruktur wuchsen massiv. Auch in andere Bereiche flossen viele Mittel, etwa in die Bildung, unter anderem mit der Gründung neuer Universitäten. Die Staatsverschuldung stieg an. Mit dem ersten Ölpreisschock kamen unter den



Über den Interviewpartner

Prof. Dr. Dr. h.c. Lars P. Feld zählt zu den renommiertesten deutschen Ökonomen. Er ist Professor für Wirtschaftspolitik und Ordnungsökonomik an der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg sowie Direktor des Walter Eucken Instituts. Von 2011 bis 2021 gehörte er dem Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung an, dessen Vorsitz er 2020/21 innehatte. Von 2022 bis 2024 beriet er Bundesfinanzminister Christian Lindner als persönlicher Beauftragter für die gesamtwirtschaftliche Entwicklung in makroökonomischen Fragen. Feld gilt als ausgewiesener Experte für Finanz-, Steuer- und Ordnungspolitik. Ihm wurde 2023 in Hamburg die Friedrich-List-Medaille des bdvb in Gold verliehen.

Liberalen in der Bundesregierung erste Zweifel auf, und mit dem zweiten Ölpreisschock war klar, dass es schwierig werden würde. Die Gewerkschaften forderten mehr staatliche Lenkung und eine industriepolitische Revolution. Dagegen wendete sich Otto Graf Lambsdorff mit dem „Lambsdorff-Papier", das das Ende der Regierung von Kanzler Schmidt einläutete.

Es kam das konstruktive Misstrauensvotum … und welche Politik?

Unter Helmut Kohl und Finanzminister Gerhard Stoltenberg bewegte sich die Bundesrepublik klar in Richtung Deregulierung. Auf der Agenda stand eine Politik der Konsolidierung und Privatisierung, das Lambsdorff-Papier wurde konsequent umgesetzt, mit Ausnahme der Bereiche Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik – die maßgeblichen Reformen erfolgten hier erst unter Gerhard Schröder. Alles in allem kann man festhalten: Nach der Zeit des Wirtschaftswunders ist dies die zweite Phase der bundesdeutschen Geschichte, in der sich der Staat zurückzog. Sie dauerte bis in die zweite Kanzlerschaft von Angela Merkel, bis ins Jahr der Finanzkrise. Seither geht es wieder in die Gegenrichtung.

Wir haben es also mit langen Zeiträumen zu tun, in denen das Pendel mal in die eine, dann in die andere Richtung ausschlägt. Gibt es trotzdem Kontinuitäten? Regeln, die bestehen bleiben und sich weiterentwickeln?

Das kann man so sagen - solange man bei „Weiterentwicklung" nicht dem Trugschluss aufsitzt, dass sie immer zum Besseren erfolgt. Einen Determinismus wie bei Hegel oder Marx gibt es nicht. Die Dinge können auch schlechter werden. Es funktioniert eher so: Es gibt einen gewissen Bestand an Regulierungen. Der wird fortentwickelt, teilweise so, dass man immer neue Regeln aufsattelt. Das geht so lange, bis die Wirtschaft kaum mehr atmen kann. Und dann folgen Phasen der Deregulierung. Eine andere Option sind historische Brüche, die große Veränderungen möglich machen – wie etwa der Zweite Weltkrieg oder die Ölkrise. Auch die Lehman-Pleite, die die Finanzkrise auslöste, war ein solches Ereignis. Sie zeigte uns: Wir hatten es mit der Deregulierung übertrieben. Man muss schon ein bisschen auf die Finanzmärkte und das Bankensystem aufpassen.

Wie hat man sich den politischen Prozess dahinter vorzustellen? Gute Entscheidungen brauchen Analyse und Zeit. Hat man heute noch die Geduld dafür?

In der Politik gibt es das Zusammenspiel von kurzfristigen und langfristigen Interessen. Politikerinnen und Politiker haben durchaus eine Vorstellung von einer Karriere über mehrere Amtszeiten hinweg. Für sie ist zwar wichtig, zur nächsten Wahl Ergebnisse vorzeigen zu können. Aber sie haben genauso im Blick, was das für die nächste Amtszeit bedeutet. Was strukturell wichtiger ist, ist die Ministerialbürokratie. Sie ist sozusagen Gedächtnis und Gewissen einer Regierung. Sie kann die politische Führung einfangen, indem sie sagt: „Herr Minister, das geht so nicht." Da gibt es sehr selbstbewusste Beamtinnen und Beamte. In Deutschland werden sie mit einem Regierungswechsel auch nicht bis in niedrige Hierarchieebenen ausgetauscht, wie etwa in den USA. Das führt zu sehr viel Kontinuität in der deutschen Politik, bringt aber gleichzeitig gewisse Beharrungstendenzen mit sich.

Wo stehen wir heute? Erleben wir gerade eine Renaissance des interventionistischen Staates?

Wir befinden uns in einer Phase, in der sehr viel Staatsinterventionismus herrscht. Die Vorstellung, dass der Staat alles regeln kann, hat mit der Finanzkrise 2008/2009 wieder Einzug gehalten und sich weit über den Finanzsektor ausgedehnt. Man behauptet in einer Vielzahl von Bereichen potenzielles Marktversagen und rückt Verteilungsfragen stärker in den Mittelpunkt. Zwar wächst durch die deutsche Struktur- und Investitionsschwäche gerade der Druck auf die Regierung, das Ruder herumzureißen und Rahmenbedingungen neu zu definieren. Doch schon die Ampel-Koalition ist darüber zerbrochen, und in der schwarz-roten Koalition gibt es sowohl bei der SPD als auch bei CDU/CSU teils große Widerstände gegen Sozialreformen – obwohl wir den Sozialstaat seit 2011 immer weiter ausgebaut haben und eine Redimensionierung mehr als nötig ist. Insofern sehe ich uns im Moment an einer Wegscheide. Man kann der aktuellen Regierung nur wünschen, dass sie den richtigen Weg wählt und unsere Wirtschaft nicht weiter schwächt.

Gibt es neben der Sozialpolitik weitere Bereiche, in denen wir dringend umsteuern müssen?

Die Subventionen haben sich seit 2015 vervielfacht. Ein wichtiger Treiber ist die Industriepolitik. Es gibt viele überzogene industriepolitische Eingriffe, die wir zurücknehmen müssten, etwa die Subventionierung der Mikrochip- oder der Batteriezellen-Produktion sowie die Klimadifferenzverträge, die es zum Beispiel der Stahlindustrie erleichtern sollen, auf andere Energieträger umzusteigen. Oder die Subventionierung des Verkehrs über das Deutschlandticket. Und es gibt Finanzhilfen, Steuervergünstigungen und Steuersubventionen sowie spezielle Vorgaben, die sich aus der Inanspruchnahme zinsvergünstigter Kredite bei der KfW ergeben können. Das alles war politisch gewollt und verschlingt hohe Milliardenbeträge.

In Frankreich spielt Industriepolitik traditionell eine viel größere Rolle. Was bedeutet diese Differenz für die deutsch-französische Achse, die viele als Motor der EU ansehen?

Ja, es gibt dieses Narrativ: Wenn Deutschland und Frankreich an einem Strang ziehen, bringen sie die Europäische Union voran. Die Realität ist aber komplexer. Vor dem Brexit befand sich Deutschland im Ministerrat gewissermaßen in der Mitte des Spektrums zwischen stärkerer und geringerer staatlicher Intervention und war damit oft das Zünglein an der Waage. Und oft waren wir froh darüber, dass das Vereinigte Königreich bis zum Brexit ein Gegengewicht zu den französischen Vorstellungen eines stärkeren staatlichen Eingreifens darstellte. Heute nimmt Frankreich in vielen Fragen eine zentrale Position ein. Ein Beispiel dafür ist die neue europäische Industriepolitik. Ansätze, wie sie etwa von Peter Altmaier aufgegriffen wurden, zeigen, dass Deutschland den französischen Vorstellungen stärker entge-

genkommt. Doch es gibt nach wie vor erhebliche Gegenkräfte. Vor allem die nordischen Mitgliedstaaten, die Niederlande, teilweise osteuropäische Länder und insbesondere Polen stehen einer zu starken staatlichen Intervention auf EU-Ebene skeptisch gegenüber. Schließlich besteht aus ökonomischer Sicht die Gefahr, dass eine zu starke Annäherung an die französische Position marktwirtschaftliche Prinzipien schwächt.

Bleiben wir bei Europa. Wie viel Bürokratie geht eigentlich auf die EU zurück?

Schätzungen beziffern den Anteil der von der EU initiierten Regulierungen, die die wirtschaftliche Entwicklung hemmen, auf 45 bis 60 Prozent. Ich tendiere dabei zur niedrigeren Zahl. Außerdem müssen wir unterschiedliche Dinge im Blick behalten. Zunächst, dass es in Deutschland die Praxis gibt, die nationalen Gesetze gegenüber der Richtlinie nochmals zu verschärfen. Dafür kann man nicht die EU verantwortlich machen. Zum anderen kommt es vor, dass die deutsche Politik über Bande spielt, wenn sie eigene politische Vorstellungen über die EU lanciert, so dass am Ende EU-Regeln daraus werden. Das ist beim Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz passiert. Zunächst haben wir es auf nationaler Ebene eingeführt und dann auf Druck unserer Wirtschaft dafür gesorgt, dass die Unternehmen in den anderen EU-Staaten ähnlichen Aufwand betreiben müssen wie unsere. Nun stehen wir vor der Situation, dass wir die Lieferketten-Richtlinie am liebsten abschaffen würden – doch inzwischen gibt es Kräfte in anderen Mitgliedstaaten und im Europaparlament, die sie beibehalten wollen.

Corona scheint rückblickend wie ein Wendepunkt. Kaum heimische Produktion kritischer Artikel, Lieferkettenprobleme, ein Gefühl der Unsicherheit. Hat die Pandemie den Wunsch nach einem starken Staat verstärkt?

Ja, in doppelter Hinsicht. Auf der einen Seite hat die Unterbrechung der Lieferketten zu der Erkenntnis geführt, dass wir resilienter werden müssen. Die Maskenbeschaffung ist bis heute Thema, und es ist bereits ein Gesetzentwurf im EU-Parlament verabschiedet worden, der die heimische Medikamenten-Produktion stärken soll. Durch den Ukraine- und jetzt den Iran-Krieg hat der Resilienz-Gedanke zusätzlichen Schub erhalten. Auf der anderen Seite hat die Politik hierzulande die Vorstellung genährt, dass der Staat allzuständig ist, dass er die Bevölkerung auffangen müsse. Entsprechend wurden viele Maßnahmen ergriffen, um Unternehmen und private Haushalte zu stützen. Die Verschuldung wurde kräftig hochgefahren. Dieses „You never walk alone"-Prinzip von Angela Merkel und Olaf Scholz hat die Erwartungshaltung geschürt, dass Unternehmen und Bürgern Hilfe zusteht, sobald sie schlechter dastehen oder eine Insolvenz droht. So hat sich ein neuer Staatsinterventionismus etabliert.

Das jüngste Beispiel ist der Tankrabatt. Der Staat hebelt Marktmechanismen aus und federt Belastungen ab – unabhängig davon, ob es der Einzelne nötig hat. Das wird uns zukünftig noch auf die Füße fallen, denn die Herausforderungen werden ja nicht weniger, oder?

Absolut. Es gilt, ordnungspolitisches Rückgrat zu zeigen und sinnlose Subventionen abzuschaffen. Doch das Gegenteil ist meist der Fall. Der ermäßigte Umsatzsteuersatz für das Gastgewerbe ist in der Corona-Zeit eingeführt worden, um dem Gastgewerbe zu helfen. Er war als temporäre Maßnahme geplant, wurde dann aber verlängert, nach dem Schuldenbremsen-Urteil des Bundesverfassungsgerichts abgeschafft und jetzt wieder eingeführt. Ein anderes Beispiel: der sogenannte Handwerkerbonus nach § 35a Einkommensteuergesetz. Er sollte eigentlich Schwarzarbeit eindämmen und wurde in der Finanzkrise ausgeweitet, um zusätzlich konjunkturelle Impulse zu setzen. Doch obwohl er die Schwarzarbeit nicht wirksam reduziert hat, besteht er fort. Gerade erst stand er aufgrund der angespannten Haushaltslage im Bund erneut zur Diskussion – und ausgerechnet die CDU sprach sich für seinen Erhalt aus – aus Angst vor den Handwerkern. Ein letztes Beispiel: Das Elterngeld sollte die Geburtenrate erhöhen und die Erwerbstätigkeit von Frauen stärken. Beim zweiten Ziel war die Maßnahme durchaus erfolgreich, insbesondere bei gut qualifizierten Frauen. Für einen nachhaltigen Effekt auf die Geburtenrate gibt es dagegen keine eindeutige Evidenz. Trotzdem wird das Instrument beibehalten. Das alles deutet auf ein grundsätzliches Problem hin: Politische Interessen und etablierte Erwartungshaltungen sind oft stärker als die Ergebnisse wissenschaftlicher Evaluationen. Und die Erfahrung lehrt: Wer ordnungspolitisches Rückgrat zeigt, wird abgewählt.

Schauen wir nach vorn: Die multiplen Krisen sind ja nicht zu Ende. Rezession, Klimawandel, China-Taiwan-Konflikt … Wie blicken Sie in die Zukunft?

Ich bin eigentlich sehr optimistisch und versuche, Realismus in die Debatte einzubringen. Die größte unmittelbare Herausforderung sehe ich in den geopolitischen Spannungen. Man muss Sorge haben, dass wieder Krieg zwischen Großmächten geführt wird. Wir müssen deshalb zum gleichen Abschreckungsniveau zurückfinden wie im Kalten Krieg. Deutschland wird eine Führungsrolle einnehmen müssen. Längerfristig ist natürlich der Klimawandel eine große Bedrohung. Das 1,5-Grad-Ziel ist kaum mehr erreichbar, Extremwetterereignisse werden zunehmen und wir müssen Anpassungsmechanismen finden und zu entsprechenden internationalen Kooperationen kommen. Und auch hier gilt: Wir müssen die richtigen Maßnahmen ergreifen. Das Deutschlandticket etwa erzielt keinen Klimaschutzeffekt, der die hohen Subventionen rechtfertigen würde. Es wäre besser, es abzuschaffen und den CO_2-Preis zu erhöhen. Die Hoffnung, Klimaschutz alleine mit Subventionen und Ordnungsrecht zu realisieren, ist völlig verfehlt. Das muss man allen Beteiligten deutlich sagen, denn natürlich müssen wir handeln. Selbst wenn das Extremszenario des Klimawandels gerade von Forschern einkassiert worden ist, bleiben die Auswirkungen der weniger extremen Szenarien immer noch massiv für die Menschheit.

Herr Professor Feld, vielen Dank für dieses Interview!


7 CONTINENTS
7 CONTINENTS
7 CONTINENTS
7 CONTINENTS

„Am Ende sind wir alle nur Menschen und haben die gleichen Bedürfnisse.“

Ultramarathon-Läufer, Abenteurer, Speaker und Autor: Norman Bücher ist ein Mann, der keine Herausforderung scheut. Mit seinem Projekt 7 CONTINENTS nutzt der 48-Jährige seinen Sport, um weltweit mit jungen Menschen ins Gespräch zu kommen. In mehr als 70 Ländern ist er bereits gelaufen und hat sich aus diesem Anlass in über 700 Veranstaltungen mit der nächsten Generation ausgetauscht. bdvb-Präsident Prof. Dr. Alexander Zureck hat sich mit ihm über seinen Blick auf Wirtschaft und Gesellschaft unterhalten.

Alexander Zureck: Norman, für unsere Leserinnen und Leser zunächst die Info: Wir kennen und duzen uns, du wirst auf unserer 125-Jahr-Feier im November die Keynote halten. Ich schlage vor, wir legen direkt los. 125 Jahre sind ein langer Zeitraum. Aber wir wollen nicht nur zurückblicken, sondern auch vorausschauen. Du bist im Kontakt mit vielen jungen Menschen. Mich würde interessieren, ob du schon etwas über die nächsten 125 Jahre verraten kannst?

Norman Bücher: Mit der Zukunft ist es so eine Sache: Natürlich habe ich keine Glaskugel. Aber generell triffst du mit deiner Frage bei mir einen Nerv. 125 Jahre sind eine lange Zeit, da darf man schon einmal auf die Geschichte schauen. Aber mir ist die Zukunft mindestens ebenso wichtig wie die Vergangenheit. Darum geht es mir auch bei meinem Projekt 7 CONTINENTS, denn unsere Zukunft sind die jungen Menschen. Auf allen Reisen in diesem Rahmen suche ich den Austausch mit ihnen und stelle ihnen die gleichen sieben Fragen: Was sind ihre Perspektiven, ihre Gedanken, ihre Meinungen, Zukunftswünsche, Ängste und Träume? Und was würden sie den Regierenden gerne sagen? Das mache ich inzwischen seit sieben Jahren. Was ich schon sagen kann: Natürlich gibt es ganz klare Erwartungen an die Zukunft, es gibt Träume und Hoffnungen, aber auch Sorgen und Ängste. Ich freue mich schon darauf, mehr darüber auf Eurer Feier zu verraten.

Du bist ja eigentlich Betriebswirt und hast als Unternehmensberater gearbeitet. Wie kam es dazu, dass du diese Existenz gegen dein aktuelles Leben eingetauscht hast?

Ja, ich habe ganz klassisch Betriebswirtschaft studiert und dann ein paar Jahre in der Unternehmensberatung gearbeitet. Ein vorgezeichneter Karriereweg mit viel Arbeit und anspruchsvollen Zielen. Es dauerte aber nicht lange, bis ich mit etwa Ende zwanzig realisiert habe, dass das nicht mehr mein Weg ist. Ich habe alles abgebrochen, den Beraterjob an den Nagel gehängt und mich mit meiner Passion – Abenteuer und Extremsport – selbstständig gemacht. Das hat sich dann weiterentwickelt: Die Läufe wurden länger, ich plante und unternahm eigene Expeditionen durch Wüsten, Regenwälder – und das nicht immer mit Startnummer in einem offiziellen Wettbewerb, sondern auf eigene Rechnung. Da kamen schon einmal 500, 600 oder 1000 Kilometer zusammen, die ich teilweise komplett alleine durch eine Wüste gelaufen bin – dafür muss man schon ein wenig verrückt sein, denke ich. Das Ganze ist ein Prozess, der bis heute andauert.

Deutschland ist eine alte Industrienation und ich trete meinem Verband, glaube ich, nicht allzu nahe, wenn ich sage: Der bdvb ist mit seinen 125 Lenzen ebenfalls ein sehr alter Verein. Was können wir als Land, als Verband oder einfach nur als Einzelpersonen von den jungen Menschen lernen, die du regelmäßig in anderen Teilen der Welt triffst?

Mitt lerweile müssen es Hunderte von Gesprächen und Begegnungen mit jungen Menschen sein, die ich geführt habe. Wenn ich eine Lehre daraus ziehen müsste oder den einen Gedanken formulieren müsste, der sich für mich herauskristallisiert hat, würde ich sagen: Wir sollten nichts einfach so als gegeben annehmen. Wir kleben alle an Verhaltens- und Denkmustern und haben uns sehr starke Routinen angeeignet. Aber das darf uns nie daran hindern, offen zu bleiben. Ich sage immer, die Zukunft ist offen. Sie ist nicht in Stein gemeißelt. Das bedeutet im Umkehrschluss: Wir können sie gestalten. Und wir gestalten sie aktiv – als Betriebswirt, als Volkswirt, jeder in seiner Rolle. Dafür dürfen wir uns nicht festfahren, wir müssen links und rechts abseits des Weges schauen. Das gilt auch für Unternehmen: Sie können jeden Tag ihre Zukunft neu gestalten. Man kann ein neues Angebot oder Produkt auf die Beine stellen, neue Zielgruppen ansprechen, eine neue Strategie, eine neue Vision gestalten. Das sind vielleicht kleine Taten, aber sie sagen jeden Tag aufs Neue: Ich bin offen und gehe neugierig durch die Welt.

Als Deutscher würde ich das Festhalten an diesem Denk- und Verhaltensmuster mit dem Wunsch nach Sicherheit begründen: Mit einem sicheren Job kann ich beispielsweise ein Haus für die Familie bauen. Mit einem sicheren Job

kann ich ein Haus für die Familie bauen beispielsweise. Wie gehen denn andere Kulturen auf anderen Kontinenten mit Themen wie Job-Sicherheit oder Existenzangst um?

Natürlich beschränken sich meine Begegnungen meist auf Momentaufnahmen, auch wenn ich schon einmal für mehrere Stunden bei Familien zu Gast war. Aber grundsätzlich habe ich das Gefühl, dass viele Menschen außerhalb Deutschlands oder Westmitteleuropas entspannter mit Sorgen oder Zukunftsängsten umgehen, insbesondere in Lateinamerika oder Afrika. Das hat zu einem gewissen Teil sicher auch mit dem Grad des materiellen Wohlstands zu tun: Wer nicht viel besitzt, kann nicht viel verlieren, dazu gibt es sogar Studien. Hinzu kommt jedoch oft eine Lebensfreude, die ich hier nicht mehr wahrnehme, wenn ich in einen Zug steige oder durch die Straßen gehe. Wenn ich an Ostafrika, Ruanda, Uganda oder viele Länder Asiens denke, die ich letztes Jahr bereist habe: Da ist viel mehr Lachen, viel mehr Gemeinschaft, viel mehr Miteinander und Gemeinschaftssinn. Da ist mehr „Wir", weniger „Ich". Von diesen Kulturen können wir in Deutschland lernen.

Da würde ich direkt mal einhaken. Wir setzen uns ja sehr für ökonomische Bildung ein und haben die Finanzen stets im Blick. Was hast du dazu von anderen Kulturen gelernt? Wie steht man anderswo beispielsweise zur Kreditfinanzierung?

Geld ist natürlich überall ein Thema, das kann man auch erwarten. Ich habe schon viel Mangel und Not gesehen. Aber verbunden mit dem, worüber wir gerade gesprochen haben, eben auch, dass Finanzen und eigenes Vermögen sich nicht ähnlich stark auf die Lebenszufriedenheit und das Glücksempfinden aller Menschen auswirken. Dazu gibt es unterschiedliche Studien. Der Schweizer Schriftsteller Rolf Dobelli hat es sehr schön formuliert in seinem neuesten Buch: Geld macht nicht glücklich. Aber kein Geld zu besitzen, macht unglücklich. Das kann ich bestätigen. Ich durfte im vergangenen Jahr in Slums in Nairobi sprechen, vor Menschen, die in materieller Armut leben. Auf zehn Quadratmetern lebt da eine ganze Familie mit sechs Menschen. Da habe ich Not, Unzufriedenheit und Mangel wahrgenommen, das macht natürlich etwas mit dem Leben als Ganzes. Zuversicht in die Zukunft zu haben, ist in so einer Situation kaum möglich. Und ich denke gerade an einen 17-Jährigen, den ich in Kambodscha getroffen habe. Er hat in einem Hotel direkt am Highway geputzt und ich bin mit ihm ins Gespräch gekommen. Ich wollte wie bei all meinen Gesprächspartnern wissen, was sein größter Traum ist. Normalerweise siehst du bei Kindern und jungen Menschen leuchtende Augen, wenn sie über ihre Träume reden. Bei ihm war das anders. Er habe keine Träume, sagte er, weil er ein Kind der Armut sei und seine alleinerziehende Mutter die Schule nicht bezahlen kann. Das ist der rote Faden, der in den sich entwickelnden Ländern immer anzutreffen ist: In Deutschland erhalten die jungen Menschen eine Schulbildung, zumindest, bis sie etwa 16 sind. Dort ist das nicht so.

Wie bewertest du das Thema Entwicklungshilfe?

Sie muss Orientierung geben. Man kann nicht die ganze Welt verändern. Oder das Elend in einem Slum mit einer halben Million Menschen auf engstem Raum abschaffen. Aber man kann sagen: Ich engagiere mich. Ich schaue vielleicht über das eigene Geschäftsfeld, über die eigenen Kerntätigkeiten hinaus und frage mich als Organisation, als Verband, als Unternehmen: Was ist mein gesellschaftlicher Beitrag? Was kann ich für die Zukunft junger Menschen tun? Wir haben schon von Bildung gesprochen. Da sehe ich einen ganz großen Hebel: jungen Menschen Zugang zu Bildung zu verschaffen. Und ich glaube, da ist jeder Einzelne und jede Organisation gefordert, einen Teil beizusteuern.

Was hat dich motiviert, das Ganze über Jahre hinweg so konsequent durchzuziehen? In Deutschland gibt es immer noch weit mehr als 30 Millionen Ehrenamtliche, aber ihre Zahl geht zurück, sogar in unserem Verband. Was hat dich getrieben und was können Führungskräfte oder junge Menschen von dir lernen?

Bei mir persönlich hat das Projekt 7 CONTINENTS damit angefangen,



dass mich meine damals fünfjährige Tochter beim sonntäglichen Frühstück drei Wochen vor Weihnachten gefragt hat: „Papa, warum tut ihr Erwachsenen nichts für unsere Zukunft?“ Da habe ich mich mit Mitte 30 zum ersten Mal richtig gefragt, was mache ich denn wirklich? Für mich ist das eine der schmerzvollsten Fragen, und wir alle sollten sie uns von Zeit zu Zeit stellen. Spätestens wenn das Leben zu Ende geht, will man sich nicht vorwerfen müssen, dass man nichts getan hat. Man will doch etwas hinterlassen, den eigenen Kindern und der Gesellschaft. Gerade Menschen in der Lebensphase 40 oder 50 plus setzen sich meiner Erfahrung nach verstärkt mit diesem Thema auseinander. Dieses höher, schneller, weiter und brauche ich ein noch größeres Auto, noch einen Karriereschritt nach oben auf der Leiter … vielleicht sollte man beizeiten eine andere Richtung einschlagen.

Ich habe selbst eine Tochter, das kann ich gut nachempfinden. Wie geht es denn jetzt mit 7 CONTINENTS weiter? Als Nächstes bis du bei der UN in New York. Was hast du dort vor und was versprichst du dir davon?

Ja, nach über sieben Jahren und Tausenden gelaufenen Kilometern durch verschiedenste Länder werde ich mich Anfang September 2026 auf die finale Etappe nach New York machen. Zielpunkt ist die 81. UN-Generalversammlung. Dort möchte ich einerseits ein Zeichen setzen. Und zum zweiten die Stimmen und Erkenntnisse aus den vergangenen Jahren im Rahmen der Generalversammlung präsentieren.

Ich bin gespannt, was dabei herumkommt. Aber kurz eine Rückfrage: Du hast eben gesagt, auch Organisationen sollten einen Teil beisteuern, sicherlich auch Verbände wie unser bdvb. Warum sollten sie so handeln – die Motivationslage ist ja eine ganz andere als die private Ausgangslage, wenn man selbst Kinder hat.

Es gibt dieses schöne Bild, dass wir alle in einem Boot sitzen. Natürlich, wir befinden uns in Deutschland. Und wenn wir mal beim bdvb bleiben: Ihr seid ein Verband, eine geschlossene Organisation. Das alles ist auch gut so. Ich bin aber der festen Überzeugung, dass die globale Perspektive nicht vernachlässigt werden darf. Wir dürfen und sollten diesen berühmten Blick über den Tellerrand wagen. Ob jemand aus Deutschland kommt, aus einem westlichen Umfeld, oder aus Ghana, Kambodscha, Australien, Hawaii – am Ende sind wir alle nur Menschen. Ich sage immer, diese ganzen Rollen, die Hüte und Masken, die wir uns aufsetzen, können wir ruhig mal fallen lassen. Herkunft, Sprache, Hautfarbe, Religion, Geschlecht – im Kern teilen wir alle doch dieselben Bedürfnisse. Das ist das, was mich am stärksten antreibt.

Danke dir, Norman, für dieses inspirierende Schlusswort – ich denke, wir können uns alle daran ein Beispiel nehmen! Ich freue mich auf ein Wiedersehen auf unserer 125-Jahr-Feier am 13. November 2026 in Berlin und lade alle Mitglieder herzlich ein, mit uns zu feiern.



Über den Interviewpartner

Norman Bücher ist Extremläufer, Keynote Speaker und Autor. Der 48-Jährige begann mit 22 Jahren mit dem Laufsport und bewältigte ein Jahr darauf die 100 Kilometer von Biel, einen der traditionsreichsten und bekanntesten Ultramarathons der Welt. Inzwischen hat er mehr als 140 Marathon- und Ultramarathonläufe absolviert. Er hat unter anderem mehrere Wüsten durchquert, ist durch den brasilianischen Regenwald und durch das australische Outback gelaufen. Im Rahmen seines aktuellen Projekts 7 CONTINENTS läuft er innerhalb von sieben Jahren rund 20.000 Kilometer durch 70 Länder auf allen sieben Kontinenten. Dabei geht es nicht primär um den sportlichen Rekord, sondern darum, jungen Menschen weltweit eine Stimme zu geben.

Mehr zu Norman Bücher und seinem Projekt 7 CONTINENTS:
https://norman-buecher.de/
https://www.7-continents.com/

„Wir sind ein sehr starkes Land, aber wir m



Über den Interviewpartner
Prof. Dr. Hartmut Berghoff ist Direktor des Instituts für Wirtschafts- und Sozialgeschichte an der Universität Göttingen. Er hat unter anderem am Wissenschaftskolleg zu Berlin, an der Harvard Business School und der University of California gearbeitet. Von 2008 bis 2015 leitete er das Deutsche Historische Institut in Washington, D.C.

Zuletzt erschienen ist sein Buch **„Trügerischer Wohlstand. Eine Wirtschaftsgeschichte der Berliner Republik seit 1990“** (siehe Seite 42 in gelesen/notiert).

Was macht Deutschlands ökonomische DNA im Wandel der Jahrzehnte aus? Gibt es einen roten Faden, der sich von der Gründerzeit bis heute durch unsere Wirtschaftsgeschichte zieht? Und wenn ja, kann man aus der Geschichte Schlüsse ziehen und Stärken ableiten? Das und mehr fragten wir Professor Dr. Hartmut Berghoff von der Universität Göttingen.

bdvb aktuell: Herr Herr Prof. Berghoff, der Name „Gründerzeit“ klingt nach Aufbruch, nach Dynamik – irgendwie positiv. Was war das Prägende dieser Periode, vielleicht sogar bis heute?
Hartmut Berghoff: Die Gründerzeit dauerte sehr kurz – von 1871 bis 1873 – und war eine Art Experiment, das gescheitert ist. Sie steht gleichermaßen für einen unheimlichen Boom und für sehr viele Fehlentwicklungen. Nachdem die Gründung von Aktiengesellschaften freigegeben worden war, entstand eine Vielzahl unseriöser Firmen, die gar kein echtes oder tragfähiges Geschäftsmodell hatten. Das macht die Gründerzeit zu einer Periode, in der die Schattenseiten eines unregulierten Kapitalismus offen zutage traten. Nach dem Platzen der Aktienblase im Jahr 1873 hat man daraus die Lehre gezogen, dass Marktwirtschaft Regeln braucht und der Staat Leitplanken setzen muss, weil eine völlig freie Marktwirtschaft ins Chaos führt. Wenn Sie nach dem bis heute prägenden Element fragen, ist es wohl genau das: Der Gedanke der koordinierten Marktwirtschaft oder des koordinierten

üssen uns zukunftsfähig machen.“

Kapitalismus, der das System in Deutschland bis heute maßgeblich beeinflusst, wäre ohne die Gründerzeit vielleicht nie aufgekommen.

Auch im angelsächsischen Raum wurden nach dem „Gründerkrach“ regulatorische Anpassungen im Finanzwesen vorgenommen.

Ja, die Fehlentwicklungen bei den Aktiengesellschaften waren tatsächlich ein internationales Problem und haben im angelsächsischen Raum ebenfalls zu Veränderungen in der Geldpolitik und bei der Kapitalmarktregulierung geführt. Doch in Deutschland ist man weiter gegangen. Hier kam man zu der Einschätzung, dass die sozialen Kosten des ungehemmten Kapitalismus einfach zu hoch sind. Man wollte das extreme Elend der Arbeiter, wie man es vor allem in England, aber auch in den USA erleben konnte, unbedingt vermeiden. Zwischen 1883 und 1889 entstanden deshalb etwa die Sozialversicherungen, die letztlich bis heute unseren Sozialstaat ausmachen. Außerdem begann man seitens der Politik, den Mittelstand zu fördern, der zunehmend aus dem traditionellen und mit dem Meisterzwang hermetisch abgeschlossenen Zunftwesen herauswuchs. Im Gegensatz zum Großkapital galten Handwerk und Mittelstand als seriös und maßvoll. Auch diese starke Rolle des Mittelstands ist etwas, das sich seither wie ein roter Faden durch unsere Wirtschaftsgeschichte zieht.

Wie kam es nach 1945 dazu, dass Ordnungspolitik und Ordoliberalismus ihren Siegeszug antraten?

Den Ordoliberalismus gab es schon länger. Jetzt aber stand man vor der Aufgabe, die staatliche Zwangswirtschaft des Nationalsozialismus und den anschließenden Interventionismus der alliierten Besatzungsmächte zu überwinden. Parallel dazu wollte und musste man der sozialistischen Planwirtschaft in Ostdeutschland etwas Attraktives entgegensetzen, sich neu positionieren. Und hier kam die eben besprochene Lehre aus der Gründerzeit zum Tragen: Ein völlig freier Liberalismus führt ins Chaos. Man wollte einen Ordnungsrahmen, ohne die Marktmechanismen auszuschalten. Da bot sich der Ordoliberalismus an, denn die Stärke dieses Konzeptes liegt meiner Ansicht nach darin, dass es sehr flexibel ist. Es ist kein starres, dogmatisches System. Es lässt beispielsweise sogar Staatsunternehmen zu.

Eine weitere Konstante ist die Exportorientierung. War sie schon damals zu erkennen?

Der Export spielte seit der Industrialisierung eine große Rolle. Die Gründe dafür sind damals wie heute dieselben: Wir sind ein vergleichsweise kleines Land mit einem begrenzten Binnenmarkt. Und wir haben kaum Rohstoffe. Wir mussten sie also immer schon importieren. Um diese Einfuhren bezahlen zu können, mussten wir Güter exportieren. Wobei der Anteil der Exporte am Sozialprodukt schwankt. Wenn Sie allein auf die letzten 30 Jahre schauen: 1990 lag er bei rund 20 Prozent, heute sind es rund 40 Prozent, zwischenzeitlich waren es sogar 45 Prozent. Der Export ist für unser Geschäftsmodell zentral. Der Staat hat das schon lange massiv unterstützt. Die Hermes-Bürgschaften, die bis heute unter anderem Zahlungsausfälle bei Exportgeschäften staatlich absichern, wurden bereits 1926 eingeführt. Hinzu kam, dass wir in der Bundesrepublik bis in die 1970er-Jahre eine unterbewertete Währung hatten. Sie wurde auch deswegen lange Zeit nicht aufgewertet, weil man die Exportwirtschaft stützen wollte.

Sprechen wir kurz über unser Bankenwesen. Wie wichtig war seine Rolle für die wirtschaftliche Entwicklung und gibt es hier Kontinuitäten bis in die Gegenwart?

Man muss sich klarmachen: In der industriellen Entwicklung war Deutschland gegenüber der Pioniernation England ein Nachzügler. Um den Prozess der Industrialisierung anzuschieben, brauchte es besondere institutionelle Mechanismen. Das war zum einen der Staat, der frühzeitig durch Fördermaßnahmen unterstützte. Zum anderen waren es die neu entstehenden Aktien- und Universalbanken. Sie wurden in den 1870er-Jahren immer wichtiger, nicht nur für die Finanzierung, sondern auch für die Koordinierung der Industrie, weil sie in den Aufsichtsräten der Unternehmen saßen, die sie finanzierten. Die neuen Universalbanken sind ohnehin etwas Besonderes. Die Idee, die Ersparnisse von kleinen Leuten einzusammeln und sie dann der Industrie zuzuführen, fand sich im angelsächsischen Trennbankensystem nicht. Dort galt bis Ende des 20. Jahrhunderts eine Trennung von Geschäftsbanken und Investmentbanken. Zu dieser Zeit hat sich aber auch bei uns die Rolle der Banken verändert. Die Deutsche Bank war früher eine Art Schaltzentrale der deutschen Wirtschaft. Um die Jahrtausendwende hat sie dann ihre meisten Industriebeteiligungen verkauft. Die Finanzierung von Unternehmen läuft heute in erster Linie über den Kapitalmarkt.

In den letzten 125 Jahren gab es viele Krisen: Hyperinflation, Weltwirtschaftskrise, Ölkrisen, Finanzkrise. Welche hat Deutschlands Wirtschaftsordnung am stärksten verändert? Und gibt es wiederkehrende Muster im Umgang mit solchen Schocks?

Von den genannten würde ich die Weltwirtschaftskrise als die folgenreichste einschätzen. Nicht zuletzt, weil sie den Aufstieg des Nationalsozialismus ermöglicht hat, der dann wiederum zu einer staatlich gelenkten Wirtschaft und zum Zweiten Weltkrieg geführt hat. Zu Ihrer zweiten Frage: Nach den meisten anderen Krisen gab es graduelle Anpassungen, aber nie ein völlig neues System. Es scheint der spezifisch deutsche Umgang mit solchen Krisen zu sein, im Großen und Ganzen zu dem vorherigen Modell zurückzukehren. Diese relativ starke Kontinuität sehen wir zwar

auch in anderen Ländern. Aber bei uns gibt es sehr ausgeprägte Beharrungskräfte, die dafür sorgen, dass man mit leichten Modifizierungen wieder in den stabilen Ausgangszustand zurückschwingt. Nach der Finanzkrise haben wir etwa nicht nur die Regulierung im Bankwesen geändert und die Bankenaufsicht gestärkt. Wir haben darüber hinaus die zwischenzeitlich verstaatlichte Commerzbank wieder privatisiert. Diesen Zug zur Kontinuität sehen wir besonders deutlich auch in den 50er-Jahren. Nach der nationalsozialistischen Wirtschaft und den Eingriffen der Alliierten, nach der Zerschlagung der Großbanken und Industriekonglomerate dauerte es nur wenige Jahre, bis viele entflochtene Banken und Unternehmen wieder fusioniert hatten.

Wir können nicht über Krisen sprechen, ohne die „Zeitenwende" unserer Gegenwart zu erwähnen. Sie hat unser Geschäftsmodell nachhaltig beschädigt, oder?

Das stimmt. Wichtige Säulen unseres Erfolgs in den letzten dreißig Jahren sind verschwunden: Energie ist nicht mehr günstig. Gleichzeitig gibt es keine Friedensdividende mehr zu verteilen. Unsere Trittbrettfahrt in der Sicherheitspolitik ist vorüber und wir müssen viel mehr für die Rüstung ausgeben. Diese Entwicklung kommt zur Unzeit, denn gleichzeitig verändert sich der Handel mit China. Wir haben lange Zeit sehr viele Güter nach China exportiert und geglaubt, dass dies lange so bleiben würde. Ein Blick in die Wirtschaftshistorie hätte aber gezeigt, dass dies nur eine Übergangsphase sein würde und mit der nachholenden Industrialisierung des Landes Importsubstitutionen wahrscheinlich sind und schließlich sogar chinesische Güter auf unsere Märkte kommen würden. Es war im Grunde absehbar, dass es nicht ewig so weitergeht, aber viele haben das nicht gesehen oder nicht sehen wollen. Hinzu kommt, dass China unfair spielt und hoch subventionierte Produkte nach Europa bringt und die eigene Währung künstlich abwertet. Ich glaube aber, wir haben das mittlerweile begriffen. Und wir sind mit unserer Suche nach neuen Handelspartnern gar nicht so unerfolgreich. Es gibt bereits Handelsabkommen mit neuen Partnern, etwa Lateinamerika, Indien und Australien. Auch die Golfstaaten werden künftig eine wichtige Rolle spielen.

Wenn Sie ein Fazit ziehen: Wo sehen Sie die wichtigsten Stärken in der Gegenwart, die tief in unserer Vergangenheit verwurzelt sind?

Ich möchte hier gern drei Stärken nennen, die wir alle schon angerissen haben. Einer unserer größten Aktivposten ist der Mittelstand. Wir haben jede Menge Hidden Champions. Das sind tolle und innovative Unternehmen, die in ihren Marktnischen weltweit erfolgreich sind. Das finden Sie in keinem anderen Land der Welt, das ist ein Pfund, mit dem man wuchern kann. Die zweite Stärke ist der Hang zur Kontinuität und das Prinzip des koordinierten Kapitalismus. Unsere Wirtschaft ist in ein einmaliges Geflecht von Verbänden, Gewerkschaften und Politik eingebunden, in dem man sich zusammensetzen kann, um konsensuale Lösungen zu finden. Verbände und Gewerkschaften können ihre Mitglieder dann ohne staatlichen Zwang auf die gefundenen Lösungen verpflichten. Staat, Banken, Verbände und Gewerkschaften sind also an der Koordinierung der Wirtschaft beteiligt, das ist ein viel besseres System als etwa in den USA, wo eine solche Koordination selten gelingt und Konflikte vor Gerichten landen oder sich der Stärkere brutal durchsetzt. Drittens würde ich unsere Mixed Economy zu den Stärken zählen. Natürlich ist die Staatsquote sehr hoch und der Sozialstaat überdehnt, ineffektiv und reformbedürftig. Aber im Grundsatz ist die Tatsache, dass der Staat Verantwortung übernimmt, positiv und ein großer Vorteil.

Das macht Mut. Aber gibt es auch Schwächen?

Die größten Schwächen hängen eng mit diesen Stärken zusammen. Es führt leider kein Weg an der Erkenntnis vorbei, dass wir es gerade dem Mittelstand sehr schwer machen. Er hat nicht nur hohe Kosten zu stemmen, sondern muss sich mit nahezu grotesken bürokratischen Zwängen herumschlagen. Und die Kehrseite des koordinierten Kapitalismus und des Sozialstaates ist leider, dass eine große Anspruchshaltung entstanden ist. Deshalb neigen Politikerinnen und Politiker dazu, Gießkannensubventionen wie Mütterrente oder Tankrabatt für alle zu verteilen. Der aktuelle Tankrabatt musste über Steuern nicht nur von denen mitfinanziert werden, die gar kein Auto fahren. Er hat auch 1,6 Milliarden Euro gekostet. Mit diesem Geld könnte man eine hervorragende Forschungseinrichtung wie die Max Planck Gesellschaft – Jahresetat zwei Milliarden Euro – fast ein ganzes Jahr lang unterhalten, oder viele Start-ups unterstützen. Wir sind ein sehr starkes Land, aber wir müssen uns zukunftsfähig machen, Bürokratie und Subventionen abbauen und auf Symbolpolitik verzichten.

Wenn Sie in Ihrer Rolle als Wirtschaftshistoriker der Wirtschaftsministerin einen Rat geben könnten, eine Lektion, die sich aus der Geschichte ergibt: Was würden Sie sagen?

Ich würde ihr nahelegen, sich die historische Entwicklungslinie anzuschauen, und erklären, dass wir uns an einer Nahtstelle befinden, an der wir mit Herausforderungen konfrontiert sind, die es so noch nicht gegeben hat. Daraus folgt die Notwendigkeit zu durchgreifenden Veränderungen. Es bringt nichts, krampfhaft am Status quo festzuhalten. „Der große Wurf" ist ja inzwischen eine leere Worthülse, aber was damit gemeint ist, ist ungemein wichtig: Wir müssen das Besitzstandsdenken überwinden und den Mut haben, neue Wege zu gehen. Wir brauchen eine kluge Industriepolitik, die nicht weiter alte Industrien künstlich an Leben erhält, wie es über Jahrzehnte etwa mit dem Kohlebergbau oder der Werftenindustrie geschehen ist. Eine zielführende Industriepolitik muss Freiräume schaffen, Bürokratie abbauen, Kosten senken und in das Neue, in Forschung und Entwicklung, investieren. Das kann am Ende dazu führen, dass man abgewählt wird. Aber das war es dann vielleicht auch wert. Der Letzte, der so etwas gewagt hat, war Gerhard Schröder mit der Agenda 2010. Für die Vorstellung vom aktivierenden Sozialstaat hat er einen hohen Preis bezahlt. Aber das war ein Paradebeispiel für politische Führung, an der es momentan leider mangelt.

Herr Professor Berghoff, vielen Dank für dieses Interview!

Einladung 125 Jahre bdvb

am 13. November 2026

in der Wartehalle, Julie-Wolfthorn-Straße 1, 10115 Berlin

125 Jahre alt zu werden ist schon etwas ganz Besonderes. Wir laden Sie ganz herzlich ein, zu unserer exklusiven Abschlussveranstaltung zu unserem Jubiläum des bdvb – Feiern Sie mit uns im exklusiven Ambiente der Wartehalle. Gemeinsam mit unseren Referentinnen und Referenten haben wir nicht nur die Geschichte unseres Verbandes im Blick sondern richten ihn vor allem nach vorn.

Es erwarten Sie spannende Keynotes und interessante Gäste aus Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft, Freuen Sie sich auf den persönlicher Austausch bei erstklassigem Catering und machen Sie mit uns den Festabend in Berlin zu einem besonderen Ereignis.

17:00 Uhr	**Einlass** Sektempfang
18:00 Uhr	**Begrüßung und Einführung** bdvb-Präsident Alex Zureck
18:10 Uhr	**Grußworte** Roland Angst, Präsident der ULA, Sylvia Hüls, Geschäftsführerin des Bündnis Ökonomische Bildung Deutschland (BÖB)
18:30 Uhr	**„Laudatio" Prof. Dr. Dr. h. c. Christoph M. Schmidt,** Präsident der Leipniz-Gemeinschaft
18:50 Uhr	**Keynote Prof. Dr. Elizabeth Hofvenschiöld,** ESB Business School, Reutlingen
19:10 Uhr	**Keynote Norman Bücher,** Marathon-Läufer, Speaker und Autor
19:30 Uhr	**im Anschluss Fragen aus dem Publikum**
Ca. 20:00 Uhr	**Empfang**

Durch den Abend führt bdvb-Präsident Prof. Dr. Alexander Zureck



Prof. Dr. Dr. h. c. Christoph M. Schmidt



Prof. Dr. Elizabeth Hofvenschiöld



Norman Bücher

Foto: Schmidt Tobias Kruse

Teilnehmergebühren

bdvb-Mitglieder und Special Guests kostenlos
Gäste € 50
studierende Gäste € 25

Weitere Informationen zu Programm und Anmeldung finden Sie im Veranstaltungskalender unter www.bdvb.de

Sponsor

REAKTOR.

„Freizeit ist vielen vielleicht wichtiger, als sich für ein bisschen mehr Wohlstand krummzulegen.“

„Work-Live-Balance“, „Freizeitgesellschaft“, „Wohlstandsmüdigkeit“: Immer, wenn diese Wörter fallen, schwingt der Vorwurf mit, die Menschen in Deutschland arbeiteten nicht genug. Stimmt das? Und wie unterscheidet sich die heutige Situation von der zu Zeiten des Wirtschaftswunders? Darüber sprach bdvb aktuell mit Professor Dr. Hubertus Bardt vom Institut der Deutschen Wirtschaft.

bdvb aktuell: Herr Professor Bardt, wenn wir zu den Anfängen der Bundesrepublik zurückgehen: Was waren nach dem Krieg die wichtigsten Erfolgsfaktoren für das Geschäftsmodell Deutschland?
Hubertus Bardt: Da kam Einiges zusammen. Im Zentrum standen natürlich die marktwirtschaftlichen Anreize und die stabile Währung – beides mit Währungsreform und Preisfreigabe schon vor der Gründung der Bundesrepublik entschieden. Es gab auch Produktionsanlagen, die wieder in Betrieb genommen werden konnten, so dass die Produktion gesteigert werden konnte. Und natürlich spielte die Hilfe durch den Marshall-Plan eine zentrale Rolle. Aus alldem entstand unter Unternehmern und in der breiten Bevölkerung neues Vertrauen in marktwirtschaftliche Prozesse und in die eigenen Stärken. Ein Grundoptimismus, dass man etwas bewegen kann.

Mancher sagt, die deutschen Sekundärtugenden hätten ebenfalls beigetragen. Und dass wir sie verloren hätten, sei ein Grund für unsere aktuelle Wirtschaftsschwäche …
Mir sind solche Behauptungen zu klischeebehaftet. In anderen Ländern ist man auch fleißig und wartet nicht in der Hängematte auf das Ende des Tages. Ich will die preußischen Sekundärtugenden nicht kleinreden. Aber ich glaube nicht, dass sie in den Aufbaujahren das entscheidende Moment gewesen sind. Damals standen viele Menschen schlicht vor der Herausforderung, ihre Familie irgendwie durchzubringen. Fragen, die wir uns heute stellen, etwa, unter welchen Voraussetzungen man eine Stunde mehr arbeitet, hatten weniger Relevanz. Pragmatische Lösungen waren gefragt, die heute, in unserer strukturierten Welt, nur noch schwer zu realisieren wären.

Mit Sicherheit hat aber die soziale Marktwirtschaft Anteil am Aufstieg der Bundesrepublik. Wie groß war ihr Einfluss?
Das Bekenntnis zur Marktwirtschaft war immens wichtig und entfaltete im Zusammenspiel mit der integrativen Komponente des sozialen Ausgleichs eine große Wirkung. Außerdem gelang es durch die Sozialpartnerschaft, gesellschaftliche Verteilungskonflikte einzuhegen. Das Bild vom wachsenden Kuchen, von dem jeder ein Stück abbekommt, ist zwar abgedroschen, aber es passt: Natürlich wurden nicht alle gleich. Aber alle hatten das Gefühl, partizipieren zu können. Gestützt wurde diese Entwicklung vom Wirtschaftswunder-Feeling, einem Gründungs- und Konsumoptimismus, der massiv zu einem sich selbst nährenden Aufschwung beigetragen hat.

Nun fühlen wir uns heute oft vom Musterschüler zum Low-Performer degradiert. Der Vorwurf, wir seien zu träge geworden – würden Sie den unterschreiben?
Ich würde es nicht träge nennen. Wir sind langsamer geworden und risikoscheuer, während sich die Veränderungen in der Welt immer schneller vollziehen. Wenn man sich Entscheidungsprozesse in der Politik und der Wirtschaft anschaut, stellt man fest, dass sehr viele Stellen und Hierarchiestufen in Entscheidungen eingebunden werden, um ein höchstmögliches Maß an Absicherung zu erzielen und möglichst niemanden zu übergehen. So kommt man mit viel Zeitaufwand zu Resultaten, mit denen alle zufrieden sind. Nur um dann vielleicht festzustellen, dass das Beschlossene im wahren Leben nicht funktioniert.

Viele Ältere halten die nachfolgende Generation für wenig belastbar oder gar faul. Der Bundeskanzler hat mehrfach betont, dass „Work-Life-Balance“ keinen Wohlstand schafft. Sind wir wohlstandsmüde?
Schon in der Antike haben sich die Alten über die Jungen beschwert, das ist ein wiederkehrendes Muster und war in seiner Pauschalität schon immer falsch. Der Kern der Frage ist ein anderer. Gefühlt geht es uns ja noch recht gut. Freizeit ist vielen vielleicht wichtiger, als sich für ein bisschen mehr Wohlstand krummzulegen. Außerdem haben wir aufgrund des demografischen Wandels lange das Bewusstsein genährt, dass sich die arbeitenden Generationen ihren Arbeitsplatz quasi aussuchen und die Konditionen selbst bestimmen können. In vielen Bereichen ist diese Haltung noch zu spüren, doch KI stellt sie zunehmend in Frage. Hinzu kommt: Die Gewissheit, dass wir nach dem Kalten Krieg nur von Freunden umgeben sind und dass wir dauerhaft von der Globalisierung profitieren werden, ist dahin. Vermutlich setzen sich junge Menschen, die mit Trump und Putin aufgewachsen sind, wieder anders mit Risiken auseinander als die vorherige Generation.

Früher kamen Innovationen aus Deutschland. Heute scheinen wir nicht mehr in der Lage, Zukunftsmärkte zu besetzen, Stichwort Digitalisierung, E-Mobilität, KI …
Über viele Jahrzehnte war es eine unserer Kernkompetenzen, bestehende Technologien immer besser zu machen, etwa den Verbrennungsmotor. Dafür haben wir innovative Technologien entwickelt. Ein gutes Beispiel ist die Industrie 4.0: Industrie konnten wir, das wusste die ganze Welt, entsprechend viel Anklang fanden unsere Ideen zur Vernetzung und Digitalisierung der Produktion. Wenn wir aber die neuen und disruptiven Innovationen betrachten,

ändert sich das Bild. Wir sind nicht so gut darin, etwas grundsätzlich Neues auf die Beine zu stellen, wir halten lieber an etwas Funktionierendem fest, bis es nicht mehr geht. Doch ein Produkt, über das die Zeit hinweggegangen ist, kann man durch Verbesserungen nicht mehr attraktiv machen. Deshalb werden unsere bisherigen Stärken gerade massiv infrage gestellt.

Das klingt recht pessimistisch. Ganz anders als zu Erhards Zeiten …
Zum Pessimismus besteht noch kein Grund. Wir sind ein innovationsstarkes Land und haben in letzter Zeit durchaus gezeigt, dass wir umdenken können. In puncto Start-up-Kultur hat es massive Veränderungen zum Besseren gegeben, viele Universitäten und private Initiativen treiben das Thema voran, und sogar bei der Skalierung der Geschäftsmodelle hat sich viel getan. Oder nehmen wir Elektromobilität: Als klar war, wohin die Reise geht, als Tesla die Pionierarbeit geleistet und China den Massenmarkt etabliert hatte, hat man verstanden, dass man auf den Zug aufspringen muss und entsprechende Weichen gestellt. Mit KI verhält es sich ähnlich: Es geht nicht darum, die neuesten LLM-Modelle zu entwickeln, sondern darum, KI auf unser bestehendes Engineering-Know-how draufzusetzen. Das kann uns besser als anderen gelingen, weil wir dieses Know-how nicht erst aufbauen müssen. Klar ist aber auch: Wir müssen Innovationen zukünftig schneller in die Nutzung bringen.

Mit welchen Stärken können wir ans Wirtschaftswunder von damals anknüpfen?
Unser Staatswesen funktioniert. Wenn es uns gelingt, die Bürokratie zu reduzieren – sie wird uns in allen Befragungen unter Unternehmen als ein Haupthemmnis für unternehmerische Tätigkeit genannt – ‚ist das ein wichtiger Standortfaktor. Wir besitzen auch eine gute Innovationsinfrastruktur und Forschungsinstitute von Weltrang. Wir haben gute Unternehmens-Cluster, die gemeinsam an Innovationen arbeiten können. Wir haben gut ausgebildete Menschen. Was im Augenblick fehlt, ist das politische Signal, dass über Schwächen nicht nur geredet wird, sondern dass man daran arbeitet: Digitalisierung voranbringen, Sozial- und Steuersystem reformieren, Energiekostenbelastung und Bürokratiekosten senken, Fachkräfteverfügbarkeit verbessern. Wenn wir es schaffen, diese großen Knoten zu lösen, können die aktuelle Investitionszurückhaltung, der Pessimismus und die Verbraucherzurückhaltung in eine Dynamik umschwingen, die wieder Wirtschaftswachstum und positive Zukunftserwartungen bringt.

Herr Professor Bardt, vielen Dank für dieses Interview!

Über den Interviewpartner
Professor Dr. Hubertus Bardt studierte Volkswirtschaftslehre an der Philipps-Universität Marburg und Betriebswirtschaftslehre an der Fernuniversität Hagen. Seit dem Jahr 2000 arbeitet er im Institut der deutschen Wirtschaft (IW), wo er unter anderem verantwortlich für den Bereich Umwelt-, Energie/Klima- und Rohstoffökonomie zeichnete. Seit 2014 wirkt er am Institut als Geschäftsführer, seit 2022 zudem als Honorarprofessor an der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf. Seine Forschungsschwerpunkte sind Wirtschaftspolitik, Industriepolitik, Klimaökonomie und Verteidigungswirtschaft

„Made in Germany braucht ein Update.“



Über die Gesprächspartnerin

Kristina Jeromin ist Expertin für Transformationsfinanzierung. Sie arbeitet an der Schnittstelle zwischen Finanzbranche, Realwirtschaft und Politik, mit Fokus auf deren effizienter Verzahnung zur erfolgreichen Gestaltung und sicheren Finanzierung des industriellen Strukturwandels. Sie war von 2009 bis 2020 bei der Gruppe Deutsche Börse beschäftigt. Von 2015 bis Ende 2020 verantwortete sie als Head of Group Sustainability das konzernweite Nachhaltigkeitsmanagement. Von April 2018 und bis April 2024 war Kristina Jeromin Geschäftsführerin des Green and Sustainable Finance Cluster Germany und von 2019 bis 2025 Mitglied des Sustainable Finance Beirats der Deutschen Bundesregierung – von 2019 bis 2021 als stellvertretende Vorsitzende. Seit 2024 leitet sie gemeinsam mit Matthias Kopp die Initiative Made in Germany 2030 und ist seit 2026 Mitgründerin und Co-Geschäftsführerin von The Capital Bridge.
https://kristina-jeromin.de/

Vor zwei Jahren gründeten die Transformations-Finanzierungsexpertin Kristina Jeromin und der Wirtschaftsingenieur Matthias Kopp die Initiative „Made in Germany 2030“. Was sich dahinter verbirgt und wie „Made in Germany“ wieder wettbewerbsfähig wird, verrät Jeromin im Interview mit bdvb aktuell.

bdvb aktuell: Frau Jeromin, „Made in Germany“ ist als Herkunftsbezeichnung ein gutes Stück älter als der bdvb mit seinen 125 Jahren. Viele Gefühle und Zuschreibungen sind damit verbunden. Aber ganz nüchtern: Wie steht es Ihrer Meinung nach um das Label?

Kristina Jeromin: Mit „Made in Germany“ verbinden sich aktuell viele Fragezeichen. Aber historisch gesehen ist es ein Erfolgskonzept, das bewiesen hat, in der Lage zu sein, sich neu zu erfinden, innovativ zu sein und die Grundlage unseres Wohlstands auf modernisierte Füße zu stellen. Ist es das, was uns auch heute ausmacht? Nein. Können wir es wieder lernen? Auf jeden Fall.

Sie haben „Made in Germany 2030“ gegründet. Was wollen Sie mit Ihrer Initiative erreichen?

Ich komme aus der Finanzindustrie und habe mich lange mit der Schnittstelle zwischen Realwirtschaft und dem Finanzsystem beschäftigt. Für eine wettbewerbsfähige Wertschöpfung ist es extrem wichtig, dass der Kapitalbedarf der produzierenden Unternehmen effizient mit der Bereitstellung von privatem Kapital verzahnt ist. Und genau hieran arbeiten wir. „Made in Germany 2030“ bringt, fokussiert auf die Herausforderungen und Chancen der einzelnen Industriesektoren, Realwirtschaft, Finanzbranche und Politik zusammen. Gemeinsam entwickeln wir Zielbilder für einen zunehmend dekarbonisierten und damit wettbewerbs- und widerstandsfähigen Standort. Daraus leiten wir verlässliche Transitionspfade und arbeitsteilige Umsetzungswege ab. Das schafft Planungssicherheit auf allen Seiten und fördert Vertrauen in komplexe Kooperations- und Koordinationsstrukturen. Der Erfolg der Initiative profitiert enorm von dem nach wie vor starken industriellen Kern des Wirtschaftsstandorts, dem innovativen Mittelstand und der nicht zuletzt robusten Finanzinfrastruktur.

In der Öffentlichkeit geht es derzeit weniger um die Potenziale des Wirtschaftsstandorts Deutschland. Der Fokus liegt meist auf steigenden Kosten und zunehmendem Wettbewerb. Finanzierung spielt bestenfalls im Zusammenhang mit Start-ups eine Rolle. Deckt sich das mit Ihrer Wahrnehmung?

Die Debatte um steigende Kosten hat ja eine große Schnittmenge zur Finanzierungsfrage. Das Problem liegt in meinen Augen in der Tonalität. Fragen wie „Wollen wir uns die Transformation leisten oder ist das nicht viel zu teuer?“ suggerieren, dass es eine kostengünstigere Lösung gibt und dass diese im Erhalt des Status quo liegt. Das ist aber nicht der Fall. Je länger wir die notwendigen großen Modernisierungen, die Made in Germany auch in Zukunft zum Erfolg machen, verschieben, desto teurer wird es. Wenn wir im internationalen Wettbewerb bestehen wollen, müssen wir gezielt und schnell in die Attraktivität des Standorts investieren. Wie teuer ist Energie? Wo ist die nächste Schiene? Wie schnell kommt recycelbarer Stahl zu mir? Wann kommt das Wasserstoffkernnetz? Sind die Fachkräfte vor Ort? Diese Fragen entscheiden über die Zukunft des Standortes. Zur Fokussierung auf Start-ups: Wir bauen parallel ab, um und auf, um unsere Rolle im internationalen Wettbewerb zu behaupten – alle drei Dimensionen sind abhängig von sicherer Finanzierung. Sicher brauchen wir auch neue Unternehmen und natürlich müssen diese schnell an Kapital kommen. Aber ein großes Unternehmen, das seit Jahrzehnten an einem Standort arbeitet, benötigt ebenfalls Geld, um sich zukunftsfähig aufzustellen. Auch das sozialverträgliche Abwickeln von Wertschöpfungsketten ist letztlich eine Finanzierungsfrage. Das wird tatsächlich oft übersehen.

Was spricht denn trotz allem noch für „Made in Germany“?

„Trotz allem“ klingt mir zu dramatisch. Erst einmal sollten wir uns vor Augen führen, dass wir uns grundsätzlich in keiner außergewöhnlichen Situation befinden. Es ist seit jeher das Wesen des marktwirtschaftlichen Wettbewerbs, dass Stillstand oder der Versuch, vergangene Erfolgskonzepte zu konservieren, nicht belohnt werden. Die Möglichkeit liegt in der innovativen Bewegung nach vorne, die das Vergangene als wirtschaftliches Fundament und Erfahrungsschatz nutzt, um Bestehendes zu modernisieren und Neues zu schaffen. Das konnten und das können wir. Die wirtschaftlichen Potenziale des Standorts habe ich bereits betont. Zusätzlich sind starke demokratische Strukturen, Rechtssicherheit und auch unser Bildungs- und Sozialsystem relevante Standortfaktoren, die Investitionen in Deutschland attraktiv machen. Sicherlich bedarf es einiger Reformen, aber nochmal: Die fortlaufende Weiterentwicklung ist das Wesen moderner Gesellschaften. Dramatisch werden die Situation und ihre Wahrnehmung in der Gesellschaft, wenn mehr Probleme als Möglichkeiten gesehen werden und der Mut fehlt, die Dinge konsequent anzupacken. Zick-Zack-Kurse und daraus entstehende Unsicherheiten sind echte Killer, wenn es darum geht, privates Kapital zu mobilisieren.

Sie arbeiten an Zielbildern für den Wirtschaftsstandort Deutschland und verlässlichen Plänen zu deren arbeitsteiliger Realisierung. Da höre ich den einen oder anderen bereits laut widersprechen – Stichwort: „Freier Markt.“ …

Tatsächlich begegnet uns in der einen oder anderen Diskussion der Begriff Planwirtschaft. Doch da halte ich gegen: Welches Unternehmen erhält einen Bankkredit, ohne einen Businessplan vorzulegen? Planung ist Teil des Erfolgs – und ein Standort, der nicht in die Zukunft plant und sich Ziele setzt,

wird nicht erfolgreich sein. Wir werden es nur schaffen, wenn wir kooperieren und koordinieren. Wenn Realwirtschaft und Finanzbranche vor dem Hintergrund eines sicheren politischen Rahmens Pläne aufstellen und koordiniert abarbeiten. Erstaunlicherweise sagen die Gleichen, die das für Planwirtschaft halten, häufig, wir bräuchten mehr „Chinese Speed". Dabei geschieht alles, was in China passiert, auf Basis rein staatlich gelenkter Systeme.

Aktuell herrscht die Haltung vor, dass der Rubel rollen muss, damit wir uns die Transformation leisten können. Sie sagen aber, wir dürfen die Dekarbonisierung nicht aufschieben. Warum?

Diese „jetzt ist es erstmal wichtig, dass der Rubel rollt"-Mentalität hat uns überhaupt erst in die Situation gebracht, in der wir jetzt sind. Ich komme nicht aus der Klimabewegung und führe keine moralischen Debatten. Ich betrachte alle meine Themen vor dem Hintergrund langfristiger wirtschaftlicher Überlegungen. Und da ist Dekarbonisierung keine ethische Frage. Wir brauchen bezahlbare Energie, das ist ein wesentlicher Standortfaktor. Und wir haben gesehen, wie viel es kostet, sich schnell und kurzfristig von Öl und Gas unabhängig zu machen, wenn Bezugsquellen wegfallen. Statt solcher Unberechenbarkeit brauchen Realwirtschaft und Finanzbranche Planungssicherheit über eine längere Perspektive. Natürlich ist die Transformation hin zu neuen Energieträgern herausfordernd, aber wir müssen sie konsequent vorantreiben, sonst verlieren wir den Anschluss. Nochmal: Mir geht es nicht darum, das Alte zu verteufeln. Das Alte ist das Fundament unseres Wohlstands. Aber Made in Germany braucht ein Update.

Kurt Schuhmacher hat gesagt, dass Politik mit der Betrachtung der Wirklichkeit beginne. Die Wirklichkeit im Sommer waren Hitzewellen, Dürren und Waldbrände. Trotzdem wird lieber weggeschaut als gehandelt – oder?

Da gebe ich Ihnen in Teilen Recht. Nehmen Sie allein die Energiewende: Die ist erfolgreich gestartet, wurde dann aber immer wieder verzögert. Bei den Unternehmen führt das zu Frust, Unsicherheit und zu einer aufschiebenden Planung. Und die Banken und Investoren denken sich: Warum sollte ich hier investieren, wo es so wenig Planungssicherheit gibt und noch nicht einmal grundlegende industriestrategische Fragen beantwortet sind. Man muss ja nicht direkt alles auf „dunkelgrün" trimmen. Das überfordert alle Beteiligten. Aber wir können damit beginnen, ein Gasnetz ausbauen, das H2-ready ist. Der erste Wasserstoff im Rohr wird dann vermutlich blauer Wasserstoff sein. Aber wichtig ist doch, dass wir vorankommen und die Grundlagen schaffen, um fortlaufend dekarbonisieren zu können. Das Wirtschaftsministerium hält an der Planung für das Wasserstoffkernnetz fest, doch zentrale Fragen zur Beschickung und Abnahme sowie das Management beider Positionen sind ungeklärt. Ähnlich ist es im Gebäudesektor: Werden wir eine „F-Immobilie" unmittelbar in eine „Triple-A-Immobilie" verwandeln können? Nein. Aber wenn wir eine „C-Immobilie" daraus machen, ist das ein realistisches und sinnvolles Ziel. Und die Menschen würden auf einmal merken: Es geht ja was. Es verändert sich etwas zum Besseren.



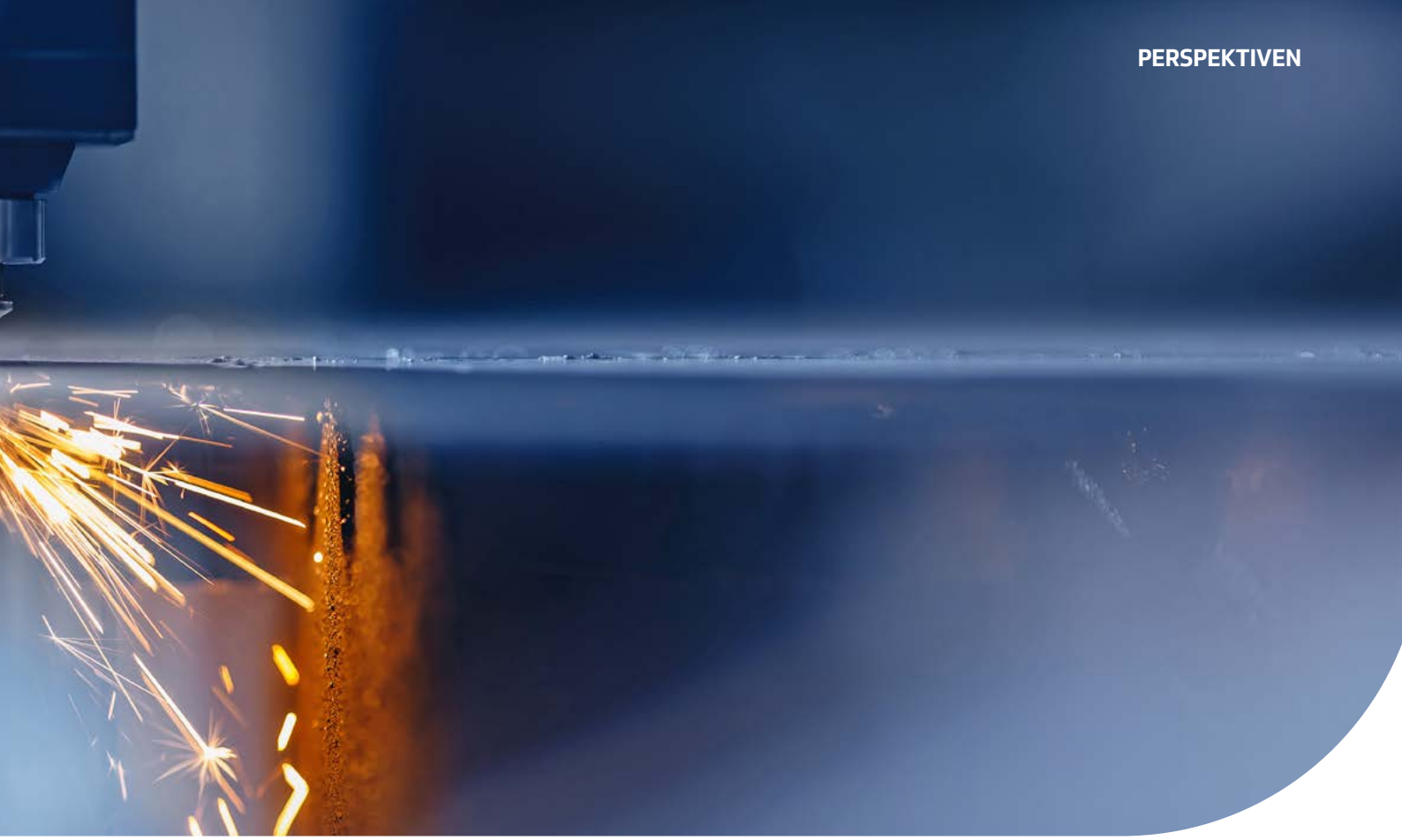
"Mut für neue Ideen und eine konsequente Umsetzung"

Wie erleben Sie die Finanzexperten, mittelständischen Unternehmer und Konzernvertreter, die Sie zu sich einladen, um über sektorale Transformationspfade besprechen?

Aus den Erfahrungen der letzten beiden Jahre wissen wir: Die Akteure aus Realwirtschaft, Finanzbranche und Politik haben Lust, zugunsten eines gemeinsamen, sicheren Finanzierungskonzepts für die Transformation zu kooperieren. Die einen bringen vielleicht schon viele Ideen mit, während die anderen eher skeptisch sind. Doch dass sich alle an einen Tisch setzen, zeigt, dass die Notwendigkeit der Transformation in den Köpfen angekommen ist. Sie wird nicht mehr als Ökodiktatur oder Planwirtschaft gesehen.

Wie stellen Sie sich die Entwicklung sektoraler Transformationspläne konkret vor?

Wir begleiten die Entstehung von Transformationspartnerschaften, einem arbeitsteiligen Schulterschluss von Finanzbranche, Realwirtschaft und Politik. Dabei sind einzelne Unternehmen ebenso beteiligt wie Verbände und Gewerkschaften. Dafür betreiben wir zunächst sehr viel Relationship Management und stellen vor, was unsere Initiative macht. Dann arbeiten wir in der Runde wichtige Fragen ab: Gibt es Industrieziele für diesen Standort, auf die sich der Sektor committen kann? Wie kann eine tragfähige Finanzierungsstrategie aussehen? Wie kann gegebenenfalls öffentliches Geld unterstützend in Anspruch genommen werden – Stichwort „Sondervermögen"? Immer, wenn wir all diese Themen in unseren Sektorengesprächen abgehandelt haben, erhalten wir von den Teilnehmenden viel Zuspruch. Denn die anfangs schon angesprochenen Fragezeichen, diese allgemeine Richtungslosigkeit, zermürbt die Akteure. Wenn man dann die Chance erhält, im Rahmen unserer Gespräche ein eigenes Arbeitspaket und konkrete Ziele mit nach Hause zu nehmen, die man nach und nach abhaken kann, um



seinen Beitrag zum gemeinsamen Gelingen beizutragen, dann macht das ein gutes Gefühl.

Sie sagen, wir brauchen resilientere Wertschöpfungsketten. Was meinen Sie damit?

Deutschland allein hat mit seinen vielschichtigen Wertschöpfungsketten im internationalen Wettbewerb keine Chance. Wir brauchen den europäischen Binnenmarkt und müssen uns dafür engagieren, dass er diversifizierter, unabhängiger und widerstandsfähiger wird. Das beinhaltet, den Binnenmarkt vor unfairem Wettbewerb zu schützen. Deutschland sollte gemeinsam mit europäischen Partnern wie beispielsweise Frankreich vorangehen und auf allen Ebenen konstruktive Gespräche führen. Das passt nicht recht in eine Zeit, in der wir eine Renaissance des Nationalismus erleben. Aber umso mehr müssen wir Kontra geben und den Weg der Kooperation einschlagen, dabei selbstbewusst deutsche Industrie- und Wirtschaftsinteressen vertreten. Das machen andere Mitgliedstaaten auch. Das soll uns nicht daran hindern, den Binnenmarkt so umzugestalten, dass wir alle nicht mehr so weit entfernt einkaufen müssen.

Bis 2030 ist es gar nicht mehr lang. Wo stehen wir denn dann mit Made in Germany?

Wir werden bis dahin nicht alles geregelt haben. Aber ich bin der Überzeugung: Wenn wir das Thema jetzt wirklich angehen und unsere Finanzkraft einsetzen, um die Modernisierung voranzutreiben, wenn wir erlebbar machen, dass man gemeinsam Pläne aufstellen und step by step abarbeiten kann, werden wir es schaffen, Planungssicherheit herzustellen und an den richtigen Stellen zu allokieren. Dabei werden sicher auch Fehler passieren. Aber der größte und teuerste Fehler wäre, nichts zu tun und zu glauben, man könne die Transformation aufschieben. Wer „Wirtschaft first" predigt, muss heute modernisieren. Sozialverträglich, vorausschauend und verlässlich auf dem gemeinsam eingeschlagenen Weg.

Frau Jeromin, vielen Dank für dieses Interview!

Made in Germany 2030

Die unter anderem von der Mercator Stiftung geförderte Initiative „Made in Germany 2030" verfolgt das Ziel, eine parteiübergreifende Strategie für die Finanzierung eines wettbewerbs- und zukunftsfähigen deutschen Industriestandortes zu erarbeiten. Das Projekt wird von Kristina Jeromin, Expertin für Transformationsfinanzierung, und dem Wirtschaftsingenieur Matthias Kopp, geleitet. Beide waren von 2019 bis 2025 Mitglied des Sustainable-Finance-Beirats der Bundesregierung. Nach einer zweijährigen Startphase befindet sich das Projekt aktuell in der institutionellen Verstetigung: Mit der The Capital Bridge - Transition Finance Infrastructure gGmbH haben Jeromin und Kopp gerade eine Gesellschaft gegründet, deren Hauptprojekt „Made in Germany 2030" ist. Neben der Stiftung Mercator gehört nun auch die Laudes Foundation zu den Förderern.

Mehr erfahren: https://made-in-germany-2030.de/
https://thecapitalbridge.de/

Piraten am Werk!

Raubkopien durch Sprachmodelle wie ChatGPT in noch nie gekanntem Maßstab - eine Bestandsaufnahme und Analyse der Verhaltensweise von Sprachmodellen.

Verhalten sich Sprachmodelle wie ChatGPT fair gegenüber ihren Lieferanten? Oder finden aktuell Raubkopien in noch nie gekanntem Maßstab statt? Der nachfolgende Beitrag widmet sich diesen Fragen und vermittelt konkrete Einblicke in den Trainingsprozess von Sprachmodellen.

Aktuelle Verfahren

Der Chefjustiziar der GEMA, Kai Welp, enthüllte am 10. August 2026 in der Süddeutschen Zeitung, wie es gelang nachzuweisen, dass ChatGPT Urheberrechte an Texten verletzt. Konkret wurde ChatGPT schlicht gefragt: "Wie lautet der Songtext von diesem oder jenem Song?". Welp berichtet, dass die Antworten teilweise „eine Trefferquote von 90 Prozent" hatten und den korrekten Originaltext erhielten. „Das Gericht in München sah es damit in erster Instanz als erwiesen an, dass ChatGPT Urheberrechte verletzt."

Die Penguin Random House Verlagsgruppe geht seit dem Frühjahr 2026 ebenfalls gegen Urheberrechtsverletzungen durch ChatGPT vor und hat beim Landgericht München Klage gegen die OpenAI Ireland Ltd eingereicht. Die Verlagsgruppe sieht die Urheberrechte ihres Autors und Illustrators Ingo Siegner an den Inhalten seiner Buchreihe „Der kleine Drache Kokosnuss" verletzt. Auch hier generierte ChatGPT nahezu den Originaltext.

Ein minimales Sprachmodell

Technisch gesehen habe ich ChatGPT 2.0 in der Skriptsprache Python nachgebaut. Dabei war das Buch von Sebastian Raschka (Manning, 2025) eine große Hilfe. Anschließend habe ich die Netz-Architektur Schritt für Schritt reduziert, um das minimale Modell zu finden, das noch ganze Bücher memorisieren kann. Insofern ist es kein Problem, dass ich Version 2.0 als Ausgangspunkt gewählt habe. Zum Trainieren habe ich Texte aus dem Projekt Gutenberg verwendet. Daraufhin habe ich das in ChatGPT verwendete Byte Pair Encoding (BPE) durch einen einfacheren Tokenizer ersetzt. Der traditionelle Transformer hat seinen Namen daher, dass er dem Einbettungsvektor eines Tokens einen Positional Encoding (PE)-Vektor und einen Kontextvektor hinzufügt. Ich habe das PE weggelassen und nur den Kontextvektor addiert. Darüber hinaus habe ich die Einbettungsdimension auf 256 reduziert. Alles in allem entstand so ein Modell mit nur 4 Millionen Parametern. Zum Vergleich: ChatGPT 2.0 hat 180 Millionen Parameter. Es zeigte sich, dass die (Self-)Attention-Schicht, die zum Kontextvektor führt, die entscheidende Stellschraube für das Erreichen hoher Genauigkeiten ist. Sobald ich diese wegließ, stürzte die Genauigkeit deutlich unter 90 Prozent ab.

Der Vorwurf

Großen Sprachmodellen wird somit vorgeworfen, schriftliche Werke reproduzieren zu können. Tatsächlich deuten wissenschaftliche Untersuchungen darauf hin, dass große Sprachmodelle wie ChatGPT, Gemini oder Claude einen erheblichen Teil ihrer Trainingsdatensätze auswendig lernen. Dadurch wird eine Verletzung des Urheberrechts der Autoren möglich. Ebenso besteht die Gefahr, dass private Daten öffentlich werden könnten, denn wir können sicher sein, dass auch Nutzereingaben (Prompts, Projekte usw.) gespeichert und in zukünftigen Trainingsläufen des Sprachmodells verwendet werden. Diese privaten Daten werden öffentlich, sobald das Modell so gepromptet wird, dass eine Kopie ausgespuckt wird – ähnlich wie bei den Songtexten.

Memorisieren

Statt von „auswendig lernen" spricht man in der Fachwelt auch von „memorisieren". Es gibt verschiedene Möglichkeiten, Memorisierung zu definieren. Einfach gesagt hat ein Sprachmodell (technisch: Transformer) ein Werk auswendig gelernt, wenn die Genauigkeit der Vorhersage des nächsten Wortes in Bezug auf die Trainingsdaten über 90 Prozent gestiegen ist.

Im Kasten „Ein minimales Sprachmodell" ist skizziert, wie klein ein Sprachmodell sein kann, ohne diese Fähigkeit zu verlieren. Daraus folgt dann logisch, dass alle größeren Sprachmodelle mindestens über diese Fähigkeit verfügen – und somit mit Vorsicht zu nutzen sind.

Fähigkeiten, Möglichkeit und Motiv

Aktuelle Sprachmodelle wie ChatGPT, Gemini und Claude sind weitaus größer als das skizzierte Modell. Sie verfügen über Milliarden von Parametern und sind deswegen noch leistungsfähiger als das hier beschriebene minimale Sprachmodell, das ganze Romane memorisieren kann. Folglich verfügen Unternehmen wie OpenAI oder Anthropic über die Mittel, alle elektronisch verfügbaren Werke zu memorisieren.

Und was noch nicht elektronisch verfügbar ist, wird beim Antiquar als Papierversion gekauft und der Buchrücken abgeschnitten. Die einzelnen Seiten werden gescannt, und damit sind dann alle verfügbaren Bücher digitalisiert und zum Training ebenfalls verfügbar.

Was lernen wir bis hierhin? Seien Sie vorsichtig im Umgang mit einem Sprachmodell. Der Präsident der Fraunhofer-Gesellschaft, Holger Hanselka, hat dies insbesondere mit Blick auf Daten aus der europäischen Industrie hervorgehoben: „In unserer Industrie gibt es wertvolle Datenschätze. Die dürfen wir allerdings nicht unbedarft in Verbindung bringen mit den am Markt verfügbaren KI-Modellen aus den USA und China." Wer etwa an seinem Arbeitsplatz eine Vor-

standsvorlage von ChatGPT sprachlich verbessern lässt, riskiert den Verrat von Betriebsgeheimnissen.

Unternehmen wie OpenAI haben also die Fähigkeit und Möglichkeit, Daten zu memorisieren. Man sollte sich deshalb fragen, welchen Motiven sie folgen. Sollte es Gewinnmaximierung sein, so könnte dies zur Ausbeutung privater Inhalte und urheberrechtlich geschützter Werke führen – ohne dafür auch nur einen Cent zu bezahlen. In einigen Fällen scheint OpenAI schon ertappt worden zu sein, wie die aktuellen Verfahrensstände nahelegen.

Mögliche Entgegnungen

Rein technisch könnte OpenAI erwidern, dass es niemals das Ziel des Modelltrainings war zu memorisieren. Dies ist korrekt. Vereinfacht gesagt besteht das (Pre-)Training der Modelle darin, dass gegeben eine Folge von 1000 Wörtern aus einem vorhandenen Text, das Tausend-und-erste Wort korrekt vorhergesagt werden muss. Die Güte dieser Vorhersagen wird mit der sogenannten Kreuzentropie gemessen und wird minimiert. So findet maschinelles Lernen statt. Da die korrekte Antwort (das Tausend-und-erste Wort) aus dem Text selbst stammt, nennt man es auch selbst-überwachtes Lernen. Da mal das eine und mal das andere Wort auf eine bestimmte Folge von 1000 Wörtern folgt, ist die Vorhersage eine Wahrscheinlichkeitsverteilung über das vorhandene Vokabular. Nimmt man dann als konkrete Vorhersage das Wahrscheinlichste dieser Wörter, so ordnet das Sprachmodell deterministisch eine Vorhersage zu. Man könnte aber auch zufällig eines aus den zehn wahrscheinlichsten Wörtern ziehen. Dann wären die Antworten des Sprachmodells etwas variabler.



Prof. Dr. rer. Pol. Frank Lehrbass, Lehrgebiete Finance & Data Science, arbeitet an der FOM Hochschule Düsseldorf. Er unterrichtet zudem bei IT.NRW Machine- und Deep Learning in der Praxis, Generative KI sowie Robotic Process Automation und Process Mining. Vor seiner Zeit an der Hochschule arbeitete er 15 Jahre im (Investment-)Banking und 6 Jahre im Rohstoffhandel. Zu seinem Berufseinstieg 1994 gehörten die Entwicklung eines KI-basierten Intraday-Trading-Systems für den DAX-Futures-Kontrakt, gefolgt von einem System für den Bund-Futures-Kontrakt. Von seinen Publikationen haben die Beiträge zur Kreditrisikomessung internationale Aufmerksamkeit erfahren.

Diese Art des Trainings führt zu Maschinen, die memorisieren können. Zudem erhöht es die Nutzungswahrscheinlichkeit von ChatGPT, wenn ein Nutzer auf seine Frage nach einem bestimmten Liedtext genau dieser reproduziert wird und nicht irgendein zusammengewürfelter Text. Die Memorisierung ist somit kein vom Trainerteam unerwünschter Nebeneffekt.

Ohne kreativen Input kein kreativer Output

Wir können uns recht sicher sein, dass ChatGPT wohl kaum den Text von „Der kleine Drache Kokosnuss“ als Reaktion auf bestimmte Prompts ausgespuckt hätte, ohne dieses Buch in seinem Trainingskorpus gehabt zu haben.

Rein theoretisch könnte man OpenAI auch bitten, auf dieselben Prompts mit einer ChatGPT-Version zu antworten, die auf demselben Trainingskorpus aber ohne das Buch „Der kleine Drache Kokosnuss“ basiert. Wir ahnen schon, was rauskäme. Leider ist diese Übung nur eine theoretische angesichts der Kosten eines Trainings von ChatGPT. Deutsche Gerichte haben auch ohne solche Ressourcen fressenden Experimente die Fährte aufgenommen.

Auswirkungen auf Wirtschaft und Gesellschaft

Die Langfristeffekte geistigen Diebstahls sind für die Wirtschaft und Gesellschaft verheerend. Kreative Berufe verlieren ihre Basis, wenn jemand anderes Belohnungen für ein kreatives Werk einstreicht. Sie werden zur brotlosen Kunst und damit unattraktiver.

Die Attraktivität der Nutzung von ChatGPT besteht ja gerade darin, dass gehaltvolle Antworten auf einen Prompt generiert werden. Diese Art der Reaktion wäre aber nicht möglich, wenn nicht zuvor die Maschine mit kreativen Werken trainiert worden wäre.

Allein schon aus Gründen der Fairness ist somit eine Entlohnung der Autor*innen durch OpenAI et al geboten. Wirklich kreative Werke machen das Leben lebenswert. Was wäre ein Sonntag ohne eine neue Tatortfolge? Kreativität ist also ein knappes Gut – nicht nur bei Drehbüchern. Deshalb müssen die entsprechenden Preissignale auch bei den Schöpfern ankommen. Und nicht bei Dieben.

„Ein Unternehmen ist ein sehr resilientes Wesen.“

Vom Jurastudenten zum Sanierungsexperten und Denkmalretter: Prof. Dr. Dr. Peter Löw hat rund 300 Unternehmen gekauft und saniert und bewahrt mit dem European Heritage Project europaweit Baudenkmäler vor dem Verfall. Für den bdvb-Podcast „Blickpunkt Business“ sprach Philipp Geiß, stellvertretender Vorsitzender der bdvb-Hochschulgruppe München, mit ihm über Chancen in der Krise, Werte im Unternehmertum und die Kompetenzen, die Berufseinsteiger heute brauchen.



Über den Gesprächspartner

Prof. Dr. Dr. Peter Löw, geboren 1960, ist promovierter Jurist und Historiker. Nach einem MBA an der INSEAD (The Business School for the World) war er 1991/92 Consultant bei McKinsey, bevor er sich selbstständig machte. Seither hat er rund 300 Unternehmen erworben und saniert und mehrere an die Börse geführt, darunter die heute im SDAX notierte AlzChem Group. Seit 2000 erwirbt und saniert er zudem historische Baudenkmäler, organisiert im European Heritage Project. Dafür überreichte ihm der österreichische Generalkonsul in München im Juni 2026 das Ehrenkreuz für Wissenschaft und Kunst. Seit 2013 ist Löw Honorarprofessor für Wirtschaftsphilosophie an der Philosophisch-Theologischen Hochschule Heiligenkreuz. Er lebt in München und auf Schloss Hofhegnenberg bei Augsburg.

Philipp Geiß: Herr Professor Löw, Sie sind Jurist, Historiker, Investor und Denkmalretter zugleich. Wie kam es zu diesem ungewöhnlichen Weg?

Peter Löw: Zum Jurastudium hat mich ein Schulkonflikt gebracht. Nach dem schriftlichen Abitur wollte ich die Wochen bis zur mündlichen Prüfung sinnvoller nutzen, als in der Schule zu sitzen, und arbeitete als Statist beim Film. Als das aufflog, wollte man mich von der Schule weisen. Ich besorgte mir die Schulordnung, focht den Beschluss als rechtswidrig an und arbeitete mich durch sämtliche Instanzen bis zum Oberschulamt. Als ich ankündigte, vor Gericht zu ziehen, stand die Sache in der Zeitung, und der Direktor bot mir einen Handel an: eine reibungslose mündliche Prüfung, wenn ich dafür endlich meine Freistellung antrete. Gelernt habe ich vor allem, welchen Vorteil es verschafft, sich in der Gesetzeslage auszukennen. Also studierte ich Jura. Parallel nahm ich mir die Volkswirtschaftslehre dazu, weil ich nicht als Fachidiot mit einem einzigen Studiengang enden wollte. Nach drei Semestern wurde mir beides zu viel, ich habe die VWL wieder sein lassen und stattdessen Geschichte als Hobbystudium dazugenommen. Promoviert habe ich in beiden Fächern, dazu kam ein MBA an der INSEAD. Erst danach, mit Anfang 30, bin ich zu McKinsey gegangen.

Warum sind Sie dort nur kurz geblieben? Sie haben sich bald darauf mit Ihrem Studienfreund Martin Vorderwülbecke selbstständig gemacht.

Selbstständig zu werden stand für mich immer schon fest. Ein langes Angestelltenverhältnis verändert einen Menschen, man muss sich zu oft anpassen. Der erste Firmenkauf war dann allerdings ein rein akademischer Plan, der gründlich schiefging. Wir hatten kaum eigenes Kapital, wollten aber eine Firma mit siebenstelligem Kaufpreis übernehmen. Die erste Bank fragte nur: Wie viele Unternehmen haben Sie schon geführt? Keines. Am Ende hieß es dann doch: Verpfänden Sie uns Ihr McKinsey-Gehalt, dann bekommen Sie einen Teil der Summe. Also gingen wir zur nächsten Bank und zur übernächsten, bis die Finanzierung stand. Kurz nach der Übernahme mussten wir feststellen, dass die Alteigentümer weiter Gewinne am Unternehmen vorbei auf ihre Privatkonten leiteten. Wir haben sie fristlos entlassen und standen plötzlich mit Millionenschulden da, ohne Geschäftsführung und persönlich haftend. Also kündigte ich bei McKinsey und übernahm das Unternehmen selbst. Statt Fünf-Sterne-Hotels hieß es nun altes Auto und Übernachten beim Bauern für 20 Mark. Aus so einer Not heraus lernt man, wie man ein Unternehmen wirklich führt. Seitdem kaufen wir nur noch mit eigenem Geld.

Worauf achten Sie seither, wenn Sie sich mit jemandem geschäftlich verbinden?

Auf drei Dinge : Man muss menschlich zueinander passen und schnell, fast wortlos miteinander kommunizieren können. Man sollte fachlich auf Augenhöhe sein. Und am wichtigsten, der andere muss eine hohe Integrität haben. Wer bereit ist, andere über den Tisch zu ziehen, mit dem mache ich keine Geschäfte mehr. Ich habe da einen einfachen, biblischen Maßstab: kein falsches Zeugnis gegen andere. Eine Notlüge ist harmlos. Sobald man damit jemanden schädigt, ist eine Grenze überschritten. Ein guter Ruf ist wirtschaftlich enorm viel wert: Wenn die Leute wissen, dass stimmt, was Sie sagen, sind Handschlaggeschäfte möglich. Und die sind meistens die besseren, weil sie nicht erst von Rechtsabteilungen zerredet werden. Das beschleunigt alles.

Die Unternehmensinsolvenzen liegen so hoch wie seit über zehn Jahren nicht mehr. Wie schätzen Sie die Lage ein?

Das Problem liegt selten im einzelnen Unternehmen. Ein Unternehmen ist ein sehr resilientes Wesen, es überlebt viel länger, als man denkt, weil es sich wie ein Organismus wandeln und plötzlich in einen ganz anderen Markt hineinwachsen kann. Das eigentliche Problem sind die Rahmenbedingungen: ein Staat, der über Jahrzehnte immer kleinteiliger reguliert hat, und eine Öffentlichkeit, die jede Position sofort mit einer Gegenposition austariert. So entsteht eine Kompromissgesellschaft, in der vieles unentschieden bleibt. Trotzdem hat jede Krise ihre Chancen. Gerade im Mittelstand gibt es viele gut aufgestellte Firmen, deren Inhaber in den Ruhestand gehen wollen und keinen Nachfolger finden. Ich erlebe immer wieder junge Leute ohne viel eigenes Kapital, die sich mit einem Gesellschafterdarlehen des Alteigentümers eine kleine Firma sichern, neuen Schwung hineinbringen und sie später mit Gewinn verkaufen.

Mit dem European Heritage Project retten Sie verfallene Kulturdenkmäler. Im Juni erhielten Sie dafür das österreichische Ehrenkreuz für Wissenschaft und Kunst. Was treibt Sie an?

Kulturdenkmäler stehen immer für die geschichtliche Entwicklung einer Region. Ein Schloss war über Jahrhunderte ihr Zentrum, landwirtschaftlich wie rechtlich, dort saß auch die Gerichtsbarkeit. Verschwindet es, verliert die Region auch das Verständnis dafür, wie sie überhaupt entstanden ist, warum hier Wein angebaut wird und warum die Dörfer ringsum so aussehen, wie sie aussehen. Für die Sanierung beschäftigen wir inzwischen 20 bis 30 eigene Leute, weil die historischen Bautechniken kaum noch jemand beherrscht. Holen Sie einen normalen Handwerker, schlägt er Ihnen einen Stahlträger vor und will alles mit Beton auffüllen. Wichtig ist mir außerdem, dass sich jedes Projekt am Ende selbst trägt, durch Vermietung, Gastronomie oder Hotellerie. Nur dann hat die Arbeit auch in der zweiten und dritten Generation Bestand. Aktuell sanieren wir den Bayerischen Hof in Starnberg, ein Hotelgebäude von 1864, das wir für einen symbolischen Preis von der Stadt übernommen haben, weil jedes andere Konzept auf Abriss hinausgelaufen wäre. Man merkt sofort, was so ein Projekt mit einer Region macht: Die Leute sehen jahrelang zu, wie ein Bauwerk verfällt, auf das schon ihre Großeltern stolz waren. Steht es wieder, sind alle besser gelaunt, weil sie hineingehen und sich im Restaurant einen Wurstsalat bestellen können. Das ist ein wahnsinniger Hebel für das Wohlbefinden einer ganzen Region, dabei bearbeitet man eigentlich nur Steine.

Was raten Sie unseren Leserinnen und Lesern, die gerade ins Berufsleben starten?

Man braucht Selbstbewusstsein, denn gerade in der Selbstständigkeit laufen

einem ständig Bedenkenträger über den Weg. Man braucht Fleiß und Liebe zum Detail, es gibt da eine alte Bundeswehrregel: Wer einen Befehl erteilt, muss ihn auch kontrollieren. Und man braucht eine gute Systematik: nicht aus dem Bauch entscheiden, sondern analysieren und abwägen. Beim Firmenkauf müssen Sie erkennen, wo die Schwierigkeiten stecken, auch wenn die Bilanz sie noch nicht zeigt. Angedeutet haben sie sich immer irgendwo, etwa in zu dünnen Margen. Dafür braucht man Kenntnisse, und die sehe ich bei Bewerbern zunehmend verfallen. Das Abitur ist kein Nachweis mehr dafür, dass jemand gut lesen, schreiben und rechnen kann, da nehme ich inzwischen lieber den Bachelor. Nun kann man einwenden, die KI korrigiere ohnehin alles. Aber eine KI, in der man alles nachschlagen kann, ersetzt kein Wissen. Auch früher war ja nicht derjenige klug, der ein Lexikon im Regal stehen hatte. Den Rahmen, in dem ich mich bewege, muss ich selbst bewerten können, und dazu muss ich die Zusammenhänge verstehen. Das lernt man auf einer Hochschule immer noch ganz gut. Und am meisten lernt man ohnehin durch die Dinge, die nicht klappen. Deshalb wünsche ich jedem jungen Menschen, dass er auch Rückschläge erlebt und genug Selbstbewusstsein hat, danach weiterzumachen.

Herr Professor Löw, vielen Dank für das Gespräch.



(v.l.) Leon Mannhardt und Victor Batschkus beim Dreh

Zum Nachhören

Das Gespräch in voller Länge gibt es als vierte Folge des bdvb-Podcasts „Blickpunkt Business“, zu finden auf YouTube, Spotify und Apple Podcasts. Aufgezeichnet wurde die Folge von Leon Mannhardt und Victor Batschkus, beide Head of Podcast Team, verantwortet wird der Podcast von David Groß, Podcast-Vorstand der bdvb-Hochschulgruppe München.

Das Interview führte Philipp Geiß, verschriftlicht und redigiert von Victor Batschkus.

blickpunkt business

bdvb

FA Diversity

Was Yayoi Kusama über Neurodivergenz lehrt

Eine Künstlerin, die freiwillig in einer psychiatrischen Klinik lebt und mit ihren Werken erstaunt und begeistert – mit dieser Geschichte begann für den Fachausschuss Diversity der Besuch der kürzlich im Alter von 97 Jahren verstorbenen Japanerin Yayoi Kusama im Museum Ludwig in Köln. Dies war mehr als ein kulturelles Ereignis. Es war Auslöser einer grundlegenden Frage: Welche Potenziale liegen in Neurodiversität und was müssen wir tun, um dem gerecht zu werden?



Zunächst lohnt ein Blick auf die Begriffe. Neurodivergenz beschreibt neurologische Besonderheiten, die von den häufigsten und damit neurotypischen Denk-, Wahrnehmungs- und Verarbeitungsweisen abweichen. Menschliches Erleben folgt keinem einheitlichen Muster. Die Unterschiede sind Ausdruck menschlicher Vielfalt, der Neurodiversität.

Yayoi Kusama lädt ein, ihre besondere Wahrnehmung der Welt nachzuempfinden. Spiegelräume, sich wiederholende Punkte und die intensive Auseinandersetzung mit Natur eröffnen einen Blick auf eine Wirklichkeit, die fremd erscheint und gerade deshalb fasziniert. Die Ausstellung fordert heraus, eigene Vorstellungen von Normalität zu hinterfragen.
Als FA Diversity sehen wir Anderssein nicht als Defizit. Was statistisch häufig vorkommt, ist nicht automatisch wertvoller. Zugleich wollen wir benennen, wo unsere Gesellschaft bewusst oder unbewusst Hürden errichtet. Neurodivergente Menschen erleben im Alltag einen hohen Anpassungsdruck. Arbeits- und Lebenswelten orientieren sich an neurotypischen Bedürfnissen. Großraumbüros, Lärm, grelles Licht, Störungen oder starre soziale Erwartungen – was für viele normal erscheint, kann für andere zur Dauerbelastung werden. Sie entwickeln Strategien, um den Erwartungen ihrer Umwelt zu entsprechen. Repetitive Bewegungen dienen autistischen Menschen dazu, Reize zu regulieren und Stress abzubauen. Von Fremden werden sie oft als störend interpretiert. Das ständige Unterdrücken solcher natürlichen Regulationsmechanismen kostet enorme Energie und führt zu Erschöpfung.

Diversity

Resilienz bedeutet nicht, Belastungen einfach auszuhalten oder sich immer stärker anzupassen. Widerstandskraft entsteht, wo Menschen ihre eigenen Ressourcen nutzen können, Selbstwirksamkeit erleben und Anerkennung erfahren. Kunst leistet dazu einen wichtigen Beitrag. Sie ermöglicht es, Empfindungen sichtbar zu machen, Erfahrungen zu verarbeiten und neue Perspektiven zu entwickeln. Farben, Formen, Symbole, Klänge, Bewegung und das Arbeiten mit den Händen können Wege eröffnen, Belastungen zu bewältigen und Stabilität zurückzugewinnen. Kunst hat aber auch eine soziale Komponente. Innere Zustände werden durch sie auch für andere Menschen erfahrbar.

Millionen Menschen bewundern Yayoi Kusamas Werke, weil sie außergewöhnlich sind. Doch begegnen wir mit derselben Wertschätzung auch Menschen, deren Anderssein sich nicht im Museum zeigt? Warum sprechen wir von der „Superkraft" neurodivergenter Menschen, wenn sie sich künstlerisch ausdrückt, bewerten deren Detailverliebtheit, das isolierte Versenken in ein Thema oder ungewöhnliche Denk- und Arbeitsweisen im Alltag aber als problematisch oder defizitär? Vielfalt ist kein Systemfehler. Sie liefert entscheidende Impulse für die notwendige Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft. Wir sollten Arbeitswelten und gesellschaftliche Räume so gestalten, dass alle ihr Potenzial entfalten können. Teilhabe bedeutet mehr als Tolerieren. Es bedarf Neugier, Offenheit und der Bereitschaft, von Menschen zu lernen, die die Welt anders wahrnehmen als wir selbst.

Yayoi Kusamas Kunst hat uns beeindruckt und zum Nachdenken gebracht. Vielleicht ist genau das die Stärke von Kunst: Sie erweitert unseren Blick auf andere Menschen – und damit auch auf uns selbst.

Die Transformation der wirtschaftswissenschaftlichen Lehre

Wie Digitalisierung und künstliche Intelligenz Lehre, Prüfungen und Kompetenzen verändern

Ein Hörsaal, keine Kreide, kein Skript. Stattdessen: Tablets, Planspiele und Studierende, die digitale Entscheidungssituationen in Echtzeit durchspielen. Solche Formate finden sich inzwischen auch an deutschen Wirtschaftsfakultäten – und zeigen, wie stark sich die Lehre verändert.



Für den bdvb ist das mehr als eine Randnotiz. Sein Netzwerk umfasst über 6.000 Absolvent*innen und Studierende. Als Initiator des Bündnisses Ökonomische Bildung Deutschland engagiert sich der Verband zudem selbst für ökonomische Bildung. Auch die Größenordnung zeigt die Relevanz: Rund 318.000 Studierende entfallen in Deutschland auf BWL und das Studienfach Wirtschaftswissenschaften. Mit Wirtschaftsrecht, Wirtschaftsinformatik und Wirtschaftsingenieurwesen sind es knapp 496.000.

Wie verändert die Digitalisierung was Wirtschaftsstudierende lernen – und wie sie es lernen?

Die Digitalisierung der Hochschullehre begann nicht erst mit Lernplattformen und Online-Vorlesungen. Seit den 1980er-Jahren veränderten zunächst Computer, später das Internet und digitale Lernsysteme Forschung und Lehre. Einen massiven Schub brachte die Corona-Pandemie: Innerhalb kürzester Zeit mussten Hochschulen Lehrveranstaltungen digital anbieten und neue didaktische Konzepte entwickeln. Nach dem Ende der Einschränkungen wurde die Präsenzlehre wieder zum Regelfall. Digitale Werkzeuge, Blended-Learning-Elemente und hybride Angebote sind seitdem jedoch stärker in den Hochschulalltag integriert.

Doch Digitalisierung bedeutet weit mehr, als eine Vorlesung auf einen Bildschirm zu übertragen. An der DHBW Stuttgart hat Prof. Dr. Frank Beham das Planspiel „Hungry Tigers" zur digitalen Transformation entwickelt. An der TH Aschaffenburg setzt die Fakultät Wirtschaft und Recht Game-Thinking ein, um motivationale Lernhindernisse mit spielerischen Elementen anzugehen. Auch in der Volkswirtschaftslehre verändern Datenanalyse und digitale Werkzeuge die Lehre: An der London School of Economics analysieren Studierende reale Datensätze mit Statistiksoftware. Gefragt sind damit nicht nur neue Lehrformen, sondern auch neue Methoden und Kompetenzen.

Mit generativer künstlicher Intelligenz kommt eine weitere Ebene hinzu. Sie betrifft nicht nur Werkzeuge und Lehrmethoden, sondern auch Studieninhalte, Prüfungsformen und die Frage, wie sich studentische Eigenleistung künftig bewerten lässt. Wie weit die institutionelle Integration gehen kann, zeigt die Wharton School: Bereits im Herbst 2024 führte sie ChatGPT Enterprise für ihre Vollzeit- und Executive-MBA-Studierenden ein. Gleichzeitig experimentieren Lehrteams dort mit eigenen KI-Anwendungen für Studium und Lehre.

Auch an deutschen Wirtschaftsfakultäten verändert KI bereits die Lehre. An der Universität Würzburg lernen Studierende im Kurs „Enterprise AI", KI-basierte Unternehmenssoftware zu gestalten. Zum Wintersemester 2026/27 startet dort zudem der Bachelor „Digital Business & Data Science". Die htw saar betreibt an ihrer Fakultät für Wirtschaftswissenschaften ein KI-Lab, in dem Studierende, Lehrende sowie Kooperationspartner aus Wirtschaft und Wissenschaft KI-Anwendungen praxisnah erproben.

Wie breit das Thema an deutschen Hochschulen angekommen ist, zeigt der KI-Monitor 2025 des Hochschulforums Digitalisierung: 97 Prozent der befragten Hochschulen beschäftigen sich mit KI in Prüfungen, aber nur 43 Prozent haben ihre Prüfungsordnungen angepasst. Die formale Anpassung bleibt damit vielerorts hinter der intensiven Auseinandersetzung zurück.

Wie sich dieser Wandel im konkreten Lehralltag auswirkt, darüber spricht Prof. Dr. Frank Beham von der DHBW Stuttgart. Er ist Professor für BWL, insbesondere Digitale Transformation. Er arbeitet selbst mit neuen Lehrformaten und erlebt durch das duale Studienmodell zugleich, wie Unternehmen mit technologischen Veränderungen umgehen.

Ali Sevgi: Sie haben mit Studierenden das Planspiel „Hungry Tigers" entwickelt. Was können Studierende dabei lernen, was ein klassisches Seminar nur schwer vermitteln kann?

Frank Beham: Als wir mit der Entwicklung angefangen haben, konnten wir kein Planspiel finden, das digitale Transformation in unserem Verständnis umfassend abbildet. „Hungry Tigers" soll deshalb den Fokus auf organisationalen Wandel legen und Veränderung erlebbar machen. In einer abstrakten Spielwelt müssen Teams beispielsweise abwägen, wie stark sie Kompetenzen weiterentwickeln wollen, ohne kurzfristig Punkte sammeln zu können. Gleichzeitig treffen diese Entscheidungen auch andere Teams, sodass sich der Spielverlauf ständig verändert. Im anschließenden Debriefing übertragen wir die Spielerfahrungen auf die Unternehmensrealität und ordnen sie fachlich ein. Dadurch wird unmittelbar sichtbar, dass digitale Transformation kein rein technisches Projekt ist, sondern von strategischen Entscheidungen, Ressourcen, Wettbewerb und Zusammenarbeit abhängt. Genau diese Verbindung aus eigenem Erleben, Reflexion und theoretischer Einordnung ist in einem klassischen Seminar nur schwer herzustellen.

Wo erleben Sie Veränderungen durch KI derzeit schneller – in der Hochschullehre oder bei den dualen Partnerunternehmen? Und was bedeutet dieser Unterschied für die Inhalte Ihrer Lehrveranstaltungen?

Die schnellste Veränderung beobachte ich derzeit weder an der Hochschule noch in den Unternehmen, sondern bei den Studierenden selbst. Einige haben sich bereits tief eingearbeitet, treiben generative KI in ihren Ausbildungsunternehmen voran, programmieren mit solchen Werkzeugen oder setzen KI-Agenten ein. Andere verfügen dagegen noch über wenig Vorwissen oder haben kaum Zugang zu entsprechenden Anwendungen. Diese Unterschiede sind für die Lehre eine wichtige Ausgangslage: Wir müssen Grundlagen vermitteln, ohne diejenigen auszubremsen, die bereits praktische Erfahrungen sammeln. Deshalb lasse ich Studierende ihre Erfahrungen einbringen und gemeinsam mit anderen einordnen.

Wo verändert künstliche Intelligenz Ihre eigene Lehre derzeit am stärksten – bei den Inhalten, den Lehrmethoden oder den Prüfungsformaten?

Als Professor habe ich unter dem Leitbild der Freiheit von Forschung und Lehre einen großen Gestaltungsspiel-



bdvb-Mitglied Ali Sevgi ist geschäftsführender Gesellschafter von Böttger XR – Solutions. Das Unternehmen entwickelt 3D- und XR-Lösungen für Industrie, Anlagenbau und Produktkommunikation und erstellt aus 3D-Scans digitale Planungsdaten. (www.boettger-xr.de)

raum bei Inhalten und Lehrmethoden. Neue Inhalte kann ich vergleichsweise schnell in meine Lehrveranstaltungen aufnehmen. Neue Lehrmethoden benötigen etwas mehr Vorlauf, da sich Konzepte fundamentaler verändern und methodisch erprobt werden müssen. Beispielsweise beforschen wir KI-Tutoren als digitale Lernbegleiter im Zusammenhang mit sogenannten RAG-Systemen. Diese Systeme greifen auf festgelegte Quellen zurück und sollen Antworten dadurch nachvollziehbarer und fachlich besser überprüfbar machen. Weniger frei bin ich bei den Prüfungsformaten, die stärker durch hochschulweite Vorgaben bestimmt werden. Genau dort entstehen derzeit die größten Fragen: Bei unbeaufsichtigten schriftlichen Arbeiten lässt sich kaum noch zuverlässig erkennen, welcher Textanteil eigenständig entstanden ist. Deshalb brauchen wir Prüfungsformate, die den Lernprozess stärker begleiten und Verständnis sichtbar machen.

Der Geschichtsprofessor Jason Gibson von der Alcorn State University in Mississippi versteckte kürzlich in einer Prüfungsaufgabe eine unsichtbare Anweisung, die KI-Antworten durch sinnlose Madagaskar-Bezüge verriet. Was halten Sie von solchen Methoden?

Solche Methoden sind verständlich, weil Lehrende vor der Frage stehen, wie sie mit KI-generierten Arbeiten umgehen sollen. Sie lösen das eigentliche Problem aber nicht. Wir sollten nicht nur versuchen, künstliche Antworten aufzudecken, sondern grundsätzlich überlegen, wie Lernen zuverlässig stattfindet und sichtbar wird. Entscheidend ist nicht, was Lehrende präsentieren, sondern was Studierende am Ende selbst erklären, anwenden und beurteilen können. Prüfungen sollten deshalb keine Hürde am Ende einer Veranstaltung darstellen, sondern den Lernprozess begleiten und fortsetzen. Damit gemeint sind regelmäßige Fortschrittsbewertungen in Präsenz, Gespräche und Reflexionsaufgaben. Diese zeigen besser, ob ein Verständnis entstanden ist, und zugleich wird es dadurch schwieriger, die eigene Denkleistung vollständig durch KI zu ersetzen.

Wie lässt sich bei Projekt- und Bachelorarbeiten die Eigenleistung fair bewerten, wenn KI-Schreibwerkzeuge selbstverständlich verfügbar sind?

Wir können diese Schreibwerkzeuge nicht mehr aus dem Studium wegwünschen. Viele Studierende erleben in ihren Ausbildungsunternehmen sogar, dass sie solche Werkzeuge aktiv nutzen sollen. Gerade theoretische Textteile lassen sich inzwischen schnell erzeugen, ohne dass die zugrunde liegenden Inhalte wirklich verstanden werden müssen. Aus meiner Sicht sollten wir uns daher am Konzept des „Authentic Assessment“ nach Grant Wiggins und an den Prinzipien des Instructional Design orientieren. Instructional Design bedeutet hier, Lernziele, Lernaktivitäten, Betreuung und Prüfung von Anfang an aufeinander abzustimmen. Wenn das Lernziel beispielsweise darin besteht, ein reales Praxisproblem zu analysie-



Frank Beham ist Professor für Digitale Transformation und Leiter des Zentrums für Digitale Transformation (ZDT) an der DHBW Stuttgart. Als erfolgreicher Unternehmensberater und Coach behält er den Blick auf aktuelle Herausforderungen von Unternehmen im Kontext der Digitalen Transformation. (www.dhbw-stuttgart.de/ansprechperson/frank-beham)

ren und eine begründete Lösung zu entwickeln, sollte auch die Prüfung genau diesen Prozess abbilden. In Betreuungsgesprächen, Zwischenpräsentationen und Reflexionen wird sichtbar, ob Studierende fachlich sattelfest sind, Entscheidungen nachvollziehbar begründen und den Transfer selbst leisten können. Dann wird der Einsatz von KI durch reale Denkleistung ersetzt. Dieser Ansatz kann allerdings bei den heutigen Prüfungsvorgaben nicht immer anwendbar sein.

Welchen Rat geben Sie Studierenden und jungen Berufstätigen im bdvb, um in einer Arbeitswelt langfristig anpassungsfähig zu bleiben, die zunehmend von Digitalisierung und KI geprägt wird?

Anpassungsfähigkeit entsteht nicht allein dadurch, dass man möglichst viele digitale Werkzeuge kennt. Entscheidend ist, praktische Aufgaben zu verstehen, Probleme eigenständig zu strukturieren und die Qualität von Lösungen einschätzen zu können. Erfahrung und Urteilskraft werden deshalb wichtiger. Das duale Studium bietet dafür gute Voraussetzungen, weil es theoretisches Wissen mit Einblicken in unterschiedliche Unternehmensbereiche verbindet. Wer nicht dual studiert, sollte daher vergleichbare Erfahrungen durch Praktika, studentische Projekte oder Nebenjobs sammeln. Darüber hinaus empfehle ich, nicht passiv auf Weiterbildungsangebote zu warten, sondern eigene Fragen mit KI zu bearbeiten, Ergebnisse kritisch zu prüfen und die eigenen Fähigkeiten kontinuierlich auszubauen. Wer fachliche Grundlagen mit KI-Kompetenz und Lernbereitschaft verbindet, bleibt langfristig anpassungsfähig und schafft sich einen echten Wettbewerbsvorteil.

Was bleibt?

Die Digitalisierung hat die wirtschaftswissenschaftliche Lehre in den vergangenen Jahren grundlegend verändert – von Moodle über Blended Learning bis zu Planspielen wie Prof. Behams „Hungry Tigers“. Künstliche Intelligenz setzt darauf eine weitere Stufe: Sie zwingt Fakultäten, Prüfungsformate, Kompetenzbegriffe und die Rolle der Lehrenden neu zu denken. Die Zahlen zeigen: Die Herausforderung ist erkannt, doch die Umsetzung hinkt hinterher – nur 43 Prozent der befragten Hochschulen haben ihre Prüfungsordnungen bislang angepasst.

Für den bdvb und seine Mitglieder ist das mehr als eine akademische Randfrage. Wie Prof. Beham betont, entscheidet nicht die Zahl beherrschter Tools über die Zukunftsfähigkeit, sondern die Fähigkeit, Probleme eigenständig zu strukturieren und Lösungen kritisch zu beurteilen. Wer heute VWL oder BWL studiert, wird in einem Berufsleben arbeiten, in dem KI-Kompetenz zunehmend zum selbstverständlichen Werkzeug gehört. Hochschulen, die diesen Wandel aktiv gestalten, bereiten Studierende genau auf diese Arbeitswelt vor.



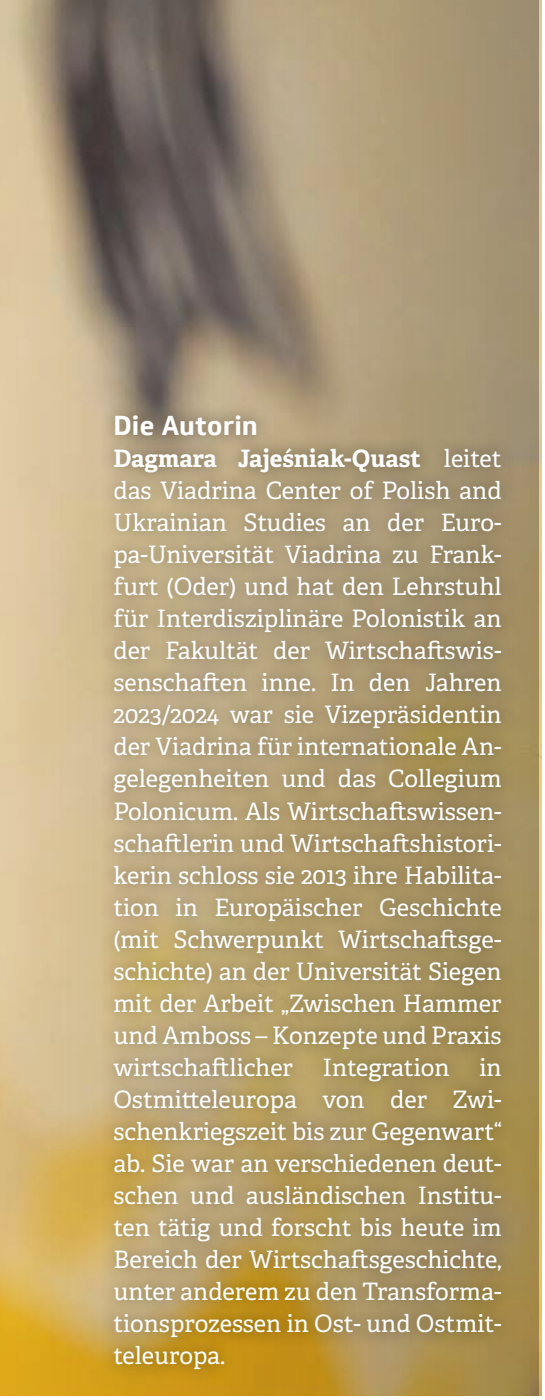
Transformation an Oder und Neiße

Vor einigen Tagen saß ich mit meinem Mann in Frankfurt (Oder) in der Kulturmanufaktur (KUMA) – einem Begegnungsort in den Gerstenberger Höfen auf dem Gelände einer ehemaligen Möbelfabrik, die wie viele andere Industriestandorte im Osten der Republik die marktwirtschaftliche Transformation nicht überstand. Gezeigt wurde der preisgekrönte Film „Das schweigende Klassenzimmer“ von Lars Kraume.

Der Film erzählt eine wahre Geschichte aus DDR-Zeiten. Im Jahre 1956 hielt eine ganze Schulklasse in Storkow unweit Berlins eine Schweigeminute ab und zeigte damit ihre Solidarität mit den Opfern des Aufstandes in Ungarn. Daraufhin wurde die gesamte Klasse der Schule verwiesen. Fast alle Schüler flohen in den Westen und holten dort das Abitur auf.

Im Anschluss an die Filmvorführung in der KUMA gab es ein Gespräch mit dem 88-jährigen Carsten Köhler, einem ehemaligen Schüler dieser Klasse. Der Protagonist erzählte über seinen Werdegang im Westen nach der Flucht und konstatierte für den Westen der Republik erhebliche Wissenslücken, was die DDR und den Osten im Allgemeinen anbelangt.

Mehr als 35 Jahre nach der „Wende“ ist die geschichtspolitische Debatte über die DDR und Ostdeutschland weiterhin emotional aufgeladen. Dirk Oschmanns Bestseller „Der Osten: eine westdeutsche Erfindung“ (2023) steht exemplarisch für den Vorwurf, der Westen habe den Osten übernommen und die Menschen degradiert. Auch in Frankfurt (Oder) wird die DDR-Vergangenheit in politischen und gesellschaftlichen Debatten kontrovers verhandelt, nicht zuletzt vor dem Hintergrund der steigenden Popularität der AfD. Dabei lässt sich die DDR nicht als isolierter Sonderfall verstehen, sondern ist Teil einer ost- und ostmitteleuropäischen Transfor-



Die Autorin

Dagmara Jajeśniak-Quast leitet das Viadrina Center of Polish and Ukrainian Studies an der Europa-Universität Viadrina zu Frankfurt (Oder) und hat den Lehrstuhl für Interdisziplinäre Polonistik an der Fakultät der Wirtschaftswissenschaften inne. In den Jahren 2023/2024 war sie Vizepräsidentin der Viadrina für internationale Angelegenheiten und das Collegium Polonicum. Als Wirtschaftswissenschaftlerin und Wirtschaftshistorikerin schloss sie 2013 ihre Habilitation in Europäischer Geschichte (mit Schwerpunkt Wirtschaftsgeschichte) an der Universität Siegen mit der Arbeit „Zwischen Hammer und Amboss – Konzepte und Praxis wirtschaftlicher Integration in Ostmitteleuropa von der Zwischenkriegszeit bis zur Gegenwart" ab. Sie war an verschiedenen deutschen und ausländischen Instituten tätig und forscht bis heute im Bereich der Wirtschaftsgeschichte, unter anderem zu den Transformationsprozessen in Ost- und Ostmitteleuropa.

mationsgeschichte, deren „doppelte Wende" von 1945/49 und 1989/90/91 bis in die Gegenwart fortwirkt.

Vor diesem Hintergrund lohnt sich ein kurzer Vergleich der ostdeutschen Transformation mit einem anderen postsozialistischen Land. In Frankfurt (Oder) – einer geteilten Stadt, deren östlicher Teil nach dem Zweiten Weltkrieg polnisch wurde, liegt der Vergleich mit Polen nahe. Zumal hier an der Oder die Europa-Universität Viadrina liegt – meine Alma Mater, die seit ihrer Neugründung im Jahre 1991 eine Brücke nach Ost- und Ostmitteleuropa ist. Die Viadrina ist selbst ein Kind der „Wende", deren Forscherinnen und Forscher – mich eingeschlossen – seit den 1990er-Jahren die Transformation von Wirtschaftssystemen und die Neuordnung der Gesellschaften Ost- und Ostmitteleuropas studieren und Grundlagenforschung zur Theorie der Transformation leisten.

Was sind also die Gemeinsamkeiten und Unterschiede der marktwirtschaftlichen Transformation in Ostdeutschland und Polen, und wie wirken sie bis heute fort? Die Prozesse verliefen in beiden Ländern seit 1990 zwar unter ähnlichen Ausgangsbedingungen – dem Zusammenbruch zentralplanerischer Systeme –, entwickelten sich jedoch aufgrund unterschiedlicher institutioneller Rahmenbedingungen, politischer Entscheidungen und externer Einflüsse deutlich auseinander. Zu den zentralen Erklärungsfaktoren für die Unterschiede in den postsozialistischen Transformationsprozessen der beiden Länder an Oder und Neiße gehören – und das belegen neueste Forschungen – unter anderem Modernisierungsblockaden, Pfadabhängigkeiten und die Rolle technologischer Innovationen

Ausgangsbedingungen: gemeinsame Herausforderungen, unterschiedliche Kontexte

Beide Länder – die einstige Volksrepublik Polen und die ehemalige Deutsche Demokratische Republik – standen vor der gleichen Aufgabe, nämlich zentralplanerische Strukturen abzubauen, marktwirtschaftliche Institutionen aufzubauen und ihre Volkswirtschaften in die globalen Märkte zu integrieren. Dennoch unterschieden sich die Ausgangslagen. Polen hatte bereits seit den 1970er Jahren teilweise marktwirtschaftliche Reformen eingeleitet (unter anderem die Öffnung des einheimischen Marktes für ausländischen Investitionen, die Schaffung sogenannter „Poloniafirmen" bereits Ende der 1970er-Jahre, Wilczek-Reformen Ende der 1980er-Jahre und schließlich der „Balcerowicz-Plan" von 1989) und eine pluralistische politische Kultur entwickelt (erwähnt sei vor allem die Gründung der „Solidarność" im August 1980). Das Land an der Weichsel verfügte über eine stärker diversifizierte Eigentümerstruktur und duldete – anders als in der DDR – ein vielgestaltiges Unternehmertum. Entscheidend für den Zeitvorsprung gegenüber der DDR war, dass Ende 1988 der Wirtschaftsminister der Volksrepublik Polen, Mieczysław Wilczek, in der letzten kommunistischen Regierung unter Ministerpräsident Mieczysław Rakowski den Markt praktisch vollständig liberalisierte. Was nicht verboten war, war erlaubt. Der Staat verfügte nur noch über wenige Monopole: Waffen, Bodenschätze und die Spirituosenindustrie. Das war der eigentliche Beginn des wirtschaftlichen und später auch des gesellschaftlichen Wandels, denn man konnte reich werden, Unternehmen gründen und mit fast allem Möglichen handeln. Vor allem aber ließ die Volksrepublik Polen ihre Bürger teilweise frei reisen (auch in das „kapitalistische Ausland") – ein Erfahrungsschatz, der der Transformation in den 1990er-Jahre sehr zugutekam. Ostdeutschland hingegen wurde durch die deutsche Einheit in ein bestehendes, hochentwickeltes marktwirtschaftliches System integriert – mit sofortiger Übernahme westdeutscher Institutionen und Rechtsnormen sowie der Währung. Die ehemaligen DDR-Bürger waren auf diese Veränderungen kaum vorbereitet. Trotz der „Integration" in ein Land mit derselben Sprache und Kultur kannten sich die Menschen kaum. Die Mauer sorgte von 1961 bis 1989 für eine hermetische Abriegelung der DDR, deren Bürger so kaum die Chance erhielten, schon vor 1990 marktwirtschaftliche Strukturen kennenzulernen – im Gegensatz zu den Bürgern der Volksrepublik Polen im gleichen Zeitraum. Diese strukturelle Asymmetrie prägte die Transformationsdynamik nachhaltig.

Modernisierungshindernisse und Pfadabhängigkeiten

Sozialistische Modernisierungspfade hatten in beiden Ländern zu technologischen Rückständen, ineffizienten Produktionsstrukturen und Innovationsschwächen geführt. Die DDR-Industrie war stark auf Großkombinate ausgerichtet, deren Strukturen nach 1990 kaum marktfähig waren. In Polen bestanden zwar ebenfalls strukturelle Defizite, doch die Reformen der 1980er-Jahre hatten bereits eine gewisse Anpassungsfähigkeit geschaffen. Ein zentraler Befund der Transformationsforschung zeigt, dass der entscheidende Hebel für eine erfolgreiche Transformation das Unternehmertum und der technologische Fortschritt war. In der DDR verhinderten strukturelle Innovationsschwächen und fehlende Wettbewerbsmechanismen lang-

fristig eine Modernisierung. Die Integration in die Bundesrepublik in den 1990er-Jahren brachte zwar Kapital und Know-how, aber auch massenhafte Betriebsstilllegungen – vor allem aber das Gefühl einer „Zwei-Klassen-Gesellschaft", ja gar einer „Kolonisierung durch den Westen". Polen entwickelte sich im Gegenzug zu einem dynamischen Transformationsland, das ab den 2000er-Jahren – unterstützt durch EU-Strukturfonds und eine wachsende private Unternehmenskultur – zunehmend innovationsorientierte Sektoren aufbaute. Institutionelle Stabilität und die marktwirtschaftlichen Lernprozesse sind in Polen viel stärker organisch gewachsen, während Ostdeutschland eine „institutionelle Schocktransformation" erlebte – mit ambivalenten Folgen für Innovationsfähigkeit und regionalwirtschaftliche Entwicklung. Demzufolge ordnet die Forschung Ostdeutschland als Fall einer extern induzierten Transformation ein, Polen hingegen als Fall einer internen, schrittweisen Transformation.

Eine knappe vergleichende Synthese zum Schluss: Polen vs. Ostdeutschland

Im Falle der Transformation in Ostdeutschland haben wir es mit einem Transformationsmodus in Form endogener Reformen zu tun – mit einer graduell exogenen Integration, einem abrupten Institutionenaufbau, mit vollständiger Übernahme westdeutscher Institutionen. Die polnische Transformation wird zwar in der Literatur als „Schocktherapie" charakterisiert, aber bei genauerem Hinsehen und vor allem dem Vergleich mit Ostdeutschland lässt sich diese Aussage relativieren. Zwar sind die sozialen Kosten der Transformation in Polen sogar noch höher als die in Ostdeutschland, aber in Polen wurde die Bevölkerung durch die teilweise Öffnung des Marktes bereits ab Ende der 1970er-Jahre auf Marktwirtschaft und Unternehmertum vorbereitet. Fest steht, dass im Polen der 1980er-Jahre kaum noch jemand an eine Planwirtschaft glaubte. Als in Ostdeutschland im Oktober 1989 die Vorbereitungen auf die Feierlichkeiten zum 40-jährigen Bestehen der DDR liefen, regierte in Polen bereits seit August Tadeusz Mazowiecki, der erste nicht-kommunistische Ministerpräsident. Auch dies ist ein weiterer Zeitvorsprung, der nicht zu unterschätzen ist. Polen hat sich zu einer der dynamischsten Volkswirtschaften Mittel- und Osteuropas entwickelt, mit wachsender Innovationsorientierung und stabilen makroökonomischen Fundamenten. Ostdeutschland dagegen ist trotz erheblicher Investitionen weiterhin stark durch einen bestehenden strukturellen Unterschied zu Westdeutschland gekennzeichnet, insbesondere bei Produktivität, Innovationskraft und Unternehmensdichte. Die Forschung (unter anderem an der Viadrina) zeigt, dass die Art der Transformation – schockartig vs. graduell – entscheidend für die langfristige wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklung war. Dem 88-jährigen Carsten Köhler aus dem Film „Das schweigende Klassenzimmer" ist daher zuzustimmen: Beide Seiten brauchen viel Mut, um über den eigenen Tellerrand zu schauen. Er selbst hat bereits 1956 als 18-jähriger Abiturient den Mut dazu gehabt.

Ein Blick über den Tellerrand

Fünf Monate Peking



Eine der vielen Bibliotheken an der Tsinghua Universität

Der erste Tag an der Tsinghua University in Peking ist schwer zu vergessen. Ein Campus so groß wie die Mannheimer Innenstadt, mit Seen, alten Pagoden und Fahrradströmen in alle Richtungen. Von Februar bis Juli 2026 war die Tsinghua, eine der renommiertesten Universitäten Asiens, mein akademisches Zuhause. Was mich erwartete, übertraf alle meine Vorstellungen.

Die Kurse: Breite statt Enge

An der School of Economics and Management (SEM) belegte ich vier Kurse: Investment, Marketing, Theory of Industrial Organization und Chinese Political Economy.

Investment und Marketing knüpften inhaltlich an vieles an, was ich aus Mannheim kannte, doch Stil und Dynamik waren andere. Aktive Beteiligung war keine Option, sondern Erwartung: Diskussionen wurden eingefordert, Fallstudien gemeinsam erarbeitet und Präsentationen vor der Gruppe gehalten. Die Perspektive war dabei stets eine globale, mit besonderem Blick auf asiatische Märkte. Erwähnenswert ist auch der strukturelle Unterschied zum deutschen System: Jeder Kurs hatte Teaching Assistants, die Beteiligung und Hausaufgaben aktiv begleiten, und die Prüfungsleistung verteilte sich auf ein Midterm und eine Final Exam, das hält den Lerneffekt über das Semester konstant hoch.

Den stärksten Eindruck hinterließ Chinese Political Economy. Wer die WirtschaftsWoche liest, stößt regelmäßig auf Fragen wie: Wie gefährlich wird Chinas Aufstieg für den Westen? Kann Peking die amerikanische KI-Dominanz ins Wanken bringen? Dieser Kurs hat mir gezeigt, wie man sie richtig einordnet: wie ein Land, das noch in den 1980ern zu den ärmsten der Welt gehörte, innerhalb weniger Jahrzehnte zur zweitgrößten Volkswirtschaft wurde – und heute die globale Ordnung aktiv mitgestaltet. Das aus erster Hand, in Peking, mit Dozenten, die selbst Teil dieser Geschichte sind: Das kann kein Lehrbuch ersetzen.

Der Studienalltag: Zwischen Bibliothek, Mensa und Campus-Leben

Der Alltag an der Tsinghua hat seinen eigenen Rhythmus, in der Grundstruktur gar nicht so verschieden von Mannheim, nur die Details waren eine andere Welt. Den morgendlichen Kaffee oder Tee lässt man sich per App direkt in den Vorlesungssaal liefern, in Peking so selbstverständlich wie anderswo die Bäckerei um die Ecke. Der Campus gleicht einer Ministadt: eigene Sporteinrichtungen, Supermärkte, Cafés und über zehn Mensen mit rießiger Variation. Wer nachmittags lernen will, muss sich nicht zweimal in dieselbe Bibliothek setzen; auf dem Campus gibt es so viele, dass man beinahe jeden Tag eine neue entdecken kann.

Was den Studienalltag besonders machte, war die Internationalität. In meinen Kursen saßen Studierende aus Südostasien, Afrika, Europa und Amerika. Diskussionen über Handelspolitik oder Marktstrategien bekamen dadurch eine Tiefe, die im deutschen Hörsaal kaum möglich ist. Eine Besonderheit, die mich anfangs überraschte: Selbst in englischsprachigen Vorlesungen antworteten chinesische Studierende auf Professorenfragen häufig auf Mandarin, was für mich als Außenstehenden ungewohnt war, aber letztlich ein Zeichen dafür, dass man hier tatsächlich in einer anderen akademischen Kultur zu Gast ist, nicht nur in einer internationalen Bubble.

Auffällig war auch der offene Umgang mit künstlicher Intelligenz: KI war kein Tabuthema, sondern ein selbstverständliches Werkzeug, zu dem Dozenten konkrete Hinweise gaben. Erfrischend anders als das, was ich bisher in Deutschland erlebt hatte.

Jenseits des Campus: Peking und China entdecken

Ein Auslandssemester ist mehr als Studium, und Peking mehr als eine Hauptstadt. Die Verbotene Stadt, der Himmelstempel, die Hutongs im alten Stadtkern: Peking hat eine historische Dichte, die immer wieder überrascht. Gleichzeitig ist es eine Metropole, die zeigt, wie schnell sich eine Gesellschaft transformieren kann. Praktisch hinzuzufügen: Peking ist riesig. Um in die Innenstadt zu fahren, braucht man teilweise mit dem Auto über eine Stunde. Das dauerte für mich fast so lange wie von meinem Heimatort im Schwarzwald an die Uni Mannheim. WeChat und Alipay sind dabei unverzichtbar; ohne diese Apps läuft im chinesischen Alltag gar nichts.



Samuel Trautwein studiert Volkswirtschaftslehre an der Universität Mannheim und ist Bundesvorsitzender der Hochschulgruppen im bdvb. Sein Auslandssemester absolvierte er im Sommersemester 2026 an der Tsinghua University, School of Economics and Management, in Peking.

Während chinesische Studenten teilweise auch an Wochenenden Vorlesungen hatten, sind wir Austauschstudenten an den Wochenenden verreist: die Chinesische Mauer, Shanghai als Kontrast zwischen Alt und Hypermodern, Guilin und Yangshuo mit ihren Reisterrassen und Karstbergen. China ist ein Land, das man nicht von außen verstehen kann, man muss es erleben. Das Gute: Man braucht nicht mehr als sein Handy in der Hosentasche, um ganz China zu bereisen.

Fazit: Einfach machen

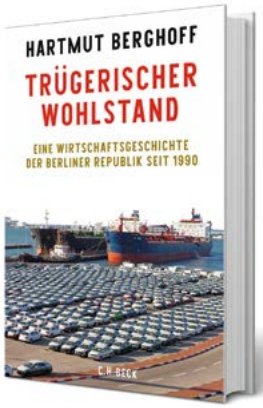
Fünf Monate Peking haben meinen Blick auf Wirtschaft, auf die Welt und auf mich selbst verändert. Ich bin mit anderen Fragen zurückgekehrt als ich aufgebrochen bin. Und das ist vielleicht das Beste, was ein Auslandssemester leisten kann. An alle bdvb-Mitglieder, die noch überlegen, wohin es gehen soll: Ich kann China und im Besonderen Peking wärmstens empfehlen. Nicht trotz der Andersartigkeit, sondern wegen ihr. Wir leben in einer Zeit, in der China in nahezu jeder wirtschaftlichen und geopolitischen Debatte vorkommt. Wer selbst einmal dort war, denkt über diese Themen anders und man bekommt ein Gespür dafür, wie das Land tickt, wie die Menschen denken, wie Wirtschaft und Gesellschaft dort funktionieren.

Hinzu kommt: Chinesische Universitäten genießen international einen hervorragenden Ruf, die Kurse sind praxisnäher als vieles, was man aus Deutschland kennt, und das Leben in Peking ist deutlich günstiger als in den meisten westeuropäischen Großstädten. Man bekommt viel für sein Geld: akademisch, kulturell und persönlich. Also: Macht das!

Gelesen und notiert



TRÜGERISCHER WOHLSTAND



Eine Wirtschaftsgeschichte der Berliner Republik seit 1990

Die Bundesrepublik befindet sich mitten in einer „Zeitenwende" und steht vor tiefgreifenden Umbrüchen. In Politik und Medien kursieren viele irreführende Interpretationen der jüngeren Wirtschafts- und Sozialgeschichte, aus denen Handlungsempfehlungen für die Zukunft abgeleitet werden. Die Feinde der Demokratie zeichnen düstere Bilder und fordern radikale Veränderungen. Umso wichtiger ist es, eine nüchterne Bilanz der sozioökonomischen Entwicklungen der letzten Jahrzehnte vorzunehmen. Das neue Buch des renommierten Wirtschaftshistorikers Hartmut Berghoff bietet eine faktenbasierte Bilanz der Leistungen und Probleme der frühen Berliner Republik. „Trügerischer Wohlstand" ist die erste wirtschaftshistorische Analyse der Geschichte der Berliner Republik von der Wiedervereinigung bis zur Gegenwart. Hartmut Berghoff benennt darin ihre Stärken, aber auch gravierende Fehlentwicklungen. Es ist eine Ironie der Geschichte, dass Erfolge die alten Strukturen verfestigten und notwendige Neuaufbrüche verhinderten. Die Bundesrepublik wurde zu einem Land der Widersprüche.

Hartmut Berghoff: Trügerischer Wohlstand, C.H.Beck, 2026, 376 S., € 34, ISBN 978-3-406-84561-1.

7 CONTINENTS UND DAS REISEBUCH EUROPA



Mein Lauf um die Welt, zu den Menschen und zu mir selbst

„Menschen bewegen, unsere Welt zum Besseren zu verändern, damit unsere nachfolgenden Generationen eine lebenswerte Zukunft haben." Das ist Norman Büchers Antrieb. Das Projekt 7 CONTINENTS hat er ins Leben gerufen, um jungen Menschen weltweit eine Stimme zu geben. Wovon träumen sie, was macht ihnen Angst, wie sehen sie ihre Zukunft … Als Jugendbotschafter läuft er auf allen 7 Kontinenten und trägt die Erkenntnisse der 7 Fragen, Meinungen und Sichtweisen der Jugendlichen von Dorf zu Dorf. Von Stadt zu Stadt. Von Land zu Land. Von Kontinent zu Kontinent. Um die Welt. Das ursprüngliche Ziel war es, diese Erkenntnisse und Stimmen bei der 79. UNO-Generalversammlung im September 2024 in New York zu präsentieren. Coronabedingt hat sich dieses Ziel erst im September 2026 erfüllt. Knapp 20.000 Kilometer ist er über alle Kontinente gelaufen, um mit jungen Menschen zu sprechen. Die Europa-Etappe startete am 11. Mai 2019 am Brandenburger Tor in Berlin. Das Ziel: Die Hagia Sophia in Istanbul. 2300 Kilometer in 54 Tagen – Deutschland, Tschechien, Österreich, Slowakei, Ungarn, Serbien, Bulgarien, Türkei. Aus den Begegnungen und Gesprächen mit all den jungen Menschen ist ein sehr bewegendes Buch entstanden.

Zu seinem Projekt gibt es ein weiteres Buch: Mit „7 CONTINENTS – Mein Lauf um die Welt, zu den Menschen und zu mir selbst" teilt er kleine und größere Geschichten, schöne und tiefe Momente mit dem Leser. Was ihm bei seinem Lauf widerfährt, was ihn dabei beeindruckt, zum Nachdenken bringt und inspiriert hat, hält er in diesem Buch fest.

Norman Bücher: 7 CONTINENTS, 2020, 154 S., ISBN 978-3-9822870-1-0 und 7 CONTINENTS – Das Reisebuch Europa, 2020, 202 S., ISBN 978-3-9822870-0-3 zu beziehen über https://norman-buecher.de/7-continents-buecher/

ES WAR EINMAL EIN LAND



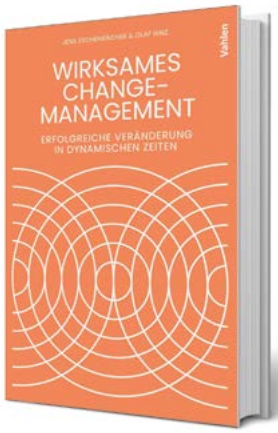
Warum sich der Osten von der Demokratie verabschiedet

„Das Ende der Demokratie in Ostdeutschland wird kommen. Vielleicht ist es schon da. Wir sollten vorbereitet sein!"

In ihrem neuen Buch erzählt die Bestsellerautorin Jana Hensel vom Ende eines großen Traums. Denn das, was vor über 35 Jahren als Aufbruch in eine neue Ära begann, wird nun von immer mehr Ostdeutschen mächtig in Zweifel gezogen und droht damit, zu Ende zu gehen – die Demokratie in Ostdeutschland. Scharfsinnig beschreibt Hensel den langen Weg nach rechts, der für viele Ostdeutsche einmal links begann und durch eine wiedervereinte Bundesrepublik führt, die gerade selbst in der tiefsten Krise ihrer Geschichte steckt. Hensel scheut dabei nicht vor harten Wahrheiten zurück, reiht sich nicht in gängige Narrative über den Osten ein und zeigt einmal mehr, dass sie sich seit ihrem Spiegel-Bestseller »Zonenkinder« eine ganz eigene Perspektive und einen unverwechselbaren erzählerischen Ton bewahrt hat. Geschockt von der eigenen Erkenntnis nimmt sie uns mit auf eine Reise, an deren Ende sie eine Erklärung dafür zu finden hofft, wie es dazu kommen konnte, dass Demokratie für viele Ostdeutsche keine Option mehr ist.

Jana Hensel: Es war einmal ein Land, Aufbau-Verlag, 2026, 263 S., € 22, ISBN 978-3-351-04288-2.

WIRKSAMES CHANGE-MANAGEMENT



Erfolgreiche Veränderung in dynamischen Zeiten

Change-Management gilt vielen als Frage von Haltung, Kommunikation und dem berühmten „Mitnehmen". Wer Organisationen jedoch als das versteht, was sie sind – Entscheidungssysteme mit eigenen Logiken, Routinen und Abwehrmechanismen – erkennt: Ohne strukturelle Klarheit bleibt Haltung folgenlos.

Dieses Buch folgt einem konsequenten Gedanken: Struktur kommt vor Psyche. Nicht, um psychologische Perspektiven abzuwerten, sondern um eine verbreitete Schieflage sichtbar zu machen. In einer Welt, die volatiler, digitaler und von KI geprägt ist, braucht Change-Management mehr als gut gemeinten Kulturwandel. Es braucht Entscheidungsfähigkeit, strukturelle Gestaltung und den Mut, Ambivalenz auszuhalten.

Anders als traditionelle Ansätze, die Veränderung als planbares Projekt mit definiertem Endpunkt behandeln, plädieren die Autoren für ein iteratives, interventionsorientiertes Vorgehen: Prinzipien statt Regeln, lernen statt kontrollieren, Arbeit am System statt im System. Wer die Bedingungen verändert, unter denen Verhalten entsteht, verändert Organisationen nachhaltiger als jedes Kommunikationsprogramm.

Jens Eschenbächer und Olaf Hinz verbinden theoretische Tiefe mit organisationaler Wirklichkeit. Sechs Perspektiven auf Wandel, praxiserprobte Vorgehensmodelle und acht Fallstudien aus Industrie, Energie, Logistik und dem öffentlichen Sektor zeigen: Change hat kein Methoden-, sondern ein Passungsproblem.

Jens Eschenbächer, Olaf Hinz: Wirksames Change-Management, Vahlen, 2026, € 39,80, ISBN 978-3-800-68109-9.

ZEIT DER OLIGARCHEN



Über Wissenschaft, Freiheit und Frieden

Der prophetische Essay über Tech-Oligarchen, Macht und Boy Gangster vom Autor von „Schöne neue Welt" Mit gespenstischer Klarsicht nahm Aldous Huxley schon 1946 unsere Gegenwart vorweg: Durch technologischen Fortschritt konzentriert sich politische Macht plötzlich in den Händen weniger. In Zeiten gesellschaftlichen Umbruchs haben Nationalismus und geopolitische Machtspiele Hochkonjunktur, während Demokratie und Solidarität leiden. Stilistisch brillant beschreibt Aldous Huxley das aufziehende Zeitalter einer Tech-Oligarchie – einer Welt, in der Boy Gangster in den Regierungen sitzen und das Recht des Stärkeren die Freiheit aller bedroht. Huxleys prophetische Intervention war 80 Jahre lang verschollen. Heute trifft sie mitten ins Mark.

„Man sagt, die wichtigste Lektion der Geschichte ist, dass niemand je die Lektionen der Geschichte lernt. Selbst die unvorstellbaren Katastrophen der vergangenen Jahre haben kaum Eindruck auf das Denken der Überlebenden hinterlassen. Wie die sprichwörtlichen Bourbonen kehren wir zu dem zurück, was wir als Frieden bezeichnen, und haben nichts gelernt und nichts vergessen – nichts vergessen außer natürlich die Ursachen des Krieges, den wir (was immer unsere Absichten und wohlklingenden Ideale sein mögen) mit allen uns zu Gebote stehenden Mitteln weiter schüren."

Aldous Huxley: Zeit der Oligarchen, Hanser Verlag, 2025, 96 S., € 14, ISBN 978-3-446-28723-5

Fachkräfte gesucht – Deutschland gefunden?

Warum Arbeitgeber internationale Talente brauchen – und warum das deutsche Arbeits- und Aufenthaltsrecht dabei nicht immer der einfachste Partner ist

Zwei Bewerber, zwei Geschichten

Ein mittelständisches Unternehmen in Nordrhein-Westfalen sucht seit Monaten einen Ingenieur. Auf dem deutschen Arbeitsmarkt findet sich niemand mit der erforderlichen Qualifikation. Schließlich bewirbt sich ein Ingenieur aus Indien. Fachlich passt er hervorragend, er spricht sehr gut Englisch und der Arbeitgeber bietet ihm einen unbefristeten Arbeitsvertrag an. Das Unternehmen unterstützt ihn beim Visumverfahren, bei der Wohnungssuche und beim Einstieg in den Betrieb. Einige Monate später beginnt er seine Tätigkeit; inzwischen ist auch seine Familie nach Deutschland gekommen. Aus einem aufwendigen Recruitingprozess ist ein langfristiges Arbeitsverhältnis geworden.

Ein anderes Unternehmen sucht ebenfalls eine Fachkraft im Ausland. Der Bewerber aus Tunesien erfüllt die fachlichen Voraussetzungen, der Arbeitsvertrag ist unterschrieben. Dann allerdings beginnt ein langwieriges Verfahren: Anerkennung der Qualifikation, Visum, Rückfragen verschiedener Behörden und schließlich die Suche nach einem Termin bei der Ausländerbehörde. Nach mehreren Monaten hat der Bewerber genug gewartet. Ein niederländischer Arbeitgeber bietet ihm eine Stelle an, die er kurzfristig antreten kann. Der deutsche Arbeitgeber verliert den Bewerber.



Zwei Fälle, die ein aktuelles Dilemma in Deutschland aufzeigen, mit dem Arbeitgeber zunehmend konfrontiert sind: Deutschland sucht Fachkräfte – aber die Fachkräfte suchen sich ebenfalls ihren Standort aus.

Der Fachkräftemangel ist längst ein Unternehmensrisiko

Nach Berechnungen des Kompetenzzentrums Fachkräftesicherung konnten 2025 rund 369.500 offene Stellen für qualifizierte Arbeitskräfte rechnerisch nicht besetzt werden. Rund 72 Prozent dieser Fachkräftelücke entfielen auf kleine und mittlere Unternehmen. Im Handwerk fehlten rund 97.000 Fachkräfte. Für Arbeitgeber ist das keine abstrakte volkswirtschaftliche Kennzahl. Eine unbesetzte Stelle bedeutet häufig Überstunden, verzögerte Aufträge, ungenutzte Produktionskapazitäten oder schlicht Wachstum, das nicht realisiert werden kann. Die klassische Personalgewinnung aus dem deutschen Arbeitsmarkt stößt deshalb in vielen Branchen an Grenzen. Internationale Rekrutierung wird vom „Nice-to-have“ zur strategischen Notwendigkeit.

Dabei sollten Arbeitgeber allerdings nicht den Fehler machen, die Einstellung einer ausländischen Fachkraft ausschließlich als aufenthaltsrechtliches Problem zu betrachten. Es handelt sich um einen arbeitsrechtlichen und personalstrategischen Gesamtprozess, bei dem das Aufenthaltsrecht eine zentrale Schnittstelle bildet.

Arbeitsvertrag unterschrieben – und trotzdem darf noch nicht gearbeitet werden

Aus arbeitsrechtlicher Sicht beginnt ein besonderes Spannungsfeld bereits mit dem Arbeitsvertrag. Der Arbeitgeber kann mit einem ausländischen Bewerber einen Arbeitsvertrag schließen. Damit ist aber noch nicht automatisch geklärt, ob und wann der Arbeitnehmer die Beschäftigung tat-

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 und leitende Mitarbeiter in allen Fragen des individuellen und kollektiven Arbeitsrechts. Als Dozent hält Gerd Stelzer regelmäßig Vorträge und Seminare zu aktuellen arbeitsrechtlichen Themen.
www.peters-legal.com

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

sächlich aufnehmen darf. Entscheidend ist der jeweilige aufenthaltsrechtliche Status und die darin enthaltene Beschäftigungserlaubnis. Je nach Herkunft, Qualifikation und Aufenthaltstitel gelten unterschiedliche Voraussetzungen. Hinzu kommen gegebenenfalls Anerkennungsverfahren und die Beteiligung weiterer Stellen. Für den Arbeitgeber bedeutet das: Der Arbeitsvertrag und die tatsächliche Beschäftigungsmöglichkeit sind zwei unterschiedliche Ebenen. Gerade bei internationalen Einstellungen sollte deshalb bereits vor Vertragsbeginn geklärt werden, welchen Aufenthaltstitel der Arbeitnehmer benötigt, ob die konkrete Beschäftigung davon umfasst ist und welche weiteren Schritte erforderlich sind. Das klingt selbstverständlich. In der Praxis entstehen hier jedoch immer wieder Verzögerungen und Missverständnisse.

Zeit ist ein arbeitsrechtliches und wirtschaftliches Problem

Die deutschen Verfahren sind nicht deshalb problematisch, weil jede Prüfung überflüssig wäre. Ein Rechtsstaat muss Voraussetzungen prüfen und Missbrauch verhindern. Das Problem liegt vielmehr in der Dauer und teilweise mangelnden Planbarkeit der Verfahren. Für einen Arbeitgeber kann eine Verzögerung von mehreren Monaten erhebliche wirtschaftliche Folgen haben. Für den Arbeitnehmer kann sie darüber hinaus bedeuten, dass ein anderes Jobangebot attraktiver wird. Das ist inzwischen ein internationaler Wettbewerb. Ein Ingenieur aus Indien, eine IT-Spezialistin aus Brasilien oder ein Facharbeiter aus Tunesien bewirbt sich nicht ausschließlich bei deutschen Unternehmen. Er oder sie kann häufig auch Angebote aus den Niederlanden, Irland, Skandinavien oder anderen Ländern erhalten. Damit wird die Geschwindigkeit des Verwaltungsverfahrens zu einem Standortfaktor. Ein guter Arbeitsvertrag nutzt wenig, wenn der Arbeitnehmer ihn monatelang nicht antreten kann.

Deutschland hat viel verändert – aber die Praxis muss nachziehen

Das Fachkräfteeinwanderungsrecht wurde in den vergangenen Jahren erheblich weiterentwickelt. Neue Zugangswege wurden geschaffen, die Chancenkarte eingeführt und die Voraussetzungen für die Einwanderung qualifizierter Beschäftigter teilweise erleichtert. Auch die Digitalisierung der Visaverfahren schreitet voran.

2025 wurden rund 111.000 nationale Visa im Zusammenhang mit Arbeits- und Fachkräftemigration bearbeitet; hinzu kamen etwa 17.500 Visa im Zusammenhang mit der Chancenkarte. Die rechtlichen Möglichkeiten sind damit deutlich größer als noch vor einigen Jahren.

Aus Sicht eines Arbeitgebers bleibt aber entscheidend, was am Ende des Verfahrens passiert: Kann der Mitarbeiter tatsächlich anfangen? Hier liegen noch erhebliche praktische Herausforderungen. Unterschiedliche Zuständigkeiten, Anerkennungsverfahren, fehlende Unterlagen und lange Wartezeiten können einen an sich unkomplizierten Arbeitsvertrag erheblich verzögern.

Die Fachkraft bringt nicht nur einen Arbeitsvertrag mit

Arbeitgeber sollten außerdem die Perspektive des ausländischen Mitarbeiters berücksichtigen. Wer nach Deutschland kommt, muss sich nicht nur mit seinem neuen Arbeitsplatz auseinandersetzen. Häufig kommen Ehepartner und Kinder mit, es müssen Wohnungen gefunden, Schulen organisiert und Versicherungsfragen geklärt werden. Gerade hier kann ein Unternehmen einen erheblichen Unterschied machen. Ein fester Ansprechpartner, Unterstützung bei Behördenangelegenheiten, Hilfe bei der Wohnungssuche und ein Sprachkurs sind keine bloßen „Benefits“. Sie können darüber entscheiden, ob die Beschäftigung langfristig funktioniert. Aus arbeitsrechtlicher Sicht ist das besonders relevant, weil die Kosten einer gescheiterten Integration erheblich sein können. Recruiting, Einarbeitung und Qualifizierung sind Investitionen. Verlässt die Fachkraft Deutschland nach kurzer Zeit wieder, beginnt der Prozess von vorne.

Und dann kommt die Realität des deutschen Standorts

Man sollte internationalen Bewerbern allerdings nicht verschweigen, dass Deutschland selbst an seiner Attraktivität arbeiten muss. Hohe Mieten in den Ballungsräumen, teilweise mangelhafte Infrastruktur und komplizierte Verwaltungsprozesse können die Entscheidung gegen Deutschland beeinflussen. Hinzu kommt die Sprachbarriere. Natürlich ist es sinnvoll, dass internationale Fachkräfte Deutsch lernen. In den ersten Monaten wäre es jedoch hilfreich, wenn Behörden zumindest für die grundlegende Kommunikation häufiger englischsprachige Informationen und Ansprechpartner anbieten würden.

Ein hochqualifizierter Ingenieur kann problemlos auf Englisch arbeiten und trotzdem Schwierigkeiten haben, einen deutschen Verwaltungsbescheid zu verstehen. Das ist kein Integrationsproblem, sondern zunächst ein Zugangspro-

>>



blem. Eine gute Willkommenskultur beginnt deshalb nicht mit einem Begrüßungsschild am Flughafen, sondern mit einer funktionierenden Verwaltung.

Was Arbeitgeber jetzt tun können

Arbeitgeber sollten internationale Rekrutierung deshalb professionell vorbereiten. Vor Abschluss des Arbeitsvertrages sollte möglichst klar sein, welchen aufenthaltsrechtlichen Zugang der Bewerber benötigt und ob die vorgesehene Beschäftigung hiervon umfasst ist. Auch die Frage der Anerkennung ausländischer Qualifikationen sollte frühzeitig geprüft werden. Ebenso wichtig ist eine realistische Planung des Eintrittstermins. Ein Arbeitsvertrag mit dem Satz „Arbeitsbeginn 1. Oktober" hilft wenig, wenn im September noch nicht feststeht, ob die erforderlichen aufenthaltsrechtlichen Voraussetzungen erfüllt sind. Aus arbeitsrechtlicher Sicht empfiehlt es sich daher, Arbeitsvertrag und aufenthaltsrechtliche Voraussetzungen aufeinander abzustimmen und gegebenenfalls Regelungen für den Fall vorzusehen, dass die Beschäftigung nicht wie geplant aufgenommen werden kann. Gerade kleinere Unternehmen sollten sich bei komplexeren Fällen nicht scheuen, frühzeitig fachkundige Unterstützung einzuholen. Die Kosten hierfür stehen häufig in keinem Verhältnis zu den Kosten einer monatelang unbesetzten Stelle.

Internationale Fachkräfte sind keine Notlösung

Bei aller notwendigen Kritik am deutschen Verfahren sollte eines nicht übersehen werden: Internationale Fachkräfte sind nicht lediglich ein Ersatz für fehlende deutsche Bewerber. Sie bringen Erfahrungen aus anderen Märkten, Sprachkenntnisse und internationale Netzwerke mit. Für exportorientierte Unternehmen kann das ein erheblicher Wettbewerbsvorteil sein. Gerade mittelständische Unternehmen können davon profitieren, wenn sie ihre internationale Ausrichtung ausbauen wollen. Die erfolgreiche Beschäftigung internationaler Fachkräfte ist deshalb nicht nur eine Reaktion auf den Fachkräftemangel. Sie kann Teil einer langfristigen Unternehmensstrategie sein.

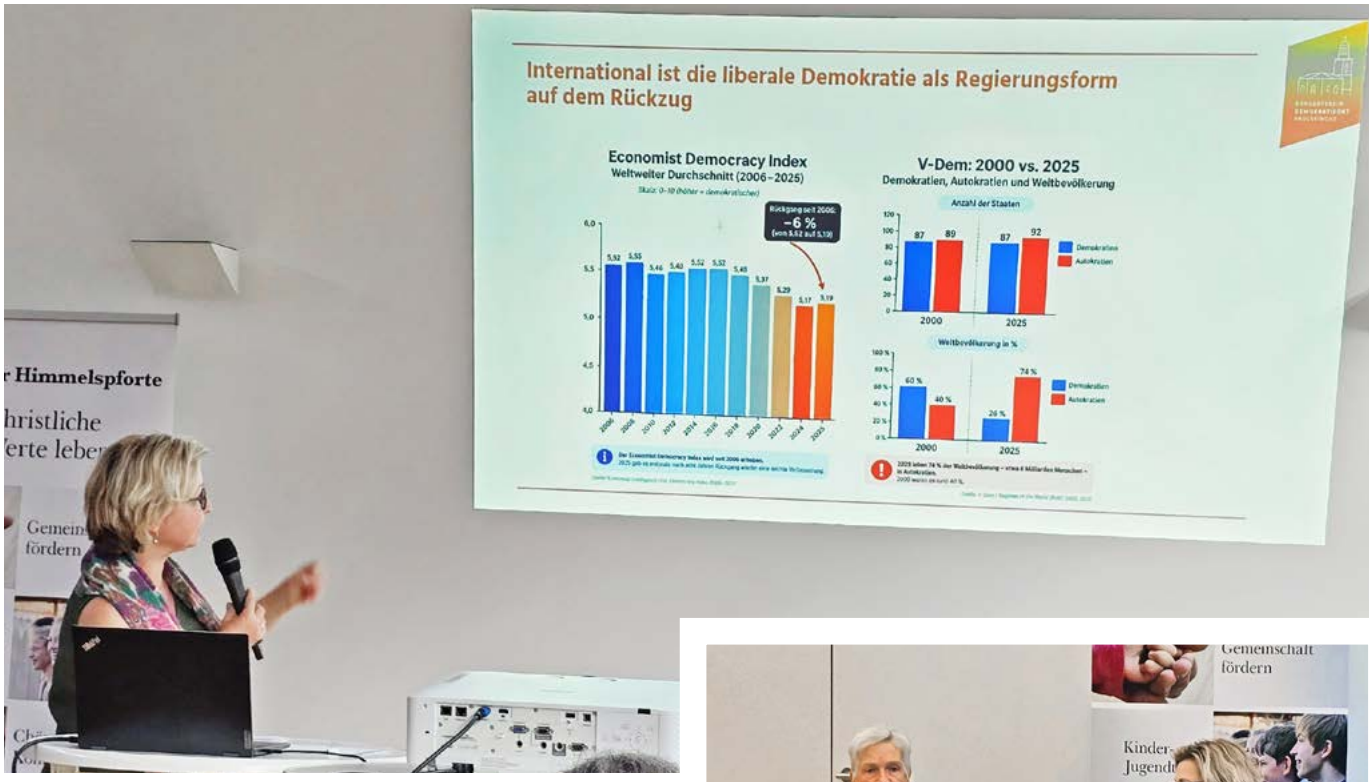
Deutschland muss schneller werden – Arbeitgeber sollten trotzdem anfangen

Deutschland hat rechtlich viel getan, um die Einwanderung von Fachkräften zu erleichtern. Jetzt muss die Verwaltung dafür sorgen, dass diese Möglichkeiten auch praktisch funktionieren. Verfahren müssen schneller, transparenter und verlässlicher werden. Digitalisierung muss mehr bedeuten als die Online-Verfügbarkeit von Formularen, und die Bedürfnisse internationaler Bewerber sollten stärker berücksichtigt werden. Gleichzeitig sollten Arbeitgeber nicht darauf warten, dass alle Rahmenbedingungen perfekt sind. Aus meiner Sicht als Fachanwalt für Arbeitsrecht ist deshalb die entscheidende Frage nicht mehr, ob Arbeitgeber internationale Fachkräfte beschäftigen sollten. Die Frage ist vielmehr, wie sie dies rechtssicher, planbar und erfolgreich tun können.

Der erste Schritt liegt bei den Arbeitgebern – der zweite bei der Verwaltung. Und beide sollten nicht länger warten.

Wie können wir unsere Demokratie verteidigen und stärken?

Welchen Beitrag kann ein Haus der Demokratie dazu leisten?



Unter dem Titel „Wie lässt sich unsere Demokratie verteidigen und stärken?“ erläuterten Bettina Wiesmann, ehemalige Bundestagsabgeordnete und Vorsitzende des Bürgervereins Demokratieort Paulskirche e.V., und Prof. Dr. Marie-Luise Recker, Historikerin und emeritierte Professorin für Neueste Geschichte, welchen Beitrag das Haus der Demokratie an der Paulskirche in Frankfurt zum Demokratieverständnis leisten kann. Die Veranstaltung wurde gemeinsam mit der Stiftung „Zur Himmelspforte“ der Evangelischen Kirchengemeinde Bad Homburg/Ober-Eschbach/Ober-Erlenbach, dem Förderverein des Lions Clubs Frankfurt-Paulskirche e. V. und dem bdvb Regionalverband Rhein-Main sowie dem bdvb Fachausschuss Wirtschafts-, Finanz- und Sozialpolitik (WiFiSo) organisiert. Die Veranstalter luden dazu ein, mit den Diskutantinnen ins Gespräch zu kommen und über die Bedeutung demokratischer Orte, den gesellschaftlichen Zusammenhalt und die Zukunft unserer Demokratie zu diskutieren. Recker publiziert auch nach ihrer Emeritierung weiterhin zur neueren Geschichte. Zuletzt veröffentlichte sie ein zweibändiges Kompendium zur Geschichte der Stadt Frankfurt. Sie ist Mitglied und Vorsitzende der Frankfurter historischen Kommission.

Nach der Begrüßung durch Willi Rugen betonte Wiesmann, dass sich die Demokratie als Regierungsform derzeit auf dem Rückzug befinde. Laut dem Economist Intelligence Unit Democracy Index 2024 ist die Demokratie seit 2006 weltweit um sechs Prozent zurückgegangen. Zugleich nähmen Unzufriedenheit mit der Demokratie, Populismus und autoritäre Regierungsformen zu. Dies zeige, dass die Demokratie und die damit verbundenen Freiheitsrechte nicht mehr selbstverständlich seien.



Prof. Dr. Marie-Luise Recker (li.) und Bettina Wiesmann (r.) erläutern die Idee eines Hauses der Demokratie

Umso wichtiger seien Orte der Demokratiegeschichte. Als Ankerpunkte unserer Erinnerungskultur würden sie eine große Rolle spielen, so Bettina Wiesmann. Solche Orte bildeten ein Fundament für die politische sowie die historisch-politische Bildung mit nationaler und europäischer Strahlkraft. Die Frankfurter Paulskirche sei dabei ein Symbol für Freiheit und nationale Einheit; ihr Inneres erzähle unsere Demokratiegeschichte. Allerdings biete sie kaum Raum für Ausstellungen, Bildungsangebote und Begegnungen. Deshalb brauche die Paulskirche ein Haus der Demokratie. Bereits 2020 seien Beschlüsse zur Sanierung der Paulskirche und zu den Eckpunk-

ten des Hauses der Demokratie gefasst worden, die im Mai 2024 in weiten Teilen bestätigt worden waren. Im Jahr 2025 wurde ein städtebaulicher Ideenwettbewerb ausgeschrieben; ein hochbaulicher Realisierungswettbewerb soll folgen.

Das Haus der Demokratie soll im Wesentlichen drei Kernaufgaben erfüllen: Wissensvermittlung mittels einer Ausstellung, die Stärkung demokratischer Kompetenzen in einer Werkstatt und ein Forum als Raum für Diskussion und Reflexion (zum Beispiel in Zeitzeugengesprächen). Im Zentrum der Dauerausstellung solle die Rolle der Paulskirche während der Revolution von 1848/1849 beleuchtet werden. Recker betonte, dass die Paulskirche ein authentischer Ort sei, an dem die Parlamentarier 1848 die erste Verfassung ausgearbeitet hätten. Diese sei bis heute in wesentlichen Teilen in unserer Demokratie verankert. Darüber hinaus hob sie hervor, wie wichtig es für unsere Gesellschaft sei, die deutsche Demokratiegeschichte positiv zu erzählen. Diese könne auch nicht nationalistisch erhöht werden, aber passe sich in die europäische Entwicklung der Demokratiegeschichte ein.

Im Anschluss an den Vortrag diskutierte das Publikum rege mit Recker und Wiesmann über den aktuellen Zustand unserer Demokratie und die zunehmende Spaltung in der Gesellschaft. Recker erläuterte, dass die Demokratie schon immer mit Herausforderungen konfrontiert gewesen sei. Parteien und Parlament müssten mit diesen Herausforderungen umgehen und auf gesellschaftliche Veränderungen antworten. Die Demokratie habe sich bisher stets als resilient erwiesen; dennoch müssten wir wachsam bleiben und die Entwicklungen genau beobachten.

Wir danken Bettina Wiesmann und Prof. Dr. Marie-Luise Recker für diesen lehrreichen und anregenden Abend, der grundlegende Aspekte unseres Demokratieverständnisses beleuchtete und erfahrbar machte. (Cordula Voß)

Regionalverbände

Hamburg/Schleswig-Holstein



Zum Thema „Energie neu entdecken – Wie Wirtschaft, Kapital und Innovation die Transformation vorantreiben" diskutierten: Dr. Meriem Tazir, Barbara Ruth, Claudia Rankers, Sandra Schäck und Tatsiana Akhrymenka. Es moderierte Robert Bittig.

EuroMinds 2026: Zukunft im Dialog

Am 30. Juni und 1. Juli 2026 wurde Hamburg erneut zum Treffpunkt für Entscheiderinnen und Entscheider aus Wirtschaft, Politik, Wissenschaft und Gesellschaft. Der HanseMerkur EuroMinds Zukunfts-Summit bot auch in diesem Jahr eine hochkarätige Plattform für den interdisziplinären Austausch über die Zukunft zentraler wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Themen.

Der bdvb war durch den Regionalverband Hamburg/Schleswig-Holstein vertreten und nutzte die Veranstaltung, um den Dialog mit Vertreterinnen und Vertretern aus Unternehmen, Verbänden und Institutionen zu vertiefen sowie neue Kontakte für das stetig wachsende Netzwerk zu knüpfen. Gerade im Jubiläumsjahr des bdvb wurde einmal mehr deutlich, wie wichtig der persönliche Austausch und starke Netzwerke für die Gestaltung wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Transformationen sind – Werte, die den Verband seit seiner Gründung prägen.

Inhaltlich standen insbesondere die technologischen und digitalen Zukunftsthemen im Mittelpunkt. Diskutiert wurden unter anderem die Chancen des Quantencomputing für den Wirtschaftsstandort Deutschland im Panel „Deutschlands Deeptech-Moment: Quantencomputing und Souveränität im globalen Wettbewerb", die Rolle von künstlicher Intelligenz für eine erfolgreiche Energiewende in „Netz, Daten, KI: Wie künstliche Intelligenz die Energiewende rettet – oder scheitern lässt" sowie Fragen der digitalen Unabhängigkeit im Panel „Digitale Souveränität – Kontrolle über das digitale Kapital zurückgewinnen". Die Diskussionen verdeutlichten eindrucksvoll, dass technologische Innovationen heute untrennbar mit wirtschaftlicher Wettbewerbsfähigkeit und strategischer Resilienz verbunden sind.

Der zweite Veranstaltungstag widmete sich unter anderem den Zukunftsperspektiven des Gesundheitswesens. Besonders die Panels „Altern ist unvermeidlich – das Äußere ist verhandelbar: Longevity und High-Tech in der Dermatologie" sowie „Hausärzte & KI: Die Zukunft der Versorgung auf dem Land" zeigten auf, welche Chancen moderne Technologien für Prävention, Diagnostik und eine flächendeckende medizinische Versorgung bieten können.

Weitere Informationen finden sich unter
www.eurominds.de

Nordbayern

Die Renaissance des Bestands – Immobilienstrategien eines erfahrenen Investors zwischen Mietendeckel, CO2-Steuer und Heizungsgesetz – Lohnt sich ein Investment noch?

Im Rahmen eines Fachvortrags des bdvb Regionalverbands Nordbayern im Mai 2026 im Hotel Weisses Ross in Schwaig bei Nürnberg analysierte der Investor Sebastian von Meding die aktuelle Lage des Immobilienmarktes der Metropolregion Nürnberg. Im Mittelpunkt stand dabei die zentrale Frage, die derzeit viele private und institutionelle Investoren beschäftigt: Sind Immobilieninvestitionen unter den aktuellen wirtschaftlichen und gesetzlichen Rahmenbedingungen noch rentabel?

Von Meding zeichnete zunächst ein differenziertes Bild des regionalen Marktes. Während Nürnberg und sein Umland über Jahre hinweg von einer sehr guten wirtschaftlichen Entwicklung, einer hohen Nachfrage und niedrigen Zinsen profitierte, hat sich das Marktumfeld seit 2022 spürbar verändert. Die Kombination aus gestiegenen Finanzierungskosten, stark verschärften energetischen Anforderungen und regulatorischen Eingriffen hat die Kalkulationsgrundlagen für Investoren grundlegend verändert.

Besonders hervorgehoben wurde die Bedeutung gesetzlicher Rahmenbedingungen. Steigende Anforderungen im Bereich der energetischen Sanierung, neue Vorgaben an Heizsysteme sowie verschärfte Effizienzstandards führen dazu, dass insbesondere Bestandsimmobilien ganz erhebliche Zusatzinvestitionen erfordern. Das wirkt sich unmittelbar auf die Renditeerwartung aus, die im Immobilienbereich ohnehin schon relativ niedrig ist.

Gleichzeitig bleibt die Nachfrage nach Wohnraum im Großraum Nürnberg hoch. Bevölkerungswachstum, Urbanisierung und ein anhaltend knappes Angebot sorgen weiterhin für Stabilität auf der Nachfrageseite. Vor allem gut angebundene Umlandgemeinden gewinnen zunehmend an Attraktivität, da dort Kaufpreise teilweise noch moderater ausfallen als im Stadtgebiet selbst und das Wohnumfeld zunehmend als attraktiver und sicherer wahrgenommen wird.

Von Meding machte jedoch deutlich, dass sich der Markt von einem Verkäufer- zu einem Käufermarkt entwickelt habe. Investoren müssten heute deutlich selektiver vorgehen und stärker auf Objektqualität, Mikrolage, energetischen Zustand und realistische Mietentwicklung achten. „Die Zeiten automatischer Wertsteigerungen sind vorbei", lautete eine seiner zentralen Thesen. Sein Fazit fiel entsprechend differenziert aus: Immobilien bleiben grundsätzlich ein wichtiger Baustein im Vermögensaufbau und in der Altersvorsorge. Allerdings seien die Anforderungen an Fachwissen, Risikobewertung und langfristige Strategie erheblich gestiegen. Wer heute investiert, müsse genauer rechnen, gesetzliche Entwicklungen im Blick behalten und Sanierungsrisiken realistisch einkalkulieren.

Für den Raum Nürnberg sieht von Meding weiterhin Potenzial – allerdings vor allem für strategisch denkende Investoren mit solidem Eigenkapital und langfristigem Anlagehorizont. Der Immobilienmarkt sei nicht gänzlich unattraktiv geworden, aber anspruchsvoller denn je.



Rhein-Main

Bei hochsommerlichen Temperaturen traf sich der Regionalverband Rhein-Main zu seinem traditionellen Sommerfest. Rund 30 Mitglieder und Gäste entflohen der Stadthitze und genossen die willkommene Abkühlung im Frankfurter Stadtwald im Lokal Oberschweinstiege. Vorsitzender Falko Block begrüßte die Teilnehmer und warf zunächst einen Rückblick auf ein erfolgreiches erstes Veranstaltungshalbjahr. Das Programm konnte sich wahrlich sehen lassen: Neben dem hochkarätigen Vortrag von Prof. Rürup zum Thema Rente standen mehrere After-Work-Treffen, ein Vortrag zum Thema Gold sowie der Besuch des hessischen Landtages auf der Agenda. Auch für die kommenden Monate ist der Veranstaltungskalender mit einer Veranstaltung zu „Wie lässt sich unsere Demokratie verteidigen und stärken?" (s.S. 47), der 125-Jahr-Feier und weiteren After-Work-Treffen gut gefüllt. Falko Block nutzte die Gelegenheit, um die Mitglieder aufzurufen, sich aktiv am Vereinsleben und der Planung künftiger Events zu beteiligen. Nur so lässt sich ein lebendiges Miteinander im Regionalverband gestalten.

Meldet euch dazu gerne einfach per E-Mail unter:
rv-rhein-main@bdvb.de.



Rhein-Main Sommerfest

Laden Sie als bdvb-Mitglied Freunde, Kollegen oder 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 - ab 12,50 € pro Halbjahr
- ☐ Personen, die das 30. Lebensjahr vollendet haben - 189 € pro Kalenderjahr
- ☐ Förderndes Mitglied (Einzelperson) - 189 € jährlich
- ☐ Fördernde Mitglieder (Firmen, Behörden, Verbände und Organisationen) - ab 200 € jährlich

Sind Sie Studierende/r, 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

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

Angaben zum Studium/Beruf

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 § 3 (10) der Satzung ist die Aufnahme ohne Teilnahme am Lastschriftverfahren nicht möglich.

Ich habe ein neues Mitglied geworben

Aktuelle Prämien (Auszahlung einmalig)

15 € bei Studierenden mit und ohne Einkommen

50 € bei ordentlichen Mitgliedern/fördernden Mitgliedern (Einzelpersonen)

15 % vom Jahresbeitrag bei Firmenmitgliedschaften

Angebote und Leistungen erfolgen freiwillig und ohne Rechtsanspruch. Art, Umfang und Verfügbarkeit können vom bdvb jederzeit ganz oder teilweise geändert oder eingestellt werden.

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

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

Vernetzen - Inspirieren - Gestalten

- das Netzwerk für Ökonomen und App „bdvb connect“
- arbeitsrechtliche Erstberatung durch einen Fachanwalt im bdvb
- Veranstaltungen der Regionalverbände- und Hochschulgruppen sowie bundesweite Fachtagungen und Weiterbildungsangebote
- Vorträge, Workshops, Unternehmensbesichtigungen
- Fachausschüsse
- Informationen/Tipps/Empfehlungen
- 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)

Immer informiert:

SCAN ME



„bdvb aktuell“
das Mitglieder-Magazin (quartalsweise)



„WirtschaftsWoche“
digital als eMagazin und App, inkl. Newsletter der Börsenwoche und WirtschaftsWoche Club. Zusatzoptionen, wie WiWo print und Handelsblatt zu besonders günstigen bdvb-Sonderkonditionen.



CAPITAL – Wirtschaft ist Gesellschaft, das Monatsmagazin als e-Paper

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



STERN – Reporter-Magazin 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

Fehlallokation statt Gleichstellung

Wie defizitäre Vereinbarkeitsstrukturen und -kultur mit teuren Opportunitätskosten unseren Wirtschaftsstandort zunehmend gefährden

Haushaltskürzungen belasten Mittelschicht und KMUs, Sicherungssysteme verfehlen trotz hoher Ausgaben ihren Schutzauftrag und verwalten den Mangel – das Risiko von (Alters-) Armut steigt. Nötig ist eine nationale Gleichstellungsstrategie samt Bürokratieabbau und Digitalisierung. Während Politik & Wirtschaft Strategien gegen Fachkräftemangel und Mismatch auf dem Arbeitsmarkt suchen, leisten wir uns einen Luxus: 3,2 Millionen Menschen „Stille Reserve". Wir drängen die bestausgebildete Frauengeneration durch marode Sorge-Infrastrukturen systematisch in unfreiwillige Teilzeit und, weil Kultur für „Führen in Teilzeit" fehlt, wertvolles Humankapital in die Dequalifizierung. Das ist weder gerecht noch ökonomisch klug.

I. Die europäische Realität und unser Umsetzungsstau

Bitter ist auch der Blick aufs Europarecht: Obwohl die EU-Richtlinie 2010/41/EU einen gleichwertigen Mutterschutz fordert, lassen wir Selbstständige und Freiberuflerinnen im Regen stehen. Auch die zehntägige bezahlte Vaterschaftsfreistellung aus der EU-Vereinbarkeitsrichtlinie von 2019 ist noch immer blockiert. Dass wir zudem die Frist für die EU-Entgelttransparenzrichtlinie zum 7. Juni 2026 gerissen haben, beschert uns ein EU-Vertragsverletzungsverfahren.



Cornelia Spachtholz

Dipl.-Kffr. (FH), Friseurin (HWK), Groß-/Außenhandelskauffrau (IHK), Versicherungs-/Finanzanlagenfachfrau (IHK). Vorstandsvorsitzende des VBM e.V., Initiatorin des Equal Pension Day sowie Mitglied in den bdvb-Fachausschüssen WiFiSo und Diversity.

II. Versagen der Sicherungssysteme und Bildungskollaps

Das institutionelle Versagen spiegelt sich auch beispielhaft beim Elterngeld wider: Neben der verschärften 175.000-Euro-Grenze und der geplanten Verkürzung von 14 auf 12 Monate verfehlt seine rein lohnarbeitszentrierte Wirkungsweise seinen gleichstellungsorientierten Anspruch. Die GKV-Beitragsfreiheit in der Elternzeit bleibt ein Privileg für Pflichtversicherte und ab 2028 entfällt die Mitversicherung für Ehepartner ohne Kinder unter 12 oder Pflegefälle ab Pflegegrad 2. In der Pflege blockiert ein 10-Milliarden-Defizit das Gesetz und Linnemanns Struktur-Reformen sollen den restriktiven Warken-Entwurf stoppen.

PISA bescheinigt uns fortlaufend eine Bildungskrise. Der Versuch von BMin Karin Prien, mit dem Schul- und Kitasicherungsgesetz des BMBFSFJ eine Bildungsoffensive zu starten, scheitert auch am Föderalismus. An Grundschulen fallen Familien vom Regen in die Traufe: Da der Ganztagsanspruch nicht durchgängig ab Klasse 1 gilt, bleibt die Vereinbarkeitskrise. Und ohne bundeseinheitliche Standards für multiprofessionelle Teams, exzellente Pädagogik & Personalschlüssel, gesunde Ernährung und bedarfsgerechte verlässliche Zeiten kollabiert das Fundament für erfolgreiche Bildungsbiografien.

Diese Unterfinanzierung erreicht auch Hochschulen: Wo Studierende Allokationseffizienz analysieren, blockieren veraltete Verordnungen und starres BAföG Aufstieg. Prekäre Arbeitsbedingungen und das Wissenschaftszeitvertragsgesetz vertreiben qualifiziertes Personal. Aber Bildung ist die rentabelste Investition: Frühkindliche Bildung bringt lt. Heckman (2016) 13 Prozent SROI, jedes spätere Studienjahr lt. Ifo und OECD langfristig ca. 10 Prozent Rendite.

III. Makroökonomische Hebelwirkung und monetäre Ignoranz

Sorgearbeit scheint Privatsache. Doch laut Prognos AG leisten Menschen in Deutschland jährlich 117 Milliarden Stunden unbezahlte Care-Arbeit – das Doppelte der Erwerbsarbeit. Das Ehrenamt steuert weitere 72 Milliarden Euro Wertschöpfung bei. Würde diese unsichtbare Leistung fair monetarisiert, müsste sie sich im BIP widerspiegeln und zu realen Absicherungsansprüchen führen. Eine Mobilisierung der „Stillen Reserve" von 3,2 Millionen Menschen (Destatis) lindert den Fachkräftemangel sofort und stabilisiert die defizitären Kassen. Echte Gleichstellung und Vereinbarkeit ist ein harter Standortvorteil!

Konstruktive Lösungsvorschläge

Wir brauchen Change! Konkrete Vorschläge habe ich für den VBM als Sachverständige bei der Landtagsanhörung in NRW am 22. April 2026 eingebracht – siehe VBM-Stellungnahme (Dok. 18/3709), wissenschaftlich untermauert durch die VBM-Prognos-Studie (2026) zur unzureichenden Wirkungsweise des lohnarbeitszentrierten Elterngeldes.

Mein Fazit

Netzwerke und gemeinsames Engagement sind wichtig: Nur gemeinsam aus verschiedenen Blickwinkeln können wir notwendige Veränderungen identifizieren und mutig voranbringen.

Stay tuned!
Herzlichst,
Eure Cornelia Spachtholz

Den kompletten Beitrag finden Sie unter www.bdvb.de/medien/bdvb-blog

**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.*



Jetzt Berufsunfähigkeit mit verkürzten Gesundheitsfragen absichern!

In Kooperation mit bdvb Das Netzwerk für Ökonomen

Einkommensschutz → Berufsunfähigkeitsversicherung

Vor Krankheit oder Unfall können wir Sie nicht bewahren, vor den finanziellen Folgen schon. Mit einer Berufsunfähigkeitsversicherung von HDI schützen Sie Ihre Existenz. Profitieren Sie von unserer langjährigen Partnerschaft mit dem bdvb.

Ihr besonderer Vorteil: vereinfachte Gesundheitsprüfung!

Service-Stelle für bdvb
HDI Generalvertretung
Dominic Bauch

Tel. 02181 78309-78
Fax 0511 6451153162
bdvb@hdi.de

www.hdi.de/betreuer/agentur-bauch/bdvb-netzwerk

H+ Premium Business. Das Abo für Unternehmen.

Wirtschaftswissen, das Ihr Team voranbringt.

Jetzt Teamvorteil sichern:
vorteil.handelsblatt.com/b2b-bdvb

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

Handelsblatt
Substanz entscheidet.