

SENATE



Für Politik und Gesellschaft und eine ökologisch-soziale Marktwirtschaft



Krankenhaus- reform

Dr. Gerald Gaß



Unser Finanzsystem

Michael Theurer



Wie Deutschland tickt

Hermann Binkert

Patrick Schnieder

Zu Sondervermögen und Stopfen von Löchern

Ausgabe 1/26
Einzelpreis 5€

Das Erwachsenen-Resort in den Tiroler Bergen



SPIELRAUM FÜR DAS ICH

Hier steht die Welt für einen Augenblick still.

Im Posthotel Achenkirch werden Sie ganz ruhig, fühlen sich befreit und lassen sich rundum verwöhnen - reichlich Raum für das Ich und wohltuende Wellness bringen Körper und Geist in Einklang.

- 7.000 m² Spa- und Wellnessbereich „adults only“
- ◆ Gourmetküche
- ◆ TCM-Restaurant TENZO - alpine Kulinarik trifft auf die 5-Elemente-Lehre
- ◆ Indoor- und Outdoor-Fitnessbereich
- ◆ Resorteigener 9-Loch-Golfplatz
- ◆ Lipizzanergestüt mit Reitanlage

POSTHOTEL ACHENKIRCH

6215 Achenkirch am Achensee, Tirol, Austria, T +43 5246 6522, info@posthotel.at, www.posthotel.at



Aufbruch. Erneuerung. Umsetzung.

Herausgeber Norbert Streveld

Das erste Quartal 2026 ist Geschichte und geopolitisch nimmt die Anzahl der Krisenherde nicht ab, sondern eher zu. Unsicherheiten, Ungewissheiten prägen diese volatile Welt. Wir sehen die Ergebnisse der Landtagswahlen in Baden-Württemberg und Rheinland-Pfalz. Ebenso die der Kommunalwahlen in Bayern und Hessen. Für den September 2026 stehen drei weitere Landtagswahlen und eine Kommunalwahl quasi vor der Tür.

Es bleibt außen- wie innenpolitisch herausfordernd. Außenpolitisch ist, neben der Verteidigungsfähigkeit von Deutschland und Europa, wirtschaftliche Stärke als zentrale Voraussetzung für Handlungsfähigkeit erforderlich. Innenpolitisch wird die Grundlage für wirtschaftliche Stärke, für ein mögliches Wachstum gelegt. Freihandelsabkommen wie Mercosur, Indien oder Australien sind wichtig und können dies unterstützen. Die Basis ist trotzdem eine Wirtschaftspolitik, die im Inneren wirkt. Wachstum ist eben kein abstraktes Konstrukt, benötigt jedoch Rahmenbedingungen, die es ermöglichen.

Gerade jetzt im Frühling bietet sich eine Analogie an: Grundvoraussetzungen für Pflanzenwachstum sind Licht, Wasser, Nährstoffe, Temperatur, Luft (CO₂ und H₂O) sowie die Bodenbeschaffenheit. Und Wachstum wird durch den Faktor begrenzt, der am geringsten vorhanden ist. Ebenso durch den Standort und die Konkurrenz um Licht, Wasser und Nährstoffe. Es ist ein Zusammenspiel vieler Faktoren und muss systemisch betrachtet werden.

Auf die Wirtschaft übertragen können staatliche Programme, wie z.B. das sogenannte Sondervermögen, zwar Impulse setzen, ersetzen jedoch keine tragfähigen Rahmenbedingungen, die eine verbesserte Wettbewerbsfähigkeit ermöglichen. Es ist ein Zusammenspiel vieler Faktoren: die Attraktivität von Arbeit und Leistung, die Attraktivität für Investitionen, die Attraktivität von Neugier, Experimentierfreude mit konsequenter Chancenorientierung, eine gute Infrastruktur inkl. Energieversorgung sowie Planungssicherheit für Unternehmen und Zivilgesellschaft.

Dies lässt sich in einer freiheitlichen Gesellschaft nicht verordnen, es benötigt die wirksamen Strukturen, die eine Entfaltung unterstützen und damit Grundvoraussetzung sind. Nachfrage entsteht dort, wo Unternehmen wieder bereit sind, zu investieren und Beschäftigte Vertrauen in ihre Zukunft, gerade auch in wirtschaftlicher Hinsicht haben. Vertrauen wächst durch Verlässlichkeit, Planbarkeit und den spürbaren Abbau der strukturellen Hemmnisse. Für eine nachhaltige Veränderung sind kurz-, mittel- und langfristige Maßnahmen notwendig, die nicht nur Symptome überdecken.

Es benötigt den Mut und die gemeinsame Anstrengung für wirkliche Strukturreformen. Ein Sozial- und Steuersystem, das fördert und fordert, wettbewerbsfähige und damit leistbare Energiekosten inklusive Versorgungssicherheit, eine zukunftsfähige Infrastruktur, die Förderung von Innovationen und eine spürbare Reduzierung der Bürokratie. Mit Sicht auf den Staatshaushalt: eine klare Verschiebung von konsumtiven Ausgaben zu Investitionen, zu denen insbesondere auch die Bildung gehört. Lösungen, die gesamtgesellschaftlich wirken und die Zukunftsfähigkeit des Landes stärken. Diese Haltung stärkt das Fundament unserer freiheitlichen Ordnung – Freiheit, Demokratie und Rechtsstaatlichkeit.

Wirtschaftswachstum, das soziale Gerechtigkeit – nicht soziale Gleichheit – und ökologische Verantwortung von Beginn an inkludiert, trägt mit starken Schultern ein Wohlstandsversprechen und reduziert Unsicherheiten. Langfristig trägt es zur gesamtgesellschaftlichen Stabilität und Resilienz bei.

Die Zukunft erfordert keine marginalen Anpassungen, sondern mutige Entscheidungen, die die Weichen für eine gerechte, sichere und nachhaltige Zukunft stellen. Es geht dabei auch um Geschwindigkeit, den Mut zur Lücke und nicht die letzte Perfektion. Aufbruch bedeutet in diesem Kontext, Entscheidungen zu treffen, Prozesse zu beschleunigen und gemeinsame Linien zu finden. Die geopolitische Lage erhöht zudem den Druck, Tempo aufzunehmen und Kräfte zu bündeln. Spürbare Erneuerung und Umsetzung sind gefragt.



Foto: Drachenfels, am Rhein bei Bonn ©pixabay

POLITIK UND PARLAMENT

- Die Krankenhausreform steht auf wackeligen Füßen 8
Dr. Gerald Gaß im Interview
- Das neue Krankenhausgesetz in der „Praxis“ 12
Prof. Axel Ekkernkamp
- Wie Deutschland tickt 16
Im Interview mit Hermann Binkert
- Das Sondervermögen ist kein Stopfen von Löchern 36
Klare Worte von Patrick Schnieder
- Krieg ohne Plan, Frieden ohne Perspektive 48
Analyse des Generalleutnants a.D. Roland Kather
- Mitarbeitersuche international 74
Im Gespräch mit Thorsten Rolfsmeyer

WIRTSCHAFTSWELT

- Führung neu organisiert 44
Dan Bauer
- Wachstum und Wohlstand sind verbunden mit Innovation und Unternehmererfolg 52
Im Gespräch mit Dr. Matthias Brendel
- Klartext für Ökologie und Realismus 58
Ralf Fücks



Das Sondervermögen ist kein Stopfen von Löchern

Seite 36



Krankenhausreform auf wackeligen Füßen

Seite 8



Europa und die Finanzmärkte

Seite 30



Dieses Magazin wird klimaneutral hergestellt.

Fotos: Gerald Gaß©Lopata-DKB, Patrick Schnieder©Tobias Koch, Michael Theurer©Alexandra Lechner,



IMPRESSUM

Herausgeber:

Dr. Christoph Brüssel
Dieter Härthe
Norbert Streveld
ViSDP
Adenauerallee 206
53113 Bonn
Tel: +49 (0)228-915-605-0
www.senat-deutschland.de
E-Mail: office@senat-deutschland.de

Hauptstadtbüro:

Schiffbauerdamm 40, 10117 Berlin
Tel: +49 (0)30-40 10995 0

Redaktion:

Dr. Christoph Brüssel (Chefredaktion)

Redaktionsleitung: Uly Köhler

Michael King-Rolland

Normann Schneider

Lektorat: Alectis.de, Annette Meyer Ziegler

Layout: Heiner Stellmach

Druckerei: Saxoprint

Auflage: 10.000 Exemplare

Gastbeiträge geben nicht notwendigerweise die Meinung der Redaktion wieder. Trotz größtmöglicher Sorgfalt kann der Herausgeber keinerlei Gewähr für die Aktualität, Korrektheit, Vollständigkeit oder Qualität der bereitgestellten Informationen übernehmen. Nachdruck, auch auszugsweise unter Angabe der Quelle gestattet. Belegexemplar erbeten.



Klartext für
Ökologie und
Realismus

Seite 58



KULTUR & UNTERHALTUNG

Talla 2XLC – Techno aus Frankfurt in die Welt 22
Normann Schneider

EUROPA AKTUELL

Europa und die Finanzmärkte..... 30
Fragen an Michael Theurer

Für ein Kerneuropa..... 64
Dr. Walter Döring

AUS DEM SENAT

Senat der Wirtschaft im Bundestag 69

FrühlingsConvent 70

Krieg ohne Plan,
Frieden ohne
Perspektive

Seite 48



Wie Deutschland
tickt

Seite 16



Eigentum verpflichtet. Sein Gebrauch soll zugleich dem Wohle der Allgemeinheit dienen.

Artikel 14(2) Grundgesetz

Für Nachhaltigkeit und eine ökosoziale Marktwirtschaft





Ausdruck: Das Handeln bestimmt das Sein

Der Eindruck:

Von Herausgeber und Chefredakteur Christoph Brüssel

Dankbarkeit und Demut fühle ich gerade jetzt, da zunehmend ernsthafte Krisen, Unruhen und Kriegsgeschehen so nah sind. Wie wertvoll ist es, ein ganzes Leben lang in Frieden und Freiheit leben zu dürfen. Bisher.

Plötzlich erscheint es so nah und spürbar, dass dieser Frieden und auch die Freiheiten, die wir leben, eben nicht selbstverständlich sind. Die Selbstverständlichkeit aber ist das, was wir bislang in uns tragen. Und vielleicht ist das auch ein Grund für manche Unzufriedenheit mit manchen täglichen Gegebenheiten.

In jedem Fall wird klar, dass ein friedliches Miteinander ohne Anstrengung und den geeigneten Umgang miteinander nicht von Dauer ist.

Das gilt vor allem für die führenden und entscheidenden Persönlichkeiten, die unsere Geschicke leiten. Also die Politikerinnen und Politiker, die von uns gewählt oder in anderen Regionen ohne Wahl an die Macht gekommen sind, es sind die Persönlichkeiten, die Gegenwart und Zukunft verantworten.

So kommt es nicht von ungefähr, dass plötzlich deutlich mehr Konflikte in verschiedenen Regionen entstehen und mehr Energie in Konfliktbewältigung als in Innovation gesteckt werden muss, wirtschaftliche Konsequenzen permanent belastet sind von Aggression, Protektionismus und egoistischen Forderungen ohne vernünftiges Miteinander.

Das Handeln bestimmt das Sein.

Jeder Schlag führt zu einem Gegenschlag. Starke Forderungen sind nicht immer geeignet, um vernünftige Erfüllungen zu erzielen, sondern oft auch der Beginn einer schlechten Entwicklung.

Diplomatie ist offensichtlich kein Selbstzweck und ein achtsames Miteinander nicht die intellektuelle Spielwiese von übersensiblen Eliten.

Ist es denn nicht deutlich erkennbar, dass die egoistischen Bestrebungen nach eigener Stärke und der Rückgang von Konsens und Diplomatie zu den steigenden kriegerischen Eskalationen führen?

Mit der Faust auf den Tisch schlagen, vielleicht weil man kurzfristig den Erfolg im eigenen Sinn propagieren will. Die schnelle Schlagzeile ohne differenziertes Nachdenken über Folgen, die populistische Forderung nach einseitigen Lösungen, sind das nicht die Auslöser für Eskalation und damit auch die Begründung der ansteigenden schlimmen Auseinandersetzungen, die uns so belasten?

Es ist so einfach, das auf die wenigen autokratisch agierenden Politiker und Despoten zu beziehen. Die, die uns täglich in den Nachrichten, teilweise ja schon wie eine Karikatur, mit neuen dramatischen Forderungen oder Dekreten belästigen. Die imperialistische Rhetorik hat Einzug in die tägliche Berichterstattung gefunden und bestimmt auch das Geschehen viel stärker, als manche denken.

Es gilt aber auch für das tägliche Miteinander in unserem persönlichen Umfeld. Es gilt für Forderungen, die in unserem politischen Alltag gestellt werden.

Es gilt auch für unser persönliches Handeln und unsere Verantwortung, nicht nur die der Parlamentarier oder Regierungsmitglieder. Es gilt auch in unseren Unternehmen, in unserer Gesellschaft, in unseren Familien.

Verantwortung für das Miteinander betrifft jeden.

Deshalb ist es auch wichtig, hinter die Schlagzeilen zu sehen, nicht auf oberflächliche, populistische Behauptungen ungeprüft reinzufallen. Es gilt weiter, möglichst differenziert und plural zu denken, zu sprechen und zu handeln.

Demokratie und Freiheit sind eben nicht zum Nulltarif zu haben.

Das Handeln bestimmt das Sein.

Das gilt für die Großen, es gilt für die Kleinen, es gilt für uns, es gilt für mich.

Die Krankenhausreform steht auf wackeligen Füßen

Symptome: strukturelle Finanzierungsfehler, gefährdete Klinikstandorte und ein Schicksalsjahr für die Versorgung

Von Uly Köhler



Dr. Gerald Gaß

Die Krankenhausreform zählt zu den größten gesundheitspolitischen Projekten der vergangenen Jahre – und zu den umstrittensten, viele Kliniken sehen ihre Existenz bedroht. Die gesetzliche Lage und die Gesamtsituation der Krankenhausversorgung werden kontrovers diskutiert. Warum die neue Reform teils als Lösung gefeiert, teils als nicht durchdacht kritisiert wird, wollten Dr. Christoph Brüssel und Uly Köhler wissen. Sie trafen Dr. Gerald Gaß, den Vorsitzenden der Deutschen Krankenhausgesellschaft.

Das Thema Krankenhausreform stand schon bei unserem letzten Treffen im Fokus. Die gesetzliche Lage und die Gesamtsituation der Krankenhausversorgung werden kontrovers diskutiert. Viele Stimmen melden: Die Situation ist hoch bedroht. Die neue Reform wird teils als Lösung gefeiert, teils als nicht durchdacht kritisiert. Wie sehen Sie das als Praktiker und Vorsitzender der Deutschen Krankenhausgesellschaft?

Wir beurteilen die Krankenhausreform aus Sicht der Krankenhäuser differenziert. Bemerkenswert ist zunächst, dass diese Reform mehr als drei Jahre im politischen Prozess steckte. Für uns ist jedoch ebenso klar: Als Krankenhausgesellschaft haben wir schon vor Beginn der Ampelkoalition gemeinsam mit unseren Mitgliedern und Trägern – landesweit und trägerübergreifend – eigene Positionen entwickelt. Wir brauchen eine Krankenhausreform. Der demografische Wandel mit immer älteren und behandlungsintensiveren Patientinnen und Patienten sowie der zunehmende Fachkräftemangel machen eine solche Reform zwingend notwendig. Deshalb bekennen wir uns zur Notwendigkeit der Reform und zu ihren Kernzielen.

Was wir für die Versorgung brauchen, ist branchenweit nicht finanziert

Erstens: Eine Konzentration der Versorgung. Komplexe Behandlungen, die viel Medizintechnik, Know-how und Erfahrung erfordern, sollen in Zentren und Maximalversorgern gebündelt werden. Gleichzeitig muss die Flächenversorgung gesichert bleiben – es darf keine totale Zentralisierung geben. Das gilt auch, weil etwa 70 Prozent der Krankenhausbehandlungen nicht hochkomplex sind und dezentral erfolgen können.

Zweitens: Weniger vollstationäre Versorgung. Deutschland liegt im EU-Vergleich mit an der Spitze bei vollstationären Behandlungen. Viele Fälle lassen sich ambulant behandeln – aber ambulant am Krankenhaus, vor allem bei komplexeren ambulanten Leistungen. Das folgt internationalen Vorbildern.

Drittens: Finanzierung. Heute refinanziert sich alles über die Fallzahlen. Corona hat gezeigt: Weniger Behandlungen aufgrund der Pandemie führten sofort zu massiven Erlösrückgängen – die Strukturkosten bleiben aber. Die Reform müsste hier eingreifen, sonst gelingt die Balance zwischen Zentralisierung und Flächenversorgung nicht.

Die Wirtschaftlichkeit ist zentral: Kommunen und Länder decken Defizite mit Millionensummen. Verändert die Reform das grundlegend oder drohen stattdessen Lücken in der ländlichen Versorgung?

Die wirtschaftliche Lage ist prekär. Branchenweit belaufen sich die Betriebskostendefizite auf rund zehn Milliarden Euro. Kommunale Träger – die etwa ein Drittel aller Häuser betreiben – müssen fünf bis sechs Milliarden aus ihren Haushalten zuschießen.

Das sind Mittel, die den Kommunen an anderer Stelle fehlen. Insolvenzen haben zugenommen, besonders bei freigemeinnützig und kirchlich getragenen Häusern. Die privaten Träger starten zwar dank einer früheren Fokussierung robuster, sie leiden aber ebenfalls. Die Gründe dafür sind staatlich administrierte Preise und übermäßige Regulierung. Kostensteigerungen durch Corona und Ukrainekrieg – Energie, Sachkosten – konnten nicht an die Krankenkassen weitergegeben werden. Und das System der Landesbasisfallwerte ist eng reglementiert. Wirtschaftsprüfer bestätigen eine anhaltende Kostenlücke von sechs Prozent: Was wir für die Versorgung brauchen, ist branchenweit nicht finanziert. Eine Branche mit einem solchen Defizit ist langfristig nicht lebensfähig. Und Trägerzuschüsse sind keine Dauerlösung.

Bringt Spezialisierung die Wende? Oder bleibt es bei Versprechen?

Die Reform hätte Potenzial, wenn die neuen Strukturen effizienter wären und man mit den aktuellen Erlösen auskommen könnte. Unsere Umfragen zeigen aber: Nur 20 Prozent der Häuser erwarten, dass sich ihre wirtschaftliche Lage durch Spezialisierung, Fusionen oder Umwandlungen verbessert. Der Haken liegt in der Finanzierung. Lauterbachs Versprechen einer auskömmlichen Situation scheitert am Konstruktionsfehler der Vorhaltefinanzierung. Sie heißt nur so – tatsächlich ist sie aber weiterhin fallzahlabhängig. Verliert ein Standort Leistungsgruppen, bleibt nichts für Notfallstrukturen, Medizintechnik oder Diagnostik. Effizienzgewinne reichen flächendeckend nicht, um die Defizite auffangen zu können.

Spezialisierung und Ambulantisierung erfordert Investitionen, während die Erlöse schwanken oder wegbrechen. Viele Häuser ringen ums Überleben

Lässt sich dieser Vorhaltefehler im Gesetzgebungsprozess noch beheben?

Absolut, und es muss korrigiert werden. Gesundheitsökonominnen, auch aus Lauterbachs Kommission, teilen diese Einschätzung. Die Regierung verschiebt den Finanzierungsteil der Reform um zwei Jahre – angeblich zur Evaluation. Tatsächlich ist das eine reine Notlösung: Union und SPD konnten sich nicht einigen; es geht um Symbolik der Lauterbach-Ära. Politisch heißt es hinter vorgehaltener Hand: Wir ändern das. Für Krankenhäuser aber bleibt die Unsicherheit. Wir müssen den Umbau ohne klares Geschäftsmodell gestalten. In der Privatwirtschaft schickt man kein Unternehmen so ins Ungewisse.

„Reformchaos“ und Versorgungslücken werden prophezeit. Welche Kliniktypen sind am gefährdetsten?

Hier sind zuvorderst die Grundversorger im ländlichen Raum zu nennen. Kleine Häuser mit 200 bis 300 Betten, mit Innerer Medizin, Chirurgie plus Spezialaufgaben wie Schlaganfall-Neurologie, Urologie oder planbarer Orthopädie. Die Reform zentralisiert Letzteres in Mittelzentren: Das bedeutet für die kleinen Häuser Erlösverluste ohne Kompensation. Denn die Vorhaltefinanzierung in der vorgesehenen Form deckt keine Strukturkosten. Die Ambulantisierung verschärft dann noch die Lage. Denn der neue Hybridkatalog lässt Fälle zu niedergelassenen Ärzten oder OP-Zentren abwandern.

Länder und Kommunen fordern den Erhalt von Standorten, doch die Träger erreichen Grenzen. Ein gutes Beispiel ist der Landkreis Freudenstadt, der gegen Baden-Württemberg klagt, da die Defizite untragbar geworden sind. Landkreise werden so zu Ausfallbürgen – das beschreibt die komplexe und riskante Lage.

Sie nennen 2026 ein Schicksalsjahr. Spardiktat oder Reform als Ursache?

Die unterfinanzierte Branche erreicht jetzt der Transformationsdruck. Und der Umbau, zum Beispiel Spezialisierung und Ambulantisierung, erfordert Investitionen, während die Erlöse schwanken oder wegbrechen. Viele Häuser ringen ums Überleben. Wir erwarten deshalb auch eine harte Konsolidierung. Die Träger müssen priorisieren und Standorte opfern, um die Gesamtunternehmen zu schützen. Und damit ist weniger Rücksicht auf lokale Wünsche möglich. Und hinzu kommen die Vorschläge der GKV-Finanzkommission, die die Kassensanierung planen soll und bei den Leistungserbringern mehr als 16 Mrd. Euro sparen will.

NRW als Testfeld: Praktikabel oder nur Gerede?

Praktikabel – und unser Vorschlag vor zwei Jahren. Nordrhein-Westfalen hat die Versorgung neu geordnet und bei einzelnen Leistungen die Zahl der Standorte um bis zu 50 Prozent reduziert. Der Bund orientiert sich an diesem Ansatz – mit eigenen Ergänzungen.

In diesem Jahr planen die Länder die Leistungsgruppen und werden sie in den meisten Fällen auch zuweisen. Doch die Umsetzung wird Zeit brauchen. Wir befinden uns mitten in einem Transformationsprozess, der vor allem beim Personal bewältigt werden muss. Gleichzeitig erschweren zahlreiche kleinteilige Vorgaben die Situation zusätzlich. Fehlt qualifiziertes Personal, müssen Krankenhäuser Patientinnen und Patienten abweisen. Gleichzeitig steigen die Abrechnungsrisiken durch Prüfungen des Medizinischen Dienstes. Insgesamt wächst dadurch die Unsicherheit im System.



Abschließend: Wie behindert Bürokratie das Personalmanagement?

Ein Mammutthema der deutschen Wirtschaft – bei uns eskaliert die Regulierung seit 15 Jahren. Die Erlöse decken die Kosten nicht. Rund 66 Prozent unserer Kosten entfallen auf Personal. Aktuell wird die Pflege noch vollständig refinanziert, doch die Vorschläge der Expertenkommission sehen hier Veränderungen vor. Gleichzeitig verlangen immer mehr Regelungen detaillierte Personelnachweise. Im Ergebnis zementiert das System bestehende Struktur- und Prozessvorgaben, ohne die Ergebnisqualität für Patientinnen und Patienten in den Mittelpunkt zu stellen. Unternehmerisches Denken und unternehmerische Freiheit bleiben dabei weitgehend auf der Strecke. Unterm Strich gilt: Die Regulierung ist schlicht zu hoch.

Zur Person:

Dr. rer. pol. Gerald Gaß (*1963) ist seit April 2021 Vorstandsvorsitzender der Deutschen Krankenhausgesellschaft (DKG). Er zählt zu den einflussreichsten Stimmen im deutschen Gesundheitswesen. Zuvor war der promovierte Diplom-Volkswirt und Diplom-Soziologe bereits Präsident der DKG (2018–2020) und leitete über viele Jahre das Landeskrankenhaus Rheinland-Pfalz mit 17 Standorten. Frühere berufliche Stationen umfassen die Leitung der Abteilung Gesundheit im rheinland-pfälzischen Sozialministerium. Seine Amtszeit als DKG-Chef wurde 2025 vorzeitig bis 2028 verlängert.



Blick auf das neue Krankenhausgesetz aus der ärztlichen „Praxis“

Prof. Dr. med. Axel Ekkernkamp als langjähriger Klinikchef und Geschäftsführer aller BG-Kliniken diagnostiziert die Reform

Der Arzt und Wissenschaftler war über viele Jahre prägend in der deutschen Krankenhauslandschaft. Durch den Aufbau einer der größten Unfallkliniken Europas, dem UKB Marzan, und als vorm. Chef aller Berufsgenossenschafts-Kliniken Deutschlands kennt Ekkernkamp die täglichen Sorgen und Bedarfe der Krankenhäuser, aber auch die der Patienten wie kaum ein anderer. Seine Analyse, seine Hinweise und seine Weitsicht sind geprägt durch Praxisorientierung und Realismus. Gegenüber SENATE bezieht er Stellung.

Ich bin sehr froh, dass der Bundestag die Verabschiedung dieses Krankenhausreform-Anpassungsgesetzes beschlossen hat. Warum bin ich darüber froh?

Erstens: Es gab einen Konflikt in den vergangenen Monaten zwischen dem Bundesministerium der Gesundheit und dem Bundesministerium der Verteidigung, nämlich darüber: Ist es eigentlich sinnvoll – wie in Friedenszeiten auf jeden Fall richtig – dass die Qualität der ortsnahen Versorgung an erster Stelle steht? Das hätte dann geheißen, dass etwa 500 Krankenhäuser ihre Pforten schließen sollen, auch geplant. Dafür ist der Vorsitzende des gemeinsamen Bundesausschusses, dafür ist die TU Berlin, dafür ist die Bertelsmann Stiftung – also, das kann in Friedenszeiten ja sinnvoll sein.

Das Verteidigungsministerium weist aber zurecht darauf hin: Wenn wir uns auf einen Krisenfall, Bündnisfall, vorbereiten, der schon in 33 Monaten eintreten könnte, dann ergibt es natürlich keinen Sinn, dass man auf diese 500 Krankenhäuser verzichtet. Das Krankenhausreform-Anpassungsgesetz, KHAG, hat jetzt nicht etwa Abstand genommen von den Inhalten des Gesetzes von Karl Lauterbach, dem Krankenhausversorgungsverbesserungsgesetz, enthält aber Öffnungsklauseln, hat längere Fristen, hat Zeitverschiebungen, hat Möglichkeiten im Föderalismus, so dass auch die Länder noch mal intervenieren können.

Wir müssen wissen, wie die Versorgung in Friedenszeiten ist, und wir müssen wissen, wie die Versorgung in kritischen Zeiten ist. Insofern schafft das neue Krankenhausgesetz Klarheit

Wir diskutieren seit Amtsantritt von Karl Lauterbach über Leistungsgruppen. Und diese Leistungsgruppen werden dazu führen, dass man ein Krankenhaus besser lesen kann. Wenn man einem Krankenhaus die Frage stellt: „Was können Sie?“, ist die Antwort: „Alles“ – und am besten noch: „gut“ –, was aber nicht stimmt.

Der Maßstab der Beurteilung bisher waren Krankenhausbetten. Das ist aber nur die halbe Wahrheit. Man muss eigentlich erkennen: Welche Leistungen kann ein bestimmtes Krankenhaus einer bestimmten Versorgungsstufe wirklich erbringen?

Die Leistungsgruppen sind sehr gut durchdacht. Nordrhein-Westfalen ist da Vorreiter, und das neue Gesetz hat diese Leistungsgruppen jetzt festgeschrieben. Sie werden zukünftig scharf zielen. Wir wissen dann genau, wie wir Krankenhaus lesen müssen.

Warum ist das wichtig? Wir müssen wissen, wie die Versorgung in Friedenszeiten ist, und wir müssen wissen, wie auch die Versorgung aussehen würde, wenn kritischere Zeiten kommen.

Und insofern schafft dieses neue Gesetz Klarheit. Dass ein Bundesgesetz, das mehrere Jahre benötigt hat und das am Ende – wie immer im Leben – einen Kompromiss darstellt, noch besser sein könnte, das ist schon klar. Aber es ist endlich mal Schnitt.

Geschäftsführerinnen und Geschäftsführern deutscher Krankenhäuser wird ein großer Stein vom Herzen fallen, da man nun endlich Klarheit hat.

Man kann jetzt planen. Man weiß, wie viel Geld über den Transformationsfonds kommt. Man weiß, mit wie viel Geld man ungefähr rechnen kann. Und man kann auch wieder investieren. Man kann auch wieder Personal einstellen, das nicht Pflegepersonal ist. Pflegepersonal ist durch das Pflegebudget anderweitig abgedeckt, aber das Nicht-Pflegepersonal eben nicht, dort fehlte jede Planungssicherheit.

Also: Jetzt kann man wieder planen, was vor allem auch für die kommunalen Krankenhäuser zutrifft. Planungssicherheit ist das Wichtigste, was der doch zwingend benötigte Krankenhaussektor in Deutschland braucht.

Es gilt, den technischen Fortschritt ganz gezielt zum Instrument für den humanen Fortschritt zu machen.

Hans-Dietrich Genscher
Ehrensensator des Senats der Wirtschaft

Für Nachhaltigkeit und eine ökosoziale Marktwirtschaft



Wie Deutschland tickt

INSA-Chef: Was der Bundeskanzler und seine Regierung für notwendig halten, müssen sie umsetzen

Von Michael King-Rolland



Hermann Binkert

Hermann Binkert (61) ist einer der profiliertesten Meinungsforscher Deutschlands. Als Gründer und Geschäftsführer des Instituts INSA bringt er mit der „Sonntagsfrage“ wöchentlich das Stimmungsbild der Republik auf den Punkt. Zuvor war der Jurist aus Baden-Württemberg in Bundes- und Landespolitik tätig, zuletzt als Staatssekretär in der Thüringer Staatskanzlei unter CDU-Ministerpräsident Althaus.

Mit seinem im Sommer 2025 erschienenen Buch „Wie Deutschland tickt“ analysiert Binkert pointiert die Stimmungslage in Gesellschaft und Politik. Im Interview mit SENATE-Korrespondent Michael King-Rolland kommentiert Hermann Binkert das Kanzler-Zitat zum Stadtbild und erläutert, wie Umfragen Orientierung bieten und den politischen Diskurs beleben.

„Politik hat sich hinter den Bürgern versteckt“, schreiben Sie in Ihrem Buch „Wie Deutschland tickt“. Warum ist das so und wie kann Meinungsforschung dazu beitragen, dass Politiker wieder mehr Farbe bekennen?“

Ich werbe dafür, dass Politik die Stimmung in der Bevölkerung ernst nimmt, die Stimmung durch seriöse Meinungsforschung gespiegelt bekommt, aber ihre eigenen Inhalte nicht davon abhängig macht. Im Gegenteil: Wenn die Politik von einem Weg überzeugt ist, muss sie für ihn werben. Die Bürger wollen Orientierung und den Wettstreit um die besten Ideen. Da darf sich die Politik nicht hinter Stimmungen verstecken, die auch sehr schnell wieder wechseln können. 2011 war die große Mehrheit für den sofortigen Ausstieg aus der Kernkraft. Zwölf Jahre später sah das Bild ganz anders aus.



*Wer Menschen gewinnen will,
muss sie ansprechen, um sie
überzeugen zu können*

Warum lag INSA bei der letzten Bundestagswahl mit seiner Vorwahlumfrage näher am amtlichen Wahlergebnis als mehrere Meinungsforschungsinstitute und sogar eine 18-Uhr-Prognose? Was machen Sie anders?

Ich bin davon überzeugt, dass Wettbewerb auch gut für die Meinungsforschungsbranche ist. Und ich bin auch dankbar für Kritik, sie motiviert, besser zu werden. Wer stehen bleibt, fällt zurück.

Je näher am Wahltag erhoben wird,
desto besser

Dazu kommt: Je näher am Wahltag erhoben werden kann, desto besser. Jeder Vierte entscheidet sich in der Vorwahlwoche oder am Wahlwochenende. Diese Wähler auch noch voll abbilden zu können, verbessert die Erhebung. Weiter ist es hilfreich, wenn man mehrere Methoden – zum Beispiel Telefon und Online – nutzt, um wirklich valide Ergebnisse zu erzielen. Und es ist wichtig, selbst absolut neutral zu sein, keine Partei zu protegieren oder zu diffamieren. Gegenüber den Wählern darf es keine „Brandmauern“ geben. Entscheidend ist, dass es gelingt, mit Blick auf die Geschlechter, Altersgruppen, Stadt/Land, Bildungsstand, Haushaltseinkommen und Parteipräferenz wirklich repräsentativ zu befragen, sich u.a. an den Erkenntnissen des Mikrozensus zu orientieren. Und nicht aufzuhören, bevor man diese repräsentative Mischung hat.

Meinungsforschung und Parteinahme
schließen sich aus

Regelmäßig wird Meinungsforschungsinstituten – auch INSA – einseitige Parteinahme vorgeworfen. Wie verteidigen Sie die Neutralität und Glaubwürdigkeit Ihres Instituts?

Meinungsforschung und Parteinahme schließen sich aus. Wir führen Umfragen für alle Parteien durch, die in den Landtagen und im Bundestag vertreten sind. Diese entscheiden sich für uns, weil sie ehrliche Ergebnisse erwarten, ein seriöses Stimmungsbild der Wirklichkeit. Wir messen die Stimmung, so wie sie ist, auch auf die Gefahr hin, am Ende zwischen den Stühlen zu sitzen. Die Wirklichkeit wahrheitsgetreu zu spiegeln, das ist der Maßstab, an dem wir uns messen lassen.

Wenn die Politik von einem Weg überzeugt ist, muss sie für ihn werben

„Stadtbild“ war eine richtige Ansage
des Bundeskanzlers

Zur Wirklichkeit gehört: Deutschland steckt in einem Problem- und Reformstau, der – so ihre Formulierung – „zu groß, und vielfältig ist, um ihm mit kleineren Korrekturen zu begegnen“. Welche Änderungen sind notwendig, damit es vorangeht?

Ich bin Meinungsforscher und kein Politik- oder Wirtschaftsberater. Als Meinungsforscher weiß ich aber, dass die Bürger vor allem mit Blick auf die Stärkung der Wirtschaft und die Begrenzung der Migration große Erwartungen an die Politik haben. Auf das „Stadtbild“ hingewiesen zu haben, war eine richtige Ansage des Bundeskanzlers. Daran wird er sicher auch gemessen werden.



Schwarz-Rot unter Merz muss aufpassen, keine „Ampel 2.0“ zu werden, warnen Sie. Was heißt das konkret für die Bundesregierung?

Das, was der Bundeskanzler und seine Regierung für notwendig halten, müssen sie umsetzen. Am Ende des Weges müssen die Bürger spüren, dass sich etwas in die richtige Richtung bewegt hat. Schöne Worte reichen nicht aus, die Taten müssen passen und wirken. Wenn das nicht gelingt, hilft auch das beste Marketing nichts.

Sie fordern „mehr Mut zum Meinungsstreit“. Wie sorgt INSA dafür, dass Meinungsfreiheit nicht zur Inszenierung wird, sondern eine echte Debatte entsteht?

INSA kann die notwendige Debatte und den Meinungsstreit nicht inszenieren. Aber wir helfen mit, indem wir bei den strittigen Themen alle Positionen neutral abfragen, so dass ein objektives Spiegelbild der Stimmung in Deutschland vorhanden ist. Ein Spiegelbild, das die unterschiedlichen Meinungen, die es in der deutschen Bevölkerung gibt, abbildet.

Die Deutschen hoffen auf Frieden

Apropos Spiegelbild und aktuelle Stimmung. Wie ticken die Deutschen im Jahr 2026? Welche Sorgen, Hoffnungen und Wünsche stehen nach Ihren Erkenntnissen derzeit ganz oben?

Die Deutschen hoffen auf Frieden, insbesondere im Nahen Osten und in Osteuropa. Wir spüren, dass Kriege unser Leben beeinflussen, auch wenn wir das Kriegsgeschehen nicht unmittelbar erleben. Immer mehr Menschen haben Angst vor einem Krieg.

Frage nicht, was dein Land für Dich tun kann. Frage vielmehr, was Du für dein Land tun kannst.

John F. Kennedy

Für Nachhaltigkeit und eine ökosoziale Marktwirtschaft



Wahrscheinlich muss die CDU im Herbst eine Brandmauer in Frage stellen

Und auch die Angst um die wirtschaftliche und finanzielle Lage Deutschlands wächst. Sie wird auch persönlich: Immer mehr Befragte sorgen sich um ihre eigene finanzielle und wirtschaftliche Situation. Viele haben schlicht Angst, sich das Leben nicht mehr leisten zu können.

Von der Angst zum Wählengehen: Welche Auswirkungen hatte die „Brandmauer“-Debatte für Baden-Württemberg und Rheinland-Pfalz – und welche Schlüsse ziehen Sie daraus für die im Herbst anstehenden Wahlen in Ostdeutschland sowie Ihre Arbeit als Meinungsforscher?

Als Meinungsforscher dürfen wir keine Brandmauern aufbauen, weil wir ja ein repräsentatives Stimmungsbild der Gesamtbevölkerung einholen wollen. Auch denen, die in der Politik für Zustimmung zu ihrem Kurs werben, kann ich nicht empfehlen, eine große Bevölkerungsgruppe völlig auszuschließen.

Demokratie lebt von Dialog und notwendigem Wettstreit um den besten Weg, nicht von einer grundsätzlichen Gesprächsverweigerung. Wer Menschen gewinnen will, muss sie ansprechen, um sie überzeugen zu können. Und wer meint, mit der Brandmauerdebatte der AfD gezielt schaden zu können, sollte unsere gegenteiligen demoskopischen Erkenntnisse sowie die jüngsten Wahlergebnisse in Baden-Württemberg und Rheinland-Pfalz ernst nehmen. In beiden Ländern haben sich die Werte der AfD verdoppelt, fast jeder fünfte Wähler hat für sie gestimmt, sie wird in beiden Landesparlamenten stärkste Oppositionspartei.

1949 hat sich Konrad Adenauer, entgegen einer verbreiteten Stimmung in seiner CDU, gegen eine Große Koalition mit der SPD ausgesprochen. Sein Argument: Parlamentarische Demokratien brauchen eine starke Opposition, der man auch die Regierungsverantwortung zutraut. Auch heute gilt: Es braucht nicht nur handlungsfähige Regierungen, sondern ebenso eine Opposition als Regierungsalternative. Der Bürger muss auswählen und auch für Veränderungen stimmen können. Deshalb glaube ich nicht, dass es auf Dauer ideal ist, wenn die beiden stärksten Parteien „automatisch“ koalieren.

Bei den Landtagswahlen in Sachsen-Anhalt und Mecklenburg-Vorpommern hat die AfD gute Chancen, als jeweils stärkste Kraft hervorzugehen. Ob sie hierbei auch eine parlamentarische Mehrheit erreicht, ist unsicher, aber nicht ausgeschlossen. Wahrscheinlich wird die CDU im Herbst eine Brandmauer in Frage stellen müssen, entweder die zur Linkspartei oder die zur AfD.

Last but not least – Aus Ihrer aktiven Zeit in der Politik sowie heute als Meinungsforscher: Welches Motto begleitet Sie durch beide Welten?

Wer für die Freiheit und die Wahrheit kämpft, bekennt Gott.



Europa wächst nicht aus Verträgen, es wächst aus den Herzen seiner Bürger oder gar nicht.

Klaus Kinkel

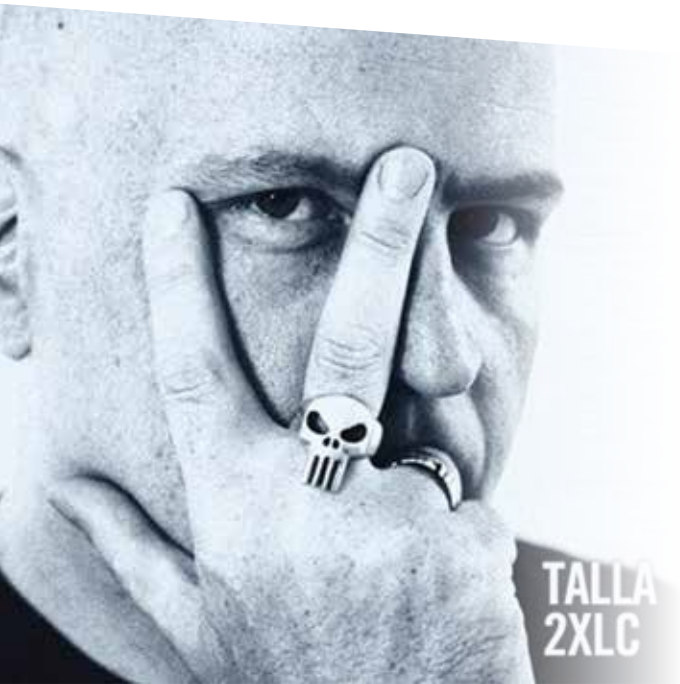
Für Nachhaltigkeit und eine ökosoziale Marktwirtschaft



Talla 2XLC – Techno aus Frankfurt in die Welt

Anfänge, Wirtschaft und Szene, die bis heute wirkt

Von Normann Schneider



Talla 2XLC

Andreas Tomalla gehört zu den prägenden Figuren der elektronischen Musik. Im Gespräch im Frankfurter MOMEM erzählt der DJ und Produzent, wie aus einer Idee im Plattenladen eine weltweite Bewegung wurde.

Pionier der elektronischen Clubkultur

Talla 2XLC (bürgerlich Andreas Tomalla) zählt zu den Pionieren der elektronischen Musik in Deutschland. In den frühen 1980er-Jahren prägte der Frankfurter DJ und Produzent den Begriff „Techno“ für elektronische Musik und gründete 1984 den legendären „Techno Club“, der später im Frankfurter Club Dorian Gray internationale Bekanntheit erlangte. Als DJ, Produzent und Veranstalter prägt er die Szene bis heute und tritt weltweit auf Festivals und in Clubs auf.

Zudem engagiert er sich für die Dokumentation der elektronischen Musikkultur, unter anderem im Frankfurter MOMEM – Museum of Modern Electronic Music.

Ein Museum für elektronische Musik

Das MOMEM – Museum of Modern Electronic Music in Frankfurt am Main ist eines der ersten Museen weltweit, das sich ausschließlich der elektronischen Musik und ihrer Kultur widmet. Es befindet sich an der Hauptwache im Herzen der Stadt und versteht sich als internationaler Ort für die Geschichte der Club- und DJ-Kultur. Ähnlich wie das MoMA für moderne Kunst steht, will das MOMEM die Bedeutung elektronischer Musik als kulturelle Bewegung sichtbar machen. Ausstellungen, Klanginstallationen und wechselnde Projekte zeigen die Entwicklung der Szene, von frühen Synthesizern über legendäre Clubs bis zu globalen Festivals. Gleichzeitig ist das MOMEM ein lebendiger Treffpunkt mit Workshops, Talks und Events rund um elektronische Musik.

Der Technoclub und die Geburt einer Szene

Normann Schneider traf Techno-Pionier Talla 2XLC im MOMEM – Museum of Modern Electronic Music in Frankfurt zum Gespräch über die Anfänge der Szene. Normann Schneider war selbst Programmdirektor von Radio RPR und erlebte die Bewegung aus nächster Nähe: mit der Kultsendung von Tillmann Uhrmacher „Maximal“ mit Liveübertragungen von der Love Parade, der Nature One und aus dem Frankfurter Club Dorian Gray, wo auch die erste „Technoclub“-Compilation (Doppel-CD) von Talla entstand und diese Serie bis heute fortgeführt wird. Aktuell erschienen das aktuelle Doppelvinyl-Jubiläumsalbum „40 Jahre Technoclub“.

Ich war schon damals völlig verrückt nach elektronischer Musik

Du hast erzählt, dass der Begriff „Techno“ eigentlich aus deiner Zeit im Plattenladen stammt. War dir damals klar, dass daraus einmal eine weltweite Bewegung werden würde?

Überhaupt nicht. Für mich war das zunächst nur eine praktische Lösung. Nach meiner Lehrzeit arbeitete ich in einem Schallplattenladen im Frankfurter Hauptbahnhof, unten in der Einkaufsebene. Ich war schon damals völlig verrückt nach elektronischer Musik, bin in viele Plattenläden gefahren und habe alles gekauft, was mir gefallen hat.

Und elektronische Musik war damals noch gar nicht richtig einsortiert.

Genau. Die Platten standen überall verstreut. Die Leute kamen zu mir und fragten: „Hast du etwas Neues, Elektronisches?“ Und ich musste immer in verschiedenen Abteilungen suchen. Irgendwann dachte ich mir: Diese Musik braucht ein eigenes Fach und einen eigenen Begriff. Das war ungefähr 1982. Ich habe überlegt: Diese Sounds haben viel mit neuer Technologie zu tun, Computer, Synthesizer, elektronische Klänge. Technologie war mir aber zu lang, für den Beschriftungsreiter. Also habe ich einfach Techno als Abkürzung für technologische Musik verwendet. Und unter diesem Begriff alles Elektronische zusammengefasst: Kraftwerk, Depeche Mode und ähnliche Musik.

Und plötzlich hatte die Musik, das Genre einen Namen.

Das war mir damals natürlich überhaupt nicht bewusst, dass daraus einmal eine weltweite Bewegung entstehen würde.

Und wie wurde aus dem Plattenverkäufer ein DJ?

Das kam über eine Tanzschule in der Frankfurter Kaiserstraße. Ein Klassenkamerad von mir kam aus der Familie, die diese Tanzschule betrieb. Im Keller gab es eine kleine Diskothek, sonntags war Teenie-Dance. Dort gab es einen DJ-Wettbewerb. Ich habe mitgemacht und einen der vorderen Plätze belegt. Danach fragte mich der Betreiber, ob ich sonntags dort auflegen möchte. Das war mein erstes Engagement, für 30 Mark. Das Geld habe ich direkt wieder in neue Platten investiert.

Am Anfang lief wahrscheinlich alles querbeet.

Natürlich. Charts, Pop, alles. Aber ich habe zwischen die kommerziellen Titel immer wieder elektronische Stücke gemischt. Damals gab es gerade die Neue Deutsche Welle mit Titeln wie „Eisbär“ und ähnliche Tracks. Der Betreiber sagte manchmal: „Spiel doch die Charts.“ Aber ich hatte schon diesen elektronischen Virus.



Und irgendwann kam der Moment, an dem du gesagt hast: Diese Musik braucht ihren eigenen Ort.

1984 gab es in der Steinweg-Passage einen kleinen Kellerclub namens „No Name“. Ich ging zum Betreiber und sagte: Ich möchte hier elektronische Musik spielen. Er meinte: Dann mach ein Konzept. Ich ging nach Hause und sagte: Das nennen wir Technoclub.

So entstand der Technoclub.

Am 2. Dezember 1984 haben wir die erste Veranstaltung gemacht. Nur über Mundpropaganda. Nachmittags von etwa Viertel nach drei bis halb zehn. Und auf Anhieb waren über 300 Leute da. Danach haben wir das jeden Sonntag gemacht.

Später zog der Technoclub ins legendäre Dorian Gray am Frankfurter Flughafen.

Vorher gab es noch Zwischenstationen, zum Beispiel das Roxy. Ich habe mir nie in mein Konzept hineinreden lassen. Wenn Betreiber nicht einverstanden waren, bin ich weitergezogen. Über einen Bekannten kamen wir schließlich ins Dorian Gray. Zuerst mittwochs und gleich beim ersten Abend waren über 2000 Leute da. Mittwoch war aber schwierig für Gäste von außerhalb. Also sind wir zum Gerd Schüler gegangen und haben gesagt: Wir brauchen den Freitag.

Ihr habt ihn bekommen!

Gott sei Dank! Von etwa 1987 bis 2000 lief der Technoclub dort jeden Freitag. Teilweise mit Marathon-Events. An Ostern zum Beispiel von Karfreitagabend bis Ostermontagmittag durchgehend, mehrere Floors, internationale DJs. Im Grunde war das schon eine Art Festival.

In dieser Zeit entstand auch ein Magazin, das später Kultstatus bekam.

Das legendäre „Frontpage“. Wir hatten irgendwann so viele Informationen über Tracks, Events und DJs, dass ein Flyer nicht mehr ausreichte. Also haben wir ein kleines Heft gemacht. Am Anfang DIN A5, mit Charts, Reviews und Veranstaltungstipps. Das kam so gut an, dass es immer größer wurde. „Frontpage“ entwickelte sich zu einem der wichtigsten Magazine für elektronische Musik in Deutschland.

Irgendwann kam der Mauerfall und der große Techno-Boom.

In der Tat. 1990 und 1991 war ein Wendepunkt. Berlin ist regelrecht aufgewacht. Plötzlich waren ganz neue Locations da, viele junge Menschen suchten nach einem neuen Sound. Techno passte perfekt in diese Zeit. Von Berlin aus verbreitete sich die Szene über ganz Deutschland und später international.

Wir müssen sagen, was wir denken, müssen tun, was wir sagen, und müssen sein, was wir tun.

Alfred Herrhausen

Für Nachhaltigkeit und eine ökosoziale Marktwirtschaft





*I*hr wart damals auch früh Teil der Loveparade.

Wir haben viele Busse aus Frankfurt organisiert und sind nach Berlin rüber. Beim ersten Mal waren vielleicht 6000 Leute dort. Wenige Jahre später waren es Hunderttausende. Die Loveparade war extrem wichtig für die Szene. Menschen aus ganz Deutschland und aus der ganzen Welt kamen zusammen, feierten diese Musik und nahmen sie wieder mit in ihre Städte.

*Früher spielte man Vinyl.
Später CDs,
heute meist USB-Sticks.
Aber das Prinzip ist
gleichgeblieben*

H heute spricht man oft über Festivals mit Hunderttausenden Besuchern.

Ich durfte viele erleben. Beim Tomorrowland in Belgien war ich zweimal. Mein größter Auftritt war wahrscheinlich beim Electric Daisy Carnival in Las Vegas mit etwa 500.000 Besuchern. Das ist eine unglaubliche Dimension.

*D*ie wirtschaftlichen Strukturen haben sich stark verschoben. Die Art, wie in der Musik Geld verdient wird, funktioniert heute komplett anders als früher

Yepp. Früher konntest du von Plattenverkäufen leben. Eine Single verkaufte vielleicht 5000 bis 15.000 Exemplare. Heute läuft fast alles über Streaming und das bringt Künstlern sehr wenig Geld. Platten sind heute meist nur noch ein Mittel zur Promotion, auch wenn es weiterhin viele gibt, die Vinyl in der elektronischen Musik bewusst bevorzugen. Neue Titel starten heute in der Regel digital.

*H*at sich technisch das Auflegen verändert?

Früher spielte man Vinyl. Später CDs, heute meist USB-Sticks. Aber das Prinzip ist gleichgeblieben. Ein DJ muss die Stimmung im Raum lesen. Ich bereite vielleicht 60 oder 70 Tracks vor, entscheide aber spontan. Ein gutes Set erzählt eine Geschichte: Anfang, Entwicklung, Höhepunkt.

*MOMEM – Museum für elektronische Musik in Frankfurt:
Treffpunkt für die Szene, Ausstellungen, Workshops, Lesungen,
Filmabende und Veranstaltungen*

Ein wichtiger Teil der Szene lief damals auch über das Radio. Vor allem über die Sendung mit Tillmann Uhrmacher.

Tillmann war eine Schlüsselfigur der deutschen Dance-Szene. In seiner Sendung „Maximal“ hat er elektronische Musik einem großen Publikum nähergebracht. Ich war dort öfter zu Gast, wir haben neue

Tracks vorgestellt und über die Szene gesprochen. Für viele Hörer war das damals eine der wenigen Möglichkeiten, neue elektronische Musik kennenzulernen. Er hat in dieser Zeit auch den Technoclub mitgetragen. Etwa durch die Präsentation der Technoclub-CDs in seiner Sendung und durch Livesendungen. Damit war er ein wichtiger Teil der Veröffentlichung und hat geholfen, den Technoclub überhaupt erst in die Breite zu bringen.



MOMEM ©Kristof Lemp

Neben Festivals und Clubs gibt es inzwischen auch ein Museum für elektronische Musik in Frankfurt.

Die Idee für das MOMEM – Museum of Modern Electronic Music entstand etwa 2011, als ich über das Goethe-Institut unterwegs war und merkte, wie groß das Interesse an elektronischer Musik weltweit ist. Gleichzeitig gab es kaum Orte, die diese Geschichte dokumentieren. Es dauerte etwa zehn Jahre, bis das Museum schließlich eröffnet wurde.

Es ist aber mehr als ein klassisches Museum.

Es ist ein Treffpunkt für die Szene. Es gibt Ausstellungen, Workshops, DJ-Workshops, Lesungen, Filmabende und Veranstaltungen.



Bei all den Reisen und Auftritten bleibt Zeit für das Privatleben?

Ich lebe relativ bewusst. Ich rauche nicht, trinke keinen Alkohol und nehme keine Drogen. Das war mir immer wichtig. Und ich plane meine Reisen so, dass ich auch Zeit zu Hause habe.

Deine Managerin ist deine Frau Wafa.

Wafa: Ja, ich kümmere mich um Booking, Verträge und Öffentlichkeitsarbeit. Mir ist wichtig, dass Talla den Raum bekommt, den er verdient. Für ihn ist das Musikmachen eine Berufung.

Gab es einmal eine besonders schwierige Situation?

Wafa: Bei einem Festival in Danzig warteten viele Künstler und ihre Manager vor einem kleinen Container auf die Auszahlung der Gagen. Niemand bekam Geld, alle standen draußen und warteten. Ich bin schließlich hineingegangen und habe gesagt: „Ich gehe erst wieder raus, wenn die Gage bezahlt ist.“ Auf dem Tisch lag ein großer Stapel Bargeld. Am Ende habe ich die Gage tatsächlich bekommen – und draußen wollten alle wissen, wie ich das geschafft habe.

Du hattest früh das Gefühl, dass ihr Teil einer größeren Geschichte seid.

Wafa: Schon auf der Loveparade habe ich gesagt: Wir schreiben hier gerade Geschichte. Deshalb wollten wir diese Entwicklung auch dokumentieren, unter anderem in einem Buchprojekt.

Darin geht es nicht nur um Tallas persönliche Geschichte, sondern auch um die Entstehung der elektronischen Clubkultur in Frankfurt und in Deutschland. „Am Anfang war der Technoclub“, gibt's bei Amazon.

In der lebendigen Natur geschieht nichts, was nicht in Verbindung mit dem Ganzen steht.

Johann Wolfgang von Goethe

 **KREMER**[®]
KAUTSCHUK | KUNSTSTOFF
FORMTEILE & SYSTEME

www.kremer.de

denecke zahnmedizin
 Wir machen Lächeln.[®]

www.denecke-zahnmedizin.de



<https://primo.cafe/>


DISCHER[®]

www.discher.de

[®]
connect with confidence.

www.cis.de

Kraus[®] ●

www.kraus.de

 **ESE**

www.esse.com

Rila
FEINKOST-IMPORTE

www.rila.de



Eine Initiative des Senats der Wirtschaft

Europa und die Finanzmärkte

Die Bundesbank will für Stabilität und Ordnung an den EU-Märkten stehen.

Gespräch mit dem Bundesbankvorstand Michael Theurer

Von Walter Döring



Michael Theurer

Die Krisen der weltweiten Politik, die Energiefragen und Lieferproblematiken fordern die Wirtschaft. Zugleich sind auch Staatsfinanzen beansprucht und die Märkte reagieren unterschiedlich. Faktoren, die auf Finanzmärkte, aber auch auf die Stabilität der Euroregion stets Auswirkungen haben.

Im SENATE-Gespräch mit dem politik-erfahrenen Vorstand der Bundesbank Michael Theurer, der auch Staatssekretär und MdB war, stellt Walter Döring Fragen zu diesen kritischen Themen. Der Autor Walter Döring ist Publizist und Historiker, er war viele Jahre Wirtschaftsminister in Baden-Württemberg und ist Vorstandsvorsitzender des Senate of Economy Europe.

Herr Theurer, wie schauen Sie derzeit auf den Zustand unseres Finanzsystems?

Die Zeiten sind äußerst herausfordernd – auch für unser Finanzsystem. Insbesondere vier Herausforderungen prägen derzeit die Risikolage im deutschen Finanzsystem.

Die erste Herausforderung ist das breite Spektrum geopolitischer Risiken, denen wir uns gegenübersehen; im Moment insbesondere der Konflikt im Nahen Osten. Sicher scheint nur, dass die politischen Unsicherheiten auf absehbare Zeit weiter Bestand haben werden. Die regelbasierte internationale Ordnung befindet sich im Umbruch: Militärische Konflikte, der zunehmende Protektionismus und die damit einhergehende hohe Volatilität an den Finanzmärkten belasten die Wirtschaft und damit auch das Finanzsystem. Außerdem ist die Wahrscheinlichkeit komplexer und schwer kalkulierbarer Risikoszenarien gestiegen. Dabei nimmt auch die Gefahr weiter zu, die von Cyberangriffen und hybriden Bedrohungen ausgeht, zumal der Einsatz von KI Entwicklungen beschleunigt.

Zweitens spielen auch die bekannten strukturellen Herausforderungen für den deutschen Unternehmenssektor eine Rolle. Insbesondere energieintensive Unternehmen waren schon durch den Energiekostenanstieg infolge des Ukrainekriegs geschwächt und sind nun infolge der Irankrise einem abermaligen Schock ausgesetzt. Wie stark die Auswirkungen tatsächlich ausfallen, wird davon abhängen, wie lange der Konflikt mit Iran anhält. Hinzu kommen wachsende Konkurrenz aus aufstrebenden Volkswirtschaften, der demografische Wandel und hohe Bürokratielasten.



Unser Finanzsystem hat sich in diesem schwierigen Umfeld bisher als widerstandsfähig erwiesen

Die Konjunktur wird zurzeit vorwiegend durch die expansive Fiskalpolitik gestützt, die nur einen begrenzten Einfluss auf das Produktionspotenzial der deutschen Wirtschaft haben dürfte. Langfristig sind es vor allem Strukturreformen, die das Produktionspotenzial erhöhen und das Wachstum in Deutschland – und damit letztlich auch die Finanzstabilität – stärken.

Die dritte Herausforderung ist die hohe öffentliche Verschuldung. Deutschland gilt zwar weiterhin als solide aufgestellt, in einigen hochverschuldeten europäischen Ländern bestehen jedoch nach wie vor Tragfähigkeitsrisiken. Daraus können durch die Vernetzung der Finanzsysteme auch Risiken für das deutsche Finanzsystem entstehen (mehr dazu bei viertens).

Viertens beschäftigt uns das hohe Korrekturpotenzial an den Finanzmärkten. Die Aktienmärkte verzeichneten zuletzt im Zuge des Irankonflikts zwar einige Kursrückgänge. Die Bewertungen erscheinen angesichts der genannten Risiken und Herausforderungen aber weiterhin hoch und die Risikoaufschläge niedrig. Dies gilt insbesondere für die KI-Werte.

Unser Finanzsystem hat sich in diesem schwierigen Umfeld bisher als widerstandsfähig erwiesen. Es erfüllte zu jedem Zeitpunkt seine Funktionen. Die Eigenkapitalausstattung des deutschen Bankensektors ist solide und trägt zur Resilienz des gesamten Finanzsystems bei. Damit dies so bleibt, sollte die Kapitalausstattung weiterhin hoch gehalten werden. Die Abwärtsrisiken sind aber unüberschbar. Wir sollten also unsere Widerstandsfähigkeit angesichts der vielen Herausforderungen nicht überschätzen.

In einem Interview mit der Frankfurter Allgemeinen Sonntagszeitung erwähnten Sie kürzlich u.a. „sogenannte Multi-Issuance-Stablecoins.“ Was hat es damit auf sich?

Bei Multi-Issuance-Stablecoins handelt es sich vereinfacht gesagt um Konstellationen, in denen Stablecoin-Emittenten über unterschiedliche Geschäftseinheiten den gleichen Stablecoin innerhalb und außerhalb der EU begeben (zum Beispiel eine US-Muttergesellschaft und eine EU-Tochtergesellschaft).

Nach aktueller Handhabung unterliegt nur der Teil der ausgegebenen Stablecoins den EU-Vorschriften, der in der EU verortet ist. Allerdings ist die EU-Einheit eines Stablecoin-Emittenten gemäß MiCAR (Markets in Crypto-Assets Regulation) verpflichtet, alle bei ihr zurückgegebenen Stablecoins einzulösen – einschließlich solcher, die außerhalb der EU emittiert wurden und gehalten werden.

In Stresssituationen könnten auch außerhalb der EU ansässige Inhaber des Stablecoins Rückzahlungen bei der EU-Einheit beantragen, deren Reserven dafür möglicherweise nicht ausreichen. Eine Rückgabe innerhalb der EU könnte attraktiver sein, da die EU-Regulierung eine jederzeitige Rückzahlung zum Nennwert ohne Gebühren garantiert. Im Krisenfall könnte dies einen Ansturm auf die nur anteilig vorgehaltenen EU-Reserven auslösen – mit Ansteckungsrisiken für das EU-Finanzsystem. Ein plötzlicher Abzug der US-Dollar (USD) Einlagen bei EU-Kreditinstituten könnte so Liquiditätsengpässe auslösen, insbesondere wenn diese ohnehin Schwierigkeiten haben, sich USD zu beschaffen.

Der deutsche und europäische Bankensektor verfügt derzeit über gewisse Kapitalpuffer

Dieser Aspekt der MiCAR ist daher innerhalb der EU weiterhin Gegenstand intensiver Diskussionen; ihre Zulässigkeit ist umstritten.

Die Bundesbank setzt sich dafür ein, dass solche Multi-Issuance-Stablecoins von der EU-Kommission als rechtlich unzulässig eingestuft werden, solange die damit verbundenen zusätzlichen Risiken für die Finanzstabilität nicht durch eine Anpassung der MiCAR angemessen adressiert sind.

Welche Auswirkungen werden Ihrer Meinung nach die internationalen Turbulenzen auf die Finanzmärkte, also Anleihen-, Aktien- und Devisenmärkte, haben?

Der Nahostkonflikt hat eine spürbare Risk-Off-Bewegung an den Finanzmärkten ausgelöst. Nach Kriegsbeginn stiegen die Risikoaufschläge von Unternehmensanleihen deutlich an, während die globalen Aktienmärkte spürbare Kursverluste verzeichneten. Zwischenzeitlich konnten sich die Aktienmärkte jedoch etwas erholen, sodass die bisherigen Verluste insgesamt moderat blieben. Die zukünftige Entwicklung risikobehafteter Wertpapiere wie Unternehmensanleihen und Aktien wird voraussichtlich stark von der Dauer und dem Ausmaß der Energiepreisanstiege abhängen. Die durch den Krieg im Nahen Osten zerstörte Energieinfrastruktur dürfte diese Preisanstiege verlängern und verstärken. Angesichts der hohen Bewertungen besteht weiterhin ein erhebliches Rückschlagpotenzial. Zusätzliche Kursverluste könnten unter anderem durch eine Neubewertung der Produktivitäts- und Gewinnerwartungen bei hochbewerteten KI-Titeln durch die Marktteilnehmer ausgelöst werden.

An den Staatsanleihemärkten haben die stark gestiegenen Energiepreise vor allem durch höhere Inflationserwartungen zu höheren Renditen geführt. Auch Bundesanleihen verzeichneten infolgedessen einen deutlichen Renditeanstieg: Die Rendite der zehnjährigen Benchmark kletterte auf rund drei Prozent und erreichte damit den höchsten Stand seit über einem Jahrzehnt. Sollten sich die höheren

Inflationserwartungen aufgrund der kriegerischen Auseinandersetzung im Nahen Osten verfestigen, ist ein weiterer Anstieg möglich. Mittelfristig wird auch die Entwicklung der Staatsverschuldung die Renditeentwicklung beeinflussen.

Wie gesagt, der deutsche und europäische Bankensektor verfügt derzeit über gewisse Kapitalpuffer. Wie stark sich die Entwicklungen am Ende auf die Finanzstabilität auswirken, hängt aber von der Dauer des Krieges sowie der Persistenz und Höhe des damit einhergehenden Energiepreisschocks ab.

Viele Staaten sind hochverschuldet. Welche Gefahren bestehen dadurch für die Finanzstabilität?

Eine hohe Staatsverschuldung birgt erhebliche Gefahren für die Finanzstabilität. Die Risiken steigen insbesondere, wenn Zweifel an der Tragfähigkeit der öffentlichen Finanzen aufkommen – etwa wenn Investoren befürchten, dass ein Land seine Schulden langfristig nicht mehr bedienen kann oder die Zinslast zu stark steigt. In solchen Fällen erhöhen sich Risikoaufschläge und Finanzierungskosten, was das Vertrauen der Märkte weiter schwächen kann.

Besonders problematisch ist dies bei schwachem Wirtschaftswachstum und fehlendem politischen Willen zur Haushaltskonsolidierung. Staaten mit bereits hoher Verschuldung geraten dann schneller unter Druck, was zu Markturbulenzen oder im Extremfall zu einer Staatsschuldenkrise führen kann.

Ein zentrales Risiko hoher Staatsverschuldung für die Finanzstabilität stellt der Staaten-Banken-Nexus dar: Viele Banken halten große Bestände an heimischen Staatsanleihen. Gerät ein Staat in finanzielle Schwierigkeiten, kann dies unmittelbar auf den Bankensektor übergreifen und umgekehrt. Diese enge Verflechtung verstärkt die Risiken für das gesamte Finanzsystem erheblich, wie die Finanz- und Staatsschuldenkrise im Euroraum Anfang der 2010er-Jahre gezeigt hat. Durch die starke Vernetzung deutscher Intermediäre mit dem europäischen Finanzsystem bestehen erhebliche Ansteckungsrisiken.

Wer nach vorne blickt, weiß nie, was wirklich Sinn ergibt.
Nur im Rückblick erscheint etwas logisch.

Steve Jobs

Für Nachhaltigkeit und eine ökosoziale Marktwirtschaft



Eine entschlossene, auf solide Finanzen ausgerichtete Fiskalpolitik ist unerlässlich, wenn man das Vertrauen der Märkte erhalten will

Eine entschlossene, auf solide Finanzen ausgerichtete Fiskalpolitik ist unerlässlich, wenn man das Vertrauen der Märkte erhalten will. Dies gilt besonders für Länder mit hoher Verschuldung, grundsätzlich aber auch für Länder mit Safe-Haven-Status. Kein Land hat unbegrenzte Ressourcen. Es gilt stets, die finanzielle Handlungsfähigkeit des Staates zu sichern, um fiskalischen Spielraum auch in Krisenzeiten zu gewährleisten.

Ebenso wichtig ist es, den Staaten-Banken-Nexus gezielt zu schwächen, indem Forderungen gegenüber Staaten risikoadäquat reguliert werden. Nur so lassen sich Ansteckungseffekte begrenzen und die Widerstandsfähigkeit des Finanzsystems nachhaltig stärken.

Ihnen scheint der Wechsel raus aus der Bundesregierung rein in den Vorstand der Deutschen Bundesbank bestens gelungen. Was hat Ihnen bei dieser „persönlichen Transformation“ am meisten geholfen?

Die Bereitschaft zur Veränderung und der Wille, etwas Neues zu wagen, waren mir schon immer wichtig. Entscheidend ist dabei, loslassen zu können und sich voll und ganz auf die neue Aufgabe zu konzentrieren.

Was mir bei dieser „persönlichen Transformation“ am meisten geholfen hat, sind meine bisherigen beruflichen Erfahrungen aus Politik und Wirtschaft, sei es als direkt gewählter Oberbürgermeister, als Abgeordneter im Landtag, Europäischen Parlament und Bundestag, als Parlamentarischer Staatssekretär beim Bundesminister für Digitales und Verkehr oder als Aufsichtsratsvorsitzender eines Hidden Champion. Die Kommunikation und Arbeitsweise in einer Zentralbank unterscheidet sich natürlich von der politischen Arbeit, aber gerade die sachliche und lösungsorientierte Herangehensweise empfinde ich als sehr bereichernd.



Foto: Uwe Nölke

Das Geldmuseum der Bundesbank in Frankfurt

Die Antwort auf die Klimafrage steht auf Milliarden Blättern.



Beleafit



Wenn wir gemeinsam 1.000 Milliarden Bäume pflanzen,
kühlen wir unsere Erde um bis zu 1° C ab. #Beleafit

Jetzt mitpflanzen! Unter plant-for-the-planet.org
oder in der **Plant-for-the-Planet App**

In Partnerschaft mit dem





Infrastruktur als das Thema Nr. 1

Das Sondervermögen ist kein Stopfen von Löchern

Bundesminister Patrick Schnieder mit klaren Worten im Gespräch mit SENATE

Von Christoph Brüssel

Die Strukturreform der Deutschen Bahn ist das Thema, das alle betrifft und bei dem viele hoffen, dass eine Reform wirklich erfolgreich sein möge. Wie sind die Aussichten und Ihre Erwartungen?

Wir haben im vergangenen Jahr einen Neustart bei der Deutschen Bahn eingeleitet. Wir haben die „Agenda für zufriedene Kunden auf der Schiene“ vorgelegt, aus der wir mehr als 50 Maßnahmen ableiten, die wir nun abarbeiten. Manches davon geht schneller, anderes braucht einen längeren Atem.

Wir haben personell einen Neuanfang begonnen – mit Frau Palla – und erste Strukturveränderungen vorgenommen: Die Vorstände im Konzern insgesamt haben wir von acht auf sechs verkleinert, die Aufsichtsräte neu und professioneller besetzt.

Damit die Menschen auch sofort merken, dass sich etwas ändert und verbessert, habe ich drei Sofortprogramme vorgeschlagen. Zwei davon haben wir bereits gemeinsam mit der Deutschen Bahn vorgestellt: für mehr Sicherheit und Sauberkeit in Bahnhöfen und für mehr Komfort im Fernverkehr. Ein drittes Programm zur Verbesserung der Kommunikation wird in Kürze folgen.



Parallel dazu läuft eine Task Force, mit der wir im gesamten Sektor möglichst schnell konkrete Verbesserungen erreichen wollen. Im Mittelpunkt steht, dass wir wieder eine zuverlässige, pünktliche, saubere und sichere Bahn bekommen. Das braucht allerdings schon allein deshalb einen langen Atem, weil wir dazu vor allem die Infrastruktur auf Vordermann bringen müssen. Wir stehen vor einem Modernisierungsjahrzehnt; das Programm ist auf dem Weg und wird nun konsequent umgesetzt.

Den riesigen Rückstand bei der Verkehrsinfrastruktur müssen wir aufholen. Das ist einer der Schlüssel, um die Zuverlässigkeit zu erhöhen

Gibt es über diese langfristigen Infrastrukturverbesserungen hinaus eine Vorstellung von einem Zeitplan? Man hört etwa, dass innerhalb der nächsten Jahre bestimmte Pünktlichkeitsziele erreicht werden sollen. Kann man den Menschen, die täglich mit der Bahn unterwegs sind, sagen, wann sie mit spürbaren Verbesserungen rechnen können?

Wir wollen zeigen, dass sich kurzfristig etwas ändert, aber ich bin ein Freund davon, das realistisch zu betrachten. Sonst erzeugt man nur neue Enttäuschungen. Ich könnte Ziele ausgeben wie der alte Bahnvorstand, der für 2027 eine Pünktlichkeit von 75 bis 80 Prozent angekündigt hat. Das wäre aber Wolkenkuckucksheim – das schaffen wir nicht, das schafft die Bahn nicht.

Wenn man sieht, dass wir im vergangenen Jahr mit Ach und Krach die 60 Prozent im Fernverkehr überschritten haben und in diesem Jahr wieder um diese Marke kämpfen müssen, erkennt man den riesigen Rückstand bei der Verkehrsinfrastruktur. Diesen Rückstand müssen wir aufholen; das ist einer der Schlüssel, um die Zuverlässigkeit zu erhöhen, und das braucht eben Zeit.

Wir haben allein 42 Hochleistungskorridore zu sanieren. Das macht man nicht mal eben aus dem Handgelenk, sondern wir haben das bis 2036 gestreckt. Das sind immer noch vier Korridorsanierungen pro Jahr, und diese Baustellen belasten das

Netz natürlich ihrerseits wieder und wirken zunächst auf Pünktlichkeit und Zuverlässigkeit eher belastend. Es wird Schritt für Schritt besser: Mit jeder Baustelle, die wir fertigbekommen, wird es zuverlässiger – aber es braucht schlicht Zeit.

Ein weiteres großes Thema sind die Infrastrukturmaßnahmen insgesamt, nicht nur bei der Bahn, sondern im gesamten Verkehrsbereich. Welche konkreten Investitionen laufen aktuell, und wie sieht die Planung aus?

Wir investieren in dieser Legislaturperiode 170 Milliarden Euro in die Verkehrsinfrastruktur – so viel wie noch nie. Bis 2029 sind das 60 Prozent mehr als in fünf Jahren zuvor, um den Investitionsrückstand aufzuholen, und zwar in allen Verkehrsträgern. Mehr als 100 Milliarden, genauer 106 Milliarden Euro, fließen in die Schiene, 55 Milliarden in die Straße, 7 Milliarden in die Wasserstraßen.

Im Mittelpunkt stehen dabei immer der Erhalt und die Modernisierung der vorhandenen Infrastruktur, also Erhalt vor Neubau. Bei der Bahn geht es vor allem um die Sanierung der Hochleistungskorridore sowie die Digitalisierung der Schiene und des Schienenmaterials. Bei der Straße liegt der Schwerpunkt auf der Brückenmodernisierung. Bis 2032 müssen wir 4000 Brücken im Kernnetz der Autobahn sanieren – nur im Kernnetz. Das ist eine anspruchsvolle Aufgabe, aber wir sind auf einem guten Weg und ich bin zuversichtlich, dass wir das schaffen.



In der öffentlichen Diskussion wurde in den vergangenen Monaten häufig gesagt, das sogenannte Sondervermögen sei letztlich nur ein Stopfen von Haushaltslöchern und werde falsch eingesetzt. Auch die Opposition hat das mehrfach so formuliert. Sie schildern das jetzt anders. Wie können Sie belegen, dass dieses Sondervermögen tatsächlich zusätzliche Infrastrukturinvestitionen ermöglicht?

Wir investieren so viel wie noch nie in die Verkehrsinfrastruktur, die genannten Zahlen sind erheblich und sprechen für sich. Entscheidend ist aber auch, dass die Mittel tatsächlich abfließen. Wir haben fast alle Mittel im Jahr 2025 verausgaben können.

Das war keine Selbstverständlichkeit, denn 2025 war ein schwieriges Jahr: zunächst ohne Haushalt, mit vorläufiger Haushaltsführung, der Haushalt wurde erst im Oktober beschlossen. Zwischendrin kam noch etwa eine Milliarde Euro zusätzlich für die Brückensanierung hinzu, die erst Mitte des Jahres verfügbar war, und trotzdem sind fast 100 Prozent der Mittel abgeflossen. Das zeigt, dass wir kräftig investieren und genau den Zweck erfüllen, den das Sondervermögen hat.

Wir halten alle Rahmenbedingungen ein, die wir uns auferlegt haben; die Zusätzlichkeit der Mittel ist klar definiert. Für den Verkehrsbereich kann ich sagen: Der Rahmen stimmt, die Vorgaben werden erfüllt und das Sondervermögen wirkt.

Trotzdem hören wir in unserem Umfeld, auch von Abgeordneten aus der CDU/CSU-Fraktion, die sagen, sie seien tief frustriert, weil all das nicht eingehalten werde. Sind die einfach nur sauer?

Bezogen auf den Verkehr frage ich: Wo genau wird denn etwas nicht eingehalten? Wir haben viele Mittel zur Verfügung, mehr als vorher, und wir haben sie 2025 – das ist der bisher bewertbare Zeitraum – nahezu vollständig in die Verkehrsinfrastruktur investiert. Das entspricht exakt dem Zweck des Sondervermögens und den Investitionen, die vor uns liegen.

Darauf werden wir auch künftig Wert legen. Das ist für uns die wichtigste Aufgabe dieser Legislaturperiode – und darüber hinaus. Wir müssen den Rückstand aufholen; der ist auch für die Wirtschaft und den Fortschritt in unserem Land von enormer Bedeutung. Deshalb werden wir weiter investieren, die Infrastruktur auf Vordermann bringen und das Geld so verbauen, wie es vorgesehen ist.

Unsere Ambition ist es, der gesamten Bundesregierung ein eigenes Bürokratieabbaugesetz Verkehr vorzulegen, unabhängig von der Modernisierungsagenda

Um all das umzusetzen, braucht es funktionierende Genehmigungsverfahren. Laufen diese Verfahren aus Ihrer Sicht gut?

Sie werden bald deutlich besser laufen. Wir haben im vergangenen Jahr das Infrastruktur-Zukunftsgesetz vorgelegt. Es ist noch vor Weihnachten durch das Kabinett gegangen, hatte seine erste Lesung im Bundestag und befindet sich nun in der parlamentarischen Beratung.

Wenn dieses Gesetz so verabschiedet wird, wie wir es vorgelegt haben, dann wird es ein echter Gamechanger bei Planungs- und Genehmigungsbeschleunigung. Wir werden deutlich schneller: mit schlankeren Verfahren, weniger Doppelprüfungen und mehr Digitalisierung. Das macht die Prozesse einfacher und zügiger.

Wie sieht der Zeitrahmen aus? Wann werden die Menschen und Unternehmen am Markt und in den Behörden tatsächlich spüren, dass Genehmigungsverfahren besser laufen?

Die Wirkung setzt ein, sobald das Gesetz in Kraft ist. Es gilt dann für die Verfahren, die neu beginnen. Bei laufenden Verfahren hängt es davon ab, wie weit sie fortgeschritten sind. Bestimmte Teile werden dann bereits durchlaufen sein, andere können noch von den neuen Regeln profitieren.

Ich hoffe, dass wir das Gesetz in diesem Halbjahr durch das Parlament bekommen. Danach tritt es in Kraft, und dann „gilt’s“. Das ist ein Schwerpunkt im Verkehrsbereich, aber auch andere Bereiche, in denen gebaut wird – etwa Pumpspeicherkraftwerke – werden profitieren.

Das entbindet uns nicht davon, auch in anderen Feldern einfacher zu werden und Bürokratie abzubauen.

Wir haben uns im Verkehrsbereich vorgenommen, noch in diesem Jahr ein eigenes Bürokratieabbaugesetz Verkehr vorzulegen. Die Vorbereitungen laufen auf Hochtouren. Wir wollen Informationspflichten reduzieren und auf Regelungen verzichten, die sich überlebt haben und heute keinen Mehrwert mehr bieten. Bei manchen Vorhaben haben wir gesehen, dass sich vieles über Jahre angesammelt hat, das wir nicht mehr brauchen und von dem wir uns verabschieden sollten.

Unsere Ambition ist es, unabhängig von der Modernisierungsagenda der gesamten Bundesregierung ein eigenes Bürokratieabbaugesetz Verkehr vorzulegen. Insgesamt müssen wir in allen Bereichen einfacher, schlanker und agiler werden.

Sie haben eben „schlanker, agiler“ gesagt. Können Sie zur Veranschaulichung ein, zwei ganz konkrete Beispiele nennen, um die Fantasie ein wenig anzuregen?

Einen fertigen Entwurf gibt es noch nicht, wir arbeiten noch daran, daher möchte ich keine einzelnen Punkte vorweg herausgreifen. Aber man sieht sehr klar an einem Vorhaben, das gerade intensiv diskutiert wird: Wir wollen den Führerschein günstiger machen. Wenn man sich die Vorschläge ansieht, die gerade mit den Ländern abgestimmt werden, kann man sagen: Das ist ein einziges Bürokratieabbauprogramm, nicht mehr und nicht weniger.

Daran sieht man, was wir in bestimmten Bereichen alles geregelt haben und was wir heute gar nicht mehr regeln müssten. Vieles davon belastet Menschen und Unternehmen, ohne noch einen echten Mehrwert zu haben. Von solchen Regelungen können wir uns verabschieden. Genauso wollen wir im Verkehrsbereich systematisch erarbeiten, was wir verbessern und vereinfachen können.



Dazu passt die Frage nach der Harmonisierung von Verkehrsregeln auf EU-Ebene. Dort gibt es ja ebenfalls manche Problematik. Ist in absehbarer Zeit, also in dieser Wahlperiode, mit Fortschritten bei der Harmonisierung zu rechnen?

Ich möchte da einen Schritt zurückgehen, weil das eng zusammenhängt. Was wir national bei Planungs- und Genehmigungsbeschleunigungsverfahren machen, ist nicht alles, was man beschleunigen kann, aber es ist der Teil, den wir selbst in der Hand haben. Darüber hinaus gibt es erhebliche Vereinfachungspotenziale auf der EU-Ebene, die wir ebenfalls angehen sollten. Deshalb werden wir dazu eine europäische Initiative starten. Ich bin bereits in ersten Gesprächen mit meinen Amtskolleginnen und -kollegen auf europäischer Ebene, damit wir die Kommission auffordern, hier einfacher und besser zu werden – und damit auch schneller. Das ist wichtig für Europa, gerade auch vor dem Hintergrund der geopolitischen Lage. Alle Kolleginnen und Kollegen sehen das so, auch die Kommission sagt: Wir müssen schneller werden.

Konkret gibt es im Verkehrsbereich mehrere laufende Projekte: Mit der Veröffentlichung eines Vorschlags zur Novellierung der EU-Triebfahrzeugführerscheinrichtlinie rechnen wir im dritten Quartal 2026. Das wird auf EU-Ebene eine weitere Harmonisierung der Rahmenbedingungen für Lokführerinnen und Lokführer bringen. Zudem arbeiten wir an einer EU-Kapazitätsmanagement-Verordnung, die eine bessere Taktung und mehr Kapazität auf der Schiene schaffen wird – mit einer größeren Angleichung in den europäischen Ländern, sowohl im Güter- als auch im Personenverkehr.

Und um einen anderen Verkehrsträger zu nennen: Die EU-Kommission hat Anfang März die europäische Hafenstrategie vorgelegt. Das ist ein wichtiges Thema, um die Wettbewerbsfähigkeit der Häfen zu stärken, aber auch Aspekte wie saubere Energie, Sicherheit und Schutz von Häfen, Resilienz oder Fachkräftebedarf zu adressieren. Insgesamt bewegen wir in diesem Jahr sehr viel.

Vereinfachung gelingt häufig dadurch, dass man Regeln streicht, die man nicht mehr braucht. Das ist der Kern von Bürokratieabbau



Patrik Schnieder, anlässlich eines Senatsdialogs zu Energie, Wirtschaft und Umwelt 2024

Beim Bürokratieabbau unterscheidet man ja die Beschleunigung – etwa schnellere Genehmigungsverfahren – und den eigentlichen Abbau von Regeln. Ist beides Teil Ihrer Agenda?

Das geht oft Hand in Hand. Man beschleunigt Verfahren, indem man auf bestimmte Dinge verzichtet. Ein Beispiel aus dem Infrastruktur-Zukunftsgesetz: Wenn wir Doppelprüfungen vermeiden und abbauen, reduzieren wir Bürokratie, weil bestimmte Verfahrensbestandteile künftig wegfallen – und gleichzeitig machen wir die Verfahren einfacher und schneller. Vereinfachung gelingt häufig dadurch, dass man Regeln streicht, die man nicht mehr braucht. Das ist der Kern von Bürokratieabbau.

Wohlstand, aufgebaut auf der Zerstörung der Umwelt,
ist kein wirklicher Wohlstand.

Kofi Anann

Für Nachhaltigkeit und eine ökosoziale Marktwirtschaft



Führung neu organisiert: Das CEO Office als Antwort auf steigende Komplexität

Einordnung: Führung am Limit



Dan Bauer

Geschäftsführung hat sich grundlegend verändert. Märkte sind dynamischer geworden, Themen laufen parallel und Entscheidungen wirken nicht mehr isoliert, sondern sofort auf mehreren Ebenen. Strategie, Operative, Technologie und Kultur greifen ineinander und verstärken sich gegenseitig.

Viele Organisationen arbeiten jedoch noch in Strukturen, die für eine deutlich einfachere Realität gebaut wurden. Sie gehen davon aus, dass Themen nacheinander bearbeitet werden können, dass Informationen vollständig vorliegen und dass Entscheidungen ausreichend Zeit haben, sich zu entfalten.

Die Folge ist in der Praxis überall ähnlich: Der CEO wird zum Engpass. Entscheidungen stauen sich, operative Themen verdrängen strategische Arbeit und die Organisation wartet auf Klarheit, die nicht schnell genug entsteht.

Was dabei häufig übersehen wird: Das ist kein individuelles Problem. Es ist ein strukturelles.

Das eigentliche Problem

In dieser Situation versuchen viele Geschäftsführer, sich selbst zu optimieren. Sie arbeiten an ihrer Priorisierung, verbessern ihre Entscheidungslogik und versuchen, effizienter zu werden.

Das ist nachvollziehbar, greift jedoch zu kurz.

Unternehmen sind heute hochkomplexe Systeme. Unterschiedliche Geschwindigkeiten, Interessen und Informationsstände treffen aufeinander. Entscheidungen entstehen nicht mehr aus einer klaren Faktenlage, sondern aus einem Zusammenspiel vieler Perspektiven.

Diese Komplexität lässt sich nicht mehr sinnvoll über eine einzelne Instanz steuern.

Die Symptome sind klar erkennbar. Strategien werden beschlossen, finden jedoch nicht den Weg in die Umsetzung. Meetings finden statt, schaffen jedoch keine echte Klarheit. Entscheidungen werden getroffen, verlieren jedoch auf dem Weg durch die Organisation an Wirkung. Initiativen starten mit Energie, verlaufen jedoch im Sand.

Hinzu kommt ein oft unterschätzter Effekt: Je komplexer das System wird, desto mehr steigt der Abstimmungsbedarf. Ohne klare Struktur führt das zwangsläufig zu Verzögerungen, Missverständnissen und Reibung.

Nicht fehlende Kompetenz ist das Problem, sondern fehlende Struktur.

Foto: @dan-bauer.com

Der Paradigmenwechsel

Führung darf nicht länger als Einzelleistung gedacht werden.

Führung muss als System verstanden werden.

Ein funktionierendes System schafft klare Rollen, saubere Verantwortlichkeiten und strukturierte Entscheidungsprozesse. Es sorgt dafür, dass Informationen nicht zufällig fließen, sondern bewusst gesteuert werden. Es ermöglicht, dass Entscheidungen vorbereitet werden, statt unter Druck zu entstehen.

Vor allem aber verteilt es Verantwortung dort, wo sie hingehört.

Der CEO wird dadurch nicht entmachtet, sondern wirksamer gemacht. Er wird von operativer Überlastung entkoppelt und gewinnt den notwendigen Freiraum, um sich auf das zu konzentrieren, was seine eigentliche Aufgabe ist: die Gestaltung der Zukunft. Erst durch diese Entkopplung entsteht echte strategische Führung.

Das CEO Office

Das CEO Office ist die strukturelle Antwort auf diese Entwicklung.

Es ist keine Assistenz und keine zusätzliche Hierarchie. Es ist das Betriebssystem der Geschäftsführung. Es sorgt dafür, dass Informationen sauber fließen, Entscheidungen vorbereitet und nachgehalten werden und Prioritäten klar sind. Gleichzeitig hält es die Organisation entlang der strategischen Richtung ausgerichtet.

Ein entscheidender Punkt wird dabei häufig unterschätzt: Das CEO Office reduziert nicht Komplexität, sondern macht sie steuerbar. Es schafft Transparenz über Zusammenhänge und ermöglicht es, auch in dynamischen Situationen handlungsfähig zu bleiben.

Ziel ist nicht Entlastung im Sinne von Aufgabenabgabe, sondern Wirksamkeit durch Struktur.

Die drei Rollen im CEO Office

Die Stärke des CEO Office entsteht nicht durch eine einzelne Person, sondern durch das Zusammenspiel klar definierter Rollen.

Der CEO – der Gestalter

Der CEO fokussiert sich auf Vision, Richtung und zentrale Entscheidungen. Er gestaltet die Zukunft des Unternehmens, statt im operativen Tagesgeschäft zu versinken.

Das bedeutet nicht, dass er sich aus der Organisation zurückzieht. Im Gegenteil: Er ist stärker denn je gefordert, Orientierung zu geben und klare Prioritäten zu setzen.

Seine Wirksamkeit entsteht jedoch nicht mehr daraus, alles selbst zu steuern, sondern daraus, das richtige System zu etablieren.

Die Chief of Staff – die Architektin von Alignment

Die Rolle der Chief of Staff stammt aus einem der komplexesten Führungsumfelder überhaupt: dem Weißen Haus. Dort ist sie die zentrale Steuerungsinstanz rund um den Präsidenten. Sie strukturiert den Informationsfluss, priorisiert Themen und ermöglicht, dass sich der Präsident auf seine eigentliche Aufgabe konzentriert.

Genau dieses Prinzip hält Einzug in die Wirtschaft. Die Rolle entwickelt sich aktuell stark im deutschsprachigen Raum. Institutionen wie die Schweizer Business School QOREX professionalisieren diese Entwicklung und bilden klassische Assistenzrollen gezielt zur Chief of Staff oder zum Executive Business Partner weiter.

Im Unternehmen übersetzt die Chief of Staff die Vision des CEOs in Struktur. Sie klärt Prioritäten, orchestriert Themen und sorgt für Alignment im Management.

Ihre eigentliche Stärke liegt darin, Komplexität zu strukturieren, ohne sie zu vereinfachen. Sie hält die Fäden zusammen und sorgt dafür, dass das Unternehmen nicht in unterschiedliche Richtungen läuft.

Der Executive Business Partner – die operative Verbindung

Der Executive Business Partner bringt Strategie in die Organisation. Er ist nah an Teams und Führungskräften, erkennt Reibung frühzeitig und stellt Umsetzung sicher. Er verbindet strategische Steuerung mit operativer Realität.

Ein funktionierendes CEO Office verändert die Dynamik im Unternehmen spürbar

Seine Rolle ist besonders dann entscheidend, wenn es darum geht, Feedback aus der Organisation zurück in die Führung zu spiegeln. Er sorgt dafür, dass Entscheidungen nicht im luftleeren Raum getroffen werden, sondern auf realen Bedingungen basieren.

Wirkung des CEO Office

Ein funktionierendes CEO Office verändert die Dynamik im Unternehmen spürbar. Entscheidungen werden klarer, weil sie besser vorbereitet sind und nicht mehr unter Zeitdruck entstehen. Umsetzung gewinnt an Geschwindigkeit, weil Prioritäten eindeutig gesetzt und verstanden sind. Reibung verschwindet nicht vollständig, wird jedoch sichtbar und damit bearbeitbar.

Zusätzlich entsteht ein Effekt, der häufig unterschätzt wird: Vertrauen. Wenn Entscheidungen nachvollziehbar sind und Umsetzung funktioniert, steigt das Vertrauen innerhalb der Organisation spürbar.

Der CEO gewinnt dadurch nicht primär Zeit im klassischen Sinne, sondern vor allem Wirkung. Führung entsteht nicht mehr aus einzelnen Impulsen heraus, sondern aus einem System, das konsequent trägt.

Einstieg

Der Aufbau eines CEO Office ist kein einmaliges Projekt, sondern eine Entwicklung.

Am Anfang steht Klarheit darüber, wo die eigentlichen Engpässe liegen, welche Themen den CEO aktuell binden und an welchen Stellen im Unternehmen Alignment fehlt.

Diese Analyse ist entscheidend, weil sie sichtbar macht, wo Struktur fehlt und wo bereits Ansätze vorhanden sind.

In vielen Unternehmen existieren Teile eines CEO Office bereits, jedoch unbewusst und ohne klare Struktur. Häufig ist die Weiterentwicklung einer starken Assistenz hin zu einer Chief of Staff der erste sinnvolle Schritt, um diese Struktur bewusst aufzubauen.

Wichtig ist dabei, nicht zu versuchen, sofort ein vollständiges Modell zu implementieren. Entscheidend ist, schrittweise Klarheit zu schaffen und die Struktur gezielt weiterzuentwickeln.

Ausblick

Die Anforderungen an Führung werden weiter steigen. Geschwindigkeit und Komplexität entwickeln sich nicht linear, sondern beschleunigen sich weiter. Unternehmen, die versuchen, diese Entwicklung mit bestehenden Strukturen zu bewältigen, werden zunehmend an Grenzen stoßen. Nicht, weil ihnen Kompetenz fehlt, sondern weil ihre Systeme nicht dafür ausgelegt sind.

Das CEO Office wird sich in diesem Kontext weiter etablieren. Rollen werden klarer definiert, Ausbildungswege werden entstehen und Organisationen werden beginnen, Führung systematisch zu denken. Damit verändert sich auch das Verständnis von Führung selbst. Weg von der Vorstellung des einzelnen allwissenden Entscheiders hin zu einem funktionierenden System, das Orientierung, Geschwindigkeit und Umsetzung gleichermaßen ermöglicht.

Das CEO Office ist dabei kein Trend, sondern ein struktureller Entwicklungsschritt.

Und genau darin liegt seine eigentliche Bedeutung.

Zur Person:

Dan Bauer ist Unternehmer, publiziert im renommierten Springer Gabler Verlag und ist Vorsitzender der Kommission Digitale Zukunft im Senat der Wirtschaft.

Er zeichnet sich als Vordenker für moderne Unternehmensführung aus.

Dabei entwickelt er tragfähige Modelle und praktische Orientierung für Geschäftsführer, Organisationen und eine Wirtschaft im Wandel.



Bäder mit Zukunft - seit über 40 Jahren

monte mare ist der Marktführer für die Planung, Finanzierung, Errichtung und Betrieb von großen Bäder-, Sauna- und Wellnessanlagen. Dabei schafft das Unternehmen mit Sitz in Rengsdorf/Westerwald Lösungen, in denen sich Theorie, Praxis und mehr als 40 Jahre Erfahrung vereinen.

3,8 Millionen Gäste haben sich im vorigen Jahr für die »Pause vom Alltag« in den 9 monte mare Anlagen entschieden. Über 1.200 Mitarbeiter-/innen sorgen dafür, dass dieses Leistungsversprechen an mehr als 360 Tagen im Jahr in die Tat umgesetzt wird.

monte mare
Planen – Bauen – Betreiben
Monte-Mare-Weg 1
56579 Rengsdorf
www.monte-mare.de



Krieg ohne Plan, Frieden ohne Perspektive

Generalleutnant a.D. Roland Kather über Putins Fehleinschätzung, Trumps Unberechenbarkeit und die gefährliche Eskalation in der Ukraine und im Iran

Von Uly Köhler



Roland Kather

Zwei Kriege, zwei Krisenherde, ein welt-politisches Klima höchster Unsicherheit: In der Ukraine und im Nahen Osten zeigt sich derzeit, wie schnell militärische Gewalt außer Kontrolle geraten kann. Uly Köhler sprach in Berlin mit General Roland Kather. Der ordnet die Lage mit der Erfahrung eines Soldaten und der Nüchternheit eines Strategen ein.

Herr Generalleutnant Kather, Sie haben in Ihrer Laufbahn unter anderem Auslandseinsätze, Führungsverantwortung in Truppen und Stabsverwendungen erlebt. Welche Erfahrungen prägen Ihren Blick auf Kriege wie in der Ukraine oder im Nahen Osten?

Ich habe in drei Auslandseinsätzen gedient und auch eine Division geführt, also die Größenordnung militärischer Operationen gut kennengelernt. Deshalb hat mich die Entwicklung militärisch nicht grundsätzlich überrascht. Was mich eher überrascht, ist die Unberechenbarkeit von Donald Trump: Man weiß oft nicht, ob das, was er heute sagt, morgen noch gilt. Das macht die Lage für Gegner, aber auch für Verbündete schwer einschätzbar. Auf die Frage, wie es in der Ukraine oder im Nahen Osten weitergeht, bleibt deshalb nur: Man weiß es nicht. Man kann hoffen, dass es am Ende zu Verhandlungen kommt, denn Kriege werden letztlich in der Diplomatie entschieden. Aber bis dahin ist es noch ein weiter Weg. Kriege sind immer schrecklich, sie dauern länger als gedacht, und wie Clausewitz schon sagte, ist am zweiten Tag oft schon die ganze Planung überholt. Überraschungen gehören zum Wesen des Krieges.

Foto: @hitschfeld.de

Der Iran hatte sich auf die Lage vorbereitet, auch weil die Öffentlichkeit durch Medienberichterstattung vieles früh sichtbar machte

Sie kommentieren den Ukrainekrieg seit Jahren. Wie hat sich aus Ihrer Sicht die russische Strategie entwickelt?

Putin hat einen politisch-strategischen Fehler gemacht. Er glaubte offenbar, die Ukraine in wenigen Tagen oder einer Woche überrennen zu können und werde dann auf Zustimmung stoßen. Das Gegenteil war der Fall. Die russische Anfangsstrategie setzte auf eine große Luftlandeoperation bei Hostomel nördlich von Kiew. Diese Operation wurde jedoch erkannt und der Ukraine rechtzeitig mitgeteilt, sodass sich die ukrainischen Streitkräfte vorbereiten konnten. Die berühmte kilometerlange Autoschlange im Nordosten des Landes wurde dann für die Ukraine zu einem klaren Vorteil. Putin musste daraufhin seine Strategie und wohl auch seinen politischen Willen korrigieren: Aus dem Versuch, die ganze Ukraine zu nehmen, wurde zunächst der Fokus auf den Donbass. Doch auch dort geriet die russische Umgliederung unter Druck, und die Ukraine konnte Geländegewinne erzielen. Daraus wurde ein zermürender Stellungs-, Abnutzungs- und Vernichtungskrieg, in dem es nur noch punktuell vorwärts oder zurückgeht.

Welche Rolle spielen westliche Waffenlieferungen, etwa Taurus oder ähnliche Systeme, in diesem Krieg?

Die westlichen Waffenlieferungen waren und sind entscheidend, auch wenn sie inzwischen leider stark nachgelassen haben. Besonders wichtig sind Flugabwehrwaffen; sie bleiben die Achillesferse der Ukraine.

Ebenso braucht es Präzisionswaffen mit großer Reichweite. Taurus war lange ein Thema, doch statt einer deutschen Taurus-Lieferung ist eine andere Lösung entstanden: Zusammen mit europäischen Partnern bauen die Ukrainer nun selbst weitreichende Waffen, etwa den Marschflugkörper Flamingo, der in etwa ähnliche Ziele erreichen kann. Entscheidend ist: Die Ukraine ist inzwischen in der Lage, russische kritische Infrastruktur zu treffen – Energieanlagen, Depots, Ölproduktion, Rüstungsfabriken. Das kann Russland empfindlich schwächen und möglicherweise sogar zu Verhandlungen zwingen. Denn Kriege enden entweder, wenn eine Seite gewinnt, oder wenn beide erkennen, dass ein militärischer Sieg nicht erreichbar ist. Und genau das sehe ich derzeit auf keiner Seite.

Seit Februar 2026 gibt es mit den Angriffen Israels und der USA einen weiteren Brandherd: den Iran. Erkennen Sie dort einen klaren militärischen Plan?

Eher nicht. Ich sehe weder eine klare politische Strategie noch ein überzeugendes militärisches Konzept. Auch Präsident Trump hat hier denselben Fehler gemacht wie Putin: Er glaubte, das Problem in wenigen Tagen lösen zu können, nun ist er bereits seit Wochen in einem eskalierenden Konflikt. Ein Kardinalfehler war aus meiner Sicht, die Resilienz des Iran zu unterschätzen. Der Iran hatte sich auf die Lage vorbereitet, auch weil die Öffentlichkeit durch Medienberichterstattung vieles früh sichtbar machte.

Öl und Gas sind die zentralen Energiequellen, und jede Störung der Straße von Hormus wirkt sich sofort auf die Weltwirtschaft aus

Das Konzept der Dezentralisierung spielt dabei eine große Rolle: Selbst wenn die Führungsspitze getroffen wird, kann das System weiterarbeiten. Genau das geschieht gerade. Der Iran ist trotz massiver Schläge weiterhin führungs- und militärisch handlungsfähig, verfügt weiter über ballistische Raketen und über eine große Zahl von Drohnen. Von Trumps drei ursprünglichen Zielen – Atomprogramm zerstören, Raketenpotenzial ausschalten, Regimewechsel herbeiführen – sind allenfalls zwei teilweise erreicht worden. Der Regimewechsel ist auf absehbare Zeit nicht erkennbar, weil die eigene Bevölkerung nach dem Terror und der Repression kaum bereit ist, das Regime offen zu stürzen.

Welche Gefahr sehen Sie durch eine Ausweitung des Konflikts im Nahen Osten, etwa durch Bodentruppen oder weitere Akteure?

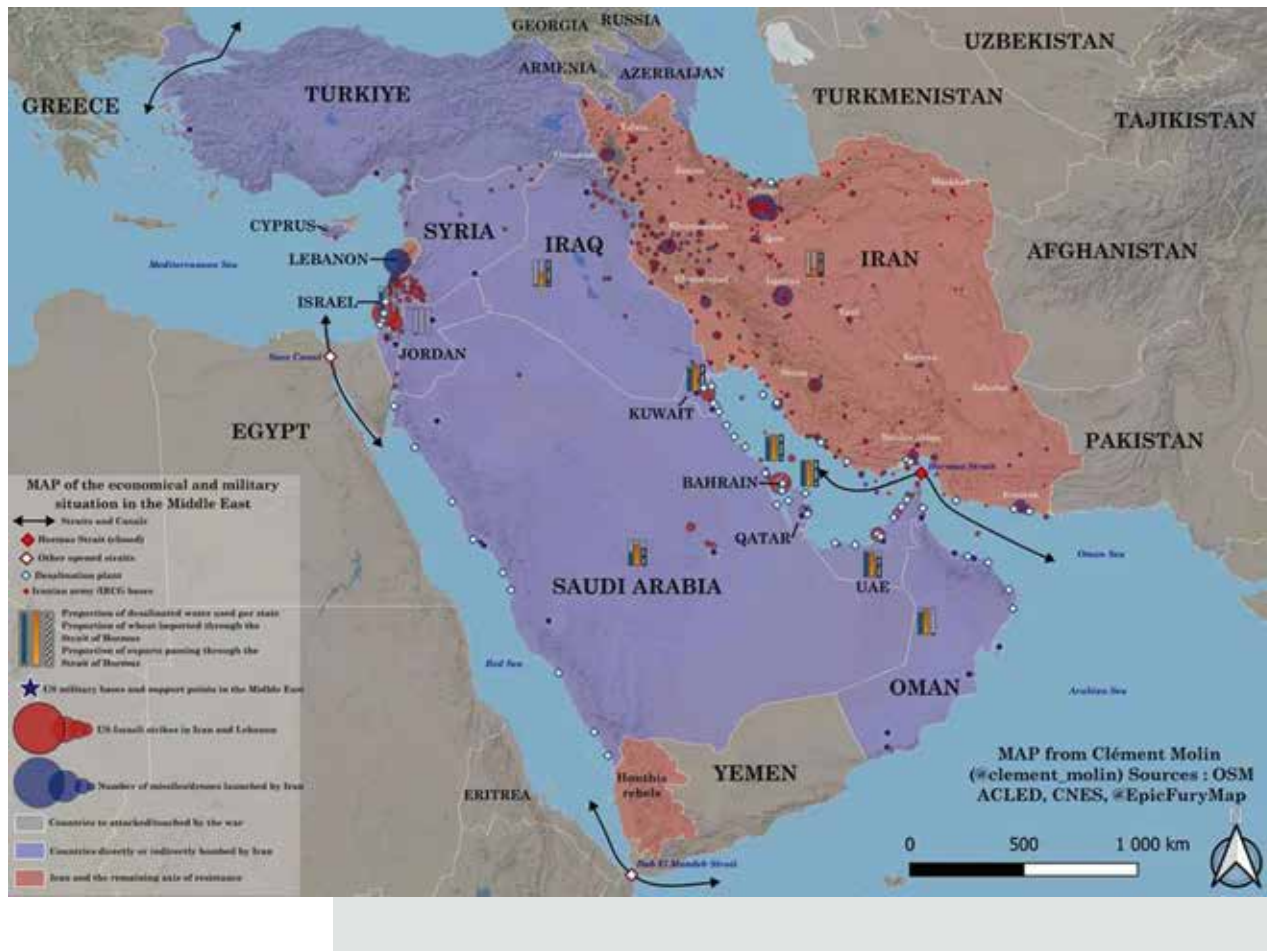
Der Konflikt hat bereits einen gefährlichen Überraschungsmoment bekommen, weil kaum jemand erwartet hatte, dass der Iran auch Anrainerstaaten der arabischen Halbinsel angreift. Damit bewegt sich Teheran auf der Rasierklinge, denn irgendwann werden sich diese Staaten wehren. Trump merkt inzwischen, dass ein Luftkrieg allein nicht reicht. Aber Clausewitz gilt weiter: Kriege werden am Boden entschieden. Nur ist der Iran fünfeinhalbmal so groß wie Deutschland – da stellt sich sofort die Frage, wie viele Bodentruppen man überhaupt entsenden müsste. Spezialkräfte oder Fallschirmjäger können vielleicht punktuell Ziele sichern, etwa Küstenanlagen oder einzelne Inseln. Aber das eigentliche Ziel dürfte eher sein, das hochangereicherte Uran zu finden und in die Hände zu bekommen. Ob das mit solchen Kräften gelingt, bezweifle ich sehr. Der Iran wird diese Bestände kaum offen lagern, sondern sie mobil und schwer auffindbar halten.

Belasten Ukraine und Nahost die NATO und auch Deutschland doppelt? Wie sollte sich die Bundeswehr positionieren?

Die NATO als reines Verteidigungsbündnis ist in keinen der beiden Kriege als Institution involviert. Deswegen haben der Bundeskanzler bzw. schon der Verteidigungsminister klar gesagt: Das ist nicht unser Krieg. Das hat in den USA, besonders bei Trump, für Ärger gesorgt. Als Soldat sage ich: Man muss alle Optionen auf dem Tisch halten. Man darf sich nicht frühzeitig festlegen und dem Gegner nicht zu viel über die eigenen Absichten verraten. Gleichzeitig geht es auch um Solidarität. Gerade gegenüber einem empfindlichen Präsidenten Trump wäre es vielleicht klüger gewesen, militärische Optionen offen zu lassen. Und schließlich, Deutschland bemüht sich ja um Schadensbegrenzung, etwa durch Unterstützung bei der Sicherung der Straße von Hormus oder durch logistische Hilfe nach Eintritt eines Waffenstillstandes. Auch mit Ramstein ist Deutschland in die amerikanische Militärpräsenz in der Region eingebunden.

Welche wirtschaftlichen Folgen erwarten Sie kurzfristig durch den Nahostkrieg?

Die Folgen sehen wir bereits. Öl und Gas sind die zentralen Energiequellen, und jede Störung der Straße von Hormus wirkt sich sofort aus. Wenn dort Hunderte Tanker festliegen oder nur eingeschränkt fahren können, nimmt der Iran die Weltwirtschaft gewissermaßen in Geiselnhaft. Das treibt Preise, verknappt Ressourcen und belastet die Lager. Gleichzeitig versucht die Ukraine, russische Infrastruktur zu treffen, also Energie- und Waffenproduktion zu schwächen. Ob Russland am Ende wirklich Kriegsgewinner ist, muss man offenlassen. Sicher ist nur: Die Lage ist wirtschaftlich und politisch extrem kritisch und kann zu weiterer Eskalation führen.



Sie haben Carl von Clausewitz mehrfach erwähnt. Der war preußischer Generalmajor, Heeresreformer, Militärwissenschaftler und -ethiker. Sind seine Gedanken trotz Drohnenkrieg und Hightech noch gültig?

Clausewitz war sicher ein kluger Kopf, ebenso wie Gneisenau und andere preußische Reformer. Sie haben auch meine militärische Jugend geprägt. Aber ich hätte einen Drohnenkrieg dieser Art selbst vor zehn Jahren noch nicht für möglich gehalten. Wir müssen heute sogar neu überlegen, ob das klassische Gefecht der verbundenen Waffen, also große Panzer- und Artillerieschlachten, überhaupt noch die Realität beschreibt. Wahrscheinlich werden wir weiterhin Panzer, Schützenpanzer und Artillerie brauchen. Gerade im Iran sieht man ja, dass Bodentruppen weiterhin eine Rolle spielen. Trotzdem ist klar: Einige Denker hatten eine erstaunlich weitsichtige Vorstellung davon, wie Krieg funktioniert. Clausewitz gehört ohne Zweifel dazu.

Zur Person:

Roland Kather, Jahrgang 1949, trat 1968 in die Bundeswehr ein, führte unter anderem die Panzerbrigade 42 sowie die 13. Panzergrenadierdivision und war später KFOR-Befehlshaber im Kosovo sowie deutscher Militärvertreter bei NATO und EU. Seit dem russischen Angriff auf die Ukraine 2022 ist er regelmäßig als Militärexperte in den Medien präsent.

Venture Capital als eine Option für eine wirtschaftliche Zukunft in Deutschland

Wachstum und Wohlstand sind verbunden mit Innovation und Unternehmererfolg – das geht nicht ohne den Mut zur Investition – Haben wir eine Chance?



Dr. Matthias Brendel

Gespräch mit dem jungen Erfolgsunternehmer Matthias Brendel über Erfahrungen

Nachgefragt bei einem, der es aus eigener Erfahrung kennt und von Erfolgen berichten kann. Dr. Matthias Brendel ist jung erfolgreich. Heute 41, hat er bereits mit 17 Jahren sein erstes Unternehmen gegründet. Seit 2016 nun ist er in der Berliner Start-up-Welt aktiv.

Er hat zunächst für seinen damaligen Arbeitgeber, die AUDI AG, die Einheit für neue Geschäftsmodelle hier aufgebaut, die mehrfach ausgezeichnet wurde. In der Audi-Denkwerkstatt wurden eigene Start-ups gegründet oder mit bestehenden Start-ups kooperiert. Dabei war das Thema Finanzierung stets ein zentrales Thema. 2019 dann gründete er sein eigenes B2B -KI- Unternehmen, Footprint Technologies, das komplett mit Wagniskapital, also dem sogenannten Venture Capital (VC), finanziert ist.

Zuvor bereits, seit 2017, investiert er selbst als Business Angel und hat seit 2023 fünf Investment-Club-Deals aufgesetzt, bei denen er mit Leuten aus seinem Netzwerk in die führenden VC-Fonds investiert.

Ziel dabei ist auch die Mission, die Finanzierungsbedingungen für innovative Start-ups in Deutschland zu verbessern.

Wachstum und Innovationen sind die wesentlichen Stichworte in der aktuellen Diskussion um Verbesserungen der Wirtschaftsbedingungen in Deutschland. Auf der Suche nach Lösungen und vor allem in der Sorge, viele erfolgversprechende Ansätze und Konzepte würden den Standort Deutschland verlassen, wird immer wieder auf die mangelnde Investitionsbereitschaft angespielt. Viele Erfolgsentwicklungen sind hier entstanden, die Weiterentwicklung und vor allem die Vermarktung jedoch findet meist in anderen Ländern, wie in den USA oder in Asien, statt. Zu gering, zu schwerfällig sollen die Investitionsmittel in Deutschland sein.

Foto: @leading-minds.com

Das soll mehr sein als nur Finanzbusiness, es ist ein Stück Gemeinwohldenken, deshalb die Frage: Warum engagiert sich ein junger Unternehmer über seine Eigeninteressen für Venture Capital?

Ich bin selbst Gründer und konnte mein B2B-KI-Unternehmen nur dank Venture Capital aufbauen. Warum? Gerade bei neuartigen und technologisch anspruchsvollen Produkten dauert die Entwicklung viele Monate bis Jahre. Umsatz kann man erst danach machen, wenn das Produkt gut genug ist, dass es die Kunden akzeptieren. Nachdem Banken solche Phasen nicht finanzieren, braucht es dringend Venture Capital, um diese ersten Jahre der Entwicklungsphase überhaupt ermöglichen zu können.

Venture Capital kann von privaten Investoren oder von öffentlichen Stellen kommen. Wo haben wir den größten Engpass in Deutschland?

Es braucht beides! Gerade in der frühen Phase ist privates Venture Capital sehr wichtig, das direkt von Business Angels oder von Frühphasen (sog. Early-Stage) Venture-Capital-Fonds investiert wird.

Je später die Finanzierungsphase, desto größer wird der Kapitalbedarf. Dann braucht es die großen institutionellen Investoren, wie Staatsfonds, Pensionskassen etc.

Lohnt sich die Investition in Venture Capital für Privatleute und Firmen auch heute im Umfeld gestiegener Zinsen noch?

Gerade jetzt lohnt es sich doppelt. Durch die seit drei Jahren gestiegenen Zinsen sind die Unternehmensbewertungen deutlich gesunken, dadurch können Venture-Capital-Investoren jetzt zu attraktiveren Bewertungen in Start-ups investieren. Durch die härteren Zeiten im Markt sind jetzt auch alle „Gründer-Touristen“ verschwunden. Nur die Gründer, die es ernst meinen mit ihrer Idee und die hart genug an ihrem Erfolg arbeiten, sind übriggeblieben. Die Rendite, die gute Fonds erzielen, liegt bei ca. 15 bis 20 Prozent pro Jahr – also einer Vervielfältigung des eingesetzten Kapitals um Faktor 3 bis 5 in zehn Jahren. Es gibt immer wieder auch Fonds, die sogar bis zu einem Faktor 10 in zehn Jahren erreichen, wenn sich das Portfolio sehr gut entwickelt.

Welche Art von VC-Investment lohnt sich am meisten?

Man kann zwei Arten unterscheiden: Direktinvestments in Start-ups oder ein Investment in einen VC-Fonds, der dann wiederum in 20-30 Start-ups investiert.

Das Direktinvestment kann man nur guten Gewissens machen, wenn man sich sehr gut in dem Bereich des jeweiligen Start-ups auskennt und man gleichzeitig genügend Kapital und Zugang hat, um mindestens 10-15 Investments zu machen. Mit dieser Anzahl kann man ein kleines diversifiziertes Portfolio aufbauen und minimiert das bei jedem Start-up gegebene Risiko eines Totalverlusts.

Einfacher und weniger risikobehaftet ist daher die Möglichkeit, direkt in einen VC-Fonds zu investieren (also so genannter Limited Partner zu werden). Das geht bei den Top-Fonds im Regelfall ab ca. 250.000 Euro bis 500.000 Euro Investmentsumme los. Das Kapital wird in der Regel über drei Jahre verteilt einbezahlt und ist während der Fondslaufzeit zehn bis zwölf Jahre gebunden. Spätestens nach Ende der Fondslaufzeit werden das investierte Kapital und der Gewinn zurückbezahlt.

Wodurch ist diese für VC-Fonds typische Laufzeit von zehn bis zwölf Jahren begründet?

Gehen wir von einem 100 Mio. Euro-Fonds aus: Das Investmentteam des VC-Fonds beschäftigt sich ständig mit potenziellen Investments und wird innerhalb von drei Jahren dann die Hälfte, also 50 Mio. Euro, in z.B. 30 Start-ups, die ihren Kriterien entsprechen, investieren. Die zweite Hälfte des Fonds wird für Folgeinvestments über die nächsten Jahre im Rahmen der nächsten Finanzierungsrunden dieser 30

Start-ups reserviert und in die vielversprechendsten nachinvestiert. Da jedes Start-up-Investment eine nicht frei handelbare Unternehmensbeteiligung ist, kann der Fonds nur im Rahmen eines Exit-Events seine Beteiligung wieder zu Geld machen. Das passiert, wenn ein Start-up gekauft wird oder an die Börse geht. Dadurch fließt das Geld mit entsprechendem Gewinn an den VC-Fonds zurück. Da all diese Prozesse dauern, wird zum einen das Investment typischerweise über drei Jahre eingezahlt; zum anderen läuft deshalb der Fonds zehn bis zwölf Jahre, da erst aufgelöst werden kann, wenn alle Beteiligungen verkauft sind.

Warum ist es wichtig, bei Start-ups in Portfolios zu denken?

Jedes Start-up ist eine Wette auf ein Team mit einer neuen Technologie, einem neuen Geschäftsmodell oder einen gerade neu entstehenden Markt – häufig auch eine Kombination aus allen dreien, dadurch gibt es ein hohes Risiko, dass die Wette nicht funktioniert. Es ist daher vollkommen normal, dass bis zu 40 Prozent eines VC-Portfolios abgeschrieben werden müssen, weil die Unternehmen es nicht geschafft haben. Dann gibt es ungefähr 30 Prozent, die in etwa ihren Wert halten, und ca. 20 Prozent, die sich ganz gut entwickeln und das Investment drei-bis fünffach zurückspielen. Die letzten 10 Prozent, also ungefähr drei Unternehmen, bringen mehr als das Zehnfache ihres Investments zurück. Da man vorher nicht weiß, welches Unternehmen das Rennen machen wird, ist es wichtig, genügend dieser „unternehmerischen Werten“ parallel zu platzieren. Falls es kaum Abschreibungen gibt, war das Investmentteam zu mutlos in seinen Entscheidungen.

Deutschland hat sehr starke Forschungs- und Innovationscluster, wie die Universitäten in München, Aachen, Karlsruhe oder Berlin, in denen Wissen entsteht, das durch Ausgründungen in die Wirtschaft gelangen kann

Wie sieht ein typischer Dealflow bei einem VC-Fonds aus?

Die Top-Fonds erhalten aus ihrem Netzwerk, über aktive Suche nach relevanten Start-ups, Veranstaltungen sowie Inbound-Anfragen über 10.000 potenzielle Investments pro Jahr auf den Tisch und investieren dann in 0,1 Prozent davon, d.h. ca. zehn pro Jahr. Das hängt zum einen mit sehr klaren Suchkriterien, aber auch sehr viel Erfahrung beim schnellen Screening zusammen und sorgt am Ende dafür, dass nur die besten Start-ups im Suchfeld des Fonds ein Investmentangebot erhalten. Als privater Angel-Investor kann man bei solch einem Dealflow im Regelfall nicht mithalten.

Kann man in spannende Start-ups dann auch noch direkt investieren?

Klar, als so genannter Limited Partner bei einem Venture Capital Fonds bekommt man über die vierteljährlichen Reportings natürlich mit, welche Start-ups sich gut entwickeln und welches davon für das eigenen Business ggf. äußerst relevant ist.

Es gibt immer wieder Möglichkeiten, bei Folgefinanzierungsrunden zusätzlich zum Fonds-Investment auch noch direkt in einzelne Unternehmen zu investieren.

Für Einsteiger sind 250.000 Euro bis 500.000 Euro ja trotzdem eine ansehnliche Summe. Gibt es auch die Möglichkeit, mit kleineren Summen einzusteigen?

Es gibt die Möglichkeit, sich mit mehreren anderen Investoren zu einer Investmentgesellschaft zusammenzuschließen und dann gemeinschaftlich in einen Fonds zu investieren, sodass man beispielsweise bei 100.000 Euro Investment pro Partei und 15 Co-Investoren auf 1,50 Mio. Euro Investmentsumme kommt. Damit kommt man auch bei den Top-Fonds in jedem Fall an den Tisch und die Investmentsumme ist für jeden Co-Investor leichter zu stemmen, zumal sie ja, wie bereits erwähnt, verteilt auf drei Jahre einbezahlt wird. Ich habe bisher schon mehrmals einen solchen Investment-Club-Deal angeführt und in fünf Top-Fonds investiert, die sich alle sehr positiv entwickeln.

Es bräuchte ein attraktives Börsenklima, damit Unternehmen, die hier entstehen, auch hier an die Börse gehen und nicht in den USA

Sind Start-up-Investments in Deutschland ratsam, oder sollte man direkt im Silicon Valley investieren?

Investitionen in Deutschland sind sehr attraktiv, weil die Entrepreneure hier mit deutlich weniger Geld als im Silicon Valley spannende Unternehmen aufbauen können. Das liegt insbesondere an den niedrigeren Gehältern, die anfangs häufig den Kapitalbedarf dominieren. Deutschland hat sehr starke Forschungs- und Innovationscluster, wie die Universitäten in München, Aachen, Karlsruhe oder Berlin, in denen Wissen entsteht, das durch Ausgründungen in die Wirtschaft gelangen kann. Weiterhin gibt es viele spannende B2B-Probleme im Land des Mittelstands, die durch Start-ups, beispielsweise mit KI, gelöst werden können. Solche Unternehmen entstehen immer wieder dort, wo sie einen Markt finden, daher haben wir sehr gute Chancen, in der Zukunft herausragende Unternehmen hervorzubringen, sofern wir sie hier finanziert bekommen.

Was braucht es noch, um als Volkswirtschaft von Innovation profitieren zu können?

Es bräuchte ein attraktives Börsenklima, damit Unternehmen, die hier entstehen, wie FLIXBUS, Celonis, Personio und andere auch hier an die Börse gehen und nicht in den USA. Für dieses Thema setzt sich die Vorstandschaft des Bundesverbands deutscher Start-ups intensiv ein. Weiterhin machen uns andere Standorte wie Norwegen mit ihrem Staatsfonds vor, dass man seine Rente nicht durch Umlage finanzieren sollte, sondern durch Investment in den Kapitalmarkt, da man dann mit weniger Summen und hohen Renditen mehr erreichen kann. Wenn wir es schaffen, dass auch die Lebensversicherungen und Rentenversicherungen endlich stärker in Venture Capital investieren, dann haben wir auch genug Kapital, um die mühsam aufgebauten Unternehmen auch hier in Deutschland und Europa zu skalieren. Dann profitieren wir als gesamte Gesellschaft bestmöglich von deren Entwicklung.

DAS POWER TOWNHOUSE:

Bezahlbarer Wohnraum,
attraktive Renditen.



Das Power Townhouse
erklärt – Film ab!

VIEBROCKHAUS

VIEBROCKHAUS AG | Grashofweg 11b | 21698 Harsefeld

Klartext für Ökologie und Realismus

Früherer Bundeschef der Grünen und Vordenker Ralf Fücks mit deutlicher Analyse und Perspektive, im Spannungsfeld zwischen Wachstum, Energie und Klimaschutz



Ralf Fücks

Dieser Beitrag soll nicht vornehmlich das Spannungsverhältnis von ökonomischem Wachstum, Nachhaltigkeit, Klimaneutralität beschreiben, sondern auf ein Phänomen konzentriert werden, das Sie vermutlich alle auch fast täglich wahrnehmen: nämlich den enormen Umschwung, den es in der Klimapolitik gegeben hat – oder besser und genauer beschrieben, im Verhältnis sowohl der Mehrheit der Bevölkerung, aber auch vieler Unternehmen zur Klimapolitik.

Wir hatten vor wenigen Jahren noch so etwas wie eine klimapolitische Aufbruchstimmung. Breite Teile der Bevölkerung haben ambitionierte Klimaziele unterstützt. In der Politik schien es einen Konsens zu geben, der dann auch in entsprechenden Beschlüssen mündete: Klimaneutralität 2045. Und in der Wirtschaft gab es doch so etwas wie einen grünen Gründergeist.

Ja, ich habe das selbst in verschiedenen Netzwerken erlebt: Da setzten sich viele Unternehmen ambitionierte Ziele, und nicht nur auf dem Papier, sondern es wurden Milliarden und Milliarden investiert in die Entwicklung neuer Produkte und Produktionsprozesse – in der Chemie z.B., in der Stahlindustrie, Elektromobilität in der Autoindustrie.

Und das ist heute doch gründlich gekippt. Nach meiner Wahrnehmung herrscht jetzt eher Katerstimmung. In weiten Teilen der Bevölkerung wurde die Klimafrage von anderen Problemen überlagert: Sorge vor wirtschaftlichem Abstieg und Kaufkraftverlust, vor unkontrollierter Migration, Kriege in unserer Nachbarschaft. Und in der Wirtschaft, wo Klimaneutralität gestern noch als eine Art Win-win-Strategie galt, wird sie heute vielfach als Bedrohung der Wettbewerbsfähigkeit gesehen. Woran liegt das?

Wenn man diesen Umschwung nicht einfach auf das finstere Treiben einer fossilen Lobby zurückführen will, gibt es eine Reihe ernsthafter Gründe, mit denen man sich auseinandersetzen muss, wenn wieder Schwung in die Sache kommen soll.

Über die letzten 25 Jahre summieren sich die Subventionen für Solar- und Windstrom über das EEG auf deutlich über 300 Milliarden

Und das ist natürlich meine Intention. Ich bin ja nach wie vor tatsächlich ein in der Wolle gefärbter Ökologe und halte die Klimafrage tatsächlich für eine der zentralen Herausforderungen unseres Jahrhunderts. Die geopolitischen und ökonomischen Rahmenbedingungen der Klimatransformation haben sich fundamental verändert. Klimapolitik findet heute in einem krisenhaften politischen und ökonomischen Umfeld statt. Der russische Angriffskrieg auf die Ukraine hat das deutsche Energiemodell über den Haufen geworfen, das auf billiges Gas und Öl aus Russland aufgebaut war.

Gleichzeitig lässt sich nicht länger verdrängen, dass Deutschland erheblich mehr für militärische Sicherheit ausgeben muss. Die deutsche Industrie steht unter enormem Druck, sich gegen die chinesische Verdrängungskonkurrenz zu behaupten – die sie übrigens selbst miterzeugt hat, durch unseren Technologietransfer nach China.

Versorgungssicherheit und wettbewerbsfähige Energiepreise haben heute einen ganz anderen Stellenwert als noch vor vier, fünf Jahren. Die gesellschaftliche Verunsicherung ist groß. Zu lange hat Deutschland von seiner Substanz gezehrt und zu lange wurden wichtige Reformvorhaben aufgeschoben.

Es macht zweitens einen Unterschied, ob Klimapolitik unter den Bedingungen einer prosperierenden Ökonomie oder einer chronischen Wachstumschwäche stattfindet. Klimatransformation erfordert Wachstum, weil nur daraus sich die notwendigen Investitionen finanzieren lassen.

Wir sind heute mitten in einer Strukturkrise der deutschen Industrie. Bürokratismus, hohe Lohnnebenkosten, hohe Energiekosten, Fachkräftemangel, veraltete Infrastruktur und Rückstand in der Digitalisierung sind eine ziemlich brisante Gemengelage. In dieser Situation wird die Klima- und Energiepolitik zum Prügelknaben für aufgestaute Abstiegsängste und Unmut über die Zumutungen der Politik.

Druck der Kostensituation

Es war schon immer eine Illusion, dass die ökologische Transformation aus der Portokasse finanziert werden kann. Sie ist vor allem ein gigantisches Investitionsprojekt zur kompletten Erneuerung des Energiesystems, der industriellen Produktion, des Gebäudebestands und des Verkehrssystems.

Man kann die Energiewende ökonomisch als Übergang von einem Opex- zu einem Capex-System beschreiben. Die Kapitalintensität nimmt zu, die Betriebskosten werden tendenziell sinken. Allein der Ausbau der Energienetze kostet bis 2045 etwa 535 Milliarden. Über die letzten 25 Jahre summieren sich die Subventionen für Solar- und Windstrom über das EEG auf deutlich über 300 Milliarden – zunächst über die Strompreise, jetzt über den Bundeshaushalt in Größenordnungen zwischen 15 und 20 Milliarden pro Jahr.

Dennoch, das ist eine ziemlich bittere Zwischenbilanz: Deutschland produziert nach Polen noch immer den dreckigsten Strom in Europa. Die CO₂-Intensität des deutschen Stroms ist etwa achtmal höher als in Frankreich.

Ob die Klima- und Energiewende gelingt, hängt entscheidend davon ab, ob tragfähige Geschäftsmodelle entstehen, die sich betriebswirtschaftlich rechnen

Es war eine ökologisch und ökonomisch widersinnige Entscheidung, zuverlässige und kostengünstige Atommeiler stillzulegen, statt zuerst aus der Kohle auszusteigen. Neue konventionelle Atomkraftwerke werden wohl in Deutschland nicht mehr gebaut werden, aber wir sollten zumindest die Fusionsforschung weiter vorantreiben und die Tür für kleine modulare Kernkraftanlagen offenhalten, um die Resilienz und Kosteneffizienz des Energiesystems zu optimieren.

Das gilt auch für andere Technologien wie grüne Gase, CCS, CCU – also die Wiederverwertung von CO₂ in neuen Produktionskreisläufen und die Direktentnahme von CO₂ aus der Atmosphäre. Das werden wir nämlich brauchen, um die Erderwärmung in halbwegs tragbare Größenordnungen zurückzuführen. Global Cooling.

Ein Viertes: Man kann einwenden, dass ein Großteil der Kosten der Energiewende ökonomisch gesehen Investitionen sind, aber zu einem Gutteil amortisieren sie sich nicht über die Erträge, die daraus generiert werden. Es bleibt offen, wie die Finanzierungslücke geschlossen werden soll – etwa für Grünstahl oder für klimaneutrale Grundstoffchemie –, ohne die öffentlichen Haushalte, die Unternehmen und die Bürger zu überfordern. Anders formuliert: Ob die Klima- und Energiewende gelingt, hängt entscheidend davon ab, ob tragfähige Geschäftsmodelle entstehen, die sich betriebswirtschaftlich rechnen.

Fünftens: Gleichzeitig wächst der Unmut – Herr Schwenker hat das bereits strapaziert – über einen Overkill an regulativen Vorschriften, Eingriffen in das Alltagsleben und überbordende Bürokratie. Der Wust von Detailregulierungen, der noch von der Europäischen Union verstärkt wird, lähmt die nötige Innovation und Investitionsoffensive. Das gilt auch für Programme, die auf dem Papier grünes Wachstum und Innovation ankurbeln sollen, wie der European Green Deal.

Sie verpuffen weitgehend aufgrund des Übermaßes an sich überlagernden Vorgaben und Auflagen. Es herrscht ein Mangel an ordnungspolitischer Klarheit. Welche Rolle soll der CO₂-Preis und der europäische Emissionshandel spielen, und wo sind ergänzende ökonomische Anreize und ordnungsrechtliche Regelungen notwendig? Es ist allerdings wenig glaubwürdig und hilfreich, wenn diejenigen, die in der Vergangenheit für den CO₂-Preis als Leitinstrument der Klimapolitik geworben haben – das viele regulatorische Eingriffe überflüssig macht –, jetzt gegen den ETS Front machen, wenn es ernst wird. Wenn der ETS kippt, meine Damen und Herren, kommt die gesamte europäische Klimapolitik ins Rutschen, und dann werden wir einen Flickenteppich von Detailregulierungen erleben. Das kann nicht im Interesse der Unternehmen sein.

Auch international hat Klimapolitik deutlich an Dynamik verloren

Die USA sind unter Präsident Trump zum Gegenangriff angetreten. China schickt sich an, die globale Führungsrolle bei grünen Technologien zu übernehmen, ordnet die Senkung seiner gewaltigen CO₂-Emissionen – fast ein Drittel der globalen Jahresmenge – dem Primat des Wirtschaftswachstums unter. Für China ist Greentech vor allem eine industriepolitische Strategie. In Peking ist man offenbar überzeugt, dass erneuerbare Energien, Batterietechnik, Hochleistungsstromnetze, E-Mobilität, grüner Wasserstoff und so weiter Zukunftstechnologien sind, bei denen China eine dominante Rolle spielen will. Daran könnten wir uns ein Beispiel nehmen, statt auf halbem Weg zurückzurudern.



Eisenbahn Erlebnisreisen Weltweit



Himalaya-Express

Willkommen bei IGE-Erlebnisreisen! Ihrem Tor zu den Schienen der Welt!

Bei IGE dreht sich seit über 44 Jahren alles um die Faszination Eisenbahnen, historische Schiffe und sonstige Oldtimer sowie die landschaftlichen Schönheiten einer Zugreise.



Bella-Italia-Express



Bahnerlebnis Transcanada



Japan modern und historisch



Balkan-Express Bulgarien

IGE Erlebnisreisen und Reiseservice GmbH · Bahngelände 2 · D-91217 Hersbruck

Tel. +49 (0)9151-90 219-0 · Fax. +49 (0)9151-90 219-90 · E-Mail: info@ige-reisen.de · www.ige-reisen.de

Siebtens: Die gute Nachricht lautet, der weltweite Ausbau erneuerbarer Energien, insbesondere Solar- und Windenergie, verläuft exponentiell. Allein 2024 wurden 585 GW Kapazitäten ans Netz gebracht, 2023 waren es 510. Ein globaler Wettlauf um grüne Technologien ist in Gang gekommen. Die Kosten für erneuerbare Energien, für Speicher und andere Technologien fallen schneller als erwartet. Die Emissionen steigen langsamer. Peak CO₂, also der Wendepunkt in den CO₂-Emissionen, scheint in Reichweite. In Europa sind die Emissionen trotz wachsender Volkswirtschaften deutlich gesunken. Die EU ist Vorreiter für die Entkopplung von Wertschöpfung und CO₂-Ausstoß. Forscher und Ingenieure arbeiten an Innovationen, die vielfach bereits das Laborstadium verlassen haben: Moderne Bioökonomie, Carbon Management, E-Fuels und vieles andere.

Richtig bleibt, dass Klimapolitik nicht im nationalen Alleingang erfolgreich sein kann

Wir sollten unsere Klima- und Energiepolitik viel stärker europäisch und global ausrichten. Dazu gehört eine aktive Klimadiplomatie, um einen Klimacub von ambitionierten Ländern zu bilden, die bei der Bepreisung von CO₂ und dem Ausstieg aus fossilen Energien vorangehen. Gleichzeitig müssen wir globale Allianzen für grünen Wasserstoff und andere klimaneutrale Energieträger vorantreiben. Ihre Produktion sollte vor allem dort stattfinden, wo optimale Standortfaktoren bestehen, also in den sonnenreichen Ländern des globalen Südens. Wir sollten uns vor allem auf die Lieferung der nötigen Produktionstechnik und des Know-hows spezialisieren.

Konklusion

Ein neuer Anlauf in der Klima- und Transformationspolitik ist überfällig, der den veränderten politischen und ökonomischen Rahmenbedingungen Rechnung trägt. Das betrifft den regulativen Rahmen

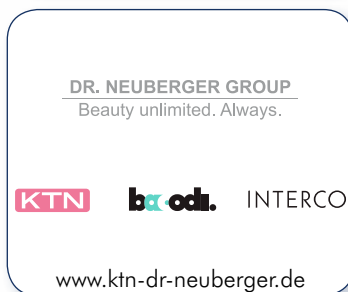
und den Instrumentenmix ebenso wie die Frage, wie ambitionierte Klimaziele mit internationaler Wettbewerbsfähigkeit in Einklang gebracht werden und sozialverträglich gestaltet werden können. Die ökologische Transformation wird nur gelingen, wenn sie auch ein ökonomisches Erfolgsprojekt wird. Dazu muss die Kosteneffizienz der Energiewende verbessert werden. Es grenzt an Realitätsflucht, die bisherige Politik um jeden Preis zu verteidigen und jede Reform des EEG rundweg abzulehnen. Eine bessere Synchronisierung des Ausbaus der erneuerbaren Energien mit dem Netzausbau und Speichern ist überfällig. Dazu gehört auch die Beteiligung der Produzenten von Solar- und Windstrom an den Systemkosten und eine stärkere Steuerung von Stromangebot und Nachfrage durch Preissignale. Angesichts der Abstumpfung durch immer neue Katastrophenszenarien muss auch die Klimakommunikation überdacht werden. Wenn Klimaneutralität vor allem als Gängelung, Einschränkung und Schrumpfung kommuniziert wird, hat sie schon verloren.

Wir brauchen eine ökologische Fortschrittserzählung. Klimaneutralität als neue Stufe der industriellen Revolution und als Aufbruch in eine faszinierende Zukunft. Klimaneutralität ist mehr als eine bloße Notwendigkeit, in die wir uns fügen müssen. Sie ist das größte Fortschrittsprojekt unserer Zeit. Und unsere Rolle besteht vor allem darin, Innovation voranzutreiben, die für den großen Rest der Welt anschlussfähig ist, insbesondere für die aufstrebenden Schwellenländer. Für die große Mehrheit der Welt steht Wirtschaftswachstum nicht zur Disposition. Die entscheidende Frage ist deshalb, wie der Übergang zu Green Growth gelingt. Im Kern geht es dabei darum, ökonomische Wertschöpfung – also Wohlstandsproduktion – von Naturverbrauch zu entkoppeln. Wir sollten einen Wettbewerb um die besten Lösungen entfachen und damit auch jenen den Wind aus den Segeln nehmen, die das Ziel einer klimaneutralen Ökonomie und Gesellschaft beerdigen wollen – denn das wäre ökologischer und ökonomischer Selbstmord.

Unser Ziel ist eine ökologische und soziale Marktwirtschaft. Wir müssen dabei die Nutzung der Umwelt aus einem Rahmenkonzept heraus begrenzen.
Das hat mit Planwirtschaft überhaupt nichts zu tun.

Klaus Töpfer
Ehrensator des Senats der Wirtschaft

Für Nachhaltigkeit und eine ökosoziale Marktwirtschaft



Für ein Kerneuropa – für ein „Europa der Willigen“



Dr. Walter Döring

Von Dr. Walter Döring

Ja, die Welt ist schon lange in Aufruhr: ein Krieg mitten in Europa. Keine zwei Flugstunden von Berlin entfernt. Die Ukraine kämpft weiter für die Sicherheit Europas, für unser aller Sicherheit. Und dieses Europa scheint die tapfere Ukraine zunehmend allein zu lassen.

Alte Gewissheiten gelten nicht mehr. Wir leben in einer Polykrise, von der Ukraine über den in Flammen stehenden Nahen Osten bis hin zu einem drohenden Verlust jahrelanger stabiler Partnerschaften und an deren Stelle neue Rivalitäten.

Die Welt wird neu sortiert. Sie sortiert sich nicht neu. Sie wird neu sortiert. China, Russland und die USA ringen um eine Neuaufteilung mit jeweils angestrebten größeren „Interessenssphären“. In dieser Phase der dramatischen geopolitischen Veränderungen ist die europäische Gemeinschaft bedauerlicherweise in keiner guten Verfassung.

Nicht erst seit Donald Trump, aber seit Trumps zweiter Amtszeit stellt sich in aller Klarheit die Frage, ob die EU inmitten des schweren weltpolitischen Seezugs als politische Kraft überhaupt noch überlebensfähig bleibt.

Noch haben wir die Chance dazu, nicht nur zu überleben, sondern sogar gestärkt aus all den Krisen hervorzugehen. In dieser gegenwärtigen Unordnung liegt nämlich auch eine Chance für Europa. Um diese Chance zu nutzen, braucht es Mut, Tempo und Ehrlichkeit nach innen wie nach außen. Vor allem anderen aber braucht es Geschlossenheit.

Nicht ohne Grund schreibt die Neue Zürcher Zeitung: „Sonst bleiben Zwerge immer Zwerge.“

Der Economist spricht von „27 Bonsai-Armeen“.

„Zwerge“ und „Bonsai“ – solange Typen wie Fico und Orbán auf die Bremse treten, wenn es um Geschlossenheit geht, wenn es um die Hilfe für die Ukraine geht, wenn es um weitere Sanktionspakete gegen den Aggressor Russland geht, wird sich daran auch nichts ändern.

Zusammenkunft ist ein Anfang. Zusammenhalt ist ein Fortschritt. Zusammenarbeit ist der Erfolg.

Henry Ford

Für Nachhaltigkeit und eine ökosoziale Marktwirtschaft

nomios

www.nomios.de

 **VR Bank Schwäbisch Hall-Crailsheim eG**

www.vrbank-sha.de

**WABE**
WOHNEN | ARBEITEN
BETREUEN | ENTWICKELN

www.wabe-hamburg.de

 **THOMAS PREUHS Holding GmbH**

www.preuhs-holding.de

...alles für Bäcker und Konditoren

**BAKO**

Region Stuttgart eG

<https://15516.gwshop.de>



WEIDEMANN

designed for work

www.weidemann.de/de

 **Posthotel**
ACHENKIRCH

www.posthotel.at

oerlikon
balzers

www.oerlikon.com/balzers/de

Orbán und Fico sind keine Partner, sie sind Spalter. Deshalb sollten wir uns an Wolfgang Schäuble erinnern, der schon 1994 gemeinsam mit Karl Lammert ein Kerneuropa gefordert hat

Nicht zu fassen, dass man weder vom deutschen Bundeskanzler noch von EU-Kommissionspräsidentin Ursula von der Leyen klare Worte zu der Ungeheuerlichkeit Orbáns hört, der doch tatsächlich sagte, die EU sei gefährlicher als Russland! Viktor Orbán – es reicht!

In zehn Jahren 40 Milliarden Euro von der EU kasieren und dann ständig als Troubleshooter auftreten – geht gar nicht! Er pfeift auf die europäischen Werte, die unsere Werte sind. Man sollte ihm den Austritt aus der EU nahelegen. Das ist eine Frage der europäischen Selbstachtung!

Orbán und Fico sind keine Partner, sie sind Spalter. Deshalb sollten wir uns an Wolfgang Schäuble erinnern, der schon 1994 gemeinsam mit Karl Lammert ein Kerneuropa gefordert hat. Heute spricht man, wie Wolfgang Ischinger, von einem Europa der zwei Geschwindigkeiten oder von der Koalition der Willigen.

Wie auch immer: Der Senat Europa spricht sich mit Nachdruck für eine solche Koalition der Willigen aus. Wir befinden uns da mit Frankreichs Staatschef Emmanuel Macron, Bundeskanzler Friedrich Merz und SPD-Chef Lars Klingbeil sowie EU-Kommissionspräsidentin Ursula von der Leyen in bester Gesellschaft. Norbert Röttgen und Jens Spahn forderten jüngst in einem Gastkommentar im Handelsblatt:

„Eine Gruppe von Vorreitern“ – Europäische Pioniere: Regierungen, die willens und in der Lage sind, voranzugehen, sollten ihre sicherheits- und verteidigungspolitische Zusammenarbeit vertiefen. Ein wirklich starkes Europa kann nur ein Europa der Willigen sein.

Es braucht dazu keine großen Vertragsänderungen. Es würde reichen, wenn eine Kerngruppe – Deutschland, Frankreich, Polen, Italien, die drei baltischen Staaten, Schweden, Dänemark und Finnland dazu, die drei Benelux-Staaten, 13 von 27, – erklärt: Wir verzichten ab sofort bei Beratungen des Europäischen Rates auf das Veto.

Verzicht aufs Veto, endlich weg von dem unsinnigen Mehrheitsprinzip, das kann man freiwillig machen, und Deutschland muss dabei der Treiber sein. Und zu diesen Treibern in Deutschland muss der Senat Europa gehören.

Es ist keine Zeit zu verlieren. Wir dürfen uns weder von den „Unwilligen“ noch von den „Bremsern“ oder den „Zögernden“ aufhalten lassen, wenn es um unsere Sicherheit und unseren Wohlstand geht, wenn es um die Zukunft Europas geht.

Deshalb: Vorfahrt für eine Koalition der Willigen, für ein Kerneuropa, das bei künftigen Entscheidungen über Europa nicht am „Katzentisch“ sitzt, sondern am „Tisch der Großen“!

Euer Glück hat keinen Preis und wird nicht gehandelt.
Es ist keine App, die auf das Handy heruntergeladen wird.

Papst Franziskus

Für Nachhaltigkeit und eine ökosoziale Marktwirtschaft



Als Senator h.c. geehrt



Anlässlich einer Präsidiumssitzung überreichte der Präsident Prof. Burkhard Schwenker gemeinsam mit dem Kuratoriumsvorsitzenden Prof. Axel Ekkernkamp die Urkunde zur Ehrung von Dieter Härthe als Senator h.c.

Damit würdigt das Präsidium erneut die Leistung Härthes als Hauptinitiator und langjährigem Vorstandsvorsitzenden des Senats der Wirtschaft Deutschland.

Wie in der Satzung des Senats festgestellt, können die Persönlichkeiten, die zu den Gründern des Senats zählen und Vorstandsmandate innehatten, zu Ehrenvorsitzenden ernannt werden, was Präsidium und Vorstand des Senats bereits vollzogen hatten, als Dieter Härthe den Vorsitz abgegeben hat. Er ist weiter Vorsitzender des Senate of Economy International.

Die neue personalisierte Senat der Wirtschaft-App



Mit Beginn 2026 können Senatorinnen und Senatoren eine exklusive und personalisierte App zur Information, zur Kommunikation untereinander und für viele weitere Funktionen nutzen.

Mit einem persönlichen Zugangscode können sich die Mitglieder des Senats direkt und einfach in dieser neuen App anmelden, so bleibt es ein exklusiver Bereich.

Die Senat der Wirtschaft-App bietet einen zentralen Zugang zu allen wichtigen Themen, Terminen und Inhalten. Übersichtlich, modern und jederzeit griffbereit ermöglicht es die App – unabhängig von Ort und Zeit, aktiv oder passiv –, am Geschehen und am Leben des Senats teilzunehmen.

Der Vorstand und das Senatsteam möchten allen Mitgliedern zeitgemäß ermöglichen, jederzeit bestens informiert und aktiv eingebunden zu sein. Das war auch in den letzten zehn Jahren bereits mit einer gemeinsamen Plattform möglich. Die neue App ist der nächste Schritt und damit auch:

- einfach und intuitiv zu bedienen,
- alle Inhalte sind an einem Ort,
- es gibt individuelle Push-Benachrichtigungen, sowie
- persönliche Einladungen: Neben Maileinladungen werden Sie sich zukünftig auch direkt über die App zu unseren Veranstaltungen anmelden können.

Fragen zu der App?

Mailto: mitgliederservice@senat-deutschland.de

Download im App-Store und auf unserer Website:

<https://senat-deutschland.de/app/>

Senat der Wirtschaft im Bundestag – Impulse zu Energie, Klimaschutz und Wirtschaft

Kommission Energie und Kuratorium Stiftung im Austausch mit MdB Andreas Jung

Der stellvertretende Fraktionsvorsitzende der CDU/CSU, Andreas Jung, traf sich im Deutschen Bundestag mit Vertretern der Kommission Energie und des Kuratoriums der Stiftung des Senat der Wirtschaft zu einem persönlichen Arbeitsgespräch im kleinen Kreis. Der Austausch fand in vertraulicher Atmosphäre statt. Im Fokus standen aktuelle energie- und klimapolitische Fragestellungen.

Zentrale Grundlage des Gesprächs war die Einschätzung, dass eine Energieversorgung allein aus Wind- und Solarenergie nicht hinreichend sein wird. Diskutiert wurden Aspekte ergänzender Technologien. Dazu zählen neue Ansätze in der Kernenergie wie Small Modular Reactors sowie Perspektiven der Kernfusion. Der Informationsbedarf zu diesen Technologien im politischen Diskurs ist hoch. Viele unterschiedliche Tendenzen und Meinungen überlagern die praxisbezogene Faktendarstellung. Hierzu will der Senat offen beitragen.

Konkrete und praxisbezogene Impulse aus der Kommissionsarbeit konnten in das Fachgespräch eingebracht werden. Dazu gehören die Rolle von CCS- und CCU-Technologien für die Erreichung der Klimaziele sowie wesentliche Hinweise auf Rohstoffpotenziale, etwa bei Seltenen Erden in Deutschland. Auch Veränderungen bei der CO₂-Bilanz von Wäldern und Böden wurden thematisiert. Einige Blickwinkel und auch Fakten erwiesen sich als noch nicht bekannt und erweitern so die Argumentation.

Das Gespräch zeigte die Anschlussfähigkeit der praxisbezogenen Arbeit des Senats durch die Kommissionen an politische Entscheidungsprozesse. Fachliche Expertise aus dem Senat der Wirtschaft wird gezielt nachgefragt und in den weiteren Austausch eingebunden.



FrühlingsConvent 2026

Aktuelle Entwicklungen im Kontext wirtschaftlicher Problematik sowie Zielkonflikte zwischen Wachstum und Nachhaltigkeit prägen die Diskussionen im Senat der Wirtschaft.

Spannende Redebeiträge kamen von Ministerpräsident a.D. Armin Laschet, Ausschussvorsitzender im Bundestag, und mit teilweise überraschenden Aspekten, von dem ehemaligen Bundesvorsitzenden der Grünen und Vordenker Ralf Fücks.









Mitarbeitersuche international – Arbeitsagentur unterstützt

Zentrale Auslands- und Fachvermittlung wird auch für den Mittelstand gefördert. Im Gespräch mit SENATE erklärt der Leiter des Geschäftsbereichs, Thorsten Rolfsmeyer, die Möglichkeiten

Von Maria C. Wilhelm

Bei der häufigen Kritik aus Mittelstand und Handwerk, mangelnde Unterstützung zu erhalten, ist die Frage berechtigt, wie die Instrumente der öffentlichen Hand strukturiert sind. Entscheiden die „mächtigen“ Großunternehmen über Zuwendungen und Unterstützung? Teilweise sind Maßnahmen zur Begleitung der mittleren Unternehmen wenig bekannt, aber es gibt sie doch. Ein Beispiel ist die ZAV, allein, die Marke kennt man kaum. Dabei hat diese Institution der Arbeitsagentur starke Angebote für Mittelstand, Handwerksbetriebe und andere Unternehmen in Deutschland.

Unsere Kernaufgabe ist recht einfach formuliert, aber anspruchsvoll in der Umsetzung: Wir gewinnen Fachkräfte aus dem Ausland gezielt für den deutschen Arbeitsmarkt. Das erfolgt über zwei Hauptsäulen. Die erste Säule ist das Individualkundengeschäft. Hier unterstützen wir einzelne Personen im Ausland, die Interesse an einer Beschäftigung, Ausbildung oder einem Leben in Deutschland haben. Wir informieren sie umfassend, beraten persönlich, helfen beim beruflichen Anerkennungsverfahren und begleiten sie bis zur passenden Stellen- oder Ausbildungsvermittlung. Es geht um den individuellen Menschen, der entweder von uns kontaktiert wird oder selbst auf uns aufmerksam geworden ist.

Die zweite Säule umfasst aktive Projekte und Programme: In ausgewählten Ländern und Berufsgruppen sprechen wir Menschen direkt an, um sie für Deutschland zu gewinnen. Immer in Kooperation mit Partnern aus dem In- und Ausland und streng nach den Prinzipien der fairen Migration. Dazu kommen wir gleich noch näher.

Das ist ein Bereich, der das Problem der Mitarbeitenden-Lücke gerade für Unternehmen abdecken kann, speziell für Unternehmen, die sich eine internationale Mitarbeitersuche nicht erlauben können. Also auch ein Angebot für Handwerk und Mittelstand.

Faire und transparente Migration

Eklären Sie bitte den Begriff „faire Migration“. In der öffentlichen Debatte dominiert oft das Gefühl, dass Bremsen nötig sind –, die Politik schickt mehr Menschen zurück, als sie hereinholt. Offene Arme wirken nicht erkennbar, doch die Wirtschaft sucht dringend Arbeitskräfte, die kommen und mit uns arbeiten.

Ja, das spiegelt die paradoxe Lage wider. Einerseits steigende Arbeitslosigkeit, andererseits rund 1,2 Millionen offene Stellen deutschlandweit und ein anhaltender Fachkräftemangel in Schlüsselbereichen.



Die Bundesagentur für Arbeit setzt hier an: Wir heben inländische Potenziale, doch das reicht langfristig nicht aus. Faire Migration ist unsere Leitmaxime und bedeutet konkret: keine negativen Rückwirkungen in den Herkunftsländern erzeugen. Bevor wir rekrutieren, schließen wir Vermittlungsabsprachen mit staatlichen Institutionen – Regierungen oder Arbeitsverwaltungen. Das legitimiert unser Handeln und verhindert, dass wir Berufe ansprechen, in denen vor Ort selbst Mangel herrscht. Ein Beispiel: Vor etwa zwei Jahren hatten wir eine Absprache mit Brasilien für Pflegekräfte. Brasilien bat uns, dies einzustellen, weil der eigene Bedarf zunahm. Wir kamen dem sofort nach. Als staatliche Organisation sind wir Trailblazer: Wir pilotieren Wege, klären Hürden im Vorfeld – wie Anerkennungschancen bei deutschen Stellen oder Visumtermine bei Botschaften – und öffnen sie dann für private Dienstleister, sofern die Partner einverstanden sind.

Bürokratische Hürden und staatliche Vorteile

Die staatliche Anbindung klingt schlüssig. Oft hört man von enormen bürokratischen Hürden bei gewollter Fachkräftemigration. Sind diese bei Ihnen eingepreist, niedriger oder wie gestalten Sie das?

Die Hürden – Visa, Anerkennung – müssen wir als staatliche Organisation ebenso nehmen. Unser Vorteil: Wir gelten per se als Garant für Fairness und Sicherheit der Arbeitskräfte, was in Herkunftsländern zählt. Wir können den Bedarf nicht allein decken, daher trailblazen wir Pilotprojekte. Für Unternehmen schafft das Mehrwert: Wir klären vorab mit Anerkennungsstellen („Hat dieser mexikanische Abschluss hier Gültigkeit?“) und Botschaften („Welche Unterlagen für die erste Kohorte?“). So werden Wege geebnet, ohne dass wir die Einzigen bleiben.

Wir bauen aus, ohne private Dienstleister zu verdrängen – Koexistenz statt Wettbewerb

Qualifizierung, Screening und Sprachförderung

Wie läuft die Qualifizierung vor Ort? Gibt es Sprachkurse, Schulungen? Welche Voraussetzungen gibt es nach dem Screening?

Das variiert je Beruf – reglementiert oder nicht. Bei reglementierten Berufen wie Pflege attestiert die Stelle Defizite (z.B. fehlende Erfahrung in Akutpflege), die hier via Anerkennungsqualifizierung nachgeholt werden müssen. Sprache ist zentral und startet meist im Ausland: Kaum jemand hat ausreichende Deutschkenntnisse für die Einreise. Nach dem Screening organisieren Unternehmen die Kurse („Employer Pays“-Prinzip), wir unterstützen. Finanzierung liegt bei Arbeitgebern, außer in geförderten Projekten wie „Hand in Hand for International Talents“ (Wirtschaftsministerium) oder „Tam Plus“ (EU).

Kontaktmöglichkeiten und Förderungen für Unternehmen

Wie prüft ein Unternehmen vorhandene Projekte oder Förderungen? Wie kommt man mit Ihnen ins Geschäft? Gibt es Unterstützung nach Ankunft?

Lokale Agenturen für Arbeit bieten den Arbeitgeber-service als ersten Ansprechpartner – unsere Kollegen kennen die Angebote. Wir beraten dort, sind auf Messen und Veranstaltungen präsent. Unser Bewerberpool mit 10.000 Kandidaten ist auf arbeitsagentur.de in der Jobbörse einsehbar; Unternehmen suchen dort wie bei Inländern. Nach Ankunft endet unser Beratungsauftrag weitgehend, aber wir fördern Anpassungsqualifizierungen (bei zertifizierten Gängen).

Soziale/betriebliche Integration obliegt Unternehmen, Kollegen mit Migrationshintergrund oder Welcome-Centern in den Ländern (z.B. Kontoeröffnung, Verträge).

Bedeutung der ZAV für den Mittelstand

Wie schätzen Sie Ihre Rolle bei der internationalen Fachkräfterekrutierung ein, besonders für den Mittelstand?

Das ist eine schwierige Quantifizierung, da es keinen Marktüberblick gibt. Aber wir sind Vorreiter: „Triple Win“ mit GIZ läuft seit 13 Jahren, Start im Pflegebereich. Wir bauen aus, ohne private Dienstleister zu verdrängen – Koexistenz statt Wettbewerb. Wir testen mit Partnern neue Märkte und verabschieden uns bei Erfolg. Unser Auftrag: Fachkräftemangel bekämpfen, gewerblich-technisch ausgerichtet.

Politische Debatte und Alltagspagat

Wie wirkt die Migrationsdebatte – Stichworte Bedrohung und Ausnutzung sozialer Geldmittel – auf Ihre Arbeit? Bleibt Deutschland attraktiv?

Die Debatte beeinflusst. Im Ausland schwimmt Erwerbs- vs. Fluchtmigration, virale Themen schaden. Wir betonen Erwerbsmigration. Deutschland bleibt attraktiv, trotz Wettbewerbern. Andere Länder fragen uns nach unserem Know-how. Wichtig: Rahmenbedingungen wie „Work and Stay“ senken Hürden. Der IAB bestätigt: Zuwanderung ist der größte Hebel für Fachkräftesicherung.

Die beste Methode, eine gute Idee zu bekommen, ist viele Ideen zu haben!

Linus Pauling

Für Nachhaltigkeit und eine ökosoziale Marktwirtschaft





Kostenübersicht und Verbundlösungen

Welche Kosten sind denn zu erwarten?
*Die Suche allein ist ja nicht alles.
Gerade für den Mittelstand, der keine
eigenen Schulungszentren in den Unter-
nehmen hat (Sprache, Onboarding)? Ihr
Angebot ist auch als Omnibusverfahren mit
mehreren Unternehmen denkbar, oder?*

Aus Drittstaaten müssen wir mit 8000–12.000 Euro/Person rechnen. Dazu zählen allerdings auch Sprachkurse, Stipendien, Anerkennungsverfahren der Kandidatinnen und Kandidaten, Flug, erste Qualifizierung. Gefördert werden können bis zu ca. 5000 Euro als Anschlag.

Verbundlösungen, also Omnibusverfahren, können sehr gut für den Mittelstand funktionieren: Im Azubi-Projekt „APAL“ (Lateinamerika) bilden wir auch regionale Netzwerke/Verbünde – Pilotfirmen starten, andere folgen. Wirtschaftlich wird ein solches Verfahren allerdings nur ab einer gewissen Größe. Diese muss individuell besprochen und berechnet werden.



BAYERISCHER HOF



Penthouse Garden Suite



Panorama Suite



Blue Spa Pool



Bird's Nest



Silent Garden im Atelier



Garden

DIE VIELLEICHT ÄLTESTE TRADITION UNSERES HAUSES: SICH SELBST IMMER WIEDER NEU ZU ERFINDEN.

Das seit 1841 privat geführte Hotel Bayerischer Hof ist mit seinen 337 Zimmern inklusive 74 Suiten eine Institution unter den internationalen Luxushotels.

40 moderne Bankett- und Konferenzräume für bis zu 2500 Personen warten auf Ihre Events und unsere fünf Restaurants und sechs Bars lassen keine kulinarischen Wünsche offen. Im Blue Spa erwartet Sie auf 1.300 Quadratmetern ein einzigartiges Wellness-Refugium über den Dächern Münchens. Das Live-Entertainment im Night Club ist legendär und die Komödie im Bayerischen Hof steht für bestes Boulevardtheater.

Unser hauseigenes Kino, die astor@Cinema Lounge, welches vom renommierten belgischen Kunstsammler und Interior Designer Axel Vervoordt gestaltet wurde, garantiert auf gemütlichen Lounge-Sofas Unterhaltung der Extraklasse. Axel Vervoordt prägte nicht nur die Palaishalle und die beiden Gourmetrestaurants Atelier und Garden, den „Süd- und Nordflügel“ sowie die luxuriöse Penthouse Garden Suite mit seinem Stil, sondern auch das Restaurant Palais Keller und die Veranstaltungsräume in unserem historischen Palais Montgelas.

Tauchen Sie ein in die Welt des Hotels Bayerischer Hof und entdecken Sie Ihr - Home Away From Home.

Hotel Bayerischer Hof

Promenadeplatz 2-6
80333 München

Fon +49 89.21 20 - 0
Fax +49 89.21 20 - 906

www.bayerischerhof.de
info@bayerischerhof.de

LEADING
HOTELS®

LEGEND®
Preferred
HOTELS & RESORTS





Gut Steinbach

Hotel Chalets SPA



Mit ausgezeichnetem
Heimat & Natur SPA
auf 2.000 qm

SPA
STAR 2022
KATEGORIE NEWCOMER



RELAIS & CHÂTEAUX GUT STEINBACH HOTEL CHALETS SPA
Steinbachweg 10 | 83242 Reit im Winkl
Tel.: 08640 8070 | Mail: info@gutsteinbach.de
www.gutsteinbach.de

DER
FEINSCHMECKER

