



UNTERNEHMER

Künstliche Intelligenz | Innovation | Politik | Nachhaltigkeit



OLIVER BLUME
(Volkswagen)

KARIN RÅDSTRÖM
(Daimler Truck Holding)

TIM HÖTTGES
(Deutsche Telekom)

STEFAN HARTUNG
(Bosch)

SABINE KLAUKE
(Airbus)

3,2,1-ZUKUNFT!

Die Wirtschaft investiert – jetzt muss die Politik liefern



BARMER

Ihre Krankenkasse für ein gesünderes Leben

Gesund leben ist individuell – und im Alltag oft eine Herausforderung. Mit flexiblen Angeboten unterstützt die BARMER Sie dabei. Mehr auf [barmer.de](https://www.barmer.de)



NEUE GESCHÄFTSMODELLE DURCH GEGENWIND

LIEBE LESERINNEN, LIEBE LESER,

der deutsche Mittelstand segelt seit Jahren durch schweres Wetter. Und leider ist keine Entspannung in Sicht. Der Grund: hohe Energiepreise, geopolitische Unsicherheiten und Rohstoffknappheit, eine hemmende Bürokratie sowie eine deutlich verschärfte Cyberbedrohungslage. Viele Unternehmen verharren im „Krisenmodus“, fahren Investitionen zurück, entlassen Mitarbeitende und verschieben wichtige Entscheidungen. Doch gerade jetzt entscheidet sich, wer seine Firma in eine neue Zukunft führt.

Maren leitet ein Familienunternehmen in dritter Generation, das Spezialschrauben für Maschinenbauer liefert. Als Billiganbieter aus Asien den Markt unter Druck setzen, handelt sie: Aus Produkten werden Services. Sensorbestückte Schrauben melden Last, Verschleiß und Temperatur. Eine Plattform macht aus dem volatilen Ersatzteilgeschäft planbare Verfügbarkeit. Marens Firma wird so zum datenbasierten Partner ihrer Kunden und wächst trotz eines scheinbar gesättigten Markts.

WACHSTUM IM WINDSCHATTEN

Ali hat eine kleine Cybersecurity-Firma im Ruhrgebiet und beschäftigt 20 Mitarbeitende. Er weiß, dass die Sicherheitsanforderungen für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) genauso hoch sind wie für Konzerne. Für seine Kunden war IT-Sicherheit lange ein lästi-

ger Kostenblock – bis er Managed Services mit klarem Branchenfokus und messbaren Effekten verknüpfte. Wer heute mit Ali arbeitet, gewinnt Ausschreibungen, weil er die Resilienz seiner IT nachweisen kann. Security wird damit zum Vertriebsargument – und Alis Unternehmen wächst im Windschatten steigender Angriffe auf KMU. Julia führt einen mittelständischen Sondermaschinenbauer mit 180 Mitarbeitenden. Ihr Problem: Die Angebotserstellung dauerte bis vor Kurzem fünf bis sieben Tage. Sie wechselte auf ein digitales Angebotssystem mit strukturierter Erfassung, das die automatische Kalkulation, basierend auf einer Komponentenbibliothek, einem integrierten Freigabe-Workflow sowie einer CRM-Anbindung für die Nachverfolgung, umfasst. Kurz darauf wurden Angebote in vier bis acht Stunden erstellt, die Zahl der Angebote von zwölf auf 28 pro Woche gesteigert.

Was Maren, Ali und Julia verbindet: Gegenwind spornte sie an, Geschäftsmodelle neu auszurichten. Sie zeigen, dass Wachstum trotz Widerstand dort entsteht, wo kluge Unternehmerinnen und Unternehmer durch richtige Analysen und ein darauf basierendes Handeln Chancen nutzen.

BRIGITTE ZYPRIES

Herausgeberin des DUP UNTERNEHMER-Magazins

Sie haben Lob, Kritik, Anregungen? Schreiben Sie an

➔ redaktion@DUP-magazin.de



20 Erfolgsmenschen erzählen ihre Geschichte

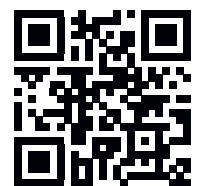
Das neue DUP-Buch ist ein unverzichtbares Werk für alle, die die Herausforderungen der Zukunft annehmen wollen und sich für spannende Best Cases aus der Wirtschaft interessieren.

Exklusiv erhältlich bei Amazon.
Jetzt Code scannen und bestellen!

DUP-magazin.de/innovatoren2026



**Exklusiv
erhältlich bei
Amazon!**



TITELTHEMA: KURS ZUKUNFT!

- 08 Deutschlands letzter Weckruf**
Wie die Spitzen deutscher Konzerne den Wirtschaftsstandort retten wollen
- 12 „Wir brauchen wieder eine Wirtschaftswunder-Mentalität“**
Bayerns Digitalminister Fabian Mehring warnt vor einer deutschen Depression
- 14 „KI darf in Geschäftsprozessen nicht raten“**
SAP-Experte glaubt an die Zukunft von Unternehmenssoftware
- 16 Wolfsburgs Wende**
Mit dieser Strategie will VW endlich E-Mobile bauen, die begeistern
- 18 So nutzt der Mittelstand das KI-Zeitfenster für sich**
Erfolgreiche Innovationen dank KI
- 20 Angriff auf die Gründungsbürokratie**
Dieses Start-up hilft, in sieben Tagen zu gründen
- 22 „Jetzt kommt die Zeit der deutschen Unternehmen“**
Wie ein Hamburger Industrieunternehmen mit einer KI-Plattform Geld verdient



- 24 KI räumt die Finanzen auf**
Technologie mit tiefem Prozessverständnis
- 25 Mehrwert entsteht, wenn Daten zu Entscheidungen werden**
Konica Minolta lenkt datenbasiert den Kurs Richtung Zukunft
- 26 Warum Pilotprojekte im Mittelstand häufig scheitern**
Das Erfolgsgeheimnis liegt bei den Mitarbeitenden
- 28 Es scheitert selten an der Technologie – eher an der Organisation**
Wie KI die Produktivität messbar steigert
- 30 Vertrauen in KI – Zweifel an uns selbst**
Künstliche Intelligenz verändert die Selbstwahrnehmung, mahnt Verena Fink

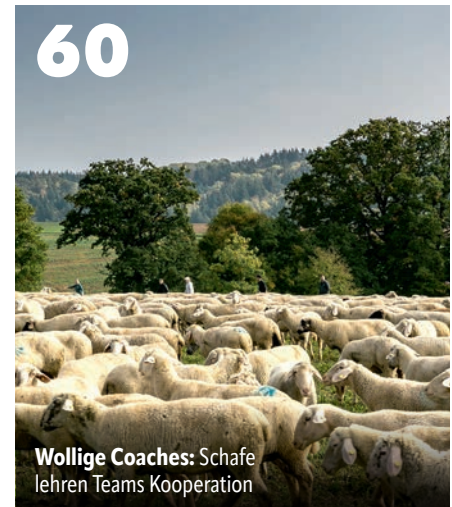
SPEZIAL

- 32 Das volle Potenzial der KI-Transformation**
Geballte Expertise beim BIG BANG KI FESTIVAL in Berlin erleben
- 34 Zukunft ermöglichen, statt nur darüber zu reden**
Warum Firmen Studierenden Tickets fürs BIG BANG KI FESTIVAL sponsern

- 35 Trends erhören – wie nebenbei**
Nicht verpassen: mit diesen neuen Podcast-Perlen von DUP auf dem Laufenden bleiben
- 36 Zurück nach vorn**
Mit dem „Aufruf von Nürnberg“ sendete der Management Summit 2026 ein Signal für wirtschaftlichen Aufbruch

Dienstleistung

- 42 Wer glaubt, für Hacker uninteressant zu sein, lebt in einer Illusion**
Andreas Gaetje weiß, wie Attacken auf Mittelständler laufen



- 46 Der Moment, in dem Führung zählt**
Das müssen Unternehmen tun, wenn Hacker im Haus sind
- 48 „Erstzugriff über Mitarbeitende“**
Aris Koios kennt die fiesesten Methoden der Cybergangster
- 50 Der Mittelstand in der KRITIS-Pflicht**
Unternehmen können auch mittelbar von der Regelung betroffen sein
- 52 Wenn Daten Gift sind statt Gold**
Gefahr durch KI-Modell „Mythos“: Sind Cyberattacken noch zu kontrollieren?

PLANET

- 56 Der neue Ernst der Geschäftsreise**
Businesstrips zwischen Sicherheitsbedenken und Nachhaltigkeit
- 58 Warum Debatten entgleisen – und wie man gegensteuert**
Konstruktiv über Politik diskutieren
- 60 Die besten Teambuilding-Coaches tragen Wolle**
Wie Schafe Teams erziehen
- 62 Klimaschlüssel und Geschäftsmodell**
Moore sind gut fürs Klima und für Unternehmen

FINANZEN

66 Frauen brauchen mehr finanzielle Sicherheit – so geht's

Wieso die Krise Frauen stärker bedroht

68 Riskante Altersvorsorge

Was es bedeutet, wenn sich ein Versorgungswerk verzockt hat

70 Wie Banken Vertrauen neu gewinnen müssen

Der Chef der Sparda-Bank Hamburg über Fairness bei Krediten

72 Wir laufen in eine massive Nachfolgekrise

Die Wirtschaftsunioren machen Lust auf Unternehmertum

74 Orientierung aus unterschiedlichen Blickwinkeln

Vier Expertinnen und Experten über gelungene Nachfolge

76 Krank und selbstständig: Umsatz weg, Rechnungen bleiben

Versicherungsexperte Bastian Kunkel über das wichtige Krankentagegeld

SPEZIAL

78 Sichtbarkeit entsteht digital

Das neue Siegel „Deutschlands Beste“ ehrt den Mittelstand



Abenteuer mit dem neuen Kia:
Per Stromer durchs australische Outback

79 Das erste Produktsiegel für die KI-Ära Als „Product Champion“ Qualität für Reichweite nutzen

GESUNDHEIT

82 Von der Freiheit zur Gesundheit Wie die TK Start-ups bei gesundem Gründen hilft

84 Der Elefant im Büro So adressieren Unternehmen Krebserkrankungen im Team

86 Daten im Dornröschenschlaf Dieser Schlafracker macht's richtig

87 Der KI-vorinformierte Patient im Wartezimmer sollte Ärztinnen und Ärzten willkommen sein, findet Kolumnist David Matusiewicz

LUXUS

90 Mit dem Kia EV5 durch Australien Fahrabenteuer unter Strom

93 Passgenaue Haute Couture auf Rädern Déesse, sprich DS, heißt Göttin. Ein bisschen so wirkt der neue N°7 auch

94 Premium-Limousine mit klarer Kante Der neue Lexus ES – mehr als nur eine weitere Business-Limousine?

96 Reichweiten-Verlängerer Mit dem B10 Hybrid EV von Leapmotor wird die lange Distanz zur Kür

97 Die neuen Rebellen im Glas So schmecken klimaresistente Weine

100 Wo Luxus Tradition hat Wie das „Rosewood Vienna“ selbst neben Wiens Schönheiten nicht blass wirkt

102 Anzug, Anspruch, Anpassung So stellt Herrenmodespezialist Braun seine anspruchsvollen Kunden zufrieden



Koreanischer Kult: Eine junge Beauty-Marke rollt das Geschäft mit asiatischer Luxuskosmetik auf

104 Die Kunst der Schönheit

Diese junge Marke zeigt, wie das Geschäft mit südkoreanischer Premium-Hautpflege funktioniert

106 Die letzte Seite

Swantje Benussi hilft Menschen, sich zu entwickeln

IMPRESSUM

VERLAG DUP Media GmbH, Schanzenstraße 70, 20357 Hamburg, Tel.: 040 468832-0, Fax: 040 468832-34, E-Mail: redaktion@DUP-magazin.de

GESCHÄFTSFÜHRUNG Ayse Mese

REDAKTIONSANSCHRIFT

DUP UNTERNEHMER-Magazin, Schanzenstraße 70, 20357 Hamburg, E-Mail: redaktion@DUP-magazin.de

VERLEGER Jens de Buhr (V.i.S.d.P.)

HERAUSGEBERIN Brigitte Zypries

CHEFREDAKTION Christian Buchholz

REDAKTIONSLEITUNG Kathy Günther

AUTORINNEN UND AUTOREN DIESER AUSGABE

Sven Burmeister, Andreas Busch, Verena Fink, Francesco Foschetti, Charlotte Janssen, Sarah Koch, Dunja Koelwel, Bastian Kunkel, Jenny Kunz, Magda Lehnert, Christoph Magnussen, David Matusiewicz, Michael Neher, Nadine Schmidt, Christian Slotta, Michael Specht, Werner Theissen
Namentlich gekennzeichnete Beiträge geben nur die Meinung der Autorinnen und Autoren wieder, nicht die Meinung der Redaktion.

LAYOUT Thore Hoffmann

BILDREDAKTION Julia Poppe

LEKTORAT Uta Kleimann, Ulrich Paasch

MARKETING & ANZEIGEN

DUP Media GmbH, sales@jdb.de, Tel.: 040 468832-0

DRUCK Frank Druck GmbH & Co. KG, Preetz

VERTRIEB Einzelverkauf DMV GmbH & Co. KG, Hamburg

ABO-VERWALTUNG PressUp GmbH,

DUP UNTERNEHMER-Magazin, Postfach 701311,

22013 Hamburg, Tel.: 040 386666-358,

Fax: 040 386666-299, dup@pressup.de



JUL-AUG 2026 | KURS ZUKUNFT!

STANDORT DEUTSCHLAND **BLEIBT ATTRAKTIV**



Credit: Getty Images/ Sunan Wongsa-nga

LESETIPPS

POSITIVES ZEICHEN

Warum diese führenden Köpfe der Wirtschaft an Industrie-Know-how und Technologie made in Germany glauben. **Ab Seite 8**

HEIMAT FÜR HIGHTECH

Bayerns Digitalminister Fabian Mehring (Freie Wähler) über den bequemen Staat, KI als Standortstrategie und die Wirtschaftswunder-Mentalität.

Ab Seite 12

KI DARF NICHT RATEN

Bedeutet Künstliche Intelligenz das Ende von SAP? Florian Kunzke, KI-Strategieexperte der Walldorfer, räumt mit diesem und weiteren Irrtümern zu KI auf. **Ab Seite 14**



WIRTSCHAFT Während deutsche Unternehmen seit vielen Monaten über Standort-schwäche, Investitionsflucht und lähmende Bürokratie klagen, versammelten sich auf der Hauptbühne der Hannover Messe plötzlich Konzerne, die dem Land trotz allem eine industrielle Zukunft zutrauen. Unter dem Banner der Initiative „Made for Germany“ standen die Spitzen von Siemens, SAP, Deutsche Telekom, Airbus und Isar Aerospace gemeinsam mit Bundeskanzler Friedrich Merz (CDU) auf der Bühne – und sendeten ein Signal, das wie eine Kampfansage wirkt: Deutschland soll Industriestandort bleiben und technologisch wieder zur Weltspitze aufschließen. „Wir können es. Wir wollen es. Und wir werden es auch hinbekommen“, stimmte Merz selbstbewusst mit ein. Wirklich?

Der Optimismus der Unternehmen bezüglich der Industrieproduktion schwächelt. Investitionen wandern ab. Energiekosten bleiben hoch. Genehmigungen dauern oft Jahre. Der deutsche Mittelstand klagt über Fachkräftemangel, Bürokratie und regulatorische Unsicherheit. Die Stimmung in weiten Teilen der Wirtschaft ist deshalb längst höchst angespannt. Und dennoch senden einzelne Konzerne inzwischen wieder vorsichtig optimistischere Signale. Daimler-Truck-Chefin Karin Rådström verweist auf einen deutlich steigenden Auftragseingang und eine spürbare Erholung

wichtiger Märkte. „Wir sind gut aufgestellt, um im weiteren Jahresverlauf trotz eines herausfordernden ersten Quartals weitere Verbesserungen zu erzielen“, sagt sie. Der globale Auftragseingang sei im Vergleich zum Vorjahr um 50 Prozent gestiegen. Gleichzeitig arbeite der Konzern daran, seine Kostenbasis zu stärken und widerstandsfähiger zu werden.

Siemens-Chef Roland Busch warnt jedoch ungewöhnlich offen: „Europa fällt im globalen Wettbewerb zurück.“ Ähnlich argumentiert auch Bosch. Der Technologiekonzern mahnt, Europa und damit Deutschland könnten im Wettbewerb mit den USA

und China noch weiter zurückfallen, wenn Regulierung Innovation ausbremst und Investitionen erschwert. „Für ein innovations- und investitionsfreundliches Klima brauchen wir vor allem eine moderne und verlässliche Infrastruktur, eine verkraftbare Belastung der Wirtschaft mit Abgaben, Steuern und Bürokratie sowie ein leistungsfähiges Bildungssystem“, heißt es aus dem Unternehmen. Christian Sewing, Vorstandsvorsitzender der Deutschen Bank, spricht von einem Kontinent, der „unter seinen Möglichkeiten“ spiele. Wachstum müsse endlich wieder „oberste Priorität“ haben. Und selbst auf der Hannover Messe, traditionell Schaufenster deutscher Ingenieurskunst, ist zwischen den Zeilen immer wieder ein Satz zu hören: Die Zeit läuft gegen Europa.

Genau in diesem Spannungsfeld aus Sorge und Kampfgeist ist die Initiative „Made for Germany“ entstanden. Hinter ihr stehen inzwischen 133 Unternehmen und Investoren – von Siemens, SAP und Deutscher Telekom über Volkswagen, BMW, Bosch, Festo und Deutsche Bank bis hin zu den deutschen Dependancen von Amazon und Nvidia (Stand Ende Mai). Gemeinsam kündigen sie Investitionen von mehr als 800 Milliarden Euro bis 2028 an. Die Botschaft der Initiative ist ebenso simpel wie provokant: Deutschland hat kein Erkenntnisproblem, sondern ein Umsetzungsproblem. Und damit setzt sie die Bundespolitik massiv unter Druck.

DER KANZLER WILL LIEFERN – DIE WIRTSCHAFT IST SKEPTISCH

„Das zentrale Wort meines Arbeitens und meines Tuns ist: Execution“, sagte Merz auf der Hauptbühne der Hannover Messe Ende April. Das nahmen ihm nicht alle anwesenden Unternehmerinnen und Unternehmer sowie Industrievertreter ab. Der Begriff „Execution“ fällt während des Kanzlerbesuchs an diesem Tag auffallend oft. Er will damit unterstreichen, dass er auf Umsetzung setzt statt auf Ankündigungen, auf Geschwindigkeit statt Verwaltungsroutine. Doch spürbare Ergebnisse lassen immer noch auf sich warten. Viele Manager sprechen offen darüber, dass Deutschland weniger an fehlender Innovationskraft leide als an seiner politischen und regulatorischen Langsamkeit.

Besonders deutlich wird das beim Thema Künstliche Intelligenz (KI). Während amerikanische Konzerne die großen Sprachmodelle dominieren und China seine Plattformökonomie mit staatlicher Wucht ausbaut, suchen Deutschland und Europa nach ihren Rollen im KI-Zeitalter. Die Antwort der deutschen Konzerne: Die goldene Zukunft liegt in industrieller KI. Also jener Form Künstlicher Intelligenz, die direkt in Fabriken, Lieferketten, Ma-

**„Unternehmen sind bereit,
weiterhin in großem Umfang
zu investieren – trotz heraus-
fordernder Rahmenbedingungen.“**

Stefan Kapferer, CEO 50Hertz

schinenparks und Produktionsprozessen eingesetzt wird. Dort, wo Deutschland traditionell stark ist. Also in der Verbindung aus Ingenieurskunst, industriellen Daten und Automatisierung. „Der Mittelstand und die deutsche Industrie haben einen unheimlichen Schatz an Geschäftsdaten“, sagte SAP-Chef Christian Klein in einem Panel auf der Messe. Deutschlands Fabriken erzeugten schließlich seit Jahrzehnten riesige Mengen wertvoller Prozessdaten. Wer diese intelligent nutze, könne Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit massiv steigern, so

Klein. „Viele KI-Projekte liefern derzeit noch nicht den gewünschten ‚Return on AI‘“, hält allerdings Celonis-Mitgründer Bastian Nominacher dagegen. Häufig fehle es weniger an KI als an belastbaren Daten, Transparenz und dem nötigen Prozessverständnis in den Unternehmen.

Genau darauf setzen Siemens, SAP und Deutsche Telekom jetzt. Auf der Hannover Messe verkündeten die drei Konzerne erstmals ein gemeinsames Signal zur Skalierung industrieller KI. Deutschland soll hier demnach nicht nur mithalten, sondern neue Standards setzen. Siemens investiert dafür allein 500 Millionen Euro in Fertigungssysteme auf KI-Basis. „Wir entwickeln das KI-basierte Betriebssystem von modernen Fabriken“, berichtet Busch. Die Deutsche Telekom baut parallel die notwendige Infrastruktur aus Rechenzentren, Glasfaser und Cloudsystemen auf. „Die digitale Infrastruktur ist die Grundlage dafür, dass überhaupt alles, was KI betrifft, erst möglich wird“, ergänzt Telekom-Chef Timotheus Höttges.

Doch nicht nur Datenleitungen werden zum Standortfaktor. Auch die Energieinfrastruktur entscheidet darüber, ob industrielle Transformation überhaupt skalieren kann. „Unternehmen



„sind bereit, weiterhin in großem Umfang zu investieren – trotz herausfordernder Rahmenbedingungen“, sagt Stefan Kapferer, CEO des Netzbetreibers 50Hertz. Der Ausbau der Stromnetze müsse deshalb vorangetrieben werden. Denn er sei Voraussetzung dafür, dass sich neue Industrie überhaupt ansiedeln könne.

ZUGANG ZUR GESAMTEN KI-WERTSCHÖPFUNGSKETTE

Dass die Industrie plötzlich derart offensiv über Infrastruktur spricht, ist kein Zufall. Denn längst geht es nicht mehr nur um einzelne Technologien, sondern um geopolitische Souveränität. „Wir brauchen in Deutschland und in Europa einen souveränen Zugang zu allen Teilen der KI-Wertschöpfungskette, zu Hardware, Software, Chips, Cloudtechnologien, Modellen und Daten“, fordert Merz auf der Hannover Messe. Wer diese Infrastruktur kontrolliere, könne künftig auch industrielle Wertschöpfung kontrollieren, so der Kanzler. Doch das ist leichter gesagt als getan. Denn viele Unternehmen werden weiterhin von Politik und Bürokratie ausgebremst.

Immer wieder geht es um dieselben Fragen: Warum dauert in Deutschland alles so lange? Warum entstehen neue Rechenzentren häufig schneller in Texas als in Deutschland und Europa? Warum investieren Technologieunternehmen Milliarden Dollar in den USA, aber kämpfen in Deutschland mit Planungsverfahren? Die Kritik der Wirtschaft an der Politik, an Kanzler Merz und Wirtschaftsministerin Katherina Reiche, ist mittlerweile un-

**„Wir können es. Wir wollen es.
Und wir werden es auch
hinbekommen.“**

Bundeskanzler Friedrich Merz

gewöhnlich scharf geworden. Besonders deutlich wird der Frust bei Infrastrukturprojekten. „Deutschland muss wieder lernen, voranzugehen, statt zu verwalten“, fordert zum Beispiel Tim Meyerjürgens, CEO beim Stromnetzbetreiber Tennet Germany. Investitionen in Digitalisierung und Transformation bräuchten endlich verlässliche politische Rahmenbedingungen, schnellere Genehmigungen und Prioritäten, die über Legislaturperioden hinaus Bestand haben, so Meyerjürgens. Die Initiative „Made for Germany“ fordert deshalb offen weniger Regulierung, schnellere Genehmigungen und einen faktischen Regulierungsstopp auf europäischer Ebene. Dafür wolle sich Kanzler Merz unbedingt einsetzen und verspricht: „Ich gehe für Sie, ich gehe für uns auch in den europäischen Clinch.“ Dieser Ankündigung müssen nun Taten folgen. Denn auch Teamviewer-Chef Oliver Steil kritisiert gegenüber DUP UNTERNEHMER, dass „Bürokratie, komplexe Prozesse und fehlende Skalierung“ die Innovationen ausbremsen. Parloa-Gründer Malte Kosub sagt: „Deutschland hat kein Kompetenzproblem.“ Was fehle, seien Tempo, Kapital und Umsetzungswille.

Auch Teamviewer und Parloa beteiligen sich an der Initiative „Made for Germany“. Sie zeigt, dass viele Unternehmen den Standort Deutschland trotz aller Probleme noch nicht aufgegeben haben. Die Liste der angekündigten Projekte wirkt wie ein industriepolitischer Kraftakt und versprüht Zuversicht: neue Halbleiterwerke in Dresden, KI-Clouds für die europäische Industrie, Wasserstoffinfrastruktur, Offshore-Windparks, Batteriefabriken, Glasfasernetze, Rechenzentren sowie Milliardeninvestitionen in Forschung und Entwicklung. Die Liste ist beeindruckend.

VERTRAUEN IN DEN STANDORT ZURÜCKHOLEN

„Made for Germany“ ist also vermutlich der letzte Weckruf für die deutsche Wirtschaft und ein Versuch, das verloren gegangene Vertrauen in den Standort zurückzugewinnen. Merz ist sich sicher: „Deutschland kann wirklich auf Weltniveau mitspielen.“ Aber die größte Frage, die sich in diesem Zusammenhang stellt, lautet: Kann das Land schnell genug handeln? Leica-CEO Andreas Voll ist überzeugt: „Deutschland steht für Innovationskraft, Ingenieurskunst und Spitzenqualität.“ Noch seien die Voraussetzungen vorhanden, damit das Land ein starker Industrie- und Technologiestandort bleibe. Aber dafür brauche es endlich „mehr Tempo bei Strukturreformen“ – und vor allem wieder Optimismus. „Made for Germany“ ist das richtige Signal, jetzt muss die Politik liefern. 

➡ Mehr unter DUP-magazin.de/germany





Optimierte App-Funktionen.

**Praktisches Wissen
für Ihr Auslandsgeschäft.**

**Morgen
kann kommen.**

Wir machen den Weg frei.

Geballtes Wissen zum Auslandsgeschäft. Alles in einer App.

Stellen Sie sich vor, Sie haben alle wichtigen Informationen für Ihre Auslandsgeschäfte jederzeit griffbereit: Länderinfos, Zahlungsabsicherung, Währungsrechner und mehr. Die VR International App macht genau das möglich. Profitieren Sie bei Ihren Auslandsgeschäften von unserer App sowie der persönlichen Beratung der Volksbanken Raiffeisenbanken – gestärkt durch die Expertise und das internationale Netzwerk der DZ BANK.



Jetzt QR-Code
scannen und
App kostenlos
downloaden!

**Volksbanken
Raiffeisenbanken**



„WIR BRAUCHEN WIEDER EINE WIRTSCHAFTSWUNDERMENTALITÄT“

POLITIK Bayern steht für Berge, Biergärten, BMW – und Fußball. Aber auch zunehmend für Künstliche Intelligenz, Start-ups und digitale Infrastruktur. Fabian Mehring von den Freien Wählern, seit November 2023 Bayerns Staatsminister für Digitales, sieht sein Bundesland auf dem Weg zur „Heimat für Hightech“. Im DUP-Interview erklärt er, warum Deutschland nicht in Depression verfallen darf, KI keine Jobvernichtungsmaschine sein muss und weshalb der Staat endlich so bequem werden sollte wie Amazon.

DUP UNTERNEHMER-Magazin: Bayern tritt beim Thema Digitalisierung ziemlich selbstbewusst auf. Warum?

Fabian Mehring: Ein gesundes Selbstbewusstsein ist ja grundsätzlich keine Kategorie, an der es der Bayerischen Staatsregierung mangelt (lacht). Wenn es um digitale Zukunftstechnologien geht, stehen dahinter aber auch harte Fakten. Wir haben eine klare Mission: Bayern soll Deutschlands Heimat für Hightech werden. In diese Vision haben wir inzwischen über fünf Milliarden Euro investiert: in Zukunftstechnologien, Professuren, Studienplätze, KI-Kompetenz, Risikokapital und Programme für den Mittelstand. Wort und Tat passen auf diesem Feld also zusammen. Und unser Plan geht auf: München ist mittlerweile das digitale Powerhouse der Republik, und Bayern wird global als Premium-Tech-Standort im Herzen von Europa wahrgenommen. Früher ballten sich die Europazentralen der internationalen Champions in London, Paris oder Berlin. Heute kommen OpenAI, Anthropic oder Nvidia zu uns nach München, Microsoft, Apple, AWS und Google investieren Milliarden Euro an der Isar. Das ist kein Zufall, sondern Ergebnis unserer zielgerichteten Digitalpolitik.

nicht, staunend von der Seitenlinie zuzusehen, wie Player aus den USA und Asien den Wohlstand der Zukunft unter sich verteilen. Deutschland verzeichnet hohe Löhne, hohe Energiepreise, eine schwindelerregende Demografie und hat kaum natürliche Ressourcen. Unsere einzige Chance liegt in Innovation und neuen Technologien. Wir müssen innovativer und kreativer als unsere Mitbewerber sein – dafür brauchen wir neue Technologien wie Künstliche Intelligenz.

Sie sehen KI also nicht als Bedrohung, sondern als Standortstrategie?

Mehring: Ganz genau. In den nächsten zehn Jahren verabschieden sich hierzulande 15 Millionen Babyboomer in den Ruhestand. Uns gehen schlicht die Köpfe aus. Deshalb muss in Deutschland wahrlich niemand Angst haben, dass KI Jobs wegnimmt. Stattdessen sollten wir alles daransetzen, dass KI und Co. schnell genug wirken, um Wirtschaft und Verwaltung überhaupt noch funktionsfähig zu halten. Wenn wir Vollgas geben und digitalisieren sowie automatisieren, was das Zeug hält, kann KI unser Wohlstandsretter werden. Wenn wir stattdessen weiter zaghaft abwarten, wird sie unser volkswirtschaftlicher Untergang.

Trotzdem ist die Stimmung im Land schlecht, Deutschland wirkt oft wie ein Absteiger, oder?

Mehring: Natürlich gibt es multiple Krisen: Krieg in Europa, geopolitische Spannungen, Wirtschaftsschwäche, Vertrauensverlust gegenüber dem Staat. Das will ich nicht kleinreden. Trotzdem spüre ich eine gefährliche Diskrepanz zwischen unserer Selbst- und der Fremd-



MEHR IM VIDEO

Das komplette Gespräch von DUP-Verleger Jens de Buhr mit Fabian Mehring sehen Sie online. Mehr unter: dup-magazin.de/bayern-digital

wahrnehmung. Wenn ich auf der internationalen Bühne sage, ich bin ein Minister aus Deutschland, leuchten meist die Augen. Die Leute denken dann an Wohlstand, Lebensqualität, Frieden, Sicherheit und Freiheit. Hierzulande lassen zeitgleich zu viele Menschen die Köpfe hängen und reden sich in eine Dauerdepression. Das ist ein erheblicher Teil unseres Problems. Wenn wir wieder Wirtschaftswunder wollen, brauchen wir auch wieder Wirtschaftswunder-Mentalität. Wir brauchen weniger Wutbürger und mehr Mutbürger. Wir müssen endlich wieder weniger jammern und mehr anpacken.

Die Antwort vieler Politiker lautet: mehr arbeiten. Reicht das?

Mehring: Das springt mir zu kurz. Natürlich brauchen wir Leistungsbereitschaft. Die Lösung heißt aber nicht: eine Stunde mehr das Gleiche tun wie bislang. Das ist ein Rezept aus den 1990er-Jahren. Im 21. Jahrhundert müssen wir stattdessen klüger arbeiten. Dank KI, Automatisierung und moderner Technologie können wir in vielen Sektoren in der halben Zeit doppelt so produktiv sein. Das ist die eigentliche Aufgabe: nicht einfach mehr arbeiten, sondern smarter und besser arbeiten.

Hat die Politik verstanden, was gerade passiert?

Mehring: Für mich noch nicht ausreichend. Aber das gilt nicht nur für die Politik. Es gilt auch für Gesellschaft und Wirtschaft. Wir haben es uns in Europa zu gemütlich in unserer klassisch-industriellen Komfortzone gemacht. Heute explodiert die Digitalwirtschaft, während viele traditionelle Wirtschaftszweige stagnieren oder schrumpfen. Gleichzeitig investieren US-Tech-Konzerne inzwischen jährlich Summen in Zukunftstechnologien, die den gesamten Bundeshaushalt in den Schatten stellen. Wir müssen also dringend aus unserem digitalen Dornröschenschlaf aufwachen – sonst verlieren wir zuerst Wohlstand, dann Souveränität und schließlich auch Freiheit und politische Stabilität.

Bei großen Sprachmodellen scheint der Zug abgefahren. Wo kann Europa überhaupt noch gewinnen?

Mehring: Wir sollten tatsächlich aufhören, immer nur den Zügen hinterherzurrennen, die den Bahnhof schon verlassen haben. Stattdessen gilt es, Alleinstellungsmerkmale auf den Märkten der Zukunft zu entwickeln. Wir sind beispielsweise gut in Ingenieurtechnik, Automatisierung oder Maschinenbau. Vielleicht braucht die Welt also kein weiteres großes Sprachmodell von uns,



Fabian Mehring ist ein Politiker der Freien Wähler und seit 2023 Bayerischer Staatsminister für Digitales. Der promovierte Politikwissenschaftler gilt als profilierter Verfechter von KI, digitaler Verwaltung und technologischer Souveränität in Deutschland

sondern ein spezifisches Industriedatenmodell? Statt die Ideen anderer nachzubauen, gilt es, eigene Weltmarktführerschaften im KI-Zeitalter zu begründen und darüber auch Gegenabhängigkeiten zu schaffen.

Viele Menschen haben Angst vor der KI-Lawine. Ist diese Angst berechtigt?

Mehring: Wie gesagt: In Deutschland sollten wir eher hoffen, dass die Lawine schnell genug kommt. Das klingt provokant, stimmt aber mit Blick auf unsere Demografie. Wenn Millionen Menschen aus dem Arbeitsmarkt ausscheiden, brauchen wir dringend hoch-effiziente Technologie, um diese Lücke zu schließen. Die KI wird dabei die wenigsten Berufsbilder ersetzen, aber fast alle verändern. Zum Beispiel werden Juristen sicher nicht gänzlich durch KI ersetzt. Bestimmt werden aber Anwälte, die KI nutzen, über die Zeit ihre Kollegen verdrängen, die keine KI nutzen.

Wie groß ist für Sie die Gefahr durch Deepfakes und Desinformation im Zuge der KI-Revolution?

Mehring: Die gezielte Manipulation der öffentlichen Meinungsbildung im Netz gehört für mich zu den größten Herausforderungen unserer Zeit. Immer mehr Kommunikation und Information verlagert sich ins Digitale. Zeitgleich haben wir es verpasst, dort in der gleichen Geschwindigkeit die Spielregeln von Demokratie und Rechtsstaat zu etablieren. In diese Lücke stoßen nun allerlei Geschäftemacher per Deepfakes und Desinformation. Diesem Missbrauch von Technologie mithilfe von Technologie das Handwerk zu legen ist eine ebenso große wie unschätzbar wichtige Aufgabe, wenn unsere Demokratie im KI-Zeitalter funktionieren soll.



„KI DARF IN GESCHÄFTSPROZESSEN NICHT RATEN“

TECHNOLOGIE Viele Unternehmen experimentieren mit Künstlicher Intelligenz. Doch zwischen ersten Pilotprojekten und echter Transformation klafft oft eine Lücke. Im DUP-Interview erklärt Florian Kunzke, Global Director AI Strategy bei SAP, warum KI ohne saubere Datenbasis scheitert und weshalb Unternehmenssoftware vorerst nicht verschwindet.

DUP UNTERNEHMER-Magazin: Viele Expertinnen und Experten prognostizieren, dass KI klassische Unternehmenssoftware ablösen könnte. Wird Software wie die von SAP künftig überflüssig?

Florian Kunzke: Nein. Gerade wenn wir über Geschäftsprozesse sprechen – also Rechnungen, Finanzabschlüsse oder Personalentscheidungen –, ist es superwichtig, dass es keine Halluzinationen gibt und keine falschen Aktionen oder Transaktionen. KI darf in Geschäftsprozessen nicht raten, das kann sich kein Unternehmen leisten. Für komplexe Geschäftsprozesse braucht es weiterhin eine „Source of Truth“. Also Systeme, die nicht nur Transaktionen ausführen, sondern auch die dahinterliegende Prozesslogik verstehen. Das wird eher zum Wettbewerbsvorteil für etablierte Unternehmenssoftware.

Trotzdem hoffen viele Unternehmen, sich ihre Software künftig selbst mit KI bauen zu können. Ist das realistisch?

Kunzke: Agentisches Coding kann für einfache individuelle Anwendungsfälle enorme Produktivitätsgewinne liefern. Wenn es aber um komplexe geschäftskritische Unternehmenssoftware geht, kommen viele zusätzliche Aspekte und Anforderungen hinzu. Die Produktivitätsgewinne sinken oft wieder, weil unglaublich viel überprüft, angepasst und korrigiert wer-

den muss. Außerdem wird häufig Output mit Outcome verwechselt. Nur weil plötzlich mehr Code produziert wird, heißt das noch lange nicht, dass am Ende bessere Systeme entstehen.

Wo liegt dann der eigentliche Mehrwert von KI im Unternehmen?

Kunzke: KI ist eine transformative Kraft. Mittel- bis langfristig müssen Unternehmen Geschäftsprozesse und Organisationsstrukturen neu denken. Aber nicht jedes Unternehmen kann sich tagein, tagaus nur mit KI beschäftigen. Die meisten müssen erst einmal ihr operatives Geschäft am Laufen halten. Für viele Unternehmen ist es daher im ersten Schritt sinnvoll, mit integrierten KI-Funktionen ihrer Softwareanbieter zu arbeiten und Schritt für Schritt zu lernen, wo und wie tatsächlich Mehrwert entsteht.

Was unterscheidet SAP-Agenten in „Joule“ von klassischen Chatbots wie ChatGPT, Gemini oder Perplexity?

Kunzke: Der große Unterschied ist das Verständnis für Geschäftsprozesse. Unsere Agenten verstehen Geschäftsobjekte und Prozesslogiken. Ein klassisches Sprachmodell ist zunächst einmal darauf trainiert, das nächste Wort vorherzusagen, was oft zu Halluzinationen führt. Unsere Systeme verstehen dagegen beispielsweise, wie sich ein Buchungskreis auf einen Fi-



FLORIAN KUNZKE

ist Global Director AI Strategy bei SAP und fungiert als Berater für das SAP-Führungsteam

nanzabschluss auswirkt und welche Daten dafür folglich relevant sind. Dadurch liefern sie verlässlichere Ergebnisse und triggern die richtigen Prozesse im System.

Viele Unternehmen bleiben bei KI-Pilotprojekten stecken. Warum gelingt die Skalierung oft nicht?

Kunzke: Vor zwei oder drei Jahren war dieses Experimentieren genau richtig. Unternehmen mussten erst einmal verstehen, was KI überhaupt leisten kann. Jetzt müssen sie sich aber fragen: Wie hängt das, was wir mit KI tun, eigentlich an unseren wichtigsten Geschäftszielen? Erst dann wird aus einzelnen Pilotprojekten ein organisatorischer Hebel. Und oft fehlt schlicht die saubere Grundlage. Viele verschlimmbessern Prozesse immer weiter, statt Anforderungen einmal klar zu definieren und dann strukturiert neu aufzusetzen.

Welche Bereiche eignen sich heute besonders für agentische KI?

Kunzke: Natürlich gibt es sensible Bereiche wie Finanzprozesse oder HR, bei denen man mehr Sorgfalt walten lassen muss. Gleichzeitig liegt dort enormes Potenzial. Im HR-Bereich können Systeme etwa helfen, Lebensläufe objektiver auszuwerten oder Mitarbeitergespräche datenbasiert vorzubereiten. Projektfortschritte, Zielvereinbarungen oder Leistungen lassen sich deutlich vergleichbarer machen. Im Finanzbereich wiederum eignet sich KI hervorragend, um schneller und besser informiert Unternehmensentscheidungen zu treffen.

Wird Datenmanagement damit wieder zur Chefsache?

Kunzke: Absolut. Es hilft uns nichts, einfach nur eine KI „on top“ irgendwie ranzukleppen und die neuesten Modelle zu nutzen, wenn die Basis darunter nicht stimmt. Wenn Unternehmen nicht in der Lage sind, ihre Stammdaten sauber zu pflegen, wenn die Daten in Silos sitzen, dann fehlt der KI der Kontext. Ich glaube, dieses Bewusstsein dringt jetzt auch mehr und mehr in die Unternehmen vor. Dass eben erst mal viel Grundlagenarbeit notwendig ist, um Daten so aufzubereiten, dass KI sinnvoll damit umgehen kann. Das ist aus meiner Sicht also definitiv eine strategische Chefaufgabe.

Hängt Deutschland beim Thema Künstliche Intelligenz dauerhaft hinterher?

Kunzke: Bei den großen Sprachmodellen wird Europa wahrscheinlich kein OpenAI oder Anthropic mehr herausfordern. Mistral aus Frankreich ist hier vermutlich die einzige Ausnahme. Aber das ist auch nicht das wichtigste Problem. Wir haben in Deutschland und Europa sehr starke Unternehmen in hoch spezialisierten Sektoren. Gerade in Bereichen wie der Autoindustrie, dem Maschinenbau oder den Lifesciences liegen große Chancen – wenn Unternehmen Daten besser teilen, stärker zusammenarbeiten und sich auf die gezielte Anwendung von KI fokussieren.

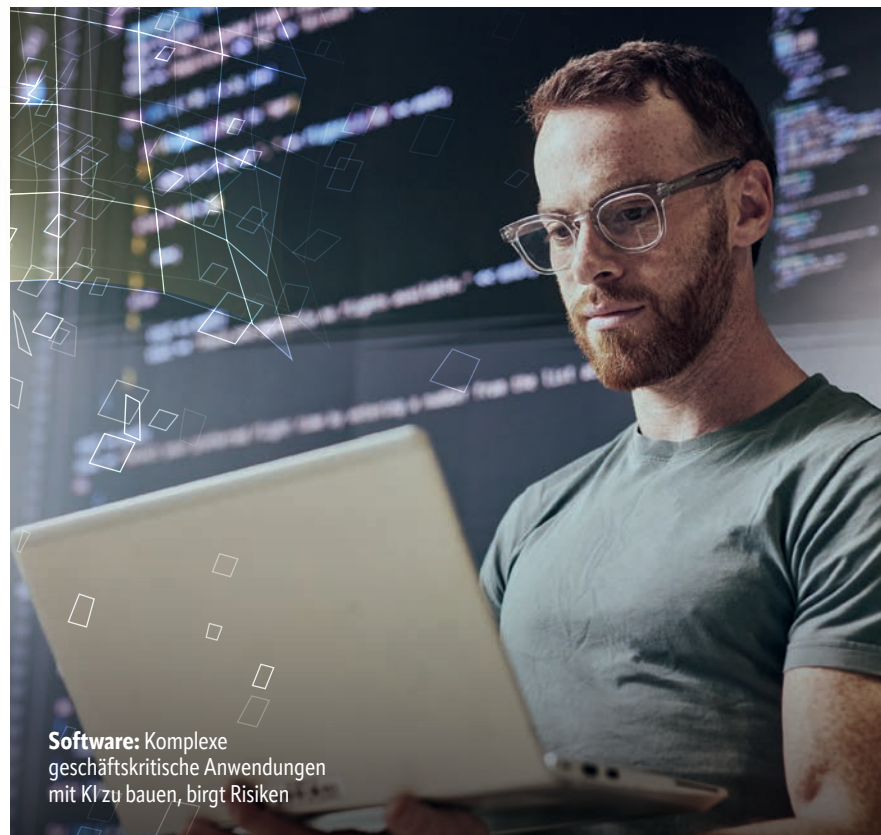
Trotz aller Euphorie: Wird die Diskussion über KI gerade realistischer?

Kunzke: Ja. Natürlich gibt es weiterhin Risiken, Sicherheitslücken und problematische Agentensysteme. Gleichzeitig sehen wir aber auch, dass Unternehmen verantwortungsvoller mit dem Thema umgehen. Wir versuchen heute eher, an Lösungen zu arbeiten, statt KI einfach nur als Bedrohung zu diskutieren. Dieser gemeinsame konstruktive Dialog entlang des echten Einsatzes von KI scheint mir zielführender als die zu oft leider praxisfernen Regulierungsversuche. ↩



**SAP AUF
DER BÜHNE**

Wie schon im Vorjahr
wird sich SAP auch
2026 wieder auf
dem BIG BANG
KI FESTIVAL
präsentieren. Jetzt
Tickets sichern!
bigbangfestival.de



Software: Komplexe geschäftskritische Anwendungen mit KI zu bauen, birgt Risiken

WOLFSBURGER WENDE

MOBILITÄT Musste Volkswagen für seine ersten E-Autos aufgrund von Qualitäts-, Software- und Bedienungsmängeln noch heftige Kritik einstecken, leitet das Wolfsburger Unternehmen nun die Umkehr ein. Die ID-Modell-Palette wird komplett erneuert und – viel wichtiger – nach unten erweitert. Das steckt hinter der Elektrostrategie von VW.

Es sollte bei Volkswagen vor sechs Jahren nicht weniger als der ganze große Aufschlag werden. Intern sprach man von der umfassendsten Transformation in der Geschichte des Unternehmens, ähnlich wie damals in den 1970er-Jahren beim Wechsel vom Käfer zum Golf. Die zukünftige Mobilität, so zumindest war es zum Ende des vorigen Jahrzehnts immer wieder aus der Wolfsburger Konzernzentrale zu hören, sei elektrisch.

Doch als VW 2020 das Tuch von seinem ersten Stromer, dem Kompaktmodell ID.3, herunterzog, hielt sich die Begeisterung für das elektrisch angetriebene Golf-Pendant in Grenzen. In den Medien hagelte es Schelte. Billige Qualitätsanmutung im Interieur, Softwareprobleme und teils umständliche Bedienung waren die Hauptkritikpunkte.

Mängel, die einzig Marken- und Konzernchef Herbert Diess zu verantworten hatte. Der ehemalige BMW-Entwicklungschef, 2015 nach Wolfsburg ge-

holt, ließ zwar parallel zur Aufarbeitung des VW-Diesel-Betrugsskandals einen komplett neuen Elektrobaukasten (MEB) entwickeln, setzte dabei aber seine Ingenieure und Controller mächtig unter Kostendruck. Auch der dem ID.3 folgende ID.4, ein SUV der Mittelklasse, musste Kritik in Sachen Materialanmutung und Bedienung einstecken. Jetzt soll alles anders werden. Volkswagen richtet seine Kernmarke unter dem Leitmotiv „True Volkswagen“ neu aus, stellt dafür als Erweiterung der ID-Familie neue elektrische Klein- und Kompaktwagen vor. Wert legt VW auf die Tatsache, dass die Modelle sämtlich in Europa und für Europa entwickelt worden sind.

„WIR SCHÄRFEN DIE MARKE VOLKSWAGEN“

Auf der To-do-Liste standen unter anderem ein attraktives Preis-Leistungs-Verhältnis, eine bessere Materialanmutung im Interieur, intuitive und einfache Bedienung und ein Coming-Home-Gefühl. Die Cockpits der Neulinge sollen sich zwar im Detail unterscheiden, nicht aber im Grundlayout. So bekommen alle ID-Modelle eine Schalterleiste mit Hard Keys unterhalb des Zentralbildschirms. Zudem kehrt man zurück zu klassischen Außentürgriffen. Die neue Ausrichtung knüpft an Merkmale an, mit denen sich Volkswagen über Jahrzehnte definiert hat. „Im Jahr 2022 haben wir im Markenvorstand eine klare Entscheidung getroffen. Wir schärfen die Marke Volkswagen und konzentrieren uns wieder konsequent auf unsere Kerntugenden“, sagt Thomas Schäfer, Mitglied des Konzernvorstands, CEO der Marke Volkswagen Pkw und Leiter der Markengruppe Core.

Zu diesen Tugenden gehört es auch, ikonische Modellnamen in die Elektromobilität zu überführen. Mittelfristig wird es keine Zahlen hinter dem ID-Kürzel mehr geben. Aus ID.3 wird nach der jetzigen Mo-

Premium-Anspruch: Mit deutlich besseren Materialien will VW im Interieur punkten. Gute Haptik und intuitive Bedienung stehen dabei im Fokus



Zurück in die Zukunft: Traditionell und zeitlos mit dem typisch freundlichen VW-Gesicht. Der ID.Polo fährt bereits mit der neuen Designsprache



dellpflege ID.3 Neo und in nächster Generation der ID.Golf. Eine Klasse tiefer fährt der ID.Polo. Er debütiert noch in diesem Jahr und gehört zur sogenannten Electric Urban Car Family. Weitere Mitglieder: ID.Cross als Nachfolger des T-Cross, Cupra Raval und Škoda Epiq. Produziert werden diese Modelle im spanischen Martorell – am Sitz von Seat – als Teil der von Volkswagen ausgerufenen Strategie „Electric Spain“.

Die gemeinsame technische Basis bildet der MEB+, eine Abwandlung des MEB (Modularer Elektrifizierungs-Baukasten), wie er im ID.3 Neo und den anderen größeren ID-Modellen steckt. Größter Unterschied: Front- anstatt Heckantrieb. Dies bringt Vorteile beim Package und Gewicht. So verfügt der ID.Polo über ein großes, tiefes Fach unterhalb des normalen Kofferraumbodens. Zudem kommen erstmals kostengünstigere LFP-Akkus (Lithium-Eisen-Phosphat-Akkus) zum Einsatz. Und der Stromspeicher wird nach der Cell-to-Pack-Methode direkt in den Fahrzeugboden integriert. So kann auf die bisherige Modulbauweise verzichtet werden. Das spart Kosten und Gewicht und schafft Platz für ein größeres Energievolumen. Bis zu 454 Kilometer soll der ID.Polo in der Version mit der größten Batterie schaffen. VW zielt bei dem neuen Kompakt-Stromer

auf einen Einstiegspreis von unter 25.000 Euro. Zum einen, um E-Mobilität in Europa breitflächig in den Markt zu bringen. Zum anderen, um sich Elektroautoanbietern aus Korea, China und Europa zu stellen, die mit aggressivem Preiswettbewerb um die Käufer buhlen.

ELEKTROMOBILITÄT FÜR ALLE ANSPRÜCHE

Doch damit nicht genug. Das Wolfsburger Unternehmen geht noch einen Schritt weiter – Richtung 20.000 Euro und damit ins sogenannte A0-Segment (Länge circa 3,80 Meter). Gezeigt hat man hierzu bereits 2025 die Studie ID.Every1. Aus ihr leitet sich voraussichtlich noch 2027 das Serienmodell ID.up! ab. Im selben Jahr steht auch die Ablösung des ID.4 auf dem Plan. Vorstellen wird VW das SUV allerdings noch im kommenden Herbst. Der traditionellen Namensstrategie zufolge dürfte die Modellbezeichnung ID.4 aber nicht weiterleben, zumal VW sich parallel vom Coupé-Derivat ID.5 verabschiedet. Spatzen pfeifen es bereits seit Längerem von den Wolfsburger Dächern, offiziell allerdings hüllt sich VW weiterhin in Schweigen. Dabei ist es doch ganz offensichtlich – es kann nur einen Namen geben, der als würdiger Nachfolger für den ID.4 infrage kommt: ID.Tiguan. ↩



THOMAS SCHÄFER

ist CEO der Marke Volkswagen Pkw, Mitglied des Vorstands der Volkswagen AG sowie Leiter der Markengruppe Core

Engagierter Mitarbeitender:
Nicht nur die Geschäftsführung
allein treibt Erfolge mit KI voran



SO NUTZT DER MITTELSTAND DAS KI-ZEITFENSTER FÜR SICH

KÜNSTLICHE INTELLIGENZ Viele mittelständische Unternehmen reden über digitale Tools, zu wenige über echte Haltung und Anwendung. Laura Lewandowski, Unternehmerin und Business Angel, erklärt, warum nicht Technik, sondern Tempo, Lernbereitschaft und Führung über den Erfolg von KI-Projekten entscheiden. Und weshalb sich das aktuelle Zeitfenster für Innovationen im Bereich Künstliche Intelligenz schon bald wieder schließen könnte.

DUP UNTERNEHMER-Magazin: Sie sprechen regelmäßig mit Führungskräften über Künstliche Intelligenz. Welche Fehlannahmen beobachten Sie insbesondere im deutschen Mittelstand?

Laura Lewandowski: Viele Menschen glauben zuerst, es gehe vor allem um Tools und darum, schnell etwas einzuführen. In den Gesprächen zeigt sich dann aber oft etwas anderes: Es ist weniger eine Sache und mehr eine Mindset-Geschichte. Unternehmen können viele Tools bereitstellen – wenn Menschen nicht verstanden haben, was auf sie zukommt, bleibt der Effekt gering.

Das heißt: Nicht die Technik ist das Hauptproblem?

Lewandowski: Oft nicht. Viele Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer wissen, wie wichtig das Thema ist, fühlen sich aber mit der Veränderung allein. Sie haben nicht immer den Rückenwind aus der Belegschaft, teilweise erleben sie sogar Kritik.

Wie bewerten Sie die strukturellen Voraussetzungen im Mittelstand? Sind Unternehmen technologisch bereit für die KI-Ära?

Lewandowski: Die Spannweite ist groß. Es gibt ambitionierte Mitarbeitende, die etwas vorantreiben wol-

len, aber nicht über Budgets entscheiden. Es gibt Unternehmen mit langen Abstimmungswegen. Und es gibt inhabergeführte Firmen, in denen ein CEO sagen kann: Wir brauchen das – und dann wird entschieden.

Warum ist Geschwindigkeit derzeit so entscheidend?

Lewandowski: Was gerade passiert, ist aus meiner Sicht ein Zeitfenster, das sich bald schließen kann. Wer jetzt lernt und umsetzt, baut Vorsprung auf. In den USA etwa wird weniger gefragt, ob man KI nutzen sollte. Dort arbeiten viele längst damit.

Woran erkennt man den Übergang von Pilotprojekten zu echter Wertschöpfung?

Lewandowski: An klaren Kennzahlen. Ich kann nichts messbar machen, wohinter keine Zahl steht. Das heißt, es reicht einfach nicht aus, ein Mehr an Output zu produzieren. Entscheidend ist, ob daraus Reichweite, Leads, Umsatz oder bessere Qualität entstehen.

Wie gelingt es, KI als festen Bestandteil der täglichen Arbeit zu etablieren?

Lewandowski: Es braucht kleine Gruppen, regelmäßigen Austausch und Lernformate. Man muss Menschen die Grundlagen erklären und sie dort abholen, wo sie stehen. Hilfreich sind interne Runden, in denen Erfolge und Misserfolge geteilt werden.

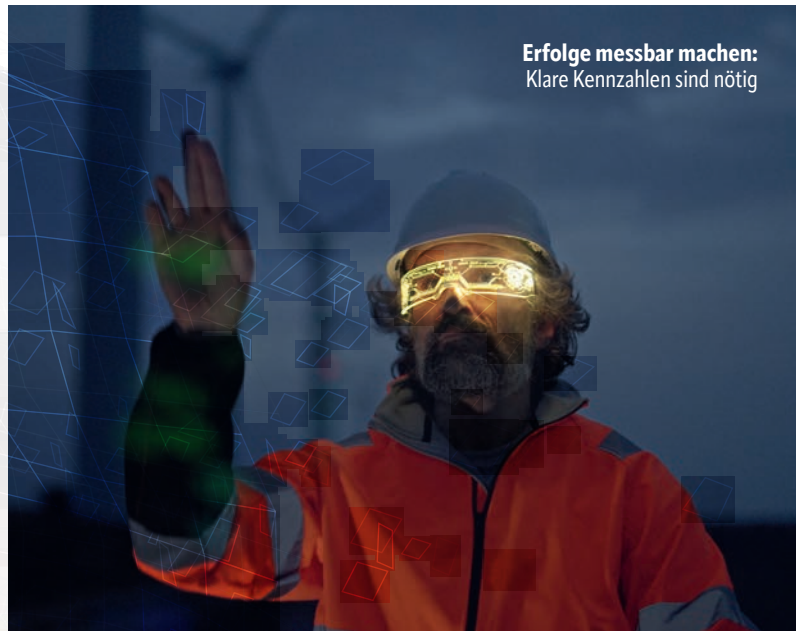
Welche Rolle spielt dabei die Führungskraft?

Lewandowski: Eine zentrale. Es kann nicht sein, dass man nur sagt: Nutzt KI – aber als Chef oder Chefin macht man es eigentlich gar nicht. Führung muss das Thema vorleben. Wenn Entscheiderinnen und Entscheider selbst neugierig sind und lernen, wirkt das nachhaltig ins Unternehmen hinein.

Hilft der Austausch über KI auch dabei, Ängste vor Jobverlust zu reduzieren?

Lewandowski: Ja, weil Menschen schnell Erfolgserlebnisse haben können – auch ohne technischen Hintergrund. Gleichzeitig stimmt natürlich: Manche Tätigkeiten werden wegfallen. Vor allem Routinen. Aber es entstehen immer neue Aufgaben.

Führt KI im Mittelstand also eher zu Personalabbau oder zu einer qualitativen Transformation der Arbeit?



Erfolge messbar machen:
Klare Kennzahlen sind nötig

Lewandowski: Eher zu einer Verschiebung. Es wird ja Energie freigesetzt. Die Frage ist am Ende, wofür Unternehmen diese Energie nutzen: für neue Geschäftsmodelle, strategische Arbeit oder kreative Lösungen. Schwieriger wird es für die mittlere Klasse, die einfach nur Dienst nach Vorschrift macht.

Hat der deutsche Mittelstand strukturelle Vorteile beim Einsatz von KI?

Lewandowski: Ja, vor allem enormes Fachwissen. Viele Unternehmen sind Weltmarktführer in Nischen und verfügen über jahrzehntelange Erfahrung. Wenn dieses Wissen mit KI verbunden wird, entsteht ein Turbo. Und wenn es mit dem eigenen Wissen gefüttert wird, dann ist es eine individuelle Arbeitsmaschine.

Welche drei strategischen Prioritäten sollten Unternehmerinnen und Unternehmen jetzt setzen, um für die Zukunft gerüstet zu sein?

Lewandowski: Erstens: selbst lernen und ein eigenes Set-up aufbauen. Zweitens: die Datenbasis im Unternehmen ordnen. Drittens: einen Mindset-Wechsel schaffen – weg vom reinen Ausführen, hin zu mehr Eigenverantwortung und Steuerungskompetenz.

Also braucht es am Ende vor allem mehr Mut?

Lewandowski: Ja. Und Begeisterung, die wirkt ansteckend. Wenn Führungskräfte selbst vorangehen, ziehen Teams meist mit.



LAURA LEWANDOWSKI

zählt zu den einflussreichsten Stimmen für Künstliche Intelligenz und Unternehmertum im deutschsprachigen Raum. Sie ist Gründerin von Smart Chiefs und Ex-Journalistin

ANGRIFF AUF DIE GRÜNDUNGS- BÜROKRATIE

INNOVATION Deutschland will mehr Start-ups, mehr Innovation, mehr Unternehmergeist. Gleichzeitig produziert das Land Prozesse, die viele Gründer schon vor dem ersten Kundenkontakt entmutigen. Wer hierzulande eine GmbH aufsetzen will, kämpft sich noch immer durch Notartermine, Handelsregistereinträge, steuerliche Erfassungen und Formulare, die oft wirken wie Relikte aus einer anderen Zeit. Genau dort hat ein Münchner Start-up eine Marktlücke entdeckt – und verspricht, den Zeitraum für eine Unternehmensgründung auf bis zu sieben Tage zu verkürzen.

Während Unternehmen in Estland binnen Stunden entstehen können, dauert eine Gründung in Deutschland nicht selten sechs bis acht Wochen. Für Alexander Sporenberg, Gründer des Münchner LegalTech-Start-ups Beglaubigt.de, ein Unding – und der Beginn eines lukrativen Geschäftsmodells. Sporenberg versucht gemeinsam mit seinem etwa 20-köpfigen Team, den deutschen Gründungsprozess radikal zu verkürzen. „Viele wissen einfach noch nicht, dass Gründen einfacher gehen kann“, sagt er. Statt sechs bis acht Wochen brauche eine Kapitalgesellschaft über seine Plattform im Schnitt nur

noch sieben Tage bis zum Handelsregistereintrag. Die Idee dahinter ist mehr als eine digitale Formularstrecke. Sporenberg baut mit seinem Unternehmen an einer Infrastruktur, die Unternehmensgründungen ähnlich selbstverständlich machen soll wie digitales Banking oder Onlineshopping. Verträge werden automatisiert vorbereitet, Unternehmensnamen per Künstlicher Intelligenz auf Übereinstimmungen mit eingetragenen Firmenbezeichnungen abgeglichen, Daten über Schnittstellen direkt an Banken weitergegeben. Was früher zwischen Anwälten, Steuerberatern, Notaren und Behörden tage- und wochenlang pendelte, soll in einem einzigen digitalen Ablauf zusammenlaufen.

DIE POLITIK DISKUTIERT, DAS START-UP MACHT

Das Timing könnte passender kaum sein. Denn nur wenige wirtschaftspolitische Themen werden derzeit intensiver diskutiert als die Frage, wie Deutschland schneller, innovativer und unternehmerischer werden kann. Gerade junge Gründerinnen und Gründer erleben die deutsche Bürokratie oft als ersten Belastungstest – und verlieren den Rückenwind auf dem Weg zur eigenen Firma. Sporenberg kennt das Gefühl aus eigener Erfahrung: „Ich habe mich lange nicht getraut zu gründen, weil ich den Prozess gar nicht verstanden habe“, sagt er. Die Unsicherheit über Rechtsformen, Notarkosten und steuerliche Pflichten hatte für ihn eine abschreckende Wirkung. Damit war und ist er nicht allein.

Dabei verändert sich das Umfeld für neue Unternehmen gerade grundlegend. Künstliche Intelligenz senkt die Einstiegshürden vieler Geschäftsmodelle dramatisch. Kleine Teams können heute Produkte entwickeln, für die früher große Entwicklerabteilungen nötig gewesen wären. „Wir leben in einem goldenen Zeitalter“, sagt Sporenberg enthusiastisch. Gleichzeitig bleibe die Verwaltung oft im analogen Denken verhaftet. Das passe für ihn nicht zusammen.

Sein Unternehmen Beglaubigt.de setzt genau dort an. Die Plattform stellt nicht nur einen Vertragsgenerator für Gesellschaftsverträge bereit, sondern organisiert sowohl Gewerbeanmeldungen als auch Transparenzregistereintragungen und unterstützt die Gründer dabei, die steuerliche Ersterfassung beim Finanzamt vorzunehmen. „Mit der Gründung fängt der Schmerz erst an“, sagt Sporenberg. Entscheidend ist dabei für



Belastungstest Bürokratie:
Doch Anträge, Kontoeröffnung und
Co. können auch schnell gehen

ihn weniger die einzelne Technologie als das Zusammenspiel der Prozesse. Über Schnittstellen werden Daten automatisiert zwischen Plattformen übertragen. Gründer müssen Informationen nicht mehrfach eingeben, Kontoeröffnungen laufen parallel zum Notartermin. Selbst der Abgleich auf Übereinstimmungen mit eingetragenen Firmenbezeichnungen wird inzwischen automatisiert. Dank KI gibt es heute Antworten schon binnen weniger Sekunden.

MEHR ALS EIN NISCHENGESCHÄFT

Das Unternehmen trifft damit offenbar einen Nerv. Nach eigenen Angaben begleitet Beglaubigt.de inzwischen knapp tausend Gründungen pro Monat – nach eigener Rechnung etwa fünf Prozent aller Kapitalgesellschaften in Deutschland. Investoren sehen darin längst mehr als ein Nischengeschäft. Die Muttergesellschaft Openlaw sammelte zuletzt mehrere Millionen Dollar frisches Kapital ein, unter anderem vom YouTube-Mitgründer Jawed Karim.

Doch je stärker Prozesse digitalisiert werden, desto wichtiger wird eine andere Währung: Vertrauen. Gerade bei Unternehmensgründungen geht es immer noch um weit mehr als nur Geschwindigkeit. „Das ist dein Baby, dein Unternehmen“, sagt Sporenberg. Deshalb setzt das Unternehmen trotz KI bewusst auf persönliche Ansprechpartner. Jeder Kunde erhält bei Beglaubigt.de eine feste Gründungsbegleiterin beziehungsweise einen festen Gründungsbegleiter.

Auch deshalb versteht sich Beglaubigt.de nicht als Angriff auf Notare oder Steuerberater. Sporenberg beschreibt das Unternehmen vielmehr als Verbindungselement. „Wir sind eher der Kleber zwischen den einzelnen Parteien“, sagt er. Die Plattform ersetze keine rechtlichen Institutionen, sondern organisiere Abläufe effizienter. Die größere Frage dahinter lautet allerdings: Warum braucht es solche privaten Lösungen überhaupt? Seit Jahren kündigt die Politik schnellere Verwaltungsprozesse und digitale Behörden an. Doch Realität ist: Viele Innovationen entstehen inzwischen außerhalb des Staates. Unternehmen bauen die Infrastruktur, die Verwaltungssysteme bislang nicht liefern.

Spätestens dort zeigt sich, worum es in der Debatte über Bürokratieabbau tatsächlich geht. Nicht um schnellere Formulare oder digitale Verwaltungsakte allein, sondern um die Frage, wie viel Energie angehende Unternehmerinnen und Unternehmer in ihre Ideen investieren können – und wie viel in Prozesse gesteckt werden muss. Wenn sich Unternehmensgründungen so einfach organisieren lassen wie ein Bankkonto oder ein Clouddienst, verändert das mehr als nur Verwaltungsschritte. Es senkt die Schwelle zum Unternehmertum selbst. Genau darin liegt das eigentliche Potenzial solcher Plattformen: Sie digitalisieren nicht nur Bürokratie. Sie könnten verändern, wie Deutschland künftig gründet.

➤ Mehr unter beglaubigt.de



**ALEXANDER
SPORENBERG**

ist CEO und
Mitgründer des
LegalTech-Start-ups
Beglaubigt.de, das
Unternehmens-
gründungen in
Deutschland
digitalisieren und
beschleunigen will.
Zuvor gehörte er
zum Gründerteam
der E-Commerce-
Holding Razor Group

„JETZT KOMMT DIE ZEIT DER DEUTSCHEN UNTERNEHMEN“

INNOVATIONSGEIST Henning Fehrmann führt ein traditionsreiches Hamburger Familienunternehmen in fünfter Generation – und denkt es zugleich radikal neu. Im Gespräch erklärt er, warum bei KI jetzt die Stunde heimischer Firmen schlägt und wie Mittelständler neue Geschäftsmodelle erschließen.

Henning Fehrmann leitet die Fehrmann Group in fünfter Generation. Die Gruppe vereint mehrere Geschäftsfelder. Fehrmann Materials entwickelt High-Performance-Aluminiumlegierungen. Mit der Windows-Sparte baut Fehrmann spezielle Schiffsfenster, ursprünglich für große Yachten, inzwischen auch für den Verteidigungssektor. Mit Apprisify entwickelt das Unternehmen das erste ultrabreitformatige dynamische Head-up-Display für den Einsatz auf Schiffen. Und das neueste Standbein ist eine KI-Plattform zur Materialentwicklung – nach eigener Aussage eine der besten ihrer Art weltweit.

DUP UNTERNEHMER-Magazin: Viele blicken derzeit düster auf den Standort Deutschland. Sie nicht. Woher nehmen Sie den Optimismus?

Henning Fehrmann: Die Fakten sehe ich genauso wie alle anderen: Wir haben hohe Energie- und Bürokratiekosten, Fachkräftemangel und zu hohe Steuern. Aber bis auf die hohen Energiekosten können wir all diese Probleme mithilfe von Künstlicher Intelligenz lösen. Mit KI können wir Komplexität managen und so Bürokratie in den Griff bekommen. In puncto Fachkräftemangel erlaubt es KI, mit wenig Menschen viel zu bewirken. Und Gewinnsteuern zahle ich eigentlich ganz gern in Maßen, wenn ich denn Gewinn mache. Auch dabei kann KI helfen, indem sie uns produktiver macht. Insofern glaube ich, wir unterschätzen oft die Instrumente, die wir selbst in der Hand halten.

Zahlreiche Unternehmen scheinen sich noch schwerzutun mit dem gewinnbringenden Einsatz von KI. Woran liegt das?

Fehrmann: In vielen Unternehmen wurde zu wenig innoviert. Denn es lief ja gut. Man schaut zu lange auf

den Status quo und übersieht, welche Kraft Technologien und Wettbewerber entwickeln, die einen dann plötzlich überholen. Der deutsche Mittelstand ist häufig nicht First Mover. Auch die Adaption von KI hat gedauert – im B2B-Bereich länger als bei B2C –, aber sie beginnt. Auf der Hannover Messe im April hat sich gezeigt: Deutsche Unternehmen sind führend im Einsatz und Testen von industrieller KI. Denn um mit KI in Industrieunternehmen die Produktivität zu steigern, reicht es nicht aus, ein Sprachmodell zu nutzen. Das ist viel komplexer. Die guten Unternehmen haben das verstanden. Sie haben eine KI-Strategie entwickelt und machen die Daten, die sie zu ihrem Produkt oder Prozess im Unternehmen gesammelt haben, jetzt mittels KI nutzbar, um noch besser zu werden.

Ihr Unternehmen, die Fehrmann Group, gilt als innovationsfreudig. Wie gelingt Ihnen das?

Fehrmann: Unsere DNA war immer, First Mover zu sein. Das hat uns manchmal zwar viel Geld gekostet, bringt uns aber auch enorme Vorteile. Wir entwickeln seit über 60 Jahren metallische Werkstoffe. Und hier gab es in der Vergangenheit wenig Innovation, weil es fünf Jahre Zeit und mindestens zwei Millionen Euro brauchte, um ein neues Material zu entwickeln. Wir wollten die Dauer auf fünf Tage verkürzen. Deshalb haben wir eine KI-Plattform geschaffen. Mit ihr konnten wir die Entwicklungszeit schon jetzt auf zwei bis vier Wochen verkürzen. Wir sind noch nicht ganz da, wo wir sein wollen, aber wir haben damit zugleich eine der besten industriellen KI-Plattformen der Welt gebaut. 2024 haben wir angefangen, die Software zu verkaufen, obwohl das ursprünglich gar nicht geplant war. Und inzwischen ist eine neue Umsatzsäule entstanden, die stark wächst.



HENNING FEHRMANN

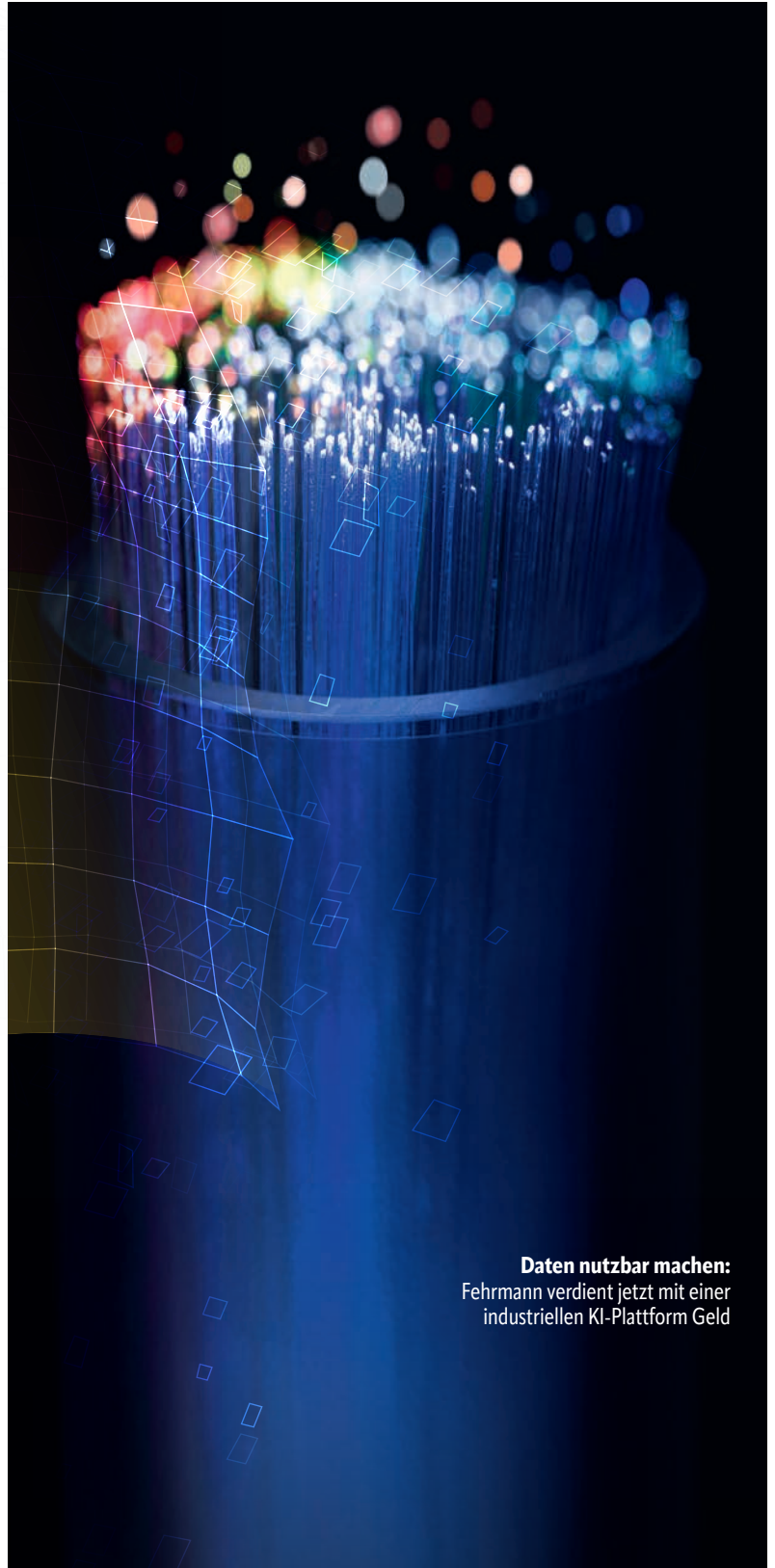
leitet seit 2008 die Hamburger Fehrmann Group in fünfter Generation. Der Diplom-Ingenieur fördert junge Gründende und engagiert sich in zahlreichen Ehrenämtern für die Zusammenarbeit von Wirtschaft und Wissenschaft

Wie gelingt es Ihnen, neben dem Kerngeschäft so ein neues Standbein zu schaffen?

Fehrman: Ich war früher Angel Investor und habe mir immer die Frage gestellt, warum die Zusammenarbeit von Start-ups und Etablierten nur selten funktioniert. Dabei wäre das ideal. Start-ups sind agil und arbeiten an disruptiven Produkten mit Welteroberungscharakter. Die Etablierten haben gesicherte Prozesse, viel Marktkenntnis, Datenwissen, Reputation und Kapital. Aber ein Start-up in Corporate-Prozesse zu pressen funktioniert nie. Und die Start-up-Mentalität in ein Corporate zu bringen klappt auch nicht. Also haben wir neue KI- und Data-Ingenieure in ihrer ersten Woche bei uns in unsere Metallgießerei geschickt. So ist ein wechselseitiger Respekt entstanden. Denn jeder leistet seinen Beitrag, ob beim Coden oder am Hochofen. Darüber hinaus müssen wir mutig sein, Geld in die Hand nehmen und ein tiefes Marktverständnis entwickeln. Vor allen Dingen aber darf man sich nicht davon beeinflussen lassen, dass ständig jemand sagt, warum etwas nicht geht. Von meiner Frau habe ich eine Geburtstagskarte mit einer norddeutschen Weisheit bekommen: „Gegenwind formt den Charakter“. Dieses Sprichwort passt zu mir.

Sie bauen derzeit auch Geschäft in den USA auf. Was versprechen Sie sich davon?

Fehrman: Ich lasse mich nicht blenden vom täglichen Soap-Opera-Spektakel. Die USA sind insbesondere für unsere industrielle Softwarelösung der attraktivste Markt. Wir planen dort eine kleine Firma, die wir wachsen lassen wollen. In den Vereinigten Staaten schätzen sie industrielle KI made in Germany. Denn die USA haben in den vergangenen Jahrzehnten massiv an industrieller Kraft verloren. US-Industrieprodukte sind nicht mehr State of the Art, das erkennt man zum Beispiel an den Autos. Deutschland hingegen ist immer noch ein Zentrum industrieller Produktion. Beim industriellen Know-how bewegen wir uns in einer ganz anderen Liga. Deshalb ist das Interesse an unserer industriellen Softwareplattform groß. Unter der Trump-Administration wurden zudem Programme aufgesetzt, um ausländische Technologie und Unternehmen ins Land zu holen, übrigens auch im Verteidigungssektor. Von diesem Pragmatismus und der Umsetzungskraft in den USA können wir uns eine Scheibe abschneiden – und die negativen Aspekte weglassen. ↩



Daten nutzbar machen:
Fehrman verdient jetzt mit einer industriellen KI-Plattform Geld

Enormes Potenzial:
KI für die Finanzabteilung mit
tiefem Prozessverständnis

KI RÄUMT DIE FINANZEN AUF

AUTOMATISIERUNG Die große Euphorie in Bezug auf Künstliche Intelligenz produziert in vielen deutschen Unternehmen bislang vor allem eines: Pilotprojekte. Der produktive Einsatz bleibt dagegen oft aus – viele Prozesse laufen weiterhin manuell und ineffizient ab. Genau hier sieht Nikolai Skatchkov großes Potenzial für den Mittelstand: „KI ist für mich ein Multiplikator. Sie kann viel Positives wie auch Negatives bewirken“, sagt der Mitgründer und CEO des Berliner FinTechs Circula. Vor allem in Finanzabteilungen von Unternehmen.



**NIKOLAI
SKATCHKOV**

ist Mitgründer und CEO des Berliner FinTechs Circula. Er beschäftigt sich mit Künstlicher Intelligenz und der Automatisierung von Finanzprozessen im Mittelstand

Circula, 2017 in Berlin gegründet, digitalisiert Reisekosten, Spesen und Ausgabenmanagement und arbeitet inzwischen mit mehr als 3.000 Unternehmen zusammen. Besonders bemerkenswert: Datev empfiehlt Circula seit 2020 als Nachfolgelösung für Datev-„Reisekosten“. Für Mitgründer und CEO Nikolai Skatchkov zeigt das, wie sich Unternehmenssoftware verändert: weg von monolithischen All-in-one-Systemen, hin zu spezialisierten Anwendungen, die sich tief in bestehende Infrastrukturen integrieren.

Künstliche Intelligenz räumt immer stärker auch in den Finanzabteilungen deutscher Unternehmen auf. Das eigentliche Problem vieler Unternehmen sei aber nicht die Technologie selbst, sagt Skatchkov. Gemein-

sam mit YouGov ließ Circula kürzlich Hunderte Finanzentscheider befragen. Als größte Hürden wurden genannt: fehlendes Fachwissen, Datenqualität, rechtliche Unsicherheiten und Compliance-Bedenken. Viele Prozesse seien über Jahre gewachsen und nie wirklich dokumentiert worden. „Diese Prozesse werden gelebt, und man hat es immer so gemacht“, beschreibt Skatchkov die Realität in vielen Finanzabteilungen.

Dabei ist das Potenzial enorm. Laut Circula entfallen noch immer rund 25 Prozent der Arbeitszeit in Finanzabteilungen auf manuelle Dateneingaben. Genau dort setzt Circula auch mithilfe von Künstlicher Intelligenz an: Belege prüfen, Daten validieren, Richtlinien kontrollieren. Das könne laut Skatchkov die Technologie übernehmen, und die könne automatisiert im Hintergrund laufen. Der Mensch bleibe jedoch zentral. „Steuern, Buchhaltung, Finanzdaten – das ist ein sehr sensibles Thema“, sagt Skatchkov, „da möchte man sicherstellen, dass auch eine Fachperson noch mal einen Blick drauf hatte.“

DIE ROUTINEN DES MITTELSTANDS VERÄNDERN

Für Skatchkov beginnt damit die nächste KI-Phase: Dabei gehe es weniger um allgemeine Tools als vielmehr um ein tiefes Prozessverständnis. Die Finanzabteilung der Zukunft werde dadurch strategischer. Weniger monotone Dateneingabe, mehr Analyse, Planung und Steuerung. „Die Jobprofile entwickeln sich weiter zu technisch affineren Tätigkeiten“, sagt der CEO. Trotzdem bleibe laut Skatchkov das Vier-Augen-Prinzip auch in Zeiten von KI bestehen.

Gerade Deutschland könne daraus einen Vorteil ziehen. Denn während internationale KI-Debatten oft von maximaler Skalierung geprägt seien, gehe es hierzulande um Steuerrecht, Compliance und Dokumentationspflichten. Das kann in einigen Bereichen wie dem Gesundheits- und Finanzwesen ein entscheidender Faktor sein. „Für Anbieter wie uns wirken regulatorische Anforderungen dabei auch als Vorteil. Denn vor diesem Hintergrund setzen wir uns sehr genau mit rechtlichen Vorgaben auseinander und bauen unsere Software entsprechend“, so Skatchkov. Das Ziel von Circula ist es nicht, in spektakulären Showcases und im Rahmen von Pilotprojekten zu überzeugen, sondern die stillen Routinen des Mittelstands zu verändern – Prozesse effizienter, schneller und intelligenter zu machen. Das Potenzial dafür ist laut Skatchkov enorm. 

MEHRWERT ENTSTEHT, WENN DATEN ZU ENTSCHEIDUNGEN WERDEN

STRATEGIE Wachstum entwickelt sich heute dort, wo Unternehmen Daten in klare Entscheidungen übersetzen. Werner Theißen, Chef für Deutschland und Österreich bei Konica Minolta, erläutert in seinem Gastbeitrag, warum Kundenfokus, Profitabilität und Kulturwandel für den Mittelstand zur Zukunftsfrage werden.

Wachstum trotz Gegenwind beginnt für mich mit einer unbequemen Frage: Haben wir den Mut, die Realität des Marktes wirklich anzusehen – oder verteidigen wir das, was uns früher erfolgreich gemacht hat? Gerade der Mittelstand kennt diese Spannung. Viele Unternehmen sind stark geworden, weil sie nah am Kunden waren und verlässlich geliefert haben. Wenn sich allerdings Märkte heute schneller verändern als die Routinen, mit denen wir bislang gearbeitet haben, müssen wir diese Stärke neu übersetzen. Zukunftsfähigkeit entsteht, wenn Unternehmen relevante Signale erkennen und ernst nehmen – wenn Daten verstanden und konsequent in Handeln übersetzt werden. Der Mittelstand verfügt heute über mehr Daten als je zuvor. Trotzdem bilden sich daraus nicht automatisch resilientere Geschäftsmodelle oder Prozesse. Häufig fehlen klare Zuständigkeiten, Datenkompetenz in den Fachbereichen und eine Kultur, die bereichsübergreifendes Lernen fördert.

PARTIZIPATION ALS GEMEINSAMER NENNER

Auch wir kommen aus Märkten, die sich massiv verändern. Deshalb reicht es nicht, die Vergangenheit gut zu verwalten. Wir müssen unseren Kurs aktiv und vor allem datenbasiert in Richtung Zukunft legen. Dafür haben wir drei strategische Initiativen für alle Mitarbeitenden aufgesetzt. Die verbindende Klammer dabei: Partizipation mit Spielmachern und Mitspielern aus allen Ebenen der Organisation. „Drive for Profit“ steht für nachhaltige

Wirtschaftlichkeit. Gewinn ist für mich kein Selbstzweck. Er ist die Voraussetzung dafür, dass Unternehmen investieren, Innovation finanzieren, Arbeitsplätze sichern und Veränderung gestalten können. In unsicheren Zeiten helfen weder reine Sparprogramme noch Gießkanneninvestitionen. Entscheidend sind Fokus, Transparenz und klare Prioritäten.

„Market First“ rückt die Kundenperspektive in den Mittelpunkt. Für etablierte Unternehmen ist das anspruchsvoll, weil sie häufig vom eigenen Portfolio aus denken. Doch Kundenorientierung beginnt nicht mit der Frage: Was können wir anbieten? Sie beginnt mit der Frage: Was braucht der Kunde wirklich? „Future Culture“ adressiert die kulturelle Seite von Veränderung. Wenn Unternehmen datengetriebener, kundennäher und profitabler werden wollen, müssen Menschen anders zusammenarbeiten. Denn nur wer beteiligt ist, versteht Hintergründe, übernimmt Verantwortung und bringt eigenes Wissen ein. Für Führung bedeutet das, Räume dafür zu schaffen. ↙



WERNER THEIßEN

ist seit Ende 2024 Geschäftsführer von Konica Minolta Deutschland und Österreich. Mit über 35 Jahren Erfahrung in Vertrieb, M&A und Unternehmensführung ist es seine Passion, Menschen und Organisationen in dynamischen Märkten erfolgreich zu führen



Strategie: Konica Minolta bindet Mitarbeitende in seinen datenbasierten Zukunftskurs ein

WARUM PILOTPROJEKTE IM MITTELSTAND HÄUFIG SCHEITERN

TRANSFORMATION Irgendwo zwischen Utopie und Realität verspricht Künstliche Intelligenz, kurz KI, mehr Produktivität, weniger Routine, mehr kreative Freiräume. Doch nach dem ersten Hype folgte in vielen Unternehmen die Erkenntnis, dass Pilotprojekte versandeten und der erhoffte Produktivitätsschub ausblieb. Der Grund ist selten die Technologie – es mangelt vor allem an KI-Enablement, weiß Gastautor Christoph Magnussen.

Derzeit lässt sich vielerorts das gleiche Muster beobachten: Unternehmen kaufen Tools, schließen Lizenzen ab, starten interne Projekte. Aber: Sie befähigen ihre Mitarbeitenden nicht, diese neuen Möglichkeiten sinnvoll, souverän und vor allem kontinuierlich in den Arbeitsalltag zu integrieren. Genau daraus entsteht das Phänomen der „Tool-Touristinnen und -Touristen“: Menschen, die KI-Anwendungen ausprobieren, hier und da mit einem Prompt experimentieren, aber nicht verstehen, wie sie die Technologie

dauerhaft in Entscheidungen, Prozesse und Zusammenarbeit einbetten. So bleibt Künstliche Intelligenz in vielen Unternehmen ein „Projekt“ statt Teil der Arbeit.

Der Effekt ist fatal: Es gibt oberflächliche Aktivität, aber keine tiefgreifende Wertschöpfung. Es gibt keine Zeitfenster zum Üben, keine Orientierung, welche Aufgaben sich wirklich eignen, keine Führung, die den Einsatz einfordert oder vorlebt. Einerseits entsteht Frust über „die KI, die nichts bringt“, andererseits wächst die Schattennutzung privater Tools, weil inter-

Mitarbeitende:
Unternehmen müssen sie
in einem Lernprozess an
KI-Nutzung heranführen

ne Lösungen zu kompliziert, zu restriktiv oder schlicht nicht vorhanden sind. Dabei ist KI-Kompetenz längst nicht mehr nur „nice to have“. Sie wird rechtlich – Stichwort EU AI Act – zunehmend vorausgesetzt. Und sie ist wirtschaftlich notwendig, wenn wir die Produktivitätslücke schließen wollen.

KULTURENTWICKLUNG STATT BLOSS TECHNOLOGIEPROJEKT

Wer sich genauer mit KI und ihrer Natur befasst, wird merken, dass sie anders denkt, anders antwortet und anders irrt, als wir es von klassischer Software gewohnt sind. Deshalb sind neue Routinen, Qualitätschecks und eine neue Art von Zusammenarbeit erforderlich. Der eigentliche Hebel liegt dabei auf der individuellen Ebene: bei Mitarbeitenden, die lernen, mit KI umzugehen, Vertrauen durch Anwendung aufzubauen und die Technologie als neue Form von Kolleginnen und Kollegen zu begreifen – nicht als magischen Knopf.

Erst wenn Organisationen diesen Lernprozess als Kulturentwicklung statt als nacktes Technologieprojekt verstehen und systematisch ermöglichen, entsteht kollektive Produktivität. Dann kann KI auch einen wesentlichen Teil dazu beitragen, Deutschland aus der Wachstumsflaute zu holen. Anders gesagt: Wenn Deutschland vom Tool-Touristen zum Anwendungs-Weltmeister werden will, braucht es „AI Enablement“, also strategische Prozesse, um Menschen, Prozesse und IT-Infrastruktur in einem Unternehmen zu befähigen, KI sicher, effektiv und skalierbar zu nutzen. So werden die Voraussetzungen geschaffen, KI nicht nur auszuprobieren, sondern produktiv zu integrieren.

AUSSCHLAGGEBEND IST DAS ARBEITSWISSEN

Am Anfang steht ein Fundament, das Klarheit schafft, bevor der Roll-out beginnt: Wofür setzt das Unternehmen KI ein – und wofür bewusst nicht? Welche Rollen tragen Verantwortung, damit das Thema nicht zwischen Personal-, IT-, Rechtsabteilung und den Fachbereichen zerfasert? Und welche Leitplanken gelten, damit Teams handeln können, ohne in jeder Situation neu verhandeln zu müssen?

Darauf baut Enablement im eigentlichen Sinn auf: Lernen, das im Alltag greift. Es reicht nicht, Mitarbeitenden „Tool-Wissen“ zu vermitteln. Entschei-

dend ist Arbeitswissen: die Fähigkeit, Ergebnisse einzuordnen, Qualität zu prüfen, Risiken zu erkennen und KI so einzusetzen, dass sie die eigene Arbeit tatsächlich besser macht. Die dazu notwendige Souveränität entsteht nicht durch Theorie, sondern nur durch Anwendung. Erst dann werden Use-Cases wirklich wirksam. Die relevantesten Anwendungsfälle entstehen dort, wo Teams jeden Tag Reibung spüren: in E-Mail-Fluten, in Meetings, in der Dokumentation, in Berichten, in Angebotsunterlagen. Der entscheidende Punkt ist dabei nicht der „größte“ Use-Case, sondern der, der schnell spürbar entlastet. Kleine, konkrete Erfolge sind die beste Infrastruktur für Adoption.

Und schließlich braucht es Skalierung. Was funktioniert, muss in der Organisation frei zirkulieren – sonst bleibt KI ein Patchwork aus Einzellösungen. Erfolgreiche Workflows sollten dokumentiert, geteilt und weiterentwickelt werden. Communities, Office Hours und interne Showcases sind absolut essenziell: Genau dort wird aus individueller Anwendung kollektive Produktivität.

„LEARN TO LEARN“ UND „AGENTIC THINKING“: DIE ENTSCHEIDENDEN SKILLS

Für den Einzelnen bringt diese Herangehensweise an die KI-Einführung den Fokus auf zwei Skills mit. Der erste ist „learn to learn“. KI verändert sich so schnell, dass „einmal lernen“ nicht reicht. Wer nachhaltig produktiv werden will, braucht die Fähigkeit, kontinuierlich zu lernen: neue Modelle einzuordnen, neue Workflows zu testen, Erkenntnisse zu teilen – ohne jedes Mal bei null zu starten.

Die zweite Kompetenz ist „Agentic Thinking“. Wer KI nur als Suchmaschine nutzt, bleibt beim Tool-Tourismus. Agentic Thinking bedeutet, Arbeit als Prozess zu denken, in Schritte zu zerlegen, KI als Companion einzusetzen, Zwischenergebnisse zu prüfen und iterativ zu verbessern. Es ist die Haltung, aus „KI kann das für mich übernehmen“ ein „Wir bauen einen verlässlichen Ablauf“ zu machen. Genau dort entsteht der Übergang vom Hype zur Wertschöpfung. Und wenn wir KI wirklich in die Wertschöpfung bringen wollen, müssen wir die Logik umdrehen: nicht Tools zuerst, sondern Befähigung zuerst. Wer Menschen in Sachen KI wirklich befähigt, entscheidet darüber, ob KI in Deutschland ein weiteres Hype-Kapitel bleibt oder zum Hebel für echte Produktivität wird. ↩



CHRISTOPH MAGNUSEN

ist Gründer und CEO des Beratungsunternehmens Blackboat. Er ist Host des Podcasts „AI to the DNA“, Co-Host von „On the Way to New Work“ und Co-Autor des gleichnamigen Buchs

**KI richtig implementieren:**

Der erste funktionierende
Use-Case ist wichtiger als die
vollständige Vision

ES SCHEITERT SELTEN AN DER TECHNOLOGIE – EHER AN DER ORGANISATION

PRODUKTIVITÄT Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) investieren branchenübergreifend immer stärker in Künstliche Intelligenz. Doch ein Großteil der KI-Projekte verpufft wirkungslos. Worauf kommt es an, damit die Technologie im Alltag tatsächlich funktioniert und sich skalieren lässt? Gastautor Francesco Foschetti, Vice President Product Management der Logistikfirma Forto, zeigt am Beispiel seines Unternehmens, welche Schritte KMU jetzt gehen sollten.

Künstliche Intelligenz weckt in vielen Betrieben die Hoffnung auf mehr Produktivität, auf bessere Entscheidungen und neue Skalierung. In der Praxis entsteht dieser Mehrwert jedoch nicht automatisch. Nicht deshalb, weil die Technologie nicht funktioniert, sondern weil KI nicht in die Prozesse integriert ist, Verantwortlichkeiten unklar bleiben und die Datenbasis nicht ausreicht. Entscheidend ist daher nicht, ob KI eingesetzt wird, sondern wie sie operativ wirksam wird. Bei Forto war unser Anspruch von Anfang an klar: KI sollte nicht als Experiment laufen, sondern messbar zur Produktivität beitragen. In der Umsetzung wurde schnell deutlich, wie komplex reale Abläufe sind – und dass genau darin die größte Herausforderung liegt.

PRAXIS- STATT DEMO-FOKUS

Als technologiegetriebene Spedition haben wir ein Multi-Agenten-System konzipiert, das Operations Manager entlang des gesamten Sendungsprozesses unterstützt – von der Buchung bis zur Rechnungsstellung. Es bildet die KI-Steuerungsebene, die verschiedene KI-Modelle und Prozesse koordiniert. Das System, das sukzessive ausgerollt wird, umfasst die

Verarbeitung von Daten in Echtzeit, die Planung von Transportoptionen, die Terminierung von Abholungen und Lieferungen, die Validierung von Versanddokumenten und auch die Kommunikation nach dem Versand. Was zählt, ist jedoch nicht die Funktionsbreite, sondern die Verlässlichkeit im operativen Alltag.

Ein häufiger Stolperstein bei KI-Projekten ist der Versuch, komplette Prozesse auf einmal zu automatisieren. Wir sind bewusst anders vorgegangen: Zwar haben wir das Agentensystem End-to-End gedacht, aber zunächst nur für die Aufgabe implementiert, bei der der größte Hebel lag – und das konsequent in hoher Qualität. Das hieß auch, naheliegende Anwendungsfälle zurückzustellen, wenn die Datenbasis oder der Kontext noch nicht ausreichten. Entscheidend ist: Der erste funktionierende Use-Case ist wichtiger als die vollständige Vision. Im Roll-out wurde früh klar, dass klassische Entwicklungsansätze an ihre Grenzen stoßen. Statt langer Release-Zyklen braucht es tägliches Testen nah am operativen Geschehen. Deshalb haben wir Fachleute aus dem Business direkt in die Entwicklung eingebunden. Denn die eigentliche Herausforderung liegt oft nicht darin, etwas technisch zu bauen, sondern darin, das Verhalten der KI im realen Arbeitskontext zuverlässig zu steuern.

DER ZENTRALE HEBEL: DATENQUALITÄT

KI kann nur gut arbeiten, wenn auch die Qualität der Daten stimmt, auf denen sie basiert. Das allein reicht allerdings nicht aus: KI muss auch sinnvoll in die Abläufe integriert werden. In vielen Unternehmen sind Prozesse zwar dokumentiert, in der Praxis aber stark von Ausnahmen und implizitem Erfahrungswissen geprägt. Genau das wird zum Problem, wenn KI operative Aufgaben übernimmt. Umso wertvoller war es für uns, eng mit dem Fachbereich zu arbeiten und reale Abläufe sichtbar zu machen.

Ein besonderer Fokus lag dabei auf der Dokumentenverarbeitung: Wir haben ein Modul entwickelt, das Buchungsanfragen interpretiert, Dokumente kategorisiert, Daten extrahiert, validiert und strukturiert weitergibt und das inzwischen auch als GenAI-basierte SaaS-Lösung verfügbar ist. Die Effekte sind deutlich messbar: Während früher in einer bestimmten

Zeit rund zehn Vorgänge bearbeitet wurden, sind es heute 30 bis 40. Gleichzeitig spart Forto pro Sendung bis zu 53 Minuten Bearbeitungszeit – auch weil die Lösung bei der Datenextraktion eine Genauigkeit von 95 Prozent erreicht. Insgesamt stieg die Gesamteffizienz pro Operations Manager um mehr als 20 Prozent.

Die vielleicht folgenreichste Veränderung durch agentische Systeme ist nicht, dass Menschen verschwinden, sondern, dass sich ihre Rolle verschiebt.

Bei Forto werden Operations Manager stärker zu Reviewern und Entscheidern. Das erhöht Tempo und Skalierbarkeit, erfordert aber klare Regeln. Ein zentrales Prinzip bei uns: Der KI-Agent trifft keine finalen Entscheidungen ohne menschliche Freigabe. Die Verantwortung bleibt eindeutig zugeordnet, sodass das Leistungsversprechen gegenüber den Kunden weiterhin eingehalten wird. Gleichzeitig hat sich gezeigt, dass die frühzeitige Einbindung der Mitarbeitenden noch zusätzlich wirkt: Sie erhöht nicht nur die Akzeptanz, sondern schafft auch die Bereitschaft, neue Arbeitsweisen aktiv mitzugestalten.

FÜNF LEARNINGS FÜR DIE PRAXIS

Was lässt sich daraus für Unternehmen, insbesondere im Mittelstand, ableiten? Fünf Punkte haben sich in der Praxis als entscheidend erwiesen:

1. Nicht die Technologie priorisieren, sondern den größten Hebel im Prozess.
2. Mit einem klar abgegrenzten Use-Case starten, der messbaren Nutzen stiftet.
3. Fachbereiche und Entwicklung eng verzahnen.
4. Verantwortlichkeiten klar definieren und die Entscheidungsbefugnis der KI an Geschäftszielen und Rahmenbedingungen ausrichten.
5. KI als Stärkung der Mitarbeitenden verstehen – nicht als Ersatz.

KI entfaltet ihren Wert also nicht im Pilotprojekt, sondern im operativen Einsatz. Ohne Prozessverständnis, strukturierte Daten und klare Verantwortlichkeiten lässt sich auch mit der besten Technologie kein nachhaltiger Effekt erzielen. Produktivität entsteht nicht durch KI allein, sondern durch die Fähigkeit, sie in die Organisation zu integrieren. ↩

„Statt langer Release-Zyklen braucht es bei KI-Projekten tägliches Testen nah am operativen Geschehen.“

Francesco Foschetti, Forto



FRANCESCO FOSCHETTI

ist Vice President Product Management bei Forto und verantwortet die Entwicklung produktionsreifer KI-gestützter Lösungen für operative Logistik

VERTRAUEN IN KI - ZWEIFEL AN UNS SELBST

EINE KOLUMNE VON VERENA FINK

Verena Fink von Woodpecker Finch ist Beraterin für kundenzentrierte Innovation und Künstliche Intelligenz. Sie ist die Expertin des DUP UNTERNEHMER-Magazins für digitale Impulse aus aller Welt.



Die wirtschaftliche Lage ist angespannt, Entscheidungen müssen schneller getroffen werden, Unsicherheit wird zum Dauerzustand. In genau diesem Umfeld greifen viele Unternehmen verstärkt auf Künstliche Intelligenz zurück – in der Hoffnung auf Orientierung dort, wo klassische Erfahrungswerte an ihre Grenzen stoßen.

Doch in einer aktuellen Studie von Sarah Baldeo im Journal der American Psychological Association fand ich ein überraschendes Paradox: **Wer KI-Systemen stark vertraut, entwickelt häufiger Selbstzweifel.** Die Untersuchung belegt, dass die Nutzung von KI-Entscheidungshilfen nicht nur Verhalten verändert, sondern auch die Selbstwahrnehmung. Versuchspersonen, die mit KI-Unterstützung arbeiteten, haben ihre eigene Leistung im Nachgang systematisch kritischer bewertet – selbst dann, wenn ihre Ergebnisse korrekt waren. Gleichzeitig stieg ihre Bereitschaft, sich bei zukünftigen Aufgaben stärker auf die KI zu verlassen.

Die Forschenden sprechen von einem psychologischen Verschiebungseffekt: Mit wachsender Abhängigkeit von algorithmischen Empfehlungen sinkt das Vertrauen in die eigene Urteilsfähigkeit. Bemerkenswert finde ich dabei, dass dieser Effekt unabhängig von der tatsächlichen Qualität der KI auftritt. Entscheidend ist also nicht, ob die KI „besser“ entscheidet, sondern wie stark wir sie als

Referenz wahrnehmen. Genau hier liegt das Problem für Führung: **Wenn KI nicht als Werkzeug, sondern als implizite Autorität genutzt wird, verändert sich die Logik von Entscheidungen.** Aus Unterstützung wird ein Maßstab und aus unternehmerischem Urteil eine nachgelagerte Validierung.

Gerade in Zeiten von Unsicherheit halte ich das für riskant. Denn unternehmerischer Erfolg entsteht nicht durch die Delegation von Verantwortung, sondern durch die Fähigkeit, Ambiguität auszuhalten und dabei handlungsfähig zu bleiben. **KI kann Muster sichtbar machen, Optionen erweitern und kognitive Verzerrungen reduzieren.** Sie kann aber weder Kontext vollständig erfassen noch Verantwortung übernehmen – und sie kann kein Vertrauen in die eigene Urteils-kraft ersetzen.

Wer KI nutzt, ohne die eigene Urteils-kraft weiterzuentwickeln, riskiert schleichenden Orientierungsverlust. Unternehmen, die auch unter Druck wachsen, zeichnen sich daher nicht dadurch aus, dass sie KI schneller implementieren als andere. Sie schaffen gezielt Reflexionsschleifen, gerade dort, wo algorithmische Empfehlungen besonders plausibel erscheinen. Ihr Vorteil liegt darin, dass sie Entscheidungsprozesse klar strukturieren, Verantwortlichkeiten eindeutig halten und **KI als Sparringspartner nutzen – nicht als Ersatz fürs Denken.** ↙



Elvis Rexhbecaj
Mittelfeldspieler

BULL EN STARK

WWK Premium FondsRente 2.0

MIT LEIDENSCHAFT UND TAKTIK OFFENSIV CHANCEN NUTZEN.

Mit der **WWK Premium FondsRente 2.0** können Sie die Chancen der Börse optimal nutzen – sogar nach Rentenbeginn.

- **Renditestark:** freie Auswahl von Top-Fonds und ETFs in der Anspar- und Rentenphase
- **Zukunftssicher:** attraktiver garantierter Rentenfaktor
- **Flexibel:** Beitragsänderungen sowie Zuzahlungen und Entnahmen möglich

WWK VERSICHERUNGEN Kundenberatung: +49 89 5114-2020 oder info@wwk.de



WWK
Eine starke Gemeinschaft

Europas führendes KI-Event: Im September können mehr als 11.000 C-Level-Gäste über 350 hochkarätige Speakerinnen und Speaker in Berlin erleben

DAS VOLLE POTENZIAL DER KI-TRANSFORMATION

NETWORKING-EVENT Künstliche Intelligenz setzen bereits viele Unternehmen ein. Den nächsten Schritt gehen jedoch immer noch die wenigsten. Für konkrete Antworten auf die Frage, wie KI aus dem Pilotprojekt in die Unternehmensstrategie kommt, liefert das BIG BANG KI FESTIVAL am 16. und 17. September Antworten. Das Networking-Event der Extraklasse bringt an zwei Tagen mehr als 11.000 Entscheiderinnen und Entscheider mit über 350 Expertinnen und Experten auf und neben den Bühnen der „Station Berlin“ zusammen.

Künstliche Intelligenz, kurz KI, ist längst im Mittelstand angekommen. Was vor wenigen Jahren noch nach Zukunftslabor klang, gehört heute in vielen Unternehmen zum Arbeitsalltag: Texte und Präsentationen werden vorbereitet, Daten schneller ausgewertet, Kundenanfragen vorsortiert, Prozesse automatisiert. Doch der entscheidende Schritt beginnt erst jetzt: Der Einsatz einzelner Tools reicht nicht aus, wenn daraus echte Produktivität, bessere Produkte und neue Geschäftsmodelle entstehen sollen. Das BIG BANG

KI FESTIVAL am 16. und 17. September bringt in der „Station Berlin“ die geballte Expertise aus Wirtschaft, Technologie, Gesellschaft und Politik zusammen, um zu zeigen, wie Unternehmen Künstliche Intelligenz nicht nur ausprobieren, sondern wirksam für Wertschöpfung, Innovation und Wachstum nutzen.

WAS NACH DEM PILOTPROJEKT KOMMT

Mit über 11.000 erwarteten C-Level-Gästen und mehr als 350 Expertinnen und Experten auf den Bühnen wird das Festi-

val zu einem zentralen Treffpunkt für Unternehmerinnen und Unternehmer, die KI gewinnbringend weiterdenken wollen. In Keynotes teilen digital Vordenkende erfolgreiche Strategien. In Masterclasses präsentieren Unternehmen innovative Projekte. Und in hochkarätig besetzten Paneltalks zeigen Entscheiderinnen und Entscheider, wie Künstliche Intelligenz ganze Märkte verändert, Prozesse optimiert und Chancen für neue Geschäftsmodelle eröffnet. So liefert das Festival genau die Orientierung, die deutsche Unternehmerinnen und Unternehmer jetzt brauchen: weg vom sporadischen Einsatz einzelner Tools, hin zu skalierbaren Lösungen und messbarer Wertschöpfung.

Dabei geht es nicht um abstrakte Zukunftsversprechen, sondern um praxisnahe und konkrete Insights aus Unternehmen, die KI bereits erfolgreich einsetzen. Das macht das BIG BANG KI FESTIVAL zu einem Ort, an dem die Gäste nicht nur erfahren, was technologisch möglich ist, sondern auch, welche strategischen Entscheidungen jetzt notwendig werden.



Bastienne Korts
GTM „Go to Market“ @OpenAI



Larissa Zeichhardt
Gesellschafterin LAT Gruppe
und Aufsichtsrätin



Dr. Ronny Fritsche
Vorstand für Operations und Technologie
(COTO) von Leica Camera



Dr. Steffen Merkel
Geschäftsführer DFL
Deutsche Fußball Liga



Dr. Eckart von Hirschhausen
Arzt, Wissenschaftsjournalist und Gründer der
Stiftung „Gesunde Erde – Gesunde Menschen“



Julius van de Laar
Kampagnen- und Strategieberater



Elisabeth L'Orange
Partnerin Deloitte und
Podcast-Host „Tech & Tales“



Prof. Dr. Michael Otto
Unternehmer und Ehrenvorsitzender
des Aufsichtsrats der Otto Group

FÜHRENDE KÖPFE ZEIGEN, WIE TRANSFORMATION GELINGT

Wie unterschiedlich die KI-Transformation aussehen kann, zeigt das Programm. **Larissa Zeichhardt**, Gesellschafterin der LAT Gruppe, berichtet über KI-Projekte mit Fokus auf Prozesse, Produkte und die Frage, woran Unternehmen tragfähige Anwendungen erkennen. **Dr. Ronny Fritsche**, Vorstand für Operations und Technologie von Leica Camera, bringt die Perspektive eines Unternehmens ein, das Präzision, Marke und technologische Weiterentwicklung miteinander verbinden muss. **Dr. Steffen Merkel**, Geschäftsführer der DFL Deutsche Fußball Liga, zeigt, welche Rolle KI in einem datengetriebenen Sport- und Medioumfeld der Ersten und Zweiten Bundesliga spielen kann.

Auch die gesellschaftliche Dimension von Künstlicher Intelligenz wird auf der Bühne beleuchtet. **Dr. Eckart von Hirschhausen**, Arzt und Wissenschaftsjournalist, spricht aus eigener Erfahrung darüber, was Deepfakes mit Menschen, Marken und Marketing machen. Kampagnen- und

Strategieberater **Julius van de Laar** erklärt, wie KI den US-Wahlkampf verändert – und was Unternehmen daraus für Kommunikation, Vertrauen und Meinungsbildung lernen können. **Elisabeth L'Orange**, Partnerin bei Deloitte und Host des „Tech & Tales“-Podcasts, **Bastienne Korts**, GTM bei OpenAI, sowie **Prof. Dr. Michael Otto**, Ehrenvorsitzender des Aufsichtsrats der Otto Group, diskutieren Fragen von Verantwortung und Führung und was unternehmerische Transformation in der Praxis wirklich bedeutet.

NTV IST VOR ORT: DEBATTE IN ECHTZEIT

Zusätzliche journalistische Einordnung erhält das Festival durch **ntv**: Der Nachrichtensender begleitet das Event bereits zum zweiten Mal als offizieller Medienpartner. In der „Station Berlin“ entsteht auf 20 Quadratmetern ein eigenes ntv-Studio, aus dem Interviews gesendet und zentrale Themen des Festivals aufgegriffen werden. Journalistinnen und Journalisten von ntv – darunter **Frauke Holz-**

meier, Leiterin Wirtschaft – begleiten das Programm und moderieren ausgewählte Punkte. Das schafft eine unmittelbare öffentliche Debatte parallel zum Programm.

Die hohe Qualität der Inhalte, die beeindruckende Breite der Perspektiven sowie einmalige Networking-Möglichkeiten mit Entscheiderinnen, Technologieexperten, Unternehmerinnen und politischen Akteuren machen das BIG BANG KI FESTIVAL auch in diesem Jahr wieder zum zentralen Treffpunkt für alle, die den nächsten Schritt in Richtung erfolgreiche Zukunft gehen wollen. ↙

SICHERN SIE SICH JETZT IHR TICKET!

Das **BIG BANG KI FESTIVAL** ist Deutschlands größtes B2B-Festival-Event für den Mittelstand und für Health-Professionals.

Jetzt Tickets wählen!
Mehr unter
bigbangfestival.de



AKTION!

Nachwuchs fördern: Unternehmen sponsern Fachkräften von morgen Tickets fürs BIG BANG KI FESTIVAL

BIG BANG STUDENT FUTURE TICKET: ZUKUNFT ERMÖGLICHEN, STATT NUR DARÜBER ZU REDEN

INITIATIVE Durch Künstliche Intelligenz geraten klassische Einstiegsjobs unter Druck. Wenn Trainees, Volontäre und Junioren wegfallen, wackelt die bekannte Expertenpyramide. Und es stellt sich die Frage: Woher kommen in zehn oder 15 Jahren die Führungskräfte von morgen? Das BIG BANG KI FESTIVAL bietet eine Lösung an.

Mit dem neuen „Student Future Ticket“ können Studierende kostenlos am BIG BANG KI FESTIVAL am 16. und 17. September in Berlin teilnehmen – finanziert durch Unternehmen, die für 29 Euro pro Ticket eine Patenschaft übernehmen. Die Kontingente gehen anschließend an ausgewählte Universitäten. Brigitte Zypries, ehemalige Bundeswirtschafts- und Bundesjustizministerin sowie Herausgeberin von DUP UNTERNEHMER, ist eine Befürworterin der Initiative: „Das ist eine super Idee. Denn Künstliche Intelligenz ist ein wesentlicher Teil unserer Zukunft. Deshalb ist es toll, dass unserer Zukunft, also den Studierenden, die Teilnahme am BIG BANG KI FESTIVAL durch Unternehmen kostenlos ermöglicht wird.“

Fazit: Während Studierende Zugang zu Wissen, Orientierung und Netzwerken erhalten, kommen Unternehmen früh mit Talenten in Kontakt und zeigen gleichzeitig Verantwortung. Das BIG BANG KI FESTIVAL gewinnt frischen Wind – und alle gewinnen Zukunftsperspektive. **Jetzt Pate werden!**

➤ Mehr unter [DUP-magazin.de/bigbang-studenten](https://dup-magazin.de/bigbang-studenten)

DUP UNTERNEHMER-Magazin: KI übernimmt immer mehr klassische Junior-, Trainee- und Assistenzaufgaben. Droht Deutschland damit ein Problem, über das bisher zu wenig gesprochen wird: dass die unterste Stufe der Karriereleiter wegbreicht und junge Menschen gar nicht mehr richtig zu Experten heranwachsen können?

Fabian Mehring: Ja, das ist ein Thema, das in den nächsten Monaten und Jahren enorm an Bedeutung gewinnen wird. KI darf nicht dazu führen, dass wir die Einstiegsebene in Unternehmen wegrationalisieren und uns später wundern, warum Fachkräfte und Experten fehlen. Dass Ex-Google-Chef Eric Schmidt an einer amerikanischen Universität beim Thema KI von Studenten ausgebuht wurde, zeigt doch: Die junge Generation spürt, dass es hier nicht nur um Technologie geht, sondern auch um ihre Zukunftschancen. Deshalb brauchen wir kreative Lösungen. Im Fußball werden Ausbildungsvereine später an Transfers beteiligt, weil Talententwicklung einen Wert hat. Warum sollten wir aus solchen Modellen nicht lernen? Unternehmen, die ausbilden und jungen Menschen echte Lernchancen geben, leisten einen Beitrag für die ganze Wirtschaft. Das sollten wir stärker anerkennen und fördern.



FABIAN MEHRING

ist ein Politiker der Freien Wähler und seit 2023 Bayerischer Staatsminister für Digitales. Der promovierte Politikwissenschaftler gilt als profilierter Verfechter von KI, digitaler Verwaltung und technologischer Souveränität in Deutschland

TRENDS ERHÖREN – WIE NEBENBEI

PODCAST Zwischen Meetings, Mails und Tagesgeschäft bleibt oft wenig Zeit, um sich mit neuen Trends und Technologien zu beschäftigen. Genau dafür gibt es die DUP-Podcasts: Wissen auf Abruf – flexibel, kompakt und unterhaltsam. Zukunftsorientierte Denkerinnen und Denker liefern spannende Einblicke in Künstliche Intelligenz und erfolgreiche Geschäftsstrategien. Lust auf Inspiration?

Sieben Minuten für bessere KI im Mittelstand

Ein DUP Business Talk Spezial

Wie gelingt es, mit Künstlicher Intelligenz im Unternehmensalltag wirklich einen Mehrwert zu erzielen? Dieser Frage widmet sich das Spezial „7 AI Minutes“ der Podcastreihe DUP Business Talk mit zwölf kompakten Gesprächen aus der Praxis. In je sieben Minuten sprechen Führungskräfte, Gründerinnen und Digitalisierungsexperten darüber, wie KI Prozesse verändert, Entscheidungen beschleunigt und neue Geschäftsmodelle ermöglicht.

So erklärt etwa Oliver Goessler von Montblanc, wie Traditionsmarken Innovation und Markenidentität verbinden. Alina Maia Reimann von Slack zeigt, wie KI den Arbeitsalltag und die Zusammenarbeit verändert. Anna Graf von Arvato Systems spricht über datengetriebene Geschäftsmodelle und neue Kundenerlebnisse. Und DAK-Vorständin Ute Wiedemann erläutert, wie Digitalisierung und Menschlichkeit im Gesundheitswesen zusammenfinden können.

Das Spezial zeigt: KI ist kein reines Technologiethema. Entscheidend sind Unternehmenskultur, Tempo und die Bereitschaft, neue Prozesse in die Organisation zu integrieren.

[DUP-magazin.de/7aiminutes](https://dup-magazin.de/7aiminutes)



Komprimiertes Wissen:
Im Spezial „7 AI Minutes“ geben zwölf
Fachleute Einblick in ihr KI-Wissen



Mehr Zukunftsmut fürs Unternehmertum

Thomas Hoppe über Herausforderungen und
Hoffnung für den Standort Deutschland

Deutschland kann mehr, als oft sichtbar wird, ist Thomas Hoppe überzeugt. In dieser Folge des Podcasts zum BIG BANG KI FESTIVAL spricht der Bundesvorsitzende der „Jungen Unternehmer“ mit Host Ayse Mese darüber, wie gerade Familienunternehmen und der Mittelstand den Standort wieder nach vorn bringen können. Hoppe kennt die Herausforderungen: Als Unternehmer erlebt er täglich, wie Bürokratie, Energiepreise und Fachkräftemangel Betriebe belasten. Er kritisiert, dass Familienunternehmen als Rückgrat der Wirtschaft politisch häufig überhört werden.

Hoppe fordert bessere Rahmenbedingungen, mehr Vertrauen in Unternehmerinnen und Unternehmer sowie mehr Kooperation zwischen Mittelstand, Industrie und Technologien. Trotz allem bleibt er optimistisch: Deutschland verfüge über enorme Wirtschaftskraft – wenn Politik und Unternehmen jetzt gemeinsam handeln. Eine Podcastfolge über Zukunftsmut und die Frage, wie der Standort Deutschland wieder Aufbruchsstimmung entwickeln kann.

[DUP-magazin.de/hoppe](https://dup-magazin.de/hoppe)



Zeit für Optimismus:
Thomas Hoppe von den „Jungen
Unternehmern“ spricht mit Host Ayse Mese





Impulse für Deutschland:
Speaker und Entscheider
forderten in Nürnberg mehr
Tempo, Technologieoffenheit
und eine neue Kultur des
Möglichmachens

BIG BANG NÜRNBERG
MANAGEMENT SUMMIT 2026

ZURÜCK NACH VORN

EVENT Amerika investiert. China baut. Und Deutschland verwaltet. So das aktuelle Bild weltweit. Und was macht der deutsche Mittelstand? Er kämpft vielerorts noch immer mit Genehmigungen, Regulierung und einer politischen Kultur der Vorsicht. Genau gegen diesen Stillstand richtet sich der „Aufruf von Nürnberg“, der auf dem BIG BANG Nürnberg Management Summit 2026 formuliert wurde – als Manifest für mehr Mut, mehr Tempo und einen neuen wirtschaftlichen Aufbruch.

Der BIG BANG Nürnberg Management Summit wollte bewusst mehr sein als eine klassische Wirtschaftskonferenz. Unternehmerinnen, Unternehmer und Vordenker formulierten auf den beiden Bühnen dort keinen politischen Forderungskatalog, sondern einen Weckruf an den Standort Deutschland. Die Botschaft: Deutschlands industrielle Stärke darf nicht länger verwaltet, sondern muss mit KI, Digitalisierung und unternehmerischem Ehrgeiz neu entfacht werden.

Im Zentrum steht dabei die Formel „Zurück nach vorn“. Gemeint ist damit eine Rückbesinnung auf Tu-

genden, die den Standort Deutschland in den vergangenen Jahrzehnten stark gemacht haben: Verantwortung, Leistungsbereitschaft, Ingenieursgeist und der Wille, Zukunft aktiv zu gestalten. Der „Aufruf von Nürnberg“ fordert schnellere Entscheidungen, mehr Technologieoffenheit und eine neue Kultur des Möglichmachens. Gastgeberin und Manifest-Initiatorin Evi Hartmann: „Geht mein Wunsch in Erfüllung, sind wir bis spätestens 2030 eine Nation, die in jeder Hinsicht die Extrameile geht. Nicht aus Zwang, sondern weil Leistung Leben ist und nur die Extraleistung den deutschen Turnaround möglich macht.“



„... DANN KANN DEUTSCHLAND WIEDER FÜHREND WERDEN“

DR. MARKUS SÖDER

Ministerpräsident des Freistaats Bayern,
Parteivorsitzender der CSU



»Mein Wunsch für Deutschland 2030 ist klar: **Wir müssen wieder ein Land sein, in dem sich Leistung lohnt, Innovation entsteht und Unternehmen investieren – weil die Rahmenbedingungen stimmen.**«

DR. ANDREAS LIEBL

CEO, Applied AI Institute



»KI wird bis 2030 große Teile unseres Lebens beeinflussen oder sogar umfassend verändern. **Deutschland soll den Mut und den Willen haben, diese Veränderung mitzugestalten** und nicht nur bloßer Nutzer zu sein. Unsere Aufgabe ist es, eine Welt zu gestalten, in der wir und unsere Kinder leben wollen.«

DR. ROLAND BUSCH

Präsident & CEO, Siemens



»Wenn wir **mit Tempo, Mut und Willen gemeinsam handeln**, wenn wir unsere Stärken zusammenbringen – die Menschen, die Unternehmen und die Politik –, dann kann Deutschland wieder führend werden. Dann wird Deutschland zeigen: Industrielle Zukunft ist made in Germany.«

JENS DREWES

CEO, Hellmann Worldwide Logistics



»Gerade in den Bereichen Digitalisierung und KI entscheidet **sich unsere Zukunft**. Um dauerhaft wettbewerbsfähig zu bleiben, brauchen wir Offenheit für internationale Fachkräfte und Rahmenbedingungen, in denen sich Leistung lohnt. Nur so lassen sich Wachstum und Innovationskraft nachhaltig sichern.«

PROF. DR. ROBERT MAYR

CEO, Datev



»Für Deutschland im Jahr 2030 wünsche ich mir **einen starken Mittelstand und eine datengestützte Wirtschaftspolitik**. Wenn wir Digitalisierung konsequent nutzen, Bürokratie mutig abbauen und Entscheidungen datenbasiert treffen, stärken wir nicht nur Unternehmen, sondern den Wirtschaftsstandort als Ganzes.«

KATRIN ADT

CEO Dacia Brand, Member Renault Group's Leadership Team, Renault Group



»Ich wünsche mir, dass wir **als Gemeinschaft mit Optimismus Veränderungen als Chancen nutzen**, dass wir uns auf unsere Stärken besinnen und wieder ein Motor der Demokratie und des Wohlstands werden. Und dass wir verstehen, dass wir nur gemeinsam die Zukunft unseres Landes positiv gestalten können.«

Volles Haus: Das Publikum des Nürnberg Management Summits verfolgte die Debatten über KI und Wettbewerbsfähigkeit und beklatschte den „Aufruf von Nürnberg“



NICLAS STORZ
CEO, Tidely



»Wir sollten endlich **aufhören, uns für die Verwaltung des Stillstands zu feiern**, sondern mutiges Unternehmertum fördern. Wir sind das Land der Hidden Champions, und das ist die DNA, zu der wir zurückkehren müssen. Dies bedeutet aber einen radikalen Transformationsprozess für Deutschland.«

BEATE ROSENTHAL
Partnerin, Roland Berger



»Heute liegt die **Herausforderung nicht im Mangel an Ressourcen, sondern in der Fähigkeit, diese schneller und in größerem Umfang zu mobilisieren**. Ich wünsche uns, dass Deutschland bis 2030 die Chance zum Wandel genutzt hat.«

SABINE SCHEUNERT
Managing Director, Dassault Systèmes



»Mein Wunsch: **ein Deutschland, das Innovation nicht nur diskutiert, sondern gestaltet**. Das Forschung schneller in Wertschöpfung übersetzt, Start-ups wachsen lässt und seine industrielle Stärke konsequent mit KI, Digitalisierung und neuen Technologien verbindet. Wir haben alles dafür: Forschung, Mittelstand, Ingenieurskunst und Kreativität.«

DR. CHRISTOPHER JAHNS
Founder & CEO, XU Group



»Ich sehe in den USA Führungskräfte, die täglich aktiv prüfen, wo AI sie ersetzen könnten. Wenn wir KI in Deutschland weiterhin so zögerlich behandeln, ist der Verlust unseres Wohlstands keine Gefahr mehr, sondern Realität. Mein Wunsch: **dass wir endlich wieder den Mut haben zu handeln, statt Ausreden zu verwalten**.«

SEBASTIAN SCHWANHÄUSSER
Beiratsvorsitzender, Schwan-Stabilo /
Schwanhäusser Industrie Holding



»Ich wünsche mir für Deutschland, dass wir wieder **das Gute in Veränderung sehen**. Egal ob im gesellschaftlichen, politischen oder wirtschaftlichen Feld. Wer nur die Vergangenheit und den Status quo bewahren möchte, wird nach unten durchgereicht.«

HEIKE FREUND
COO, Marvel Fusion



»Ich wünsche mir ein Deutschland, **das unternehmerischen Mut lebt, das Innovation und technologischen Fortschritt belohnt**, die Zusammenarbeit zwischen Industrie, Politik und Wirtschaft stärkt und Unternehmertum von klein auf fördert.«

MIGUEL ÁNGEL LÓPEZ BORREGO

CEO, Thyssenkrupp



»Ich wünsche mir **mehr Offenheit für Innovationen** und für die Expertise aus Wirtschaft und Wissenschaft. Weniger Mikro, mehr Makro: Wir brauchen jetzt entschlossene gemeinsame Schritte. Politik und Industrie müssen Hand in Hand arbeiten, um die Chancen zu nutzen und die Herausforderungen zu meistern.«

BIRGIT POTRAFKI

CFO, Salzgitter



»Im Jahr 2030 zeigt sich, dass Deutschland den internationalen Wettbewerb nicht nur angenommen, sondern aktiv gestaltet hat. **Die Transformation – technologisch wie digital – ist längst Realität** und bildet dann das Fundament eines starken, resilienten industriellen Kerns.«

ISABEL HARTUNG

Aufsichtsrätin & Multibeamrätin, Tech & AI, Familienunternehmen & Private Equity



»Wir müssen **Technologie, Daten und KI konsequent in Geschäftsmodelle übersetzen**, Impact durch Innovationen ermöglichen und lebenslanges Lernen als Kernfähigkeit von Unternehmen und Gesellschaft verankern.«

SANDRA BABYLON

CTO, Cembra



»Ich wünsche mir, dass Deutschland **seine Verlässlichkeit nicht mehr als Bremse nutzt, sondern als Fundament für Mut, Lernen und Tempo**. Bis 2030 setzen wir KI gezielt ein, um Verlässlichkeit mit Geschwindigkeit zu verbinden und Technologie von einem Unterstützer zu einem aktiven Mitgestalter, aber nicht Bestimmer unseres Handelns zu machen.«

JOCHEN GEIS

Geschäftsführender Gesellschafter / Managing Partner, Geis Group



»Liebes Deutschland, ich wünsche mir, dass du 2030 **wieder den Mut hast, Entscheidungen zu treffen, statt dich hinter Regeln und Bedenken zu verstecken**. Und dass dabei Fehler nicht als Scheitern gelten, sondern als Teil von Entwicklung.«

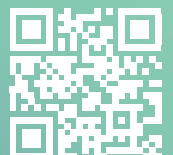
Aufbruchstimmung:

Der „Aufruf von Nürnberg“ prägte die Debatten des Summits über KI, Innovation und Wettbewerbsfähigkeit

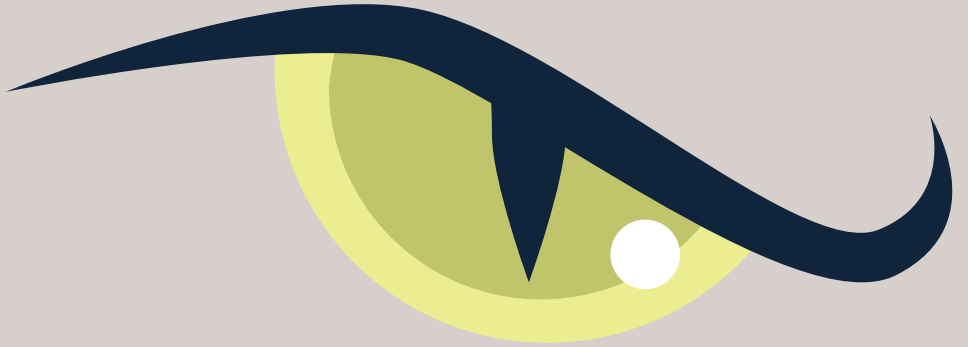


MEHR ONLINE!

Weitere Stimmen, mehr Hintergrundinfos sowie Eindrücke, Fotos und ausführliche Berichte vom BIG BANG Nürnberg Management Summit 2026 gibt es online unter **DUP-magazin.de/nuernberg-summit**



JUL-AUG 2026 | DIENSTLEISTUNG



DIE SICHERHEIT IMMER **IM BLICK BEHALTEN**





Credit: Getty Images/nadia_bormotova

LESETIPPS

NIEMAND IST ZU KLEIN FÜR HACKER

Andreas Gaetje vom Technologie-dienstleister Körber weiß, was gut gerüstete Mittelständler von anderen unterscheidet. **Ab Seite 42**

ATTACKEN AUF DIE MITARBEITENDEN

Aris Koios vom Sicherheitsriesen CrowdStrike erklärt, wie die Cyber-gangster ticken. **Ab Seite 48**

DRUCK DURCH DIE LIEFERKETTEN

Wer jetzt unter das KRITIS-Dachgesetz fällt – und was das genau bedeutet. **Ab Seite 50**

Sicherheit: Mitarbeitende sind immer noch die größte Schwachstelle für Hackerangriffe



„WER GLAUBT, FÜR HACKER UNINTERESSANT ZU SEIN, LEBT IN EINER ILLUSION“

CYBERSICHERHEIT Künstliche Intelligenz macht Cyberangriffe schneller, billiger und massentauglich. Zugleich wird sie für Unternehmen zum wichtigsten Werkzeug der Verteidigung. Andreas Gaetje, Chief Information Security Officer des international führenden Technologiekonzerns Körber, erklärt im DUP-Interview, warum Mittelständler besonders gefordert sind, weshalb ein Virens Scanner längst nicht mehr reicht und was Firmen ausmacht, die eine Attacke überstehen.

DUP UNTERNEHMER-Magazin: Viele Mittelständler glauben noch immer, für Hacker zu klein, zu unbedeutend, zu uninteressant zu sein. Wie lange hält diese Illusion?

Andreas Gaetje: Überhaupt nicht lange. Denn das ist wirklich eine Illusion. Cyberkriminelle schauen zunächst nicht auf die Größe eines Unternehmens oder eine Branche. Sie prüfen zuerst, ob ein Angriff möglich ist. Wenn ja, wird angegriffen. Erst im zweiten Schritt wird interessant, wie viel Geld sich etwa bei einer Ransomware-Erpressung erzielen lässt.

Da heißt, es kann jedes Unternehmen treffen?

Gaetje: Genau so ist es. Manche Branchen sind attraktiver als andere. Maschinenbauunternehmen etwa gelten oft als profitabel. Pharma- und Healthcare-Firmen verfügen über sensible Daten. Logistik- oder Digitaldienstleister wiederum sind interessant, wenn Angreifer gezielt Prozesse lahmlegen wollen.

Wo würde ein Angreifer bei einem typischen Mittelständler zuerst ansetzen?

Gaetje: Es gibt zwei klassische Wege. Erstens: die Technik. Offene Schnittstellen, ungepatchte Systeme, falsch konfigurierte Zugänge – vieles lässt sich automatisiert scannen. Zweitens: der Mensch. Die gute alte E-Mail, ergänzt um Social Engineering über Plattformen wie LinkedIn, ist ein weiteres Einfallstor.

Viele Phishing-Mails wirken plump. Fallen Menschen darauf wirklich noch herein?

Gaetje: Ich würde Sie auch kriegen, wenn ich möchte. Der Grund ist dabei selten Naivität. Viel häufiger sind Hektik, Zeitdruck und die Flut digitaler Kommunikation ausschlaggebend. Neue Einladungen, Freigaben, Umfragen, ständig wechselnde Benachrichtigungen – das alles erschwert die Unterscheidung zwischen echten und gefälschten E-Mails. Im Eifer des Gefechts passiert es schneller, als man denkt, dass man in Phishing-Mails klickt.

Ist der Mitarbeitende also die größte Schwachstelle?

Gaetje: Ich bin kein Freund von Schuldzuweisungen. Natürlich spielen Nutzer eine zentrale Rolle. Aber ich würde niemals einem Mitarbeitenden vorwerfen, dass er auf diese E-Mail geklickt hat. Fehler müssen einkalkuliert werden. Entscheidender ist für mich eine Sicherheitsarchitektur, die solche Fehler abfängt.

Was heißt das konkret?

Gaetje: Sie besteht aus mehreren Schutzschichten, ist also mehr als ein einzelnes Bollwerk. Moderne Systeme prüfen Mails, Dateianhänge, verdächtiges Verhalten auf Endgeräten und ausgehende Kommunikation parallel. Deshalb reicht es einfach nicht mehr aus zu sagen: Ich kaufe mir jetzt einen Virens Scanner – und dann war's das.

Viele Unternehmer sehen IT-Sicherheit dennoch vor allem als Kostenblock. Zu Unrecht?

Gaetje: Zu Unrecht. Denn spätestens wenn Kunden IT-Sicherheit voraussetzen, wird sie zu einem klaren Wettbewerbsfaktor. In Branchen wie Automotive oder Pharma ist das längst Realität. Wer dort mitmischen und liefern will, muss eben auch entsprechende Sicherheitsstandards erfüllen.

Steigen die Sicherheitskosten deshalb dauerhaft?

Gaetje: Ja. Während klassische IT-Budgets oft unter Druck stehen, steigt der Security-Anteil kontinuier-

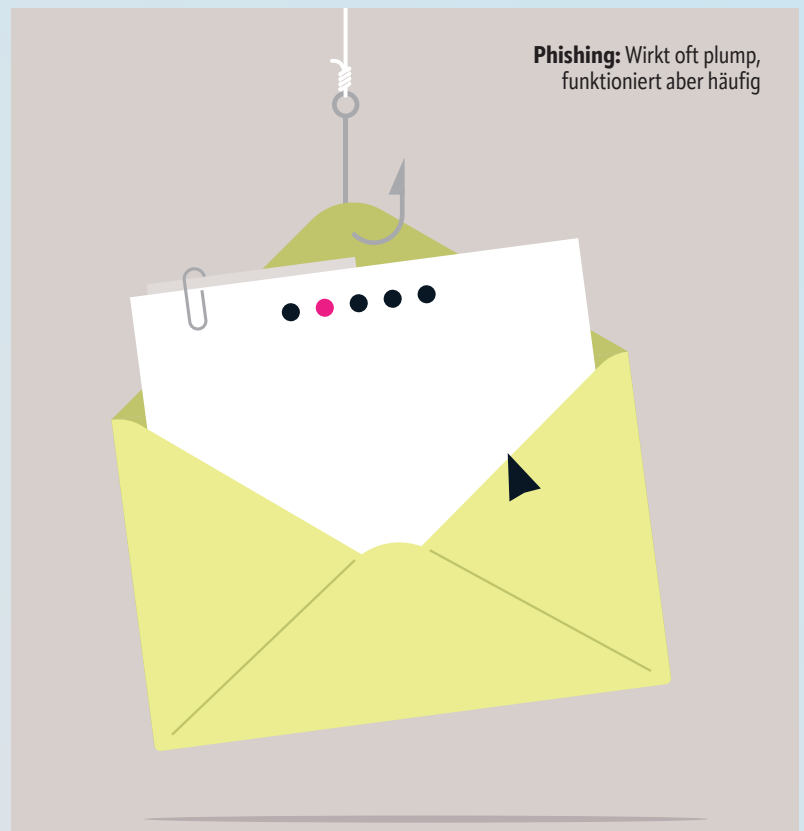
lich. Aber das ist die Welt, in der wir leben. Digitalisierung, Vernetzung und KI schaffen große Chancen – aber eben nur mit passender Sicherheitsarchitektur.

Wie verändert Künstliche Intelligenz die Bedrohungslage?

Gaetje: Vor allem durch Tempo. Aktuelle Marktanalysen zeigen: Der durchschnittliche Angriff dauert teilweise nur noch wenige Minuten. CrowdStrike meldete zuletzt stark verkürzte „Breakout Times“, also die Zeit bis zur lateralen Bewegung im Netzwerk. Dafür ist jede Mittagspause zu lang. KI liefert den Angreifern schneller Ziele, Kontexte und Vorgehensweisen. Gleichzeitig entstehen mehr kleine, agile Hackergruppen, die auftauchen und wieder verschwinden. Das macht die Lage unberechenbarer.

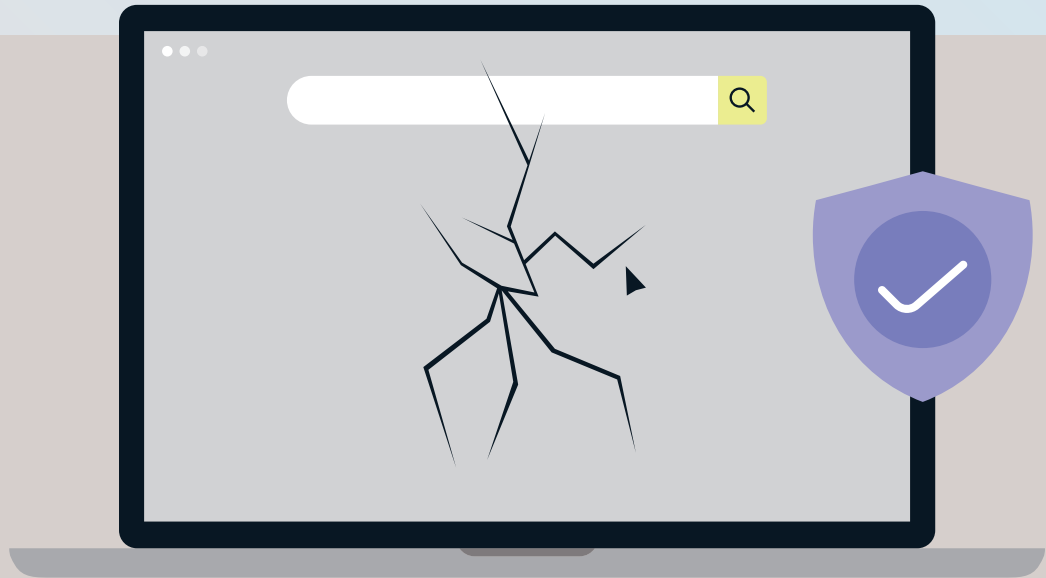
Demokratisiert KI also die Cyberkriminalität?

Gaetje: Definitiv. Wer früher technisches Spezialwissen brauchte, kann sich heute vieles automatisiert vorbereiten lassen. Besonders bei rein disruptiven Angriffen – also dem Ziel, Unternehmen zu stören, statt Geld zu erpressen – sinken die Einstiegshürden deutlich. ↘



Krisenfall:

Wer weiß, wie der Betrieb nach einem Angriff weiterläuft, senkt Kosten



➤ Aber kann KI auch bei der Abwehr von Cyberattacken helfen?

Gaetje: Das tut sie schon seit Jahren. Klassische Mustererkennung in Spamfiltern oder Anomalieerkennung basiert längst auf Machine-Learning. Neu ist aber der Einsatz generativer KI im Security Operations Center. Damit meine ich Systeme, die Warnmeldungen vorsortieren, Informationen aus verschiedenen Quellen zusammenziehen und erste Maßnahmen vorbereiten. Etwa das Sperren einer Sitzung oder das Zurücksetzen eines Tokens. Ein weiterer Vorteil der KI: Sie arbeitet sieben Tage die Woche, 24 Stunden am Tag.

Wird der Mensch in dieser Konstellation also überflüssig?

Gaetje: Nein. „Human-in-the-Loop“ ist extrem wichtig. Eine KI soll schließlich keine Server abschalten oder weitreichende Entscheidungen allein treffen. Sie entlastet, beschleunigt, strukturiert – mehr nicht.

Sie sprechen im Zusammenhang mit Cybersicherheit häufig von Resilienz. Was bedeutet das?

Gaetje: Vor allem Realismus. Man muss als Unternehmen und Privatperson immer davon ausgehen, dass man nicht sicher ist. Absolute Sicherheit gibt es nicht. Resilienz bedeutet deshalb: Angriffe erkennen, sie eindämmen, reagieren, wiederherstellen. Also nicht nur Mauern bauen, sondern auch Notausgänge planen.

Was unterscheidet Unternehmen, die sich von einem Angriff erholen, von denen, die daran scheitern?

Gaetje: Ganz klar: Business-Continuity. Wer weiß, wie der Betrieb im Krisenfall weiterläuft, gewinnt Zeit und senkt Kosten. Dazu gehören klare Entscheidungswege, Kommunikationspläne für Kunden, Mitarbeitende und Lieferanten – und externe Spezialisten, die im Ernstfall sofort erreichbar sind.

Und falls so ein Ernstfall eintritt: Wie oft sollte ein entsprechender Notfallplan überprüft werden?

Gaetje: Mindestens einmal im Jahr. Besser noch: regelmäßig üben. Körber setzt dafür auf sogenannte Tabletop Exercises. Also simulierte Krisenszenarien. Dabei kommen immer wieder ganz spannende Erkenntnisse heraus.

Was sind Ihre drei wichtigsten Ratschläge für kleine und mittelständische Unternehmen, wenn es um Cybersicherheit geht?

Gaetje: Erstens: Risiken ehrlich analysieren. Zweitens: Systeme segmentieren, damit nicht gleich alles stillsteht. Drittens: „Security-Hygiene“ – also patchen, aktualisieren, Schwachstellen schließen. Und ich habe einen vierten Rat: Führungskräfte müssen das Thema ernst nehmen. Nicht jeder Geschäftsführer muss jedes Detail verstehen. Aber wer Cybersicherheit kleinredet, sendet ein fatales Signal.

Was ist Ihre wichtigste Regel für alle Mitarbeitenden?

Gaetje: Haben Sie kein blindes Vertrauen in Sachen, die von draußen kommen! ➤

➤ Mehr unter [DUP-magazin.de/koerber-sicherheit](https://www.dup-magazin.de/koerber-sicherheit)



ANDREAS GAETJE

ist Chief Information Security Officer (CISO) von Körber und verantwortet dort die strategische sowie operative Cybersicherheit des Unternehmens. Er beschäftigt sich insbesondere mit Themen wie Resilienz, Sicherheitsarchitekturen, regulatorischen Anforderungen und dem Einsatz von KI in der Cyberabwehr

//
Ist Zeit
Geld?
Oder
ist Geld
Zeit?

//

Gemeinsam an die Zukunft denken: Wer sein Unternehmen an die nächste Generation übergeben und erfolgreich ins Morgen führen will, steht nicht nur vor finanziellen Fragestellungen. Gesucht wird ein Konzept, welches das gesamte Lebenswerk und die Familie mit in den Blick nimmt. Erfahren Sie im persönlichen Gespräch mit Ihren Private Banking Beraterinnen und Beratern der Sparkasse mehr über unsere holistisch gedachten Konzepte im Generationenmanagement.

HACKER IM HAUS:

DER MOMENT, IN DEM FÜHRUNG ZÄHLT

CYBERSICHERHEIT Es ist selten der große Knall, eher ein schleichender Kontrollverlust: Systeme reagieren verzögert, Zugriffe funktionieren nicht mehr, E-Mails bleiben aus. Wenige Minuten später steht ein Unternehmen still – die Produktion, Kommunikation, Entscheidungsfähigkeit. Was Unternehmen tun sollten, wenn Hacker die IT übernehmen, erklärt Joanna Lang-Recht vom Hamburger Unternehmen Intersoft Consulting Services.

Was viele Entscheiderinnen und Entscheider unterschätzen: Spätestens im Krisenfall liegt die Verantwortung nicht mehr bei der IT-Abteilung, sondern bei der Geschäftsleitung – organisatorisch, kommunikativ und zunehmend auch rechtlich. „Es ist alles andere als ein reines IT-Thema. Denn ein Hackerangriff betrifft in der Regel immer die Gesamtorganisation“, sagt Joanna Lang-Recht, IT-Forensikerin und Partnerin bei Intersoft Consulting Services in Hamburg.

Die entscheidenden Fehler passieren lange vor dem Angriff. Viele Unternehmen verfügen zwar über Notfallpläne, doch sie bleiben zumeist Theorie. „Es gibt manchmal ein Blatt Papier, wo ein paar Namen draufstehen“, sagt Lang-Recht – ohne getestete Rollen, ohne eingeübte Abläufe. Tritt dann der Ernstfall ein, wird improvisiert. Der Krisenstab bildet sich spontan, Entscheidungen werden unter Unsicherheit getroffen, Verantwortlichkeiten verschwimmen. Dabei ist gerade die erste Phase entscheidend: Wer spricht mit den Kunden? Wer informiert die zuständigen Behörden? Wer koordiniert die wichtigsten internen Maßnahmen? Die technische Lage lässt sich in diesem Moment kaum noch drehen. Bei einem voll ausgeprägten Ransomware-Angriff geht es laut Lang-Recht darum, Schadensbegrenzung zu betreiben – vor allem kommunikativ. „Vorsichtig gesagt kann ich in den nächsten 60 Minuten die Welt auch nicht mehr retten“, stellt die IT-Forensikerin klar.

CYBERCRIME ALS GESCHÄFTSMODELL

Die Cyberangreifer hätten sich in den zurückliegenden Jahren – auch dank der technologischen Möglichkeiten – immer weiter professionalisiert, erklärt Lang-Recht. „Cyberangriffe folgen heute arbeitsteiligen Strukturen. Zugangsdaten, Infrastruktur, Schadsoftware – alles lässt sich einkaufen.“ Sie nennt das Modell „Cybercrime as a Service“. Was sie meint: Kleinere Tätergruppen greifen auf fertige Angriffssysteme zurück und konzentrieren sich auf die Art und Weise der Umsetzung. Die Folge ist eine neue Qualität der Angriffe. Sie sind schneller, gezielter, schwerer zu erkennen. Künstliche Intelligenz beschleunigt diese Entwicklung zusätzlich. „Mal eben Phishing-Mails an 100.000 Unternehmen zu senden, in allen Sprachen – dafür brauche ich mit einer KI meiner Wahl zehn Minuten“, so Lang-Recht.

Währenddessen öffnen Unternehmen selbst immer neue Angriffsflächen für Cyberkriminelle. Viele integrieren KI-Systeme, ohne Datenflüsse zu kontrollieren. Lang-Recht erläutert: „Gefühlt jeder kann darauf zugreifen, und keiner hat mehr Kontrolle.“ Was sie außerdem beobachtet: Die Diskussion über zukünftige Bedrohungen überlagert dabei oft grundlegende Defizite in der bestehenden IT-Sicherheit.

Die größte Schwachstelle liegt ihrer Ansicht nach selten in spektakulären Sicherheitslücken, sondern im Alltag. Unbekannte Schnittstellen, vergessene Cloud-Dienste, unklare Zuständigkeiten. „Vielen Unterneh-



**JOANNA
LANG-RECHT**

ist Director IT Forensics und Prokuristin bei Intersoft Consulting Services in Hamburg und zählt zu den führenden Expertinnen für IT-Forensik und Incident Response in Deutschland



Hacker in Aktion:
Wie Unternehmen
Angreifer abwehren

men ist nicht klar, welche Assets nach außen kommunizieren“, sagt Lang-Recht. Hinzu komme der menschliche Faktor. „Phishing-Mails erreichen heute ein Niveau, bei dem selbst geschulte Mitarbeitende Fehler machen. Man kann niemandem einen Vorwurf machen, wenn man es nicht checkt.“ Entscheidend sei daher nicht die Illusion vollständiger Prävention, sondern die Fähigkeit, mit dem Fehler bestmöglich umzugehen.

WENN DATEN ZUR WÄHRUNG WERDEN

Besonders gravierend wird es, wenn sensible Daten von Kundinnen und Kunden betroffen sind. In den meisten Fällen werden sie nicht nur verschlüsselt, sondern auch kopiert – und später im Darknet veröffentlicht. Auf sogenannten Leak-Seiten erscheinen Unternehmen mit Download-Links zu ihren internen Informationen. Die Dimension ist erheblich: „Wir sehen pro Datensatz durchschnittlich zwischen 5.000 und 30.000 Downloads“, berichtet Lang-Recht. Die Abnehmer seien dabei nicht nur Wettbewerber, sondern auch andere kriminelle Akteure, die die Daten für weitere Angriffe nutzen. Der ursprüngliche Vorfall wird so zum Ausgangspunkt einer Kettenreaktion. Und der Schaden für das Unternehmen wird immer größer.

Wenn der Schaden bereits eingetreten ist und die ersten Notfallmaßnahmen vom Krisenstab eingeleitet worden sind, kommt die IT-Forensik dazu. Sie re-

konstruiert Abläufe, identifiziert Schwachstellen, sichert Beweise – ähnlich wie Forensiker in einschlägigen Krimiserien im Fernsehen. Das klingt ein Stück weit romantisch, doch deren Möglichkeiten sind oftmals auch nur begrenzt, gibt Lang-Recht zu: „Forensik kann schließlich keine Spuren auswerten, die nicht da sind. Fehlen Logdaten oder Back-ups, bleiben zentrale Fragen des Cyberangriffs trotz der IT-Forensik unbeantwortet.“ Gerade deshalb verschiebt sich der Fokus: weg von reaktiver Analyse, hin zu struktureller Vorbereitung. Dabei kann die IT-Forensik wichtigen Input liefern – und wird dann zur Voraussetzung, um im Ernstfall überhaupt handlungsfähig zu bleiben.

DIE EIGENTLICHE HERAUSFORDERUNG

Für Unternehmen liegt die Herausforderung nicht allein in der Abwehr, sondern im Umgang mit der Realität, dass heutzutage ein Angriff jederzeit möglich ist. Egal wie groß oder klein eine Firma ist. Lang-Recht formuliert es nüchtern: Es gehe nicht darum, Angst zu erzeugen, sondern darum, Perspektiven zu verändern. „Was passiert denn, wenn wir davon ausgehen: Uns trifft es?“ Aus dieser Frage ergeben sich die entscheidenden Maßnahmen. Wichtig seien zudem die Transparenz der eigenen IT, klare organisatorische Strukturen, eingeübte Krisenprozesse. Denn in der digitalen Ökonomie entscheidet nicht mehr nur, wer sicher ist. Sondern wer vorbereitet ist, wenn Sicherheit versagt.



„ERSTZUGRIFF ÜBER MITARBEITENDE“

CYBERSICHERHEIT Nach Zahlen des deutschen Digitalverbands Bitkom aus dem Vorjahr belief sich der Schaden durch Cyberattacken auf Unternehmen auf knapp 290 Milliarden Euro im Jahr. Aris Koios, Experte beim US-Security-Riesen CrowdStrike, erklärt die Methoden der Gangster.

DUP UNTERNEHMER-Magazin: CrowdStrike verfolgt weltweit Hunderte von Cybercrime-Akteuren, darunter bekannte Gruppen wie Scattered Spider und Punk Spider. Können Sie beschreiben, wie diese Gruppen operieren und welche Schäden sie bei erfolgreichen Angriffen verursacht haben?

Aris Koios: CrowdStrike verfolgt weltweit über 280 Angreifergruppen. Scattered Spider ist eine finanziell motivierte E-Crime-Gruppe, die sich auf Social

Engineering spezialisiert hat und gezielt Identitäten sowie interne Prozesse angreift, statt auf klassische Malware zu setzen. Als Experten für Vishing, also Voice-Phishing, geben sie sich als Mitarbeitende aus und bringen Helpdesks dazu, Zugangsdaten zurückzusetzen, wodurch sie innerhalb weniger Minuten Konten übernehmen können. Anschließend bewegen sie sich mit legitimen Zugriffsrechten über Cloud-, SaaS- und On-Premises-Umgebungen hinweg, was die Erkennung erheblich erschwert.

Und Punk Spider?

Koios: Punk Spider nutzt einen ähnlichen Ansatz, setzt jedoch zusätzlich KI-generierte Skripte ein, um die Informationsgewinnung sowie den Zugriff auf Zugangsdaten zu beschleunigen und dadurch Geschwindigkeit und Skalierung der Angriffe zu erhöhen. Bei erfolgreichen Angriffen kommt es häufig zu Ransomware- oder Erpressungsszenarien, die zu Betriebsunterbrechungen, Datenverlust sowie finanziellen und reputationsbezogenen Schäden führen.

Welche Rolle spielt heute noch Malware? Welche Wege nutzen Angreifer heutzutage in der Regel, und welche Rolle nehmen Mitarbeitende dabei ein?



Attacks:
Beschäftigte müssen sich auf Cyberangriffe über vielfältige Wege einstellen

Koios: Der „CrowdStrike 2026 Global Threat Report“ zeigt, dass 82 Prozent der im Jahr 2025 identifizierten Angriffe ohne Malware durchgeführt wurden. Moderne Angreifer setzen zunehmend auf gestohlene Zugangsdaten, legitime Tools und Social Engineering, um als vertrauenswürdige Nutzende zu agieren und so unentdeckt zu bleiben. Häufig erfolgt der Erstzugriff über Mitarbeitende. Angreifer geben sich als IT-Mitarbeitende, Kolleginnen und Kollegen oder Partner aus, um Personen dazu zu bringen, Zugangsdaten zurückzusetzen, Zugriffe zu genehmigen oder sensible Informationen preiszugeben. Angreifer melden sich heutzutage an, anstatt in Systeme „einzubrechen“. KI beschleunigt diese Angriffe zusätzlich. CrowdStrike beobachtete einen Anstieg um 89 Prozent bei Angriffen durch KI-gestützte Angreifer. Sie setzen KI ein, um überzeugendere Phishing-Nachrichten zu erstellen, falsche Identitäten zu generieren und Social-Engineering-Kampagnen in größerem Maßstab durchzuführen.

Sind auch Firmen, die Clouds nutzen, gefährdet?

Koios: Ja, Cloud-Umgebungen sind weiterhin ein primäres Angriffsziel. CrowdStrike-Daten zeigen, dass Cloud-Angriffe im Jahr 2025 um 37 Prozent zugenommen haben, darunter ein Anstieg von 266 Prozent bei staatlich unterstützten Akteuren. Da Cloud-Umgebungen stark auf Identitäten zur Zugriffskontrolle basieren, ermöglichen kompromittierte Zugangsdaten Angreifern direkten und oft unentdeckten Zugriff auf kritische Systeme. Der Missbrauch legitimer Konten war für 35 Prozent der Cloud-Vorfälle verantwortlich und erlaubt es Angreifern, sich innerhalb von Umgebungen mit gültigen Berechtigungen zu bewegen.

Wie unterstützt CrowdStrike Unternehmen dabei, Angriffe abzuwehren?

Koios: Die Mission von CrowdStrike ist es, Sicherheitsverletzungen zu stoppen. Dafür ist es heutzutage erforderlich, neben Endpunkten auch Identitäten, Cloud-Umgebungen und zunehmend KI-Systeme als neue Angriffsfläche abzusichern. Die CrowdStrike-„Falcon“-Plattform bietet eine einheitliche Sichtbarkeit, Erkennung und Reaktion über Endpunkte, Cloud-Workloads, Identitäten, SaaS und KI-Systeme hinweg. Sie basiert auf Echtzeit-Bedrohungsinformationen, um zu verstehen, wie Angreifer über verschiedene Umgebungen hinweg operieren und wie KI gezielt an-

gegriffen oder missbraucht werden kann. Dieser integrierte, Intelligence-getriebene Ansatz ermöglicht eine frühere Erkennung und schnellere Reaktion, so dass Angriffe gestoppt werden, bevor sie zu Sicherheitsvorfällen eskalieren. Für Organisationen, die kein eigenes Security-Operations-Team aufbauen oder skalieren können, bietet „CrowdStrike Falcon Complete Next-Gen MDR“ eine vollständig gemanagte 24/7-Erkennung, Analyse und Reaktion. Dabei kombinieren wir hoch qualifizierte Cybersecurity-Expertise mit der „Falcon“-Plattform, um Angriffe in Echtzeit zu stoppen.

Warum ist es wichtig zu verstehen, wie Angriffe abgelaufen sind – selbst wenn diese erfolglos waren?

Koios: Um Sicherheitsvorfälle zu verhindern, müssen Verteidiger den Angreifer verstehen. Threat-Intelligence – also Cyberbedrohungsinformationen – bildet dabei die zentrale Grundlage. Moderne Angriffe folgen wiederkehrenden Verhaltensmustern der Angreifer. Jeder Angriffsversuch liefert Erkenntnisse darüber, wie Angreifer Zugang erlangen, sich innerhalb von Umgebungen lateral bewegen und ihre Taktiken weiterentwickeln, häufig unter Nutzung legitimer Zugangsdaten und vertrauenswürdiger Systeme. Ein Threat-Intelligence-gestützter Ansatz ermöglicht ein besseres Verständnis der Motivation von Angreifern. Dadurch lassen sich Bedrohungen früher erkennen, gezielter priorisieren und Angriffe stoppen, bevor sie geschäftskritische Auswirkungen haben.

Inwiefern kann Anthropic's neues KI-Modell „Mythos“, das automatisch Schwachstellen in IT-Systemen aufspürt und zunächst auf Finanzdienstleister zielt, auch für den Mittelstand zu einer Gefahr werden?

Koios: Fortschrittliche KI-Modelle können Schwachstellen in Software schneller und in größerem Umfang identifizieren als herkömmliche Verfahren. Für kleine und mittlere Unternehmen bedeutet dies nicht nur eine erhöhte Exposition, sondern auch eine neue Herausforderung bei der Priorisierung. Da moderne KI die Anzahl ausnutzbarer Schwachstellen erhöht und die Zeitspanne zwischen Entdeckung und Ausnutzung verkürzt, wird es entscheidend zu verstehen, welche Risiken tatsächlich relevant sind und welche zuerst behoben werden müssen. Denn es ist nicht möglich, alle Schwachstellen gleichzeitig zu schließen. ↩



ARIS KOIOS

verfügt über mehr als 20 Jahre Erfahrung in der Cybersicherheitsbranche in Europa, Australien und Asien. Im Fokus seiner Rolle als Senior Technology Strategist bei CrowdStrike steht die Aufklärung des mitteleuropäischen Marktes über Crowdstrikes Vision und Strategie

SICHERHEIT ALS LIEFERBEDINGUNG:

DER MITTELSTAND IN DER KRITIS-PFLICHT

CYBERSICHERHEIT Das KRITIS-Dachgesetz rückt die physische Sicherheit der zentralen Versorgungsstrukturen, also der kritischen Infrastruktur, in den gesetzlichen Fokus. Während die Regulierung auf den ersten Blick vor allem große Energie- und Wasserversorger betrifft, strahlen die Anforderungen über die gesamte Lieferkette bis in den Mittelstand aus. Für mittelständische Unternehmen ist es daher entscheidend, eigene Abhängigkeiten frühzeitig zu prüfen.



Beim Thema Sicherheit für die kritische Infrastruktur (kurz KRITIS) geht es derzeit meist um zwei Gesetze: die NIS2-Richtlinie, eine EU-weite Vorgabe zur Stärkung der Cybersicherheit, und das deutsche KRITIS-Dachgesetz, das sich im Gegensatz dazu auf den physischen Schutz baulicher Anlagen, zum Beispiel gegen Naturkatastrophen oder Sabotage, auf die Kernbereiche der staatlichen Grundversorgung konzentriert. Das hört sich für einen Mittelständler zunächst einmal sehr weit weg an. Doch Markus Weidenauer, Geschäftsführer der Sec-Con Group mit jahrzehntelanger operativer Erfahrung im Sicherheitsmanagement, erklärt die Dringlichkeit für mittelständische Unternehmen: „Sie werden die Auswirkungen spüren, denn Sicherheit und Resilienz lassen sich in hochvernetzten Versorgungssystemen nicht isoliert betrachten. Vielmehr hängen Prozesse, Lieferketten und Infrastrukturen eng zusammen.“

DESHALB IST DAS KRITIS-DACHGESETZ AUCH FÜR KMU RELEVANT:

1. Kritische Infrastrukturen funktionieren nur als Gesamtsystem

Energie, Wasser, Telekommunikation, Logistik oder Lebensmittelversorgung sind miteinander verflocht-

ten. Fällt ein Sektor aus, hat das unmittelbare Auswirkungen auf andere Bereiche des täglichen Lebens. „Selbst wenn ein Unternehmen formal nicht unter die KRITIS-Schwellenwerte fällt, kann es Teil einer kritischen Liefer- oder Versorgungsstruktur sein“, so Weidenauer.

2. Druck durch die Lieferkette

Große KRITIS-Betreiber wie zum Beispiel Energieversorger sind gesetzlich verpflichtet, ihre gesamte Wertschöpfungskette abzusichern – und geben diese Anforderungen an ihre mittelständischen Zulieferer weiter, für die Sicherheitszertifizierungen somit zur Bedingung für eine weitere Zusammenarbeit werden. Mittelständische Unternehmen könnten daher zunehmend mit Anforderungen konfrontiert werden, etwa in Form von Sicherheitsnachweisen, Risikoanalysen oder organisatorischen Schutzmaßnahmen.

3. Der All-Gefahren-Ansatz durch Kaskadeneffekte

In hoch vernetzten Systemen kann der Ausfall eines mittelständischen Spezialdienstleisters ganze Sektoren wie das Gesundheitswesen oder die Wasserversorgung lahmlegen. Bislang lag der Fokus vieler Sicherheitsregulierungen auf der Cyber- und IT-Sicherheit. Das neue Gesetz – seit 17. März 2026 offiziell in Kraft – verfolgt dagegen einen sogenannten All-Gefahren-Ansatz. Neben digitalen Angriffen werden auch physische Bedrohungen, Sabotageakte, Naturereignisse oder organisatorische Risiken berücksichtigt. Für Unternehmen bedeutet das: Sicherheit muss ganzheitlicher gedacht werden. „Technische Schutzmaßnahmen spielen eine ebenso große Rolle wie organisatorische Strukturen, klare Verantwortlichkeiten, Notfall- und Krisenpläne sowie geschulte Mitarbeitende“, ordnet Weidenauer ein.

4. Persönliche Haftung der Geschäftsführung

Wie beim NIS2-Umsetzungsgesetz haften Geschäftsleitungen im Schadensfall vermehrt persönlich für Versäumnisse bei der Risikoanalyse und der Implementierung von Schutzmaßnahmen. Anders als bisher müssen Betreiber kritischer Infrastrukturen nicht nur nachweisen können, dass sie angemessene Maßnahmen zur Risikovorsorge und Resilienz umgesetzt haben, es bestehen auch Meldepflichten. Verstöße können mit Bußgeldern sanktioniert werden.

5. Resilienz wird zum Wettbewerbsfaktor

Neben regulatorischen Anforderungen spielt auch die wirtschaftliche Perspektive eine zentrale Rolle. Gerade in Zeiten geopolitischer Spannungen und verflochtener Lieferketten stärken Unternehmen, die frühzeitig auf Risikoanalysen, Sicherheitsstrukturen und Krisenmanagement setzen, ihre eigene Stabilität.

6. Versicherbarkeit und Finanzierung

Finanzinstitute und Versicherer bewerten die Widerstandsfähigkeit von Unternehmen heute nicht mehr als freiwilliges Extra, sondern als harten Risikofaktor. Versicherungsunternehmen nutzen beispielsweise den Nachweis von Resilienzmaßnahmen, um ihr eigenes Risiko zu kalkulieren, etwa mit Blick auf Deckungsfähigkeit, Prämiengestaltung oder Schadensregulierung. Für Banken wiederum ist die Resilienz eines Unternehmens direkt mit dessen Bonität und Ausfallwahrscheinlichkeit verknüpft. Das betrifft unter anderen das Risiko-Rating, Basel-III/IV-Anforderungen oder ESG-Kriterien als Treiber.



MARKUS WEIDENAUER

ist geschäftsführender Gesellschafter der SecCon Group aus dem bayerischen Unterschleißheim

KURZCHECK: WER IST BETROFFEN?

Um zu prüfen, ob ein Unternehmen unter das KRITIS-Dachgesetz und die damit verknüpfte NIS2-Richtlinie fällt, bietet sich eine schrittweise Prüfung anhand der gesetzlichen Kriterien an. Denn seit Inkrafttreten der neuen Regelungen Anfang 2026 sind die Schwellenwerte und Sektoren präziser definiert. Wer betroffen ist, muss sich spätestens bis zum 17. Juli 2026 auf dem Meldeportal des Bundesamts für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe (BBK) sowie dem des Bundesamts für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI) registrieren. ↩

HILFSMITTEL & ANLAUFSTELLEN

- **BSI-Betroffenheitsprüfung:** Das Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI) bietet eine anonyme NIS2-Betroffenheitsprüfung an, die als Orientierung dient
- **Sektorspezifische Verordnungen (BSI-KritisV):** Die Anhänge der KRITIS-Verordnung zeigen genaue Berechnungsformeln für die jeweiligen Sektoren
- **Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe (BBK):** Zukünftige Aufsichtsbehörde für die physische Resilienz im Rahmen des KRITIS-Dachgesetzes
- **Bundesverband zum Schutz Kritischer Infrastrukturen (BSKI):** Netzwerk für den Wissensaustausch zwischen Wirtschaft und Politik

WENN DATEN GIFT SIND STATT GOLD

CYBERSICHERHEIT Mit „Claude Mythos“ hält Anthropic ein gefährliches KI-Modell unter Verschluss – noch. Es könnte Cyberangriffe selbstständig und rasend schnell ausführen. Wo der Mittelstand besonders verwundbar ist und wie er sich schützen kann.

Es war einer dieser Paukenschläge, die KI in den vergangenen Jahren immer mal wieder produziert hat: Im April kündigte Entwickler Anthropic sein neues Modell „Mythos“ an und verkündete gleichzeitig, dass es vorerst nicht frei zugänglich sein werde. Anthropic behält „Mythos“ im Giftschränk, um systemrelevante Unternehmen, etwa aus dem IT- und Finanzsektor, vor Angriffen mithilfe dieser KI zu schützen. Denn „Mythos“ könnte Cyberattacken auf ein neues Level heben. In Tests hat das Modell nicht nur teils Jahrzehntealte Schwachstellen in Codes gefunden. Es ist offenbar noch deutlich besser im Coding als seine Vorgänger.

Angriff: Mehr als die Hälfte der deutschen Unternehmen wurden schon mithilfe von KI attackiert



„Bislang wurde KI von Angreifern zum Antesten von Schwächen eingesetzt. Der Code, der die gefundene Lücke ausnutzt, muss aber noch unabhängig generiert werden“, erklärt Martin Geißler, Partner und Berater für neue Technologien bei Argon & Co. „Mythos“ hingegen sei als autonomer Agent mit Chatbot-Fähigkeiten konzipiert. Dieser gebe sich selbst Anweisungen, um etwa Webseiten und Software auf Schwachstellen zu scannen und dann entsprechende Angriffscodes zu schreiben. „Mythos“ entwickelt diesen sogenannten Exploit-Code noch während des Testings. In dem Moment, in dem es die Schwachstelle findet, ist der Angriffscod bereits fertig. Die Attackierten haben überhaupt keine Zeit zu reagieren“, so Geißler.

Zurzeit hat ein ausgewählter Kreis von rund 50 Unternehmen und Organisationen Zugriff auf „Mythos“, um Programmierfehler zu finden und zu beheben. Neben Hyperscalern, Cloud-Anbietern und Betreibern von Webbrowsern wie AWS, Microsoft, Google und Mozilla sind das etwa auch einige große US-Banken. Sie sollen mit „Mythos“ schon Tausende kritischer Schwachstellen gefunden und behoben haben. Deutsche Unternehmen waren zunächst nicht dabei. „Das zeigt einmal mehr, dass europäische Player aus US-Sicht nicht als relevant angesehen werden“, sagt Geißler. Immerhin könnten Firmen hierzulande mittelbar profitieren, wenn sie Produkte amerikanischer Anbieter nutzen, die ihre Schwachstellen dank „Mythos“ bereits beheben konnten. „Wenn SAP beispielsweise professionell auf Microsoft Azure läuft, ist die Cloud-Infrastruktur als erster Berührungspunkt mit vielen Angriffsvektoren deutlich besser geschützt als in den meisten selbst betriebenen Umgebungen“, erklärt der Experte.

NACHAHMER-MODELLE WAHRSCHEINLICH

Auch deutsche Banken bemühen sich um den Zugang zu „Mythos“, bevor es veröffentlicht wird und auch in die Hände potenzieller Angreifer gelangen könnte. Zumal der Giftschränk weniger gut verschlossen ist als gehofft. Anthropic bestätigte, dass sich Unbefugte über einen Drittanbieter bereits Zugriff auf das Tool verschafft hätten. Und selbst wenn sich „Mythos“ unter Verschluss halten ließe – schon



Schreckgespenst „Mythos“:
Das KI-Modell von Anthropic lässt Angegriffenen kaum eine Chance

bald könnten andere Akteure ein ähnliches Tool schaffen und damit weniger verantwortungsvoll umgehen. Experte Geißler vermutet: „Egal, was Anthropic heute entwickelt, nächstes Jahr gibt es wahrscheinlich ein chinesisches Open-Source-Modell, das genau dasselbe anbietet.“

Doch auch jenseits von „Mythos“ setzen Cyberkriminelle längst KI ein. In der „TÜV Cybersecurity Studie 2025“ gaben 51 Prozent der befragten Unternehmen an, sie seien bereits Ziel von vermutlich KI-gestützten Angriffen geworden. Deshalb sind gerade auch mittelständische Firmen gut beraten, sich abzusichern. Berater Geißler rät, vor allem drei Aspekte in den Blick zu nehmen:

1. Erneuerung der Softwarearchitektur: Viele Mittelständler haben noch Altsoftware im Einsatz, die über Generationen weiter gepflegt wurde. Die Zeiten solcher oft selbst entwickelter, selbst betriebener oder selbst stark weiterentwickelter Software, für die es bisweilen nicht einmal mehr Sicherheits-Updates gibt, sind vorbei, warnt Geißler. Er rät stattdessen zu Technologien großer Anbieter, etwa einem Microsoft Stack. Ähnliches gelte für KI: Wer beispielsweise ein nachtrainiertes Modell nutze, müsse wissen, dass dieses immer eine Gefahrenquelle darstelle, sobald es Zugang zum Internet habe. „Dann kann es durch Prompt-Injection dazu gebracht werden, etwas zu tun, was es nicht soll. So haben es Angreifer mit cleverem Prompting schon geschafft, Customer-Service-Agenten selbst großer Unternehmen dazu zu bringen, die Arbeit für sie zu erledigen“, berichtet Geißler. „Wenn

Amazon das nicht verhindern kann, wird es einem Mittelständler aus Hochheim im Taunus erst recht nicht gelingen.“

2. Daten reduzieren: Lange galt die Maxime „je mehr Daten Unternehmen sammeln, desto besser“. Doch Geißler sagt: Je weniger Daten – gerade auch sensible – Firmen haben, desto weniger müssen sie beschützen. „Daten können Gold sein, aber Daten können auch Gift sein“, so Geißler. Unternehmen sollten nicht benötigte Daten konsequent aussieben. Als Leitfaden diene dabei die Maxime „Data to Insight to Action“. Anders gesagt: Wenn Daten nicht dazu dienen, Entscheidungen zu treffen, sollten sie nicht dauerhaft gespeichert werden.

3. Cloud-Technologie nutzen: Nach Geißlers Erfahrung setzt der Mittelstand viel zu selten Cloud-Lösungen ein. „Oft finden wir immer noch sehr viel Selbst-Gehostetes auf eigenen Servern, mit eigenen Hardware-Firewalls“, sagt er. Das berge immense Risiken. Denn Unternehmen kämpften gegen einen extrem schnell aufrüstenden Gegner. Geißlers Rat: „Idealerweise nichts selbst hosten.“

Fachleute gehen davon aus, dass es eine wasserdichte Absicherung gegen Cyberangriffe nicht gibt. Aber angesichts der sich ständig verschärfenden Bedrohungslage ist konsequenter Schutz unerlässlich. Denn das nächste KI-Modell, das auch Angreifern die Arbeit erleichtert, ist vermutlich nur wenige Monate entfernt.



MARTIN GEISSLER

ist Partner bei der internationalen Unternehmensberatung Argon & Co. und berät Unternehmen vom US-Softwarekonzern bis zum deutschen Mittelstand zu neuen Technologien

JUL-AUG 2026 | PLANET

STARTKLAR
FÜR DEN WANDEL



LESETIPPS

UNGEBROCHENER REISEHUNGER

Markus Orth von Lufthansa City Center über die neuen Prioritäten bei Geschäftsreisen. **Ab Seite 56**

DATEN BRAUCHEN EMOTIONEN

Politische Debatten schlagen heute schnell in Krawall um. Autor David Nelles weiß, wie es besser geht.

Ab Seite 58

DIE SCHLAUEN SCHAF-COACHES

Was Führungskräfte in Sachen Teambuilding von einer Herde wolliger Vierbeiner lernen können.

Ab Seite 60

ZWISCHEN RISIKO UND NOTWENDIGKEIT:

DER NEUE ERNST DER GESCHÄFTSREISE

BUSINESS TRAVEL Flüge werden teurer, Flugrouten durch geopolitische Verwerfungen unsicherer, Entscheidungen komplexer. Geschäftsreisen stehen aktuell so stark unter Druck wie selten zuvor. Markus Orth, Geschäftsführer von Lufthansa City Center, erklärt, warum Unternehmen trotzdem auf Business Travel setzen – und was sich dabei grundlegend verändert.

DUP UNTERNEHMER-Magazin: Geschäftsreisen galten lange als Symbol grenzenloser Mobilität. Ist dieses Gefühl verschwunden?

Markus Orth: Eindeutig nein. Der Wunsch nach Reisen ist ungebrochen hoch. Was wir aktuell allerdings sehen, ist, dass sich die Struktur der Reisen sehr stark gewandelt hat und dass das Thema Reisen viel sensibler geworden ist.

Was hat sich konkret verändert?

Orth: Es ist anfälliger geworden. In den vergangenen Monaten und Jahren gab es viele Themen – Streiks, Krisen, Kriege –, die das ganze Business-Travel-Netzwerk und private Reisen beeinträchtigen, sodass die Verfügbarkeit und die Berechenbarkeit für die Anbieter am Markt deutlich schwieriger geworden sind.

Erleben Unternehmen vor allem bei Geschäftsreisen ihre eigene Verwundbarkeit stärker?

Orth: Die Volatilität ist in dieser Massivität neu. Die Geschäftsreise wurde in den vergangenen fünf Jahren mit der Covid-19-Pandemie, mit Russlands Angriffskrieg

auf die Ukraine, den Auseinandersetzungen in Nahost und vielen anderen Spannungsfeldern konfrontiert. Das gab es in dieser Dichte vorher nicht.

Und dennoch wird weiter gereist, oder was beobachten Sie?

Orth: Wenn wir auf unsere Klientel schauen, haben wir eigentlich im Vergleich zur Vor-Corona-Zeit aktuell mindestens das gleiche Niveau erreicht, beim Umsatz sogar ein besseres. Also ja, es wird weiterhin gereist.

Warum hält der Mittelstand so stark an Geschäftsreisen fest?

Orth: Der Mittelstand muss ja weiter fliegen, um sein Geschäft erweitern zu können. Im Gegensatz zu großen Konzernen hat der mittelständische Unternehmer keine Filialen in Nordamerika oder Asien. Monteure und Kundenbetreuer müssen also raus. Gleichzeitig beobachten wir, dass die Reisen bewusster gemacht werden. Es werden mehr Reisen kombiniert, und die Reisedauer ist länger geworden, als sie früher war.



MARKUS ORTH

ist Geschäftsführer von Lufthansa City Center (LCC) und zählt zu den profilierten Stimmen im deutschen Reisemarkt. Als Vorstandsmitglied des Deutschen Reiseverbands (DRV) prägt er die Entwicklung von Business Travel und Reisevertrieb maßgeblich



Geschäftsreisen unter Druck: Während Krisen Flugrouten verändern und Märkte nervös machen, bleibt persönliche Mobilität für viele Unternehmen unverzichtbar

Heißt das, bei Reisen wird heute weniger auf Effizienz geachtet und mehr auf Sicherheit?

Orth: Der Sicherheitsaspekt hat enorm an Bedeutung gewonnen. Aber natürlich sind Unternehmen auch verpflichtet, darauf zu achten. Und dann umgehen sie zum Beispiel die großen Luftfahrt-Drehkreuze im Nahen Osten, wie es im Frühjahr zu beobachten war.

Welche Rolle spielt persönliche Beratung in dieser neuen Realität?

Orth: Immer dann, wenn Krisen da sind oder Dinge komplexer werden, spielt der Mensch wieder eine besondere Rolle. Da kommen Algorithmen auch schon mal an ihre Grenzen. Auch Künstliche Intelligenz kann das heute in der nötigen Form nicht leisten. Davon profitiert Lufthansa City Center. Denn wir sind immer, vor allem in schwierigen Zeiten, sehr nah an unseren Kunden dran.

Wie stark verändert Technologie Ihr Geschäftsmodell?

Orth: Wir setzen in unseren Reisebüros auf „Touch and Tech“ – also die Kombination aus persönlicher Beratung und Betreuung sowie hochmodernen technologischen Lösungen. Das funktioniert sehr gut.

Sie sind schon sehr lange im Geschäft. Was macht Ihrer Meinung nach eine gute Geschäftsreise heute aus?

Orth: Dass sie im Prozess sauber aufgesetzt ist und dass der Geschäftsreisende kompetente und gut erreichbare Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner hat.

Wie sieht es mit dem Thema Nachhaltigkeit aus? Findet das aktuell bei Geschäftsreisen Beachtung?

Orth: Absolut. Das beginnt schon damit, dass heute zuallererst geprüft wird, ob eine Dienstreise wirklich erforderlich ist. Dann werden Kriterien wie die Verkehrsmittelwahl und nicht zuletzt die Reisefrequenz hinterfragt. Wir spüren, dass der Durchsatz bei einer Geschäftsreise deutlich höher ist als in der Touristik. Auch weil die Firmen Nachhaltigkeitskriterien erfüllen müssen, brauchen sie qualifizierte Beratung und nutzen entsprechende Tools, um den Nachhaltigkeitsaspekt zu berücksichtigen.

Bleisure, Workation – große Trends oder überschätzt?

Orth: Die Kombination aus Geschäftsreise und Urlaub sowie das Arbeiten in Urlaubsregionen haben durchaus an Bedeutung gewonnen. Allerdings ist die öffentliche Diskussion darüber größer als die wirtschaftliche Relevanz.

Und in Zukunft – werden Geschäftsreisen weniger?

Orth: Der Reisehunger bleibt ungebrochen, auch bei Geschäftsreisen. Allerdings hängt die weitere Entwicklung natürlich stark davon ab, inwieweit sich die globalen Handelsströme erholen. Nehmen sie ab, geht das Volumen der Geschäftsreisen zurück. Nehmen sie zu, sind die Flieger mit Businesskunden sofort wieder voll.

Mit welchen Gefühlen blicken Sie in die Zukunft, wenn es um das Thema Reisen geht?

Orth: Ich bin eigentlich sehr zuversichtlich. Komplexer als gerade kann es eigentlich nicht mehr werden. Die Welt braucht den globalen Handel – von daher bin ich optimistisch, dass der weltweite Konjunkturmotor wieder anspringt. Dabei wird die Geschäftsreise weiterhin das Rückgrat des gesamten Reisegeschäfts bleiben. Letztlich ist der Erfolg der Geschäftsreise auch alternativlos, denn die weltweit sehr gute Hotelinfrastruktur und die Flugnetze könnten ohne Geschäftsreisende gar nicht existieren. 

Explosive Debattenkultur: Autor David Nelles erklärt in seinem neuen Buch, warum öffentliche Debatten immer häufiger eskalieren und Lösungen dabei auf der Strecke bleiben

WARUM DEBATTEN ENTGLEISEN – UND WIE MAN GEGENSTEUERT



POLITIK Es sind oft nur wenige Minuten im Fernsehen, die genügen: Stimmen überschlagen sich, Argumente werden zu Schlagworten, Lösungen verschwinden hinter Empörung. Was als politische Debatte in einschlägigen Talkshows beginnt, endet nicht selten als Inszenierung – laut, zugespitzt, folgenlos. Für eine Volkswirtschaft, die auf Planungssicherheit und Innovationsfähigkeit angewiesen ist, ist das mehr als ein Stilproblem. Es ist ein strukturelles Risiko. Der Autor David Nelles beschreibt diesen Zustand in seinem neuen Buch nüchtern und kurzweilig zugleich – und gibt gute Tipps für eine bessere Debattenkultur.

Politik, sagt David Nelles, habe sich vielerorts von der Lösung entfernt und inszeniere stattdessen Konflikte. „Man macht Politik, indem Probleme vorgetragen werden und keine Lösungsansätze“, so seine Diagnose. Der Diskurs folge dabei einer eigenen Logik. Aufmerksamkeit entsteht nicht durch Differenzierung, sondern durch Zuspitzung. Die Logik und Algorithmen der sozialen Medien tragen ihren Teil zu dieser Entwicklung bei. „Politikerinnen und Politiker sind deshalb

so etwas wie Domppteure, die sozusagen die Manege bespielen“, sagt Nelles – und damit beschreibt er eine Dynamik, in der Streit zur Währung wird.

Die Konsequenz ist eine Verschiebung der Diskussion: weg von der Frage, was funktioniert – hin zu der Frage, wer sich durchsetzt. Für Unternehmerinnen und Unternehmer bedeutet das eine zunehmende Unsicherheit. Denn wenn Debatten die Realität verzerren, werde laut Nelles auch die Grundlage für strategische Entscheidungen brüchig.

FORTSCHRITT, DER NICHT ANKOMMT

Ein besonders prägnantes Beispiel, das in Nelles Buch einen großen Raum einnimmt, ist die aufgeladene Diskussion um die deutsche Energiepolitik. Während Deutschland beim Ausbau erneuerbarer Energien messbare Fortschritte erzielt, bleibt in der öffentlichen Wahrnehmung vor allem das Gegenteil haften. „Das ganz große Problem ist eben, dass sich Erfolge meistens nicht gut verkaufen lassen“, sagt Nelles.

Die Folge sei eine paradoxe Lage: Fortschritt findet statt, wird aber nicht als solcher erkannt. In der politischen Kommunikation entsteht dadurch ein Vakuum, das vor allem extreme Kräfte füllen – oft mit vereinfachten, zugespitzten Erzählungen. Hinzu kommt in diesem Zusammenhang eine zweite Verschiebung: die wachsende Dominanz von Emotionen über Fakten.

In polarisierten Debatten würden laut Nelles Zahlen ihre Überzeugungskraft verlieren, wenn sie nicht an die zugrunde liegenden Ängste anschließen. „Man muss eigentlich schauen, was die emotionalen Beweggründe sind“, sagt Nelles. Das ist kein Randphänomen, sondern ein systemischer Mechanismus. Wer wirtschaftliche Transformation erklären will – ob Energiewende oder Künstliche Intelligenz –, muss Daten liefern, sie aber mit Emotionen verbinden. Sonst setzen sich jene politischen Akteure durch, die einfache Antworten anbieten.

DIE FALLE DES PERFEKTIONISMUS

Gleichzeitig blockiert ein anderes Muster Fortschritt: der Anspruch auf Vollständigkeit. „Der größte Fehler, den wir in Deutschland haben, ist Perfektionismus“, sagt Nelles. Und der führe dazu, dass politische Maßnahmen so lange auf potenzielle Schwächen geprüft würden, bis sie politisch nicht mehr durchsetzbar sind. Das Ergebnis ist ein Stillstand, der im internationalen Vergleich zunehmend ins Gewicht fällt – und zum Beispiel innovative Unternehmen und disruptive

Geschäftsmodelle ausbremst. Nelles: „Während andere Länder experimentieren und nachjustieren, wartet Deutschland oft auf die ideale Lösung – und verliert Zeit.“

All diese Dynamiken verstärken sich gegenseitig – und werden durch digitale Plattformen beschleunigt. Polarisierung erzeugt Reichweite, Reichweite erzeugt Aufmerksamkeit, Aufmerksamkeit prägt Wahrnehmung. Auch Zukunftsthemen wie Künstliche Intelligenz folgen inzwischen diesem Muster. „Wir konzentrieren uns in der öffentlichen Debatte vor allem auf die negativen Auswirkungen“, beobachtet Nelles. Für Unternehmen entsteht daraus ein Dilemma: Wer Chancen nutzen will, muss gegen eine öffentliche Stimmung arbeiten, die Risiken überzeichnet und Fortschritt skeptisch betrachtet.

Die naheliegende Antwort wäre, so Nelles, struktureller Natur: andere Algorithmen, neue Beteiligungsformate, mehr Transparenz. Nelles plädiert tatsächlich für eine stärkere Bürgerbeteiligung – etwa durch Volksentscheide. Doch er setzt zugleich auf eine zweite Ebene: die individuelle. Dazu ermuntert er auch immer wieder in seinem Buch, indem er via QR-Code zum Mitmachen und Mitentscheiden animiert. Denn:

„Jeder Einzelne kann zwar nicht die Welt retten, aber er kann vor Ort schon mal einen ganz großen Unterschied machen“, sagt er.

Das klingt unspektakulär – und ist gerade deshalb bemerkenswert. Denn es verschiebt die Perspektive: weg von der Erwartung an die große politische Lösung, hin zur Verantwortung im eigenen Umfeld. Für viele Menschen scheint das neu zu sein, für Führungskräfte ist das ein vertrautes Prinzip. Mittlerweile klopfen auch immer mehr Politikerinnen und Politiker bei Nelles an und holen sich vom Bestsellerautor Tipps für ihre politischen Debatten und die bessere Kommunikation erfolgreicher Ergebnisse. Bleibt zu hoffen, dass sie nicht nur zuhören, sondern Nelles Strategien auch in den Talkshows im Fernsehen umsetzen, damit sich die Debattenkultur ändert.



BUCHTIPP

„Politikzirkus“ – David Nelles

Das Buch zeigt, wie politische Debatten durch Zuspitzung und Denkfehler entgleisen und Lösungen blockieren. Autor David Nelles plädiert für mehr Faktenorientierung und eine Debattenkultur, die Probleme tatsächlich löst.

Prädikat: lesenswert!

Penguin Verlag,
240 Seiten, 25 Euro



DAVID NELLES

ist ein deutscher Autor und Unternehmer. Er hat sich auf die verständliche Vermittlung komplexer Themen wie Klimawandel und politische Debatten spezialisiert. Bekannt wurde er mit dem „Spiegel“-Bestseller „Kleine Gase – Große Wirkung“

TREND-ALERT:

DIE BESTEN TEAMBUILDING-COACHES TRAGEN WOLLE

ERFOLG Wer wissen will, wie es um seine Führungskultur wirklich bestellt ist, braucht laut Teambuilder Hanspeter Etzold keine Unternehmensberatung, sondern 1.000 Schafe. Seit über zehn Jahren schickt er Teams von Unternehmen wie Airbus, Daimler oder der Europäischen Zentralbank mit Schafherden durch die deutsche Landschaft. Doch das braucht Mut: Die Tiere, sagt er, sind ehrlicher als jedes 360-Grad-Feedback.

DUP UNTERNEHMER-Magazin: Wie kommt man an einem komfortablen Schreibtisch bei Google auf die Idee, mit 1.000 Schafen Führungskräfte zu trainieren?

Hanspeter Etzold: Ich bin lieber draußen als drinnen und lieber in einer kleinen Nische die Nummer eins als

im großen Karpfenteich die Nummer 1.000. Ich habe viele Dinge ausprobiert, die mir Spaß machen würden, und gemerkt, die machen nur mir Spaß. Beim Schafenhüten aber habe ich die Begeisterung der Leute gesehen und gedacht: Das ist es.

Wie sieht ein Tag mit den Schafen konkret aus?

Etzold: Wir legen um 10 oder 11 Uhr los. Erst gibt es eine kurze Einführung. Dabei nicken alle und machen anschließend das Gegenteil von dem, was sie tun sollten. Deshalb üben wir auf einer Wiese, wo nichts schiefgehen kann. Die erste Aufgabe: die Schafe von A nach B führen. Wenn es einigermaßen geklappt hat, besprechen wir, was gut lief und was nicht und was wir daraus lernen. Dann geht es richtig los. Nach den ersten zwei Stunden platzt meistens der Knoten.

Was muss ein Team konkret leisten, damit die Schafe mitspielen?

Etzold: Multitasking ist absolut für die Mülltonne. Die Schafe sind supersensibel und spüren sehr genau, ob jemand dabei ist oder abgelenkt. Ich habe mal erlebt, dass eine Person die Schafe führte und plötzlich überholten sie die Person. In der Pause hat sie dann erzählt, in dem Moment, als die Schafe wegliefen, wusste sie nicht mehr, wo es eigentlich hinging. Das spüren die Schafe und reagieren sofort. Und das ist wie im Büro: Führung heißt eben nicht nur rumstehen und kluge Ratschläge geben, sondern selbst vorausgehen. Wissen, wo es hingeht. Aber auch alle anderen müssen ihre Stärken und ihre Rollen kennen, müssen sich abstimmen. Rechts und links je eine Wing-Person, die die Leitschafe in die Zange nimmt: hinter dem Öhrchen heißt Gas geben, vor dem Öhrchen heißt bremsen. Dann der Rest in einer Perlenschnur, schließlich das Schlusslicht – alle haben ihre Aufgaben.

Teambuilding hat den Ruf, eine Eintagsfliege zu sein – schöner Tag, kein Effekt. Was macht Ihren Ansatz nachhaltig?

Etzold: Das sind Bilder, die man nicht vergisst. Wenn jemand mit dem Handy beschäftigt ist und plötzlich 500 Schafe weglaufen – das ist ein einmaliges Erlebnis. Oder wie sich eine riesige Herde Schafe plötzlich im Kreis dreht, wenn der Chef einfach stehen bleibt. Wir arbeiten mit einem lebenden System – das macht den Unterschied. Die Schafe reagieren sofort, kein halbes Jahr später. Oft ist ein Psychologe von Bundes-



Das Wohl der Schafe im Blick: Es sind keine Tiertransporte nötig. Etzold arbeitet deutschlandweit mit Schäferinnen und Schäfern zusammen



Der Herr der Schafe:
Gründer Hanspeter Etzold
und seine Protagonisten

wehr oder Polizei dabei, der das Ganze beobachtet und danach mit dem Team bespricht, was ihm aufgefallen ist. Ich habe aber auch schon Teams erlebt, die sich ohne mein Zutun Wochen später getroffen haben, um darüber zu sprechen, was sie daraus lernen können. Nach zehn Minuten sagen übrigens fast alle dasselbe: „Ist ja wie im Büro.“ Die Schafe spiegeln den Alltag eins zu eins.

Welche Teams sind die stärksten?

Etzold: Die stärksten Teams sind diverse Teams. Ich hatte vor Kurzem eine Zahnarztpraxis – viele Frauen, sehr lieb, aber vielleicht zu lieb für die Schafe. Und dann gibt es die Alpha-Männer, die nur rumschreien und sich

selbst nicht bewegen. Es kommt auf die Mischung an. Zu den erfolgreichsten Teams, die ich je erlebt habe, gehören die der Europäischen Zentralbank: Die Leute sind alt und jung, Schweden, Italienerinnen, Polen, Männer und Frauen. Jeder Unterschied macht stärker.

Welche Szene werden Sie nie vergessen?

Etzold: Wir mussten einmal mit der Herde die Auffahrt zur Autobahn A3 überqueren – Ampeln, viel Verkehr, die Schafe mittendrin. Als der Schäfer sagte, wir müssen da rüber, habe selbst ich geschluckt. Und dann haben wirklich alle an einem Strang gezogen: Einer hat den Gegenverkehr angehalten, der nächste die Flanke gesichert. Das war wie ein Krimi, aber alles hat geklappt. ↩



Besser divers: Ideal ist ein Team von zehn bis 20 Personen, aber auch fünf Personen haben die Schafe schon erfolgreich geführt



Alles unter Kontrolle: Der Schäfer und sein Hütehund sind im Hintergrund dabei und springen ein, falls nötig

DEUTSCHE MOORE:

KLIMASCHLÜSSEL UND GESCHÄFTS- MODELL



Moorwiedervernässung: Mit angepassten Spezialmaschinen, Drohnen und Handarbeit wird die Fläche wiedervernässt

weiterhin einen Ertrag zu ermöglichen. Denn bisher werden in Deutschland etwa 80 Prozent der trocken-gelegten Moore für die Landwirtschaft genutzt. Deshalb kann die Wiedervernässung nur gemeinsam mit Landwirtinnen und Landwirten gelingen.

In Gnarrenburg in Niedersachsen betreibt das Start-up „Zukunft Moor“ den ersten Torfmoos-Betrieb dieser Art. „Allein durch die Wiedervernässung dieser Pilotfläche von 13,4 Hektar vermeiden wir jährlich 440 Tonnen CO₂-Äquivalente“, erklärt Co-Gründerin Julia Kasper. Für den Markt entsteht damit mehr als ein Klimaprojekt: „Zukunft Moor“ baut an einer neuen Wertschöpfungskette für klimafreundliche Pflanzenerden. Torfmoos gilt als ökologische Alternative zum fossilen Rohstoff Torf für den Erdenmarkt.

KLIMAFINANZIERUNG ALS HEBEL

Laut Kasper ist dieser Ansatz mehr als ein Einzelprojekt: „Wiedervernässung ist eine Transformation von Flächen, Landwirtschaft und Rohstoffversorgung. Die Umstellung ist teuer, während entwässerte Moorflächen ohne Gegenmaßnahmen über Jahrhunderte hinweg weiter Emissionen freisetzen. Genau deshalb sind Klimaprojekte und freiwillige Klimabeiträge für die Umsetzung so wichtig.“

Aktuell tragen Klimaschutzbeiträge von Unternehmen zur Etablierung des Torfmoos-Betriebs bei. Warum? Kasper erläutert: „Für Unternehmen wird daraus ein Corporate Benefit mit sichtbarem Mehrwert.“ Sie könnten dadurch regionale Klimaschutzprojekte unterstützen, vor Ort Wirkung für Mitarbeitende erlebbar machen und zugleich ihre eigene Nachhaltigkeitsstrategie stärken.

Das Projekt wird wissenschaftlich begleitet, unter anderem vom Moor Centrum der Universität Greifswald, der Ostfalia Hochschule und der Universität Münster. Nach drei Jahren Aufwuchs soll 2028 die erste Torfmoos-Ernte folgen.

UMWELT Wiedervernässte Moore können mehr als CO₂ sparen: Das Unternehmen „Zukunft Moor“ zeigt, wie aus Klimaschutz ein Geschäftsmodell für die Landwirtschaft und den Erdenmarkt wird.



JULIA KASPER

ist Co-Gründerin und Geschäftsführerin von „Zukunft Moor“. Zuvor gründete die Betriebswirtin die Onlineplattform Holzgespür

In Deutschland sind fast 95 Prozent der Moorflächen trockengelegt. Ohne Wasserschicht gelangt Sauerstoff an den Torf, der gebundene Kohlenstoff wird zersetzt und als Treibhausgas freigesetzt. Trockengelegte Moorflächen verursachen so rund sieben Prozent der deutschen Treibhausgasemissionen. Das sind 53 Millionen Tonnen pro Jahr – also in etwa so viel, wie die deutsche Stahlindustrie ausstößt.

Moore sind unterschätzte Klimaschützer und bieten die Möglichkeit für spannende Businesscases. „Zukunft Moor“ hat sich deswegen als erstes Unternehmen in Deutschland zur Aufgabe gemacht, trockengelegte Flächen wiederzuvernässen und darauf Torfmoos anzubauen, um den Landwirtinnen und Landwirten



Wir machen Ihre Teams KI-fit.

Damit Sie mit der Entwicklung Schritt halten.



PwC. So you can.





JUL-AUG 2026 | FINANZEN

BESSER **ABSICHERN**



LESETIPPS

DIE KRISE TRIFFT VOR ALLEM FRAUEN

Warum Frauen unter der aktuellen Weltlage finanziell mehr leiden als Männer – und was sie dagegen tun können. **Ab Seite 66**

ARME ZAHNÄRZTE

Ein Versorgungswerk für Zahnmediziner hat über eine Milliarde Euro verzockt. Kann das auch anderen Versorgungseinrichtungen passieren? **Ab Seite 68**

UNTERNEHMERTUM STÄRKEN

Hunderttausende Arbeitsplätze dürften verschwinden, weil Unternehmen keine Nachfolger finden. Wie sich gegensteuern lässt. **Ab Seite 72**

FRAUEN BRAUCHEN MEHR FINANZIELLE SICHERHEIT – SO GEHT’S

GELDANLAGE Natascha Wegelin, Gründerin von Madame Moneypenny, mahnt, die Multikrise treffe Frauen finanziell viel härter als Männer. Deshalb müssten sie jetzt die Kontrolle über Vermögensaufbau und Vorsorge übernehmen. Wie das gelingen kann.

DUP UNTERNEHMER-Magazin: In „Die Krise liebt Frauen wie dich“ schreiben Sie, gerade Frauen müssten ihre Finanzen gegen die Multikrise wappnen.

Aber sind Männer nicht ebenso von Krisen betroffen?

Natascha Wegelin: Grundsätzlich betreffen Krisen natürlich alle Menschen. Aber sie treffen nicht alle gleich. Wir sprechen zum Beispiel oft von der Inflation, als würde sie für alle gleich wirken. In Wirklichkeit hat jede Person ihre eigene Inflationsrate: Wer kein Auto hat, spürt steigende Spritpreise kaum, jemand mit täglichem Arbeitsweg per Auto sehr stark. Genauso ist es mit Krisen. Für Frauen und andere marginalisierte Gruppen wirkt die Krise wie ein Beschleuniger: Sie sind dauerhaft struktureller Benachteiligung ausge-

setzt – von geringerem Vermögen und Altersvorsorge über die Gender-Pay-Gap bis hin zu mehr unbezahlter Care-Arbeit und häufiger unterbrochenen Erwerbsbiografien. Das bedeutet: Wenn Krisen kommen, starten Frauen oft von einer wirtschaftlich fragileren Ausgangslage. Deshalb sind die finanziellen Konsequenzen für sie häufig existenzieller.

Sie malen ein recht düsteres Bild von den vielen Bedrohungen unserer Zeit. Warum ist das nötig, um Frauen zum Handeln zu bringen?

Wegelin: Weil Krisen nicht im luftleeren Raum stattfinden. Unsere Finanzentscheidungen sind nie losgelöst von der politischen und wirtschaftlichen Realität –



Anlegen gegen die Krise:
Für Frauen ist finanzielle Resilienz eine Überlebensstrategie

und diese Realität ist im Moment geprägt von einem Dauerzustand an Krisen. Wir sehen geopolitische Konflikte, politische Polarisierung, Angriffe auf Gleichstellung, wirtschaftliche Unsicherheit und die langfristigen Folgen der Klimakrise. All das beeinflusst Arbeitsmärkte, Sozialstaaten und Vermögensaufbau. Deshalb ist finanzielle Resilienz kein Nice-to-have, sondern eine Überlebensstrategie. Sie ist ein Schutzmechanismus in einer Welt, in der Krisen zur Normalität geworden sind, und sie ermöglicht Frauen nicht nur, Krisen zu überstehen, sondern trotz dieser Unsicherheiten Vermögen und Handlungsspielräume aufzubauen.

Sie sagen, für finanzielle Resilienz reicht es nicht aus, eine Riester-Rente, ein Eigenheim und einen Sparplan zu haben. Wie erlangen Frauen denn echte finanzielle Sicherheit?

Wegelin: Echte finanzielle Sicherheit entsteht nicht durch ein paar Häkchen auf einer Checkliste. Riester-Rente, Eigenheim und ein Sparplan – das kann alles sinnvoll sein. Aber es erzeugt oft eine trügerische Sicherheit. Denn keines dieser Dinge schützt automatisch vor Inflation, Jobverlust oder größeren Lebenskrisen. Finanzielle Resilienz entsteht deshalb nicht durch einzelne Produkte, sondern durch ein System aus klaren Zielen, ausreichender Liquidität, sinnvoller Absicherung und langfristigem Vermögensaufbau. Dazu gehören zum Beispiel ein finanzielles Polster für Krisenzeiten, eine solide Altersvorsorge und vor allem breit diversifizierte Investments am Kapitalmarkt. Wer Vermögen aufbaut, sollte Risiken nicht auf ein Produkt konzentrieren, sondern durch klare Zielsetzung und breite Diversifikation bewusst streuen.

Ein ETF-Sparplan auf den breit streuenden MSCI World galt lange als Königsweg für Anlegende. Sie mahnen, das reiche nicht. Warum nicht?

Wegelin: Viele Menschen glauben, mit einem ETF auf den MSCI World seien sie automatisch breit diversifiziert. In der Realität ist dieser Index sehr USA-lastig und klammert Schwellenländer aus, die mit passender

Gewichtung ebenso wichtig im Portfolio sind. Das ist also deutlich weniger breit gestreut, als viele denken. Ich sage nicht, dass man den MSCI World deshalb meiden sollte. Er kann ein sinnvoller Baustein sein, aber er ersetzt keine echte Anlagestrategie. Eine robuste Strategie bedeutet echte Diversifikation: über verschiedene Regionen, Anlageklassen und Risikotreiber hinweg. Also nicht alles auf ein einzelnes Investment oder einen Markt zu setzen, sondern Vermögen so aufzustellen, dass es auch dann stabil bleibt, wenn einzelne Märkte schwächeln.

Sie schreiben, Frauen, die investieren, stoßen oft auf Ablehnung, etwa in ihrer Partnerschaft oder Familie. Ist dieses tradierte Muster nicht überholt und eher eine bequeme Ausrede für Frauen, sich nicht selbst um ihre Finanzen zu kümmern?

Wegelin: Nein, das ist keine bequeme Ausrede, sondern die Realität für Frauen. Frauen, die Geld selbst verwalten oder investieren, begegnen oft subtilen oder nicht subtilen Gegenreaktionen. Ich habe schon öfter gehört, dass Partnerschaften scheitern, wenn die Frau „zu erfolgreich“ wird, weil der Partner das aufgrund der patriarchalen

Prägung als starker Versorger nicht verkraften kann. Studien zeigen sogar, dass in heterosexuellen Beziehungen der Stress bei Männern am geringsten ist, wenn ihre Partnerin etwa 40 Prozent zum Haushaltseinkommen beiträgt. Ab diesem Punkt steigt der Stress laut einer Untersuchung der University of Bath deutlich an und ist dann am höchsten, wenn die Frau mehr verdient als der Mann. Frauen verdienen in solchen Konstellationen häufig weniger, als ihr tatsächliches Potenzial zuließe. Zudem zeigen historische Analysen, dass gerade in Krisenzeiten Gleichberechtigung und feministische Fortschritte häufig unter Druck geraten, weil Stabilität über unsere Rechte gestellt wird. Genau deshalb ist finanzielle Selbstbestimmung kein Luxus, sondern ein Schutzschild. Sie verschafft Frauen Klarheit, Handlungsspielraum und die Freiheit, selbst zu entscheiden – auch wenn die Welt um sie herum instabil ist.



BUCHTIPP

„Die Krise liebt Frauen wie dich“, Natascha Wegelin

In ihrem jüngsten Buch mit dem Untertitel „Wie du finanziell resilient wirst und wächst – egal, was kommt“ möchte Natascha Wegelin Frauen dabei unterstützen, eine belastbare Strategie für Vermögensaufbau und Vorsorge zu entwickeln.

Wilhelm Heyne Verlag, 352 Seiten, Taschenbuch 20 Euro



NATASCHA WEGELIN

ist Gründerin und CEO von Madame Moneypenny, einer Community für mehr finanzielle Selbstbestimmung von Frauen, sowie Autorin und Investorin



Zahnarzt: Mediziner in Berlin, Brandenburg und Bremen fürchten um einen Gutteil ihrer Altersvorsorge

VERSORGUNGSWERK DER ZAHNÄRZTEKAMMER: RISKANTE ALTERSVORSORGE

FEHLSPEKULATION Der Schaden ist immens. Nach ersten Überprüfungen hat das Versorgungswerk der Zahnärztekammer Berlin (VZB) mit gut 1,1 Milliarden Euro rund die Hälfte des gesamten über die Jahre aufgebauten Vermögens der Versicherten durch Fehlspekulationen verzockt. „Eines der zentralen Probleme kann in zu riskanten Finanzgeschäften liegen, um die bestehenden Renditeerwartungen zu erfüllen“, sagt Meike Farhan, Rechtsanwältin und Associate Partnerin im Bereich Banking & Finance bei der Unternehmensberatung Rödl in Hamburg.

Dabei geht es unter anderem um Investitionen in Hotels oder Start-ups oder die Vergabe von Krediten ohne zugrunde liegende Sicherheiten. Womöglich stecken auch kriminelle Absichten hinter den Zahlungen, die Generalstaatsanwaltschaft Berlin ermittelt gegen die frühere Führung. Die betroffenen Ärztinnen und Ärzte bangen nun zumindest um einen Gutteil ihrer Altersvorsorge, denn sie zahlen statt in die staatliche

Rentenversicherung obligatorisch in ihr Versorgungswerk ein – zuletzt gut 1.500 Euro pro Monat. Vielleicht müssen sie dennoch über Zusatzabsicherungen nachdenken.

Das VZB ist wohl kein Einzelfall unter den 90 Versorgungswerken hierzulande. Neben der Bayerischen Versorgungskammer gab es kürzlich auch Nachrichten über Verluste bei Immobilieninvestments des Versorgungswerks der Rechtsanwälte im Lande Hessen. Das VZB hat beim Landgericht Berlin II „eine mehr als 2000 Seiten umfassende Schadenersatzklage eingereicht und verlangt darin, die Schadenersatzpflicht von insgesamt zwölf Beklagten festzustellen.“ Das VZB meldete kürzlich weiter: Die Forderungen richten sich unter anderem gegen das Land Berlin, das Aufsicht über das VZB führt, den Wirtschaftsprüfer Forvis Mazars, die Deutsche Apotheker- und Ärztebank eG sowie den früheren Vorsitzenden des VZB-Verwaltungsausschusses, Ingo Rellermeier. Das VZB wirft den Beklagten vor, ihre jeweiligen Pflichten grob verletzt zu haben. Und die Behörden verfolgen den Fall: „Die Ermittlungen in diesem Zusammenhang dauern an. Weitere Auskünfte können zum Schutz selbiger derzeit nicht gemacht werden“, lässt Alan J. S. Bauer, Staatsanwalt/GL und Pressesprecher der Generalstaatsanwaltschaft Berlin, wissen. 

„Auskunftsanfragen stellen“

Meike Farhan und Christian Conreder von Rödl schätzen die Situation des Versorgungswerks VZB ein und geben Ratschläge, um solche Vorgänge künftig zu verhindern.

DUP UNTERNEHMER-Magazin: Welcher ist für Sie der wichtigste Grund, dass es zu dem finanziellen Desaster beim Versorgungswerk der Zahnärztekammer Berlin kommen konnte?

Meike Farhan: Eines der zentralen Probleme kann in zu riskanten Finanzgeschäften liegen, um die bestehenden Renditeerwartungen zu erfüllen. Dann ist es aber umso wichtiger, durch ein ineinandergreifen des Portfolio- und Risikomanagement, auch über den Investitionszeitpunkt hinaus, eine kontinuierliche Prüfung und Überwachung zu gewährleisten.

Es gibt heftige Vorwürfe gegen die Aufsichtsbehörde des Landes Berlin sowie die das VZB beratende Apobank und die Wirtschaftsprüfer der Hamburger Niederlassung von Forvis Mazars. Wie schätzen Sie deren Rolle bei den Problemen des VZB ein? Und welche rechtlichen Folgen sowie Schadenersatzpflichten können ihnen drohen?

Christian Conreder: Ob mögliche Amtshaftungsansprüche gegen das Land Berlin oder mögliche Schadenersatzansprüche gegen andere Akteure bestehen, ist aktuell nicht pauschal bestimmbar. Die Rollen und die drohenden konkreten Folgen für die möglichen einzelnen Akteure werden mithilfe von Ermittlungen und Gerichtsverfahren juristisch aufzuarbeiten sein. Die einzelnen Vorwürfe reichen von mangelnder Aufsicht über fehlerhafte Beratung bis hin zu unzureichenden Prüfungen. So soll beispielsweise das VZB, laut Angaben von rbb24, rund 82 Millionen Euro Schadenersatz gegenüber seinen Wirtschaftsprüfern geltend gemacht haben.

Sollte der Staat zu einer Schadenbegrenzung verpflichtet werden, immerhin zwingt der Gesetzgeber die Zahnärzte zur Mitgliedschaft im VZB?

Farhan: Die Umsetzung einer pauschalen Schadenbegrenzung durch den Staat scheint für mich sehr unwahrscheinlich. Vielmehr sollte man sich die Frage stellen, ob nicht zeitnah eine umfassen-

de Reform in Form einer Zentralisierung der Aufsicht und eine Orientierung an der Regulierung von Investmentfonds sinnvoll wäre, um solche Szenarien zukünftig zu vermeiden.

In der „Berliner Zeitung“ wird eine Köpenicker Zahnärztin zitiert, die aufgrund der Fehlspekulationen des VZB eine Kürzung ihrer Altersbezüge um bis zu 50 Prozent befürchtet. Inwiefern erscheint Ihnen diese Prognose realistisch?

Conreder: Kürzungen in den zukünftigen Altersbezügen werden wohl kaum zu vermeiden sein. Um jedoch eine nachhaltige und konkrete Prognose abgeben zu können, wird die Veröffentlichung von belastbaren Zahlen abzuwarten sein.

Befürchten Sie bei anderen Versorgungswerken ähnliche Probleme wie beim VZB?

Farhan: Zuletzt wurde durch Medienberichte publik, dass eine weitere Versorgungskammer – die Bayerische Versorgungskammer, kurz BVK – vor einem möglichen Verlustrisiko in Höhe von 690 Millionen Euro steht. Dies zeigt, dass solche Probleme bei Versorgungswerken wohl kein Einzelfall mehr sind und einzelne Anlagestrategien beziehungsweise das Portfolio- und Risikomanagement der Versorgungswerke dahingehend zu überprüfen ist, ob die etablierten Prozesse ausreichend sind, um solche Verlustszenarien zu vermeiden.

Welche Möglichkeiten haben Versicherte, die Anlagepolitik ihres Versorgungswerks zu kontrollieren und gegebenenfalls gegen diese vorzugehen?

Conreder: Versicherte haben zum einen die Möglichkeit, die einzelnen Geschäftsberichte zu prüfen und Mitwirkungsrechte zu nutzen. Zum anderen können sie allein oder gebündelt mit anderen Mitgliedern auf Mitgliederversammlungen auch Auskunftsanfragen an ihr Versorgungswerk stellen. Je nach gewonnenen Kenntnissen steht ihnen der Rechtsweg offen.



MEIKE FARHAN

Die Rechtsanwältin ist Associate Partnerin im Bereich Banking & Finance bei Rödl in Hamburg. Ihre Tätigkeit umfasst die Beratung zu diversen Kapitalanlageprodukten in verschiedenen Assetklassen in enger Abstimmung mit der BaFin



DR. CHRISTIAN CONREDER

Der Rechtsanwalt und Partner bei Rödl leitet dort den Bereich Kapitalanlagerecht. Der Schwerpunkt seiner anwaltlichen Tätigkeit liegt im Bank- und Kapitalmarktrecht, namentlich in den Bereichen des Kapitalanlagerechts

WIE BANKEN VERTRAUEN NEU GEWINNEN MÜSSEN

FAIRNESS Die Finanzbranche steht unter Druck: KI, Plattformen und neue Wettbewerber stellen Geschäftsmodelle infrage. Gleichzeitig wächst in unsicheren Zeiten das Bedürfnis nach Orientierung und Vertrauen. Stephan Liesegang, Vorstandsvorsitzender der Sparda-Bank Hamburg, erklärt, wie sich Banking verändert, warum persönliche Nähe wichtiger wird – und was Fairness im Kreditgeschäft heute bedeutet.

DUP UNTERNEHMER-Magazin: Viele Branchen stehen vor tiefgreifenden Transformationsprozessen. Was verändert sich im Banking derzeit strukturell – und was bleibt überraschend konstant?

Stephan Liesegang: Strukturell verändert sich vor allem die Art, wie Bankdienstleistungen erbracht werden: Prozesse werden schneller, das Plattformgeschäft gewinnt an Bedeutung. Konstant bleibt das zentrale Kundenbedürfnis nach Sicherheit und Vertrauen. Menschen suchen einen verlässlichen Partner mit klaren Werten und einem Team, das bei Bedarf erreichbar ist.

Regionale Banken agieren heute im Spannungsfeld zwischen Digitalisierung und persönlicher Nähe. Wie gelingt es, beides nicht als Widerspruch, sondern als strategischen Vorteil zu begreifen?

Liesegang: Für unsere Kundinnen und Kunden ist digitales Banking längst selbstverständlich. Online-banking und die Nutzung per App ermöglichen die schnelle und flexible Abwicklung alltäglicher Bankgeschäfte – das erwarten die Menschen heute zu Recht. Gleichzeitig gibt es Lebensphasen und Entscheidungen, bei denen es um deutlich mehr geht als um eine Überweisung oder einen Standardkredit: etwa bei der Familiengründung, der Altersvorsorge oder dem Erwerb einer Immobilie. In diesen Momenten ist persönliche Beratung weiterhin zentral. Der strategische Vorteil regionaler Banken liegt genau in dieser Kombination von effizienten digitalen Prozessen und persönlicher Nähe.

Wenn Sie den Zeithorizont zehn Jahre nach vorn verschieben: Welche Rolle wird die klassische Filialbank im Jahr 2036 noch spielen?

Liesegang: Die Filiale der Zukunft wird weniger Schalter- und mehr Beratungsraum sein. Viele Serviceleistungen werden bis dahin vollständig digital und als Selfservice verfügbar sein. Gleichzeitig werden Filialen gezielt Orte für qualifizierte Beratung bleiben – insbesondere bei komplexen Fragestellungen.

Woran erkennen Kundinnen und Kunden heute eine verlässliche Bank?

Liesegang: Verlässlichkeit zeigt sich in der Regel nicht im Augenblick des Produktabschlusses, sondern danach. Kundinnen und Kunden erkennen eine verlässliche Bank daran, dass zugesagte Konditionen eingehalten werden und Produktversprechen Bestand haben. Hier zählt zum Beispiel das Thema Erreichbarkeit: Wenn nach dem Abschluss Fragen auftauchen oder sich die persönliche Situation verändert, erwarten Menschen einen Ansprechpartner, der erreichbar ist und Verantwortung übernimmt.

Der Begriff „Fairness“ wird im Finanzkontext oft verwendet, selten präzisiert. Was bedeutet Fairness für Sie konkret – operativ und strategisch?

Liesegang: Fairness bedeutet für mich, dass Produkte so gestaltet sind, dass sie sowohl für Kundinnen und Kunden als auch für die Bank wirtschaftlich attraktiv sind. Darüber hinaus steht Fairness für den Umgang



STEPHAN LIESEGANG

ist Vorstandsvorsitzender der Sparda-Bank Hamburg

miteinander. Es geht darum, sich auf Augenhöhe zu begegnen und Vertrauen zu leben: keine versteckten Klauseln, keine Lockangebote und keine „Sternchen-texte“. Stattdessen transparente Produkte, die das halten, was sie versprechen.

Welche Rolle spielen unabhängige Bewertungen und externe Einordnungen für die Glaubwürdigkeit einer Bank?

Liesegang: Unabhängige Bewertungen sind ein zentraler Vertrauensfaktor. Menschen orientieren sich an Vergleichen, um Entscheidungen abzusichern. Genau hier schaffen externe Bewertungen Transparenz. Eine objektive Einordnung durch ein externes Institut besitzt eine höhere Glaubwürdigkeit, als wenn ein Unternehmen über sich selbst behauptet, gut zu sein. Gleichzeitig sind solche Marktvergleiche ein wichtiger Maßstab für die eigene Weiterentwicklung.

Was wird aus Ihrer Sicht in zehn Jahren der entscheidende Unterschied zwischen einer guten und einer hervorragenden Bank sein?

Liesegang: Eine gute Bank wird auch in zehn Jahren funktionierende Produkte anbieten. Eine hervorragende Bank wird darüber hinaus Orientierung geben: Sie wird technologische Exzellenz mit Haltung verbinden, Komplexität verständlich machen und Verantwortung übernehmen. Der entscheidende Unterschied wird sein, ob Kundinnen und Kunden einer Bank nicht nur vertrauen müssen, sondern ihr bewusst vertrauen wollen – weil sie das Gefühl haben, fair behandelt zu werden.

Welche Rolle spielt regionale Verwurzelung in einer zunehmend globalisierten Finanzwelt?

Liesegang: Regionale Verwurzelung schafft Nähe und Identifikation und damit die Basis für eine persönliche und verantwortungsvolle Kundenbeziehung. Gleichzeitig ist Regionalität kein Gegenmodell zur Digitalisierung. Digitale Services sorgen für Effizienz und Komfort im Alltag, während persönliche Ansprechpartner vor Ort immer dann zur Verfügung stehen, wenn individuelle Beratung und Vertrauen gefragt sind. ↩

Zwischen KI und Kundennähe: Kundinnen und Kunden suchen trotz Digitalisierung den persönlichen Kontakt



WIR LAUFEN IN EINE MASSIVE NACHFOLGEKRISE

NACHFOLGE Zehntausende Unternehmen stehen vor dem Aus – wegen fehlender Nachfolgeregelungen. Diese stille Krise bedroht den deutschen Mittelstand. Heiko Kösling, Bundesvorsitzender der Wirtschaftsjunioren Deutschland, erklärt, wie mehr junge Menschen dazu bewegt werden könnten, einen Betrieb weiterzuführen.

Es ist eine stille Krise, die sich durch den deutschen Mittelstand frisst – und sie hat das Potenzial, ganze Regionen wirtschaftlich auszudünnen: In den kommenden Jahren droht ein massiver Verlust an Unternehmen, weil Nachfolgerinnen und Nachfolger fehlen. „Unseren Erkenntnissen zufolge laufen wir in den nächsten zehn Jahren in eine massive Nachfolgekrise. Rund 125.000 Unternehmen mit durchschnittlich sieben bis neun Beschäftigten werden keine Nachfolge finden“, warnt Heiko Kösling, Bundesvorsitzender der Wirtschaftsjunioren Deutschland. Das bedeute, dass rund 900.000 Arbeitsplätze vom Markt verschwinden – und die wirtschaftliche Entwicklung spürbar eingeschränkt werde.

Diese gefährliche Tendenz bestätigt auch das „KfW Nachfolge-Monitoring Mittelstand 2025“: Demnach suchen Hunderttausende mittelständische Unternehmen eine Nachfolge, während gleichzeitig das Interesse potenzieller Übernehmender sinkt. Der demografische Wandel verschärft die Lage zusätzlich.

DREI WEGE, UND KEINER IST EINFACH

Die strukturelle Schwäche liegt tiefer. Unternehmertum entsteht in Deutschland auf drei Wegen: Gründung, externe Übernahme oder familieninterne Nachfolge. „Alle drei sind völlig unterschiedlich, gesellschaftlich, steuerlich und vom Know-how her“, sagt Kösling.

Gerade die Übernahme – also der aus volkswirtschaftlicher Sicht oft effizienteste Weg – gilt als besonders komplex. Anders als bei einer Gründung müssen Nachfolgerinnen und Nachfolger bestehende Strukturen, Belegschaften und Eigentümerinteressen integrieren. „Im Gegensatz zu Gründerinnen und Gründern haben Nachfolgende mindestens zwei weitere Stakeholder am Tisch“, beschreibt Kösling die Realität.

Hinzu kommt die emotionale Dimension: Übergeben dauern oft Jahre, sind konfliktanfällig und verlangen Vertrauen zwischen den Generationen. Für viele potenzielle Nachfolgende wirkt dieser Prozess abschreckend – zumal er von außen kaum unterstützt wird. Die Wirtschaftsjunioren Deutschland, ein Ver-

Unternehmensnachfolge:
Die Wirtschaftsjunioren Deutschland leisten Hilfestellung beim komplexen Vorgang der Übergabe



band mit rund 10.000 Mitgliedern – Unternehmern, Unternehmerinnen und Führungskräften unter 40 Jahren –, will hier Hilfestellung leisten. Eines ihrer Ziele: Führungskräften Lust darauf zu machen, irgendwann selbst ein Unternehmen zu gründen oder zu übernehmen.

BESSERER ZUGANG ZUM UNTERNEHMERTUM

Kösling hat seinen einjährigen Vorsitz deshalb unter das Prinzip der „unternehmerischen Mobilität“ gestellt. Er will den Zugang zum Unternehmertum für mehr Menschen öffnen, unabhängig von deren Herkunft oder familiärem Hintergrund. Sein Konzept zielt auf eine neue Dynamik im Mittelstand: mehr externe Nachfolger, mehr Quereinsteiger, mehr unternehmerische Karrieren jenseits klassischer Erbstrukturen.

Ein zentraler Hebel sind Netzwerke wie das der Wirtschaftsjunioren Deutschland. Sie bilden eine Community, in der angehende junge Unternehmerinnen und Unternehmer praktische Fragen klären können – von Personalentscheidungen bis Finanzierung. „Jede und jeder bekommt immer auf jede Frage in wenigen Minuten eine Antwort oder einen Kontakt“, verspricht Kösling. Solche Strukturen ersetzen fehlende familiäre Erfahrung und senken die Einstiegshürden. An Motivation fehle es der jungen Generation jedenfalls nicht. Im Gegenteil: „Wir sind genauso stark und engagiert wie die Generationen vor uns.“

STEUERLICHE SCHONFRIST

Doch Kösling sieht auch Schwachstellen im System. Wer ein Unternehmen übernehme, trage von Tag eins an die volle steuerliche Last – unabhängig davon, ob der Betrieb stabil laufe oder erst restrukturiert werden müsse, kritisiert Kösling. Er würde sich stattdessen eine Schonfrist von fünf Jahren wünschen, in denen der Staat eine gewisse steuerliche Zurückhaltung übt, etwa in Form von Freibeträgen.

In die oft gehörten Schmähungen des Standorts Deutschland hingegen stimmt er nicht ein. Sicher, die Bürokratie sei überbordend und hemme auch Gründende sowie Nachfolgerinnen und Nachfolger. Und

die hohen Steuern? Sieht Kösling nicht als abschreckend an oder als Grund, Deutschland den Rücken zu kehren. „Wer verlässt denn seine Familie für einen Steuersatz?“, fragt er und betont: „Es ist ja auch unternehmerisches Geschick, mit den Gegebenheiten klarzukommen, die wir haben.“ Zu hohen Lohnnebenkosten hat er ebenfalls eine eigene Meinung. So sorgten hohe Löhne letzten Endes auch dafür, dass Menschen Geld haben, das sie verkonsumieren könnten. „Und das kommt europäischer und nationaler Wertschöpfung zugute.“

RÜCKWÄRTSGEWANDTE WIRTSCHAFTSPOLITIK

Von der Berliner Politik würde sich Kösling hingegen mehr Rückenwind für die Wirtschaft generell erhoffen. „Die Bundespolitik setzt gerade viele falsche Akzente“, kritisiert er. Sie schaue im Rückspiegel auf die Wirtschaftspolitik und setze auf fossile Wertschöpfung statt auf Zukunftstechnologien. „Für einen Wissensstandort wie Deutschland ist das nicht förderlich.“ Lob findet er hingegen für den Vorstoß der EU-Kommission für eine neue Gesellschaftsform. Mit der EU Inc. sollen Start-ups innerhalb von 48 Stunden vollständig digital und ohne erforderliches Mindeststammkapital gegründet werden können. Eine andere Forderung der Wirtschaftsjunioren an Brüssel ist jedoch noch unerfüllt: die Konsolidierung des europäischen Binnenmarkts. Ein verstärkter Kauf europäischer Waren in Europa könnte die Wertschöpfung auf dem Kontinent deutlich steigern, ist Kösling überzeugt.

DIE EIGENTLICHE HERAUSFORDERUNG

Wirtschaftliche Voraussetzungen, strukturelle Defizite, mangelnde politische Unterstützung tragen zu einem schleichenden Substanzverlust bei. Dabei ist die Nachfolgekrise kein isoliertes Problem, sondern ein systemisches. Sie berührt Steuern, Wirtschaftspolitik, Finanzierung – und nicht zuletzt die Frage, wie Deutschland wirtschaftliche Verantwortung organisiert. Anders gesagt: Wenn niemand übernimmt, verschwindet nicht nur ein Unternehmen, sondern auch ein Teil der wirtschaftlichen Zukunft. 



HEIKO KÖSLING

ist Bundesvorsitzender der Wirtschaftsjunioren Deutschland und engagiert sich für bessere Rahmenbedingungen im Mittelstand. Mit seinem eigenen Unternehmen Digitale Hanseaten entwickelt er unter anderem tragfähige Geschäftsmodelle und marktfähige Produkte

ORIENTIERUNG AUS UNTERSCHIEDLICHEN BLICKWINKELN

Vorausschauend:

Bei der Nachfolgeplanung können Aspekte wie ein Management-Buy-in, eine HR-Due-Diligence und Family Equity eine Rolle spielen

NACHFOLGE Der neue Ratgeber „Unternehmensnachfolge 2026“ vereint Beiträge aus verschiedenen Disziplinen und beleuchtet wesentliche Etappen sowie Fragestellungen der Unternehmensnachfolge. Neben rechtlichen, steuerlichen und finanziellen Themen rücken darin auch strukturelle und persönliche Aspekte in den Fokus. Die exklusiven Auszüge fassen ausgewählte Inhalte zusammen und machen zentrale Erfahrungen aus der Praxis zugänglich.

DER PERFECT FIT BEI DER SUCHE NACH MBI-KANDIDATEN:

Management-Buy-in als Nachfolgelösung



**JOHANNES
CLAUSS**

ist Gründer von Exitbuddies und begleitet Unternehmer bei der Suche nach passenden Nachfolgelösungen, insbesondere im Rahmen von Management-Buy-ins

Das Management-Buy-in (MBI) ist eine besondere Form der Unternehmensnachfolge: Eine externe Führungspersönlichkeit übernimmt ein etabliertes Unternehmen und trägt künftig unternehmerische Verantwortung. Anders als bei internen Lösungen bringt ein MBI neue Impulse von außen, erfordert jedoch einen besonders sorgfältigen Auswahl- und Übergabeprozess. Denn MBI-Kandidaten müssen mehr mitbringen als fachliche Qualifikation. Neben Managementenerfahrung sind Unternehmermentalität, Risikobereitschaft und persönliche Passung entscheidend. Wer übernimmt, kauft nicht nur ein Unternehmen, sondern ein Lebenswerk mit gewachsenen Strukturen und Bezie-

hungen. Vertrauen aufzubauen und die Unternehmenskultur zu verstehen ist daher zentral. Gelingen kann ein MBI nur, wenn Kandidat und Unternehmen auf mehreren Ebenen zusammenpassen. Dazu zählen fachliche Anforderungen, finanzielle Voraussetzungen sowie kulturelle Faktoren. Unklare Erwartungen oder zu vage Anforderungsprofile gehören zu den häufigsten Ursachen gescheiterter MBI-Prozesse. Ein strukturierter Auswahlprozess schafft Orientierung. Klare Kriterien helfen, Entscheidungen nachvollziehbar zu treffen und persönliche Eindrücke einzuordnen. Ebenso wichtig ist ein schrittweiser Dialog, der Raum für persönliche Begegnungen lässt.

Das Kapitel von Johannes Clauss (Exitbuddies) zeigt, dass erfolgreiche Management-Buy-ins weniger von schnellen Abschlüssen abhängen als von realistischer Vorbereitung und klaren Erwartungen.

DER UNTERNEHMENSWERT MENSCH:

Warum HR, Kultur und Wissen über den Erfolg von M&A-Transaktionen entscheiden

In M&A-Transaktionen stehen häufig Zahlen, Verträge und rechtliche Risiken im Mittelpunkt. Doch ein zentraler Erfolgsfaktor wird oft unterschätzt: die Menschen im Unternehmen. Kompetenzen, Erfahrungswissen, Führungskultur und Veränderungsbereitschaft prägen den tatsächlichen Unternehmenswert maßgeblich. Werden diese Aspekte vernachlässigt, steigt das Risiko von Integrationsproblemen, Wissensverlust und gescheiterten Business-Cases.

Der sogenannte Unternehmenswert Mensch umfasst weit mehr als Personalzahlen oder Kostenstrukturen. Gemeint ist das Zusammenspiel aus Führung, Teamstabilität, organisationaler Resilienz und Wissensverteilung. Gerade in mittelständischen Unternehmen kann dieser immaterielle Wert entscheidend sein. Viele gescheiterte Transaktionen haben ihren Ursprung nicht in Markt- oder Strategie-, sondern in People- und Kulturthemen.

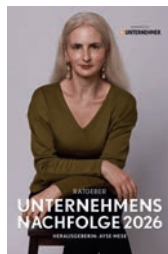
Eine zentrale Rolle spielt dabei die HR-Due-Diligence. Sie ergänzt klassische Prüfungen um eine strukturierte Analyse von Personalrisiken, Führungslücken und kulturellen Dynamiken. Gespräche mit Schlüsselpersonen machen informelle Strukturen sichtbar

BUCHTIPP

„Ratgeber Unternehmensnachfolge 2026“, Ayse Mese (Hrsg.)

Das Buch vermittelt fundiertes Wissen und praxisnahe Einblicke, wie Unternehmensnachfolgen von der Planung bis zum Abschluss professionell vorbereitet, strukturiert und umgesetzt werden.

DUP Media, 182 Seiten, Taschenbuch 19,99 Euro, DUP-magazin.de/ratgeber



und helfen, Risiken frühzeitig zu erkennen und gezielt zu adressieren. Ebenso entscheidend sind Kommunikation, Wissenstransfer und die Bindung zentraler Mitarbeitender. Eigentümerwechsel erzeugen Unsicherheit. Wer Übergänge aktiv gestaltet und kulturelle Unterschiede ernst nimmt, erhöht Stabilität und Akzeptanz im Unternehmen.

Das Kapitel von Gerlinde Baumer und Jean-Claude Baumer (Omegaconsulting) rückt den Faktor Mensch konsequent ins Zentrum von Nachfolge- und M&A-Prozessen und zeigt, warum nachhaltiger Transaktionserfolg ohne professionelle Berücksichtigung von HR, Kultur und Führung kaum möglich ist.

FAMILY OFFICES UND „FAMILY EQUITY“ IN DER UNTERNEHMENSNACHFOLGE:

Eine langfristige Alternative zu Konzernen und Private Equity

Neben Konzernen und Private Equity gewinnen Family Offices als Nachfolgelösung zunehmend an Bedeutung. Sie verwalten das Vermögen einzelner Unternehmerfamilien und investieren direkt in Firmen mit langfristigem Horizont.

Im Unterschied zu klassischen Finanzinvestoren steht nicht der kurzfristige Weiterverkauf im Vordergrund. Family Offices verfolgen häufig generationenübergreifende Ziele und setzen auf den nachhaltigen Erhalt des Unternehmens. Die operative Verantwortung verbleibt in der Regel beim Management, während Investoren ihre Erfahrung auf Gesellschafter- oder Beiratsebene einbringen. Ein zentrales Merkmal ist der hohe Stellenwert von Unternehmenskultur und Mitarbeiterbindung. Stabilität und Kontinuität gelten als wesentliche Erfolgsfaktoren. Entsprechend zurückhaltend agieren Family Offices bei strukturellen Eingriffen.

Das Kapitel von Dr. Burkhard Wittek (Forum Family Office) ordnet Family Equity als Nachfolgelösung ein, bei der langfristige Kapitalbindung und generationenübergreifendes Denken im Mittelpunkt stehen.



GERLINDE BAUMER



JEAN-CLAUDE BAUMER

Die beiden führen Omegaconsulting und begleiten seit vielen Jahren M&A-Transaktionen sowie Unternehmensnachfolgen mit besonderem Fokus auf HR, Führung und Wissenstransfer im Mittelstand



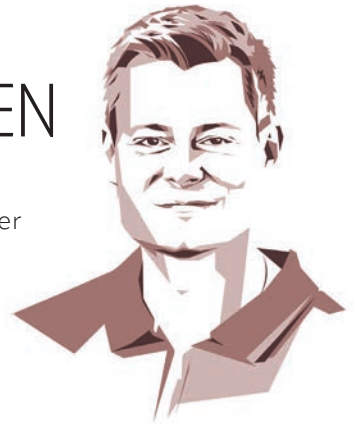
DR. BURKHARD WITTEK

ist Geschäftsführer des Forum Family Office in München, welches das Vermögen einer Münchner Familie für die nächsten Generationen verwaltet und ausschließlich in Unternehmensbeteiligungen, Public Equity und Family Equity investiert

KRANK UND SELBSTSTÄNDIG: UMSATZ WEG, RECHNUNGEN BLEIBEN

EINE KOLUMNE VON BASTIAN KUNKEL

Bastian Kunkel ist Gründer und Geschäftsführer der VMK Versicherungsmakler GmbH, zu der auch die Markenplattform „Versicherungen mit Kopf“ gehört. VMK Versicherungsmakler berät Privatkunden digital und unabhängig von Versicherungsunternehmen. Im DUP UNTERNEHMER-Magazin teilt Kunkel regelmäßig seine Einschätzungen und Tipps rund um Absicherungsthemen.



Selbstständig sein heißt: Solange man arbeitet, läuft es. Und wenn nicht? Dann laufen die Kosten weiter – nur die Einnahmen nicht.

Was Angestellte als selbstverständlich kennen, müssen Selbstständige selbst organisieren: die Absicherung ihres Einkommens, wenn sie ausfallen. Betriebskosten, Miete, Krankenversicherungsbeitrag: Alles läuft weiter. Der Umsatz nicht. Und genau hier entsteht eine Lücke, die viele erst entdecken, wenn sie bereits drinstecken.

*Wer selbstständig ist, hat in der Regel keinen ausreichenden Anspruch auf Krankengeld. **Privat krankenversicherte Selbstständige** haben ohne separaten Krankentagegeld-Baustein überhaupt keinen Anspruch – die Versorgungslücke beträgt hier 100 Prozent. **Freiwillig gesetzlich Versicherte** erhalten nur dann Krankengeld ab dem 43. Krankheitstag, wenn sie den vollen Beitragssatz von 14,6 Prozent plus Zusatzbeitrag zahlen und damit einen Anspruch auf Krankengeld eingeschlossen haben. Zusätzlich gibt es den GKV-Wahltarif – eine separate Option, bei der Selbstständige Krankengeld bereits früher absichern können, je nach Kasse zum Beispiel ab dem 22. Krankheitstag – verbunden mit einer Bindungsfrist von in der Regel drei Jahren. Die sauberste Lösung ist die **private Krankentagegeldversicherung**.*

Allerdings: Wer als Selbstständiger gesetzlich versichert ist, hat in der Praxis nur eingeschränkte Möglichkeiten, zusätzlich ein privates Krankentagegeld abzuschließen – und wenn, dann meist nur zur ergänzenden Absicherung, nicht als vollständiger Ersatz. Wichtig: Eine Gesundheitsprüfung ist beim privaten Krankentagegeld grundsätzlich immer erforderlich. Eine Absicherung ist je nach Versicherer ab dem 8., 15., 22. oder einem anderen Karenztag möglich. Entscheidend ist, wie lange realistisch auf Einnahmen verzichtet werden kann.



Die Höhe sollte am tatsächlichen Nettobedarf hängen: Fixkosten, Betriebsausgaben, Krankenversicherungsbeitrag, Altersvorsorge, Lebenshaltung. Aus unserer Beratungspraxis bei Versicherungen mit Kopf wissen wir: Wer hier zu niedrig ansetzt, merkt das im Schadensfall – dann aber zu spät.

Fazit: Krankentagegeld ist nicht glamourös. Aber es greift genau dann, wenn Selbstständige am verwundbarsten sind: krank, ausgefallen, ohne Einnahmen. Wer sauber plant und den Vertrag regelmäßig anpasst, schützt nicht nur sein Einkommen, sondern auch seinen Handlungsspielraum. Und den brauchen Selbstständige für das, was wirklich zählt: ihr Business.

Die vollständige Kolumne lesen Sie unter [DUP-magazin.de/krankentagegeld](https://dup-magazin.de/krankentagegeld)

BIG BANG KI FESTIVAL

16. & 17. SEPTEMBER 2026 – BERLIN

SAVE THE DATE!
bigbangfestival.de

Erlebe Europas führendes KI-Event live!

Das BIG BANG KI FESTIVAL 2026 ist der Treffpunkt für
Visionär:innen, Macher:innen und Entscheider:innen.
Zwei Tage voller Inspiration, Innovation und exklusivem Networking.



Dr. Karsten Wildberger (CDU)
Bundesminister für Digitales
und Staatsmodernisierung



Frank Thelen
Tech-Investor &
Innovationsexperte



Bastienne Korts
GTM „Go to Market“,
@OpenAI



Margarita Lindahl
Head of AI,
Panasonic Connect Europe

Über 11.000 C-Level-Gäste. Fünf Bühnen mit mehr als
350 Top-Speaker:innen aus Wirtschaft, Politik & Wissen-
schaft. 70+ Masterclasses mit echtem Praxis-Mehrwert.
Und das KI-Zertifikat, das in jeden Lebenslauf gehört.

JETZT TICKETS SICHERN!

Tickets:



Orientierung geben:
Mit dem neuen Siegel
können Unternehmen
selbstbewusst über ihre
Qualität informieren

SICHTBARKEIT ENTSTEHT DIGITAL

AUSZEICHNUNG Der Mittelstand gilt als Stabilitätsanker der deutschen Wirtschaft – und bleibt doch oft unsichtbar. Viele Unternehmen, die Innovation, Beschäftigung und regionale Wertschöpfung sichern, arbeiten im Hintergrund. Genau diesen Unternehmen will das neue Siegel „Deutschlands Beste“ Aufmerksamkeit verschaffen.



**GEHÖREN SIE ZU
DEUTSCHLANDS
BESTEN?**

Starten Sie den
Prüfprozess, indem
Sie eine kostenfreie
Selbstauskunft
ausfüllen.

**Mehr unter:
auszeichnung-
deutschlands-
beste.de**

Die Idee dahinter trifft einen Nerv der Zeit, denn Vertrauen ist in wirtschaftlich angespannten Jahren zur vielleicht wichtigsten Währung geworden – bei Kunden ebenso wie bei Fachkräften. Unternehmen müssen heute weit mehr leisten, als solide Umsätze zu erwirtschaften. Gefragt sind Haltung, Verlässlichkeit und Zukunftsfähigkeit. Gerade im Mittelstand entsteht daraus häufig ein Spannungsfeld: Viele Betriebe investieren in Ausbildung, Digitalisierung und regionale Verantwortung, sprechen aber selten offensiv über ihre Leistungen.

„Der deutsche Mittelstand ist das Rückgrat unserer Wirtschaft. Mit ‚Deutschlands Beste‘ wollen wir genau den Unternehmen eine Bühne geben, die tagtäglich mit Leidenschaft, Zuverlässigkeit und unternehmerischem Mut vorangehen“, sagt Ines Woermann, Geschäftsführerin des diind – Deutsches Innovationsinstitut. Dabei soll das Siegel bewusst mehr sein als eine klassische Auszeichnung. Bewertet

werden nicht allein Kennzahlen oder Wachstumsraten, sondern auch Aspekte wie Arbeitgeberqualität, Innovationsfähigkeit oder das Bekenntnis zum Standort Deutschland. Gerade in Zeiten geopolitischer Unsicherheiten und anhaltender Fachkräftengpässe gewinnt diese Perspektive an Bedeutung. Mittelständler werden zunehmend daran gemessen, wie resilient ihre Strukturen sind und wie glaubwürdig sie ihre Werte nach innen und außen vertreten.

KI STATT BAUCHGEFÜHL

Besonders interessant ist dabei der technologische Ansatz hinter der Auszeichnung. Das Prüfverfahren basiert auf einer KI-gestützten Analyse. Ziel ist es, Unternehmensbewertungen stärker zu objektivieren und nachvollziehbarer zu machen. Statt rein subjektiver Einschätzungen oder klassischer Selbstdarstellung fließen unterschiedliche Datenpunkte in ein mehrstufiges Prüfverfahren ein. „Unser neues KI-gestütztes Prüfverfahren garantiert maximale Objektivität. Wir messen nicht nur nackte Zahlen, sondern bewerten die gelebte Unternehmenskultur, das Bekenntnis zum Standort und die echte Qualität, die ein Unternehmen ausmacht“, so Woermann.

Damit reagiert das diind auch auf eine Entwicklung, die viele Unternehmen derzeit beschäftigt: Sichtbarkeit entsteht zunehmend digital. Ob potenzielle Bewerber, Geschäftspartner oder KI-gestützte Suchsysteme – sie alle orientieren sich stärker an überprüfbaren Signalen von Qualität und Vertrauen. Zertifizierungen und Auszeichnungen werden damit zu einem strategischen Faktor für Employer-Branding und Vertrieb.

Gerade mittelständische Unternehmen tun sich jedoch häufig schwer damit, ihre Leistung entsprechend sichtbar zu machen. Viele agieren traditionell zurückhaltend, obwohl sie in ihren Branchen oft Weltmarktführer oder technologische Taktgeber sind. Das neue diind-Siegel setzt deshalb auch auf einen psychologischen Effekt: Es soll Unternehmen dazu ermutigen, selbstbewusster und öffentlichkeitswirksamer über ihre Qualität zu informieren. Denn in einer Wirtschaft, die sich rasant verändert, reicht operative Exzellenz allein nicht mehr aus. Wer Fachkräfte gewinnen, Kunden überzeugen und im Wettbewerb bestehen will, muss Vertrauen aktiv kommunizieren. Woermann: „Qualität wird dadurch sichtbar – und zieht dadurch Fachkräfte an.“

DAS ERSTE PRODUKTSIEGEL FÜR DIE KI-ÄRA

QUALITÄTSSICHERUNG Die klassische Produktbewertung gerät unter Druck. Während Warentests oft nur einzelne Produkte stichprobenartig prüfen, entstehen längst neue Systeme, die Qualität in Echtzeit analysieren – zunehmend KI-gestützt. Genau dort positioniert sich DISQTrust mit dem neuen Siegel „Product Champion“. Der Anspruch: ein Bewertungssystem für das KI-Zeitalter zu sein.

Dabei versteht sich DISQTrust als Deutschlands innovativstes Produktvergleichsinstitut. Hinter der Marke steht das Deutsche Institut für Service-Qualität, seit Jahren für Marktanalysen und Verbraucherstudien bekannt. Der Unterschied: DISQTrust setzt konsequent auf digitale Technologien und Künstliche Intelligenz (KI). Statt einige Dutzend Produkte zu testen, analysiert das System kontinuierlich mehr als 7,6 Millionen Produkte aus über 95 Kategorien.

Die Methodik basiert auf drei Ebenen: Kundenbewertungen, Markenbewertung und Qualitätsbewertung. Nutzerstimmen aus unterschiedlichen Plattformen werden aggregiert, technische Merkmale systematisch ausgewertet, und die Reputation der Hersteller wird in die Analyse einbezogen. Daraus entsteht der „DISQTrust Score“, der die Grundlage für die Auszeichnung „Product Champion“ bildet.

AUSGEZEICHNETE PRODUKTE WERDEN AUCH FÜR KI-SYSTEME SICHTBAR

Bemerkenswert ist vor allem die strategische Dimension des Siegels. Denn Produkte konkurrieren längst nicht mehr nur in Onlineshops oder Suchmaschinen, sondern zunehmend in KI-gestützten Empfehlungssystemen wie ChatGPT oder Google Gemini. Genau dafür wurde „Product Champion“ entwickelt: Ausgezeichnete Produkte sollen auch für KI-Systeme sichtbar und als vertrauenswürdig erkennbar werden.

Damit verändert sich die Rolle von Qualitätssiegeln grundlegend. Sie dienen nicht mehr allein dem Marketing, sondern werden Teil digitaler Sichtbarkeit. Studien zeigen bereits heute messbare Effekte: höhere Preisbereitschaft, steigende Kaufwahrscheinlichkeit

und zusätzliche Auftragseingänge bei ausgezeichneten Produkten. In einer Wirtschaft, in der Algorithmen Kaufentscheidungen zunehmend beeinflussen, wird Vertrauen selbst zum Wettbewerbsfaktor.

Um die Glaubwürdigkeit der Vergabe sicherzustellen, setzt DISQTrust auf ein unabhängiges Qualitätskuratorium. „Das ist kein Beirat auf dem Papier. Wir prüfen aktiv, hinterfragen Methoden und stehen mit unserem Namen für die Glaubwürdigkeit jeder Auszeichnung“, sagt Francesco Ferreri, Managing Director von DISQTrust. Der eigentliche Wandel liegt jedoch tiefer: Qualität wird in Zukunft nicht nur bewertet, sondern von KI-Systemen interpretiert, gewichtet und empfohlen. Wer dort sichtbar ist, gewinnt Reichweite – und einen entscheidenden Vorsprung im Wettbewerb. ↙

JETZT TESTEN!

Gehört Ihr Produkt zu den besten?

Mehr unter:
[product-champion.
disq-trust.de](https://product-champion.disq-trust.de)



Neues Siegel: Macht Produktqualität in KI-Systemen sichtbar

JUL-AUG 2026 | GESUNDHEIT

SCHLAUER GESÜNDER LEBEN



LESETIPPS

GRÜNDEN MIT WOHLBEFINDEN

Die Arbeitsbelastung in Start-ups ist oft hoch. Was die TK dafür tut, um die Gesundheit in jungen Unternehmen zu fördern. **Ab Seite 82**

KREBS OFFEN ANSPRECHEN

Wie eine gemeinnützige Organisation Unternehmen hilft, die Krankheit in der Belegschaft zu adressieren.

Seite 84

BELASTBARE ÜBERWACHUNG

Schlaf-Tracker halten nicht immer, was sie versprechen. Diese App will es besser machen. **Seite 86**

VON DER FREIHEIT ZUR GESUNDHEIT

NEW HEALTH Start-ups gelten nicht nur als Vorreiter in Sachen New Work, sondern wünschen sich auch mehr New Health. Das zeigen eine neue Studie zum Thema Arbeit und Gesundheit und die Erfahrungen zweier Gründerinnen.

Mitten in der weltweiten Corona-Pandemie, genauer 2021, gaben in einer gemeinsamen Studie des Startup-Verbands und der Techniker Krankenkasse 64 Prozent der befragten Start-ups an, dass Gesundheit für ihr Unternehmen eine große Rolle spiele. Heute liegt der Wert in einer Neuauflage der Befragung sogar bei 77 Prozent. Eine Steigerung, die viel über die Belastung in jungen Unternehmen, aber auch über das Bewusstsein im Umgang damit aussagt.

ALLEIN IM HOMEOFFICE MIT DER KI

Die Weltwirtschaftslage, KI-Anwendungen und komplette Remote-Umgebungen sind nur drei Faktoren, die eine neue Definition des gesunden Arbeitens erfordern. So gaben 85 Prozent der 350 jetzt befragten Start-ups an, spezialisierte KI-Anwendungen jenseits von ChatGPT & Co. zu nutzen. Zum Vergleich: In der Gesamtwirtschaft sind es nur 45 Prozent.

Hinsichtlich Remote-Arbeit liegt der durchschnittliche Anteil bei 61 Prozent, was laut der Studie vor allem mehr Flexibilität (84 Prozent), die bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf (77 Prozent) sowie einen besseren Zugang zu Talenten (63 Prozent) als Vorteile zur Folge hat. Als Top-3-Nachteile wurden fehlende Teamkultur (66 Prozent), Kommunikationshürden (52 Prozent) und ein erschwerter Wissenstransfer (53 Prozent) genannt. Dennoch bewerten vier von fünf Gründern und Gründerinnen Remote-Arbeit als positiv. Ein negativer Nebeneffekt: KI-Systeme und Kollegen via Videocall bemerken selten, wenn es jemandem aus dem Team schlecht geht.

Ein besonderer Fokus lag in der Studie auf dem Thema Gesundheit. „Zum Alltag in einem Start-up gehören viel Arbeit, Druck und ein hohes Maß an Verantwortung“, sagt Dr. Alexander Hirschfeld, Leiter Research beim Startup-Verband. „Das kann Spaß machen, aber natürlich auch mal in eine andere Richtung gehen.“ Er moderierte im Rahmen der Digital- und Marketingmesse OMR eine zu den Studienergebnissen passende Diskussion unter dem Titel „Starting a business the healthy way“. Denn trotz der 77 Prozent, die angeben, dass Gesundheit für sie und ihr Unternehmen ein wichtiges oder sehr wichtiges Thema sei, gibt es auch hier wie so oft eine Diskrepanz zwischen theoretischem Anspruch und Realität: Gleichzeitig erklärten 68 Prozent, dass durch die höhere Arbeitsdichte die Gefahr besteht, dass die Gesundheit hintangestellt wird. Zudem sagten 59 Prozent, dass wegen mehr Verantwortung und Druck vor allem die mentale Gesundheit stärker gefährdet ist.

BERATUNGSANGEBOT VON BEGINN AN

„Uns geht es darum, schon möglichst früh dabei zu sein und Unternehmen in der Gründungsphase zu begleiten – nicht erst, wenn sie groß sind“, sagt Susanne Korndörfer, Start-up-Beraterin bei der TK, dazu in der Diskussionsrunde auf der OMR. „Gerade in der Anfangsphase kann da zum Beispiel unser Angebot ‚Socialpizza‘ ganz viel Druck rausnehmen.“ Auf socialpizza.tk.de finden Gründende Informationen zu allen Phasen eines Start-ups: von der ersten Anmeldung über Beschäftigungsmodelle bis hin zu Themen wie Elternzeit oder Arbeitsunfallversicherung, jeweils in kleinen, praxisnahen Einheiten und nieder-

schwellig erklärt. Zudem sind kostenfreie persönliche Beratungsgespräche möglich – auch auf Englisch. Außerdem gibt es weitere Angebote zur konkreten Gesundheitsförderung im Unternehmen oder zu Leadership.

Laut Studie passt das ziemlich gut zu den Bedürfnissen von Start-ups. Denn obwohl Gesundheit so relevant ist, gab knapp die Hälfte an, dass ihnen keine finanziellen Ressourcen dafür zur Verfügung stehen. Und wenn doch, dann eher in späteren als in frühen Jahren. Auch werden Formate bevorzugt, die zur Arbeitsrealität passen. Heißt: hybrid und maximal 30 Minuten. Und neben den Klassikern Sport und Fitness gibt es laut Studie einen großen Bedarf an Angeboten zu Stressmanagement und Resilienz (65 Prozent). „Uns geht es dabei nicht nur um die Gesundheit der Gründer und Gründerinnen selbst, sondern zugleich um deren Mindset, das sie dann in das gesamte Unternehmen tragen, wo es irgendwann ja auch einige Mitarbeitende betrifft“, so Korndörfer. „Es geht um eine gesunde Basis.“

PRAGMATISMUS STATT PERFEKTIONISMUS

So weit die Theorie. Die Praxis dazu liefern die beiden Gründerinnen Dr. Kati Ernst und Larissa Schmid. Ganz ohne Beschönigung, aber dennoch mit sehr viel Begeisterung. Trotz ihrer beeindruckenden Vita (McKinsey, Gründerin Ooia) erlebte Ernst einen Schlüsselmoment während eines Studentenjobs als Fischverkäuferin. „Die Tage, an denen die Schlange vorm Stand sehr lang war, waren am Ende die besten“, sagt sie. „Da habe ich für mich erkannt: Ich blühe auf, wenn viel los ist.“ Dieses Mindset, dass Stress einen auch antreiben und wachsen lassen kann, sei sehr hilfreich im Gründungsumfeld. „Der wichtige Punkt ist aber, zu merken, wann es zu viel wird.“ Ernst empfiehlt, immer wieder kleine „Gesundheits-Check-ins“ mit sich und dem Team zu machen – und wenn nötig einen Gang runterzuschalten. Dabei gehe es gar nicht um den großen Rundumschlag. „Pragmatismus statt Perfektion“, sagt Ernst, die das Thema regelmäßig in ihrem Podcast „Lifestyle of Longevity“ bespricht. Ihr Rat: „Schau, was die größte Baustelle ist – Schlaf, Ernährung, Bewegung, Psycho –, und geh da ran.“ Denn dort, wo die größte Veränderung nötig sei, gebe es auch eine direkt spürbare Wirkung. Für Larissa Schmid von Saint Sass sind drei Faktoren entscheidend: Acht Stun-



den Schlaf, jeden Tag Sport am Morgen und feste, gesunde Ernährungsroutinen ohne viel Aufwand. „Ich habe mich von Anfang an auf das konzentriert, was ich beeinflussen kann“, sagt Schmid. „Druck und außergewöhnlich fordernde Phasen lassen sich in einem Start-up nicht vermeiden.“ Stattdessen versuche sie, ihren Körper und Kopf vorher in die bestmögliche Verfassung zu bringen, um mit solchen Situationen umzugehen. Aber auch da gibt es Grenzen. Gerade das vierte Quartal sei immer eine sehr fordernde Zeit, in der es auch ihr schwerfällt, Routinen aufrechtzuerhalten.

Am Ende sei Gründen aber auch eine große Chance für das eigene Wohlbefinden und das der Mitarbeitenden. „Das Tolle am Unternehmertum ist ja die Freiheit, die Dinge so zu gestalten, wie man sie selbst für gut hält.“ Und das gelte eben auch für die (Betriebs-)Gesundheit. Denn: Schlussendlich ist eine gesunde und damit leistungsfähige Führung eine der wichtigsten Voraussetzungen für den Erfolg eines Unternehmens.

Gesünder Gründen:

Dr. Alexander Hirschfeld (v. l. n. r.), Dr. Kati Ernst, Larissa Schmid und Susanne Korndörfer im OMR-Talk

Pinke Signalwirkung:
Yeswecan!cer macht Krebs
im Berufsalltag zum
Gesprächsthema

DER ELEFANT IM BÜRO

VORSORGE Mit der Initiative „Yes!@Work“ will die gemeinnützige Organisation Yeswecan!cer Unternehmen dabei unterstützen, offener mit Krebs im Arbeitsalltag umzugehen. Die neue Kampagne rückt ein Thema in den Mittelpunkt, das in vielen Betrieben noch immer verdrängt wird: das große Schweigen rund um erkrankte Mitarbeitende.



DANIELA FAHL
ist Projektleiterin der
Initiative „Yes!@Work“

Menschen bleiben stehen, zücken ihre Smartphones, machen Fotos. Mitten auf dem OMR-Festival in Hamburg ragt ein vier Meter hoher pinker Elefant in die Halle. Zwischen KI-Demos und Zukunftspanels wirkt er wie ein Fremdkörper – und das ist gewollt. Yeswecan!cer hat eines der größten Digital- und Marketingfestivals Europas bewusst als Bühne für seine neue Kampagne gewählt. Denn dort, wo über die Arbeitswelt von morgen gesprochen wird, soll ein Thema sichtbar werden, das viele Unternehmen noch immer verdrängen: Krebs im Job.

Rund 500.000 Menschen erkranken in Deutschland jedes Jahr neu an Krebs, etwa ein Drittel davon

im erwerbsfähigen Alter. Trotzdem fehlt in vielen Unternehmen ein professioneller Umgang mit der Situation. Führungskräfte reagieren oft unsicher, Betroffene ziehen sich zurück.

„Unternehmen sprechen über Transformation und mentale Gesundheit. Aber wenn Krebs in Teams vorkommt, herrscht oft plötzlich Schweigen. Das müssen wir ändern“, sagt Daniela Fahl von Yeswecan!cer.

WENN MODERNE ARBEITSWELTEN SPRACHLOS WERDEN

Kaum ein Event steht so sehr für Zukunft, Digitalisierung und neue Arbeit wie die OMR. Gerade deshalb entfaltet die Aktion dort ihre Wirkung. Während auf den Bühnen über Innovation und Effizienz gesprochen wird, erinnert der pinke Elefant daran, dass zur Realität eben auch Krankheit, Überforderung und persönliche Krisen gehören.

Mit „Yes!@Work“ will Yeswecan!cer Unternehmen dabei unterstützen, einen offeneren Umgang mit Krebs im Berufsalltag zu entwickeln. Dazu gehören Seminare für Führungskräfte, Kommunikationshilfen und sogenannte „CancerGuides“ – geschulte Ansprechpartner innerhalb der Unternehmen. Ziel ist es, aus Unsicherheit Handlungskompetenz zu machen.

SICHTBARKEIT STATT SPRACHLOSIGKEIT

Die Aktion setzt dabei weniger auf Betroffenheit als auf Sichtbarkeit. Denn obwohl Unternehmen heute intensiv über mentale Gesundheit sprechen, bleiben Erkrankungen im Arbeitsalltag oft ein blinder Fleck. „Wer Arbeitswelten gestalten will, muss auch lernen, offen mit Krankheit, Unsicherheit und Verantwortung umzugehen“, sagt Fahl.

Yeswecan!cer wurde 2018 von Krebsbetroffenen gegründet und gehört heute zu Deutschlands größten digitalen Selbsthilfegruppen für Erkrankte und ihre Angehörigen. Mit Formaten wie der „Yes!Con“, der „Yes!App“ und Initiativen wie „Yes!@Work“ möchte die Organisation Krebs stärker in gesellschaftliche und wirtschaftliche Debatten bringen. Vielleicht ist der pinke Elefant auf der OMR deshalb vor allem eines: eine Erinnerung daran, dass Unternehmen über Zukunft nicht glaubwürdig sprechen können, wenn sie bei den existenziellen Fragen ihrer Mitarbeitenden verstummen.

Was tun, wenn die Psyche Hilfe braucht?

Erkenne erste Anzeichen und lerne, wer und was helfen kann – egal ob im privaten oder beruflichen Alltag.



barmer.de/mentaleersthilfe



BARMER

DATEN IM DORNRÖSCHEN-SCHLAF

E-HEALTH Vom schicken Ring bis zur verspielten Anwendung für Kinder – Schlafanalysen mithilfe von Künstlicher Intelligenz gehören für viele Menschen zur Routine wie das Zähneputzen vor dem Zubettgehen. Aber auch hier macht die (Daten-)Qualität den Unterschied.

Viele Menschen überwachen ihren Schlaf mit sogenannten Wearables, also mit smarten Uhren, Ringen, Armbändern. Die Ergebnisse wirken präzise, sind es aber häufig nicht. Denn der Blick hinter die Zahlen zeigt: Vieles davon liegt selbst noch im Dornröschenschlaf. Unterschiedliche Geräte liefern abweichende Angaben zu Schlafdauer, Tiefschlaf oder Erholung. „Wir haben fast eine Viertelbillion Schlafdatenpunkte von über 600 Geräten untersucht – die Ergebnisse stimmen oft nicht einmal annähernd überein“, sagt Colin Lawlor, Gründer und CEO von Sleep.ai.

Schlaf ist wissenschaftlich schwer zu erfassen, weil er im Zustand der Bewusstlosigkeit stattfindet. Studi-

enteilnehmer und App-Nutzende können ihre Wahrnehmung also nicht mit Messwerten abgleichen. Gleichzeitig überschätzen viele Geräte die Schlafdauer oder unterschätzen Wachphasen. Und selbst diese Daten sind oft lückenhaft: Nur rund 85 Prozent der Nutzenden tragen ihre smarten Trackinggeräte konsequent. Das eigentliche Problem entsteht jedoch erst im nächsten Schritt: Werden diese ungenauen Daten in KI-Systeme eingespeist, entsteht ein trügerisches Bild von Präzision – individuell wirkend, aber häufig schlicht falsch interpretiert.

VOM MESSEN ZUM VERSTEHEN

Trotz dieser Schwächen hat sich der Blick auf den Schlaf verändert. Heute gilt als gesichert, dass der Schlaf eine zentrale Rolle für die Gesundheit und Leistungsfähigkeit von Menschen spielt. Die entscheidende Frage ist daher nicht mehr, ob Schlaf wichtig ist, sondern, ob sich aus den vorhandenen Daten tatsächlich verlässliche Erkenntnisse ableiten lassen. Viele Consumer-Lösungen stoßen hierbei an ihre Grenzen: Sie schaffen Aufmerksamkeit, erreichen aber selten klinische Validität.

Genau an diesem Punkt setzt Sleep.ai an – mit dem Anspruch, Daten nicht nur zu sammeln, sondern sie belastbar zu machen. Das Unternehmen arbeitet auf Basis von nahezu einer Milliarde Stunden Schlafdaten, mehr als 250 Interventionsstudien und über 100 wissenschaftlichen Publikationen. Das Programm „Dein Schlaf“ wird inzwischen von mehreren gesetzlichen Krankenkassen als Präventionsleistung übernommen, darunter Barmer, AOK Niedersachsen sowie IKK Brandenburg und Berlin.

Schlafdaten entfalten ihren Wert erst im Zusammenhang – ein wenig wie Dornröschen, die lange übersehen wurde, weil die richtigen Schlüsse fehlten. Entscheidend ist, was aus den Daten folgt: ein Verhaltenszyklus aus Analyse, Einordnung, Intervention und Überprüfung. So wird aus Messung individuelles Coaching. Mit der Integration in das deutsche Gesundheitssystem gewinnt dieser Ansatz zusätzlich an Bedeutung. Schlaf wird nicht länger als Lifestyle-Thema behandelt, sondern als Teil strukturierter Prävention. Programme wie „Dein Schlaf“ erreichen breite Versicherungstruppen und schaffen einen niedrigschwelligen Zugang zu evidenzbasierter Schlafverbesserung. 

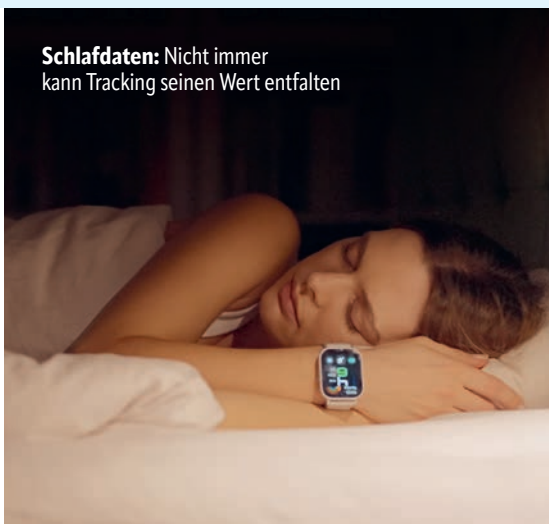


APP-TIPP

Sleep.ai

ist eine App, die Schlaf, Atmung und Bewegungen kontaktlos per KI und Smartphone analysiert. Die App liefert daraus individuelle Empfehlungen für besseren Schlaf. **Mehr unter sleep.ai/de**

Schlafdaten: Nicht immer kann Tracking seinen Wert entfalten



DER KI-VORINFORMIERTE PATIENT IM WARTEZIMMER

EINE KOLUMNE VON PROFESSOR DAVID MATUSIEWICZ

David Matusiewicz ist Professor für Medizinmanagement an der FOM Hochschule. Seit 2015 verantwortet er dort als Dekan den Hochschulbereich Gesundheit & Soziales und ist einer der renommiertesten Experten für Digital Health in Deutschland.

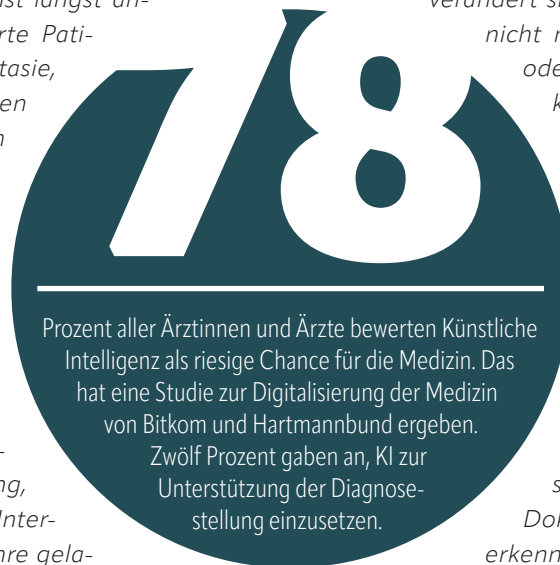


Noch vor wenigen Jahren wurde über „vorgegoogelte“ Patientinnen und Patienten geschmunzelt. Wer mit ausgedruckten Internetseiten oder eigenen Verdachtsdiagnosen in die Praxis kam, galt schnell als überinformiert oder schwierig. Doch diese Zeiten ändern sich gerade fundamental – durch Künstliche Intelligenz.

Die nächste Entwicklungsstufe ist längst angekommen: der KI-vorinformierte Patient. Das ist keine Zukunftsfantasie, sondern bereits Realität in vielen Arztpraxen. Ein Fakt, vor dem man nicht länger die Augen verschließen kann. Inspiriert wurde dieser Gedanke durch eine Erzählung von Dr. Alexandra Widmer. Sie berichtete mir von einem Moment, von dem sie wusste, dass er irgendwann kommen würde. Ein Patient zeigte ihr eine personalisierte OpenAI-GPT-Anwendung, in die er seine medizinischen Unterlagen der vergangenen zehn Jahre geladen hatte. Die KI hatte daraus innerhalb kürzester Zeit eine strukturierte Übersicht erstellt: mit Chronologie, Warnhinweisen, Querverbindungen und offenen Fragen.

Informationen, die im Praxisalltag oft über viele Arztbriefe, Befunde und Erinnerungen verstreut sind. Widmer beschrieb, dass sie in diesem Moment zunächst sprach-

los gewesen sei. Nicht weil der Patient medizinisch kompetenter gewesen wäre. Sondern weil ihm Künstliche Intelligenz einen Überblick verschafft hatte, für den im Alltag häufig schlicht die Zeit fehlt. Der Patient hatte sich viele Antworten bereits selbst erarbeitet und wollte vor allem noch die fachliche Einordnung und Bestätigung seiner Ärztin. Genau darin liegt der eigentliche Wendepunkt. Die Rolle der Ärztin beziehungsweise des Arztes verändert sich grundlegend. Wissen entsteht nicht mehr ausschließlich in der Praxis oder im Krankenhaus. Patienten kommen zunehmend vorbereitet, informiert und datenbasiert zum Termin. Der Arzt bleibt Experte, aber er ist nicht länger alleiniger Informationsbesitzer.



Medizinische Erfahrung, Verantwortung, Intuition und Empathie bleiben unersetzlich. Doch KI verändert die Ausgangslage massiv. Sie kann Zusammenhänge sichtbar machen, Dokumente strukturieren und Muster erkennen, die im hektischen Alltag leicht untergehen. Genau darin steckt auch eine unbequeme Wahrheit: In Zukunft werden viele im Gesundheitswesen anerkennen müssen, dass Diagnosen oder Nebendiagnosen in der Vergangenheit teilweise übersehen wurden. Nicht aus mangelnder Kompetenz, sondern weil Informationen fehlten, unvollständig vorlagen oder schlicht nicht schnell genug zusammengeführt werden konnten.



JUL-AUG 2026 | LUXUS

MIT BLICK AUF
DAS WESENTLICHE

LESETIPPS

DOWN UNDER UNTER STROM

Mit dem elektrischen Kia EV5 das australische Outback erkunden.

Ab Seite 90

DIE REBENSÄFTE DER REBELLEN

So schmecken die Weine, mit denen Winzer dem Klimawandel trotzen.

Seite 97

ANZUG, ABER NICHT MEHR SO STRENG

Wie das Herrenmodehaus Braun seine anspruchsvolle Kundschaft mit Beratung und klarer Linie überzeugt.

Ab Seite 102



SONNE, STAUB UND SURFBOARDS

MIT DEM KIA EV5 DURCH AUSTRALIEN

Hingucker: Der Kia EV5 GT-Line AWD Long Range (313 PS), mit dem DUP-Autor Michael Neher an der Gold Coast unterwegs war, ist nur in Australien und China erhältlich. Das europäische Pendant, der EV5 GT-Line AWD mit 265 PS (ab 55.990 Euro), unterscheidet sich in Details bei Technik und Ausstattung

REISE „Sydney or the bush“, lautet ein australisches Sprichwort. Es beschreibt treffend den Unterschied zwischen dem urbanen und dem so rauen, wilden Outback-Leben in Down Under. DUP-Autor Michael Neher hat sich für eine kleine Kostprobe von beidem entschieden – auf einem Roadtrip mit dem Kia EV5 durch den Bundesstaat Queensland.

Eine Reise nach Australien beginnt nicht selten weit vor dem endlos lang erscheinenden Flug – nämlich im Kopf. Der Himmel weiter, die Natur monumentaler, die Tierwelt exotischer. Meer und Welle sind gewaltig, Strände und Städte großartig. Landkarten, die gewohnte Dimensionen sprengen, und Menschen, die so bodenständig sind wie die Erde des Outbacks rot. Australien, oft auch fünfter Kontinent genannt, ist seit jeher faszinierend und voller eigenartiger, mystischer Magie.

Direkt am Flughafen von Gold Coast, einer Art Vorstadt des australischen Touristen-Mekkas Surfers Paradise, nehme ich meinen Kia-Testwagen entgegen – einen EV5 GT-Line AWD Long Range. Die filigrane Metalliclackierung „Frost Blue“ ist wohl gerade dort

tatsächlich auch die naheliegendste, trägt sie doch die Farbe des Pazifiks elegant in sich.

LADEINFRASTRUKTUR WÄCHST KRÄFTIG

Wir surren los, tauchen ein – in den Linksverkehr. Auf den Motorways und viel befahrenen Kreuzungen ist alles „easy go“, an Roundabouts und einsamen Abbiegungen schon mal etwas kniffliger. Wie sieht es aber mit den Gegebenheiten für E-Autos aus? Auf dem Weg zum rund 20 Kilometer entfernten Mermaid Beach werfe ich den EV-Routenplaner an. Das Kia-Navi spuckt sogleich zig öffentliche Ladestationen aus, darunter auch viele DC-Lader. Stromzapfen in the land of plenty? Kein Thema! Rund um die touristischen Zentren und Städte an der Ostküste funk-

tioniert es problemlos. Schwieriger wird es im zweitgrößten Bundesstaat Australiens – mit rund 1,73 Millionen Quadratkilometern ist Queensland knapp fünfmal so groß wie Deutschland –, je mehr es in Richtung Landesinnere und Outback geht.

Gleichwohl wachsen Ladeinfrastruktur und -netze rasant. So hat sich die Anzahl der DC-Schnelllader innerhalb eines Jahres nahezu verdoppelt und liegt inzwischen bei mehr als 1.500 Standorten. Insbesondere im australischen „Sunshine State“ macht zudem der „Queensland Electric Super Highway“ (QESH) von sich reden. Der QESH gilt mit circa 5.400 Kilometern als einer der längsten weltweit mit einem üppigen Netz an Ladepunkten und Fast Chargers.

Gibt es auch Haken? Ja! In Kürze: viele ältere Ladestationen mit nur einem Anschluss, zu viele Lade-Apps, (noch) keine einheitliche Plattform. Aggregatoren wie PlugShare helfen aber. Wir nutzen die App „Exploren“. Die Anwendung ist die zentrale Schnittstelle für das gleichnamige Ladenetzwerk, das mehr als 5.000 Ladepunkte umfasst. Die Stationen sind oftmals Teil größerer Shoppingcenter oder Gastro-Hubs, bieten während des Ladevorgangs genügend Nützliches oder Kulinarisches. Die Kilowattstunde kostete uns am „Exploren“-DC-Lader, unabhängig von der Tageszeit, rund 1,33 australische Dollar – umgerechnet per Kurs im Dezember 2025 circa 0,76 Euro, deutlich weniger als Super oder Diesel.

KLIMAAUTOMATIK UNVERZICHTBAR

Bei 26 Grad Celsius schon früh am Morgen wird auch dem Mitteleuropäer schnell klar, dass eine gute Klimaanlage unverzichtbar für jedes australische Auto ist. Der EV5 ist diesbezüglich gut bestückt. Das gilt im Übrigen genauso für den Rest des Serienumfangs. Zum Glück gehört das Automatikgetriebe ebenfalls dazu. Mit links zu schalten wäre dann doch eine größere Herausforderung gewesen.

Ähnlich ist es mit dem Abbiegen: Lenkrad rechts, Blinkerhebel links. Und nein, es regnet nicht – Scheibenwischer wieder aus! Die richtige Fahrspur? Na ja, im Zweifel immer da, wo alle anderen fahren.

Nach etwa drei Tagen finde ich dann auch ohne Umwege die richtige Fahrerseite. Den EV5 ficht das alles nicht an. Der kompakte Kia-Stromer bietet in seinem großzügig anmutenden Innenraum ein beruhigendes Gegenprogramm – leise, gelassen, präzise.

„Brisvegas“: Die drittgrößte Stadt Australiens steht nicht nur für viel Wasser und tolle Freizeitmöglichkeiten, Brisbane bietet außerdem ein heißes Nachtleben



Die großflächige Verglasung und das fein ansprechende Lenksystem tun ihr Übriges. Das souveräne Fahrwerk bügelt Querfugen erwachsen weg. Der lange Radstand und die Batterie im Fahrzeugboden sorgen für das typische E-Auto-Gleiten.

Mermaid Beach empfängt uns mit salziger Luft und diesem breiten Gold-Coast-Lächeln aus Sonne, Meer und Surfing. Zwischen Albatross Avenue und den Seitenstraßen zur Küste wird klar, wie praxisnah das Package des EV5 ist: genügend Bodenfreiheit für Einfahrten mit Sand und Schlaglöchern, aber kompakte Außenmaße, um in engen Wohnstraßen zu rangieren.

Nobby Beach, ein paar Minuten weiter Richtung Norden, ist die ideale Kulisse, um das Interieur wirken zu lassen: große, klar strukturierte Displays, ein aufgeräumtes Cockpit und viel Raumgefühl dank des kastenförmigen Aufbaus. Die hohe Sitzposition bietet beste Sicht auf Brandung und Verkehr, und wer kurz durchatmen will, schätzt die sehr leisen Abrollgeräusche und das sanfte, fast lautlose Anfahren – perfekt, um sich unauffällig zwischen Boards, Kombis und Utes, australisch für Utility Vehicles, den „Kangaroo Chasern“, einzuordnen.

SURFERS PARADISE: STAU, SKYLINE, STROM

Rund um Surfers Paradise dann dichter Verkehr, Ampel an Ampel, Strandgänger, die sich in Badehose und mit Longboard unterm Arm durchwuseln. Hier punktet die fein dosierbare Rekuperation: Im EV5 lässt sie sich mehrstufig einstellen, bis hin zum One-Pedal-Drive. Der kräftige E-Motor mit 313 PS schiebt das knapp 2,3 Tonnen schwere ➤

Ab ins Outback: Schilder warnen vor Koalas und Kängurus



➤ SUV entwandend souverän auf Tempo, ohne dabei zu verschrecken. Während draußen Neon und Glasfassaden um Aufmerksamkeit buhlen, macht der Kia innen eher auf Lounge statt auf Gaming-Höhle. Die Materialien wirken wertig, der Stauraum ist großzügig, die Bedienung logisch und nicht überdigitalisiert. Und ja, selbst im dichten Küstenverkehr ist genug Ruhe, um kurz die nächste Etappe nach Brisbane zu planen.

Der Freeway M1 in Richtung Brisbane, der Olympia-Stadt 2032: Stop-and-Go-Phasen wechseln sich mit längeren 100-km/h-Passagen ab. Kein Problem. Offiziell sind für den GT-Line AWD Long Range samt 20-Zoll-Rädern mit großem Akku (88 kWh) bis zu rund 470 Kilometer WLTP-Reichweite drin. Bei moderater Fahrweise bleibt genug Reserve für Umwege und spontane Abstecher. Die Fahrstufe wird über eine Lenkradtaste gewählt. Spurhalter, adaptiver Tempomat und Verkehrszeichenerkennung machen längst nicht alles perfekt, aber sie glätten den Alltag spürbar – vor allem wenn Kopf und Auge mit der Umgebung beschäftigt sind.

Wer nach Brisbane unterwegs ist, kommt kaum an den Koala-Schutzgebieten vorbei – wie etwa der Lone Pine Koala Sanctuary. Nach einer Stunde zwischen Eukalyptus, Wildlife-Erklärungen und dem leisen Rascheln pelziger Bewohner wirkt der EV5 auf dem Parkplatz fast wie die logische Verlängerung dieser Ruhe: kein Motorenbrummen, kein Gestank, nur das leise Summen der Klimaanlage. Praktisch ist da die Vehicle-to-Load-Funktion (V2L). Mit ihr kann der EV5 zur mobilen Stromquelle werden – sei es für den Laptop beim schnellen Bilddaten-Upload oder für eine kleine Kühlbox im Kofferraum. Die große Heck-

klappe öffnet weit, die Ladekante ist angenehm niedrig, und die Rücksitze schaffen eine ebene Ladefläche.

BRISBANE, BYRON BAY UND KOALA SANCTUARY

Die Etappe nach Byron Bay ist der Roadtrip-Klassiker: rund 80 bis 90 Kilometer südlich der Gold Coast und landschaftlich schön genug, um die Zeit vergessen zu lassen. Für den EV5 ist das eine Kurzstrecke. Selbst mit der kleineren Batterie (64 kW) bliebe reichlich Puffer. In Byron Bay selbst wird der Kia zum Teil des Bildes: Zwischen Vans, Kombis und hippen E-SUVs wirkt sein kantiges Design erstaunlich selbstverständlich. Die hohe Konsole, das luftige Raumgefühl und die guten Sitze machen ihn zum idealen Beobachtungsposten, wenn man kurz im Auto bleibt und das bunte Treiben an den Stränden oder auf dem Weg zum Leuchtturm beobachtet. Auch hier ist die Ladeinfrastruktur mit etlichen AC- und DC-Ladern okay; Apps wie „Evie Networks“ oder „Chargefox“ übernehmen die Abrechnung per hinterlegter Kreditkarte.

Auf dem Rückweg entlang der Küste schließt sich der Kreis: Surfboard verstaut, Salz auf der Haut, Koalas in Erinnerung, das Handy voller Fotos – und ein Kia EV5, der sich als praktischer und zuverlässiger Begleiter erwiesen hat. Gewiss, bei Effizienz und Ladeleistung könnte der elektrische Sportage besser dastehen. Dafür punktet er mit Familientauglichkeit und futuristischem Design. Vor allem glänzt er als vielseitiger und bequemer Alltagsstrome, der leicht zu fahren ist und viel Platz bietet, ohne den Fahrer mit zu komplexer Technik zu überfordern. Gut gemacht, Kia and no worries: EV5 – läuft! ➤



Ladestation: Schnell, unkompliziert und rund um die Städte und Touristenzentren problemlos zu finden. Oftmals stehen Ladestationen für E-Autos an großen Shoppingmalls und Gastro-Hubs



Paradiesisch: Mehr als 1.700 Strände und Abwechslung für jedes Level – von Beginner-Waves in Noosa bis zu Weltklasse-Spots samt den berühmten „Point Breaks“

PASSGENAUE HAUTE COUTURE AUF RÄDERN

MOBILITÄT Mehr Raum, mehr Stil, mehr DS.
Die junge französische Edelmarke aus dem Stellantis-Konzern präsentiert mit ihrem neuesten Modell, dem DS N°7, ein Premium-SUV im raffinierten Designeranzug.

Der neue DSN°7 ist die französische Antwort auf die Frage, wie sich ein kompaktes Premium-SUV heute anfühlen muss: elegant gezeichnet, technisch souverän und höchst komfortabel. Insbesondere für Geschäftsleute und Dienstwagenfahrende ist die Neuheit mehr und besser als einfach nur ein schlichtes Businessclass-Modell.

DS Automobiles nennt dieses Modell bewusst Nummer Sieben und führt damit den Bestseller in eine neue Ära. Zur Einordnung: Der DS 7 war 2018 das erste eigenständig entwickelte Modell der 2014 gegründeten Pariser Premiummarke und wurde zum Topseller. Nun rollt der Nachfolger ins Rampenlicht. Erstmals in der jungen Markengeschichte hat DS damit ein Modell vollständig erneuert: Aus DS 7 wird DS N°7 (gesprochen „DS Nummer Sieben“). Wie das coupéartige Crossover DS N°8 basiert es ebenfalls auf der Stellantis-Medium-Plattform STLA und bietet drei vollelektrische Antriebe mit 230 bis 350 PS sowie zwei Batterien (73,7 kWh und 97,2 kWh) mit Reichweiten von bis zu 740 Kilometern (WLTP). Zusätzlich wird auch ein Hybrid mit 145 PS angeboten.

PARISER CHIC DER NEUESTEN GENERATION

Mit 4,66 Meter Länge und einem auf 2,79 Meter verlängerten Radstand gewinnt der DSN°7 an Präsenz und Raumgefühl, ohne seine citytauglichen Proportionen zu verlieren. Der beleuchtete Kühlergrill, die markante Tagfahrlicht-Signatur und Räder bis 21 Zoll formen eine Silhouette, die mehr wie Haute



Pariser Kostbarkeit: Mit dem N°7 will die französische Premiummarke DS Automobiles ein neues Kapitel aufschlagen



Lounge auf Rädern: Unter dem eleganten Blechkleid kann zwischen drei elektrischen und einem Hybridantrieb gewählt werden. Die 97,2-kWh-Batterie lädt von 20 auf 80 Prozent in 27 Minuten

Couture als wie Konvention anmutet. Im Innenraum setzt DS auf Inszenierung mit Substanz: edelste Oberflächengravur im sogenannten Hufnagelmuster, Perlenstich-Nähte, Sitze im Uhrarmband-Design, Alcantara und bayerisches Nappaleder verbinden feinste Handwerkskunst mit purer Noblesse. Zentral integriert sind ein digitales Kombiinstrument und ein 16-Zoll-Touchscreen. Dazu kommen elektronische Helfer, wie das Infrarot-Sichtsystem „Night Vision“, ein digitaler Rückspiegel, ein Multimediasystem samt ChatGPT-Integration sowie eine Focal-Soundanlage.

Produziert wird der DSN°7 im italienischen Melfi, die Batterie stammt aus Frankreich – rund 89 Prozent der Komponenten kommen aus Europa. Die Markteinführung ist für diesen Herbst vorgesehen, der Bestellstart ist bereits angelaufen. Preiseinstieg: ab 47.700 Euro (Hybrid) beziehungsweise 56.300 Euro (Stromer).



Offensiver Kurs: Mit dem neuen ES will Lexus das Segment der Premium-Limousinen aufmischen. Marktstart: Spätsommer 2026

DER NEUE LEXUS ES:

PREMIUM-LIMOUSINE MIT KLARER KANTE

MOBILITÄT Der neue Lexus ES will mehr sein als einfach nur eine weitere Business-Limousine. Die achte Generation ist eine Neuinterpretation und markiert beim Design und bei der Technologie eine neue Richtung: Größer, digitaler, elektrischer und selbstbewusster denn je scheint die neue Ausrichtung zu sein.

Mit dem neuen ES will sich Lexus hierzulande offensiver denn je im Wettbewerb der Premium-Hersteller positionieren und präsentiert eine Luxuslimousine, die erstmals kompromisslos global gedacht wurde – elektrisch, digital und deutlich emotionaler als bisher. Mit mutigem Design, zeitgemäßen Antriebsoptionen sowie einem eindrucksvoll ruhigen Innenraum traut sich Lexus erstmals offensiv ins Revier deutscher Platzhirsche wie Audi A6, BMW 5er oder Mercedes E-Klasse. Die Frage lautet deshalb nicht mehr, ob der ES mithalten kann, sondern wie stark er das Premium-Segment durcheinanderwirbeln wird.

Die neue Designsprache „Clean Tech x Elegance“ kombiniert klare Flächen mit scharf gezeichneten Linien und einer fast futuristischen Präsenz. Auffällig ist die neu interpretierte Spindelform an der Front,

die nicht mehr wie ein klassischer Kühlergrill wirkt, sondern als integraler Bestandteil der Karosserie gestaltet wurde. Besonders die neuen Doppel-L-Leuchten verleihen dem ES nachts eine eigenständige Signatur. Das wirkt modern, technisch und gleichzeitig erstaunlich elegant.

Mit 5,14 Meter Länge legt der ES gegenüber seinem Vorgänger um satte 16,5 Zentimeter zu, der Radstand wächst um acht Zentimeter auf 2,95 Meter. Damit rückt die Limousine deutlich näher an klassische Vertreter der oberen Mittelklasse und kratzt in Sachen Raumgefühl bereits am Oberklasse-Regal. Vor allem im Fond entsteht beinahe ein Ambiente, als würde man chauffiert. Ausstattungsabhängig gibt es elektrisch verstellbare Rücksitze sowie eine ausfahrbare Ottomane mit Beinauflage und einen nach vorn klappbaren Beifahrersitz. Lexus meint es also ernst mit Komfortluxus.

LEXUS HAT DEN ES GESTRECKT

Überhaupt wirkt der Innenraum wie ein Gegenwurf zur oft hektischen Digitalwelt vergleichbarer Fahrzeuge. Statt überladener Menüs und aggressiver Sportlichkeit setzt Lexus auf Ruhe, Klarheit und Materialqualität. Bambus-Applikationen mit hinterleuchteten Strukturen, sanfte Ambientebeleuchtung und ein maßgeschneidertes Mark-Levinson-Soundsystem schaffen eine fast loungeartige Atmosphäre. Besonders spannend sind die „Hidden Switches“. Diese Bedienelemente bleiben unsichtbar, bis das Fahrzeug gestartet wird. Erst dann erscheinen die Funktionen beleuchtet in der Oberfläche. Das sieht spektakulär aus und vermittelt genau jene japanische Hightech-Ästhetik, die die Marke seit Jahren kultiviert.

Technisch geht Lexus beim neuen ES erstmals zweigleisig vor. Neben dem bekannten Vollhybrid ist die Limousine nun auch rein elektrisch zu haben. Damit setzt Lexus seine Multi-Path-Strategie konsequent fort. Während viele Hersteller ausschließlich auf Elektroautos setzen, halten die Japaner bewusst am Hybridantrieb fest – nicht zuletzt wegen unterschiedlicher Märkte und Kundenbedürfnisse.

Der ES 300h kombiniert einen weiterentwickelten 2,5-Liter-Vierzylinder mit einem selbstladenden Hybridsystem und leistet 196 PS. Angeboten wird er mit Front- oder Allradantrieb. Bei den E-Varianten ES 350e (224 PS) und ES 500e sticht Letzterer besonders heraus. Mit 343 PS und dem intelligenten Allradantrieb „DIRECT4“ verspricht Lexus nicht nur hohe Fahrstabilität, sondern auch eine große Dynamik. Der Sprint auf Tempo 100 gelingt in 5,7 Sekunden. Die WLTP-Reichweite soll bis zu 529 Kilometer betragen. Geladen wird mit bis zu 150 kW, 10 auf 80 Prozent sollen in rund 30 Minuten möglich sein.



Erfolgsgeschichte: Der Lexus ES ist bei In- und Exterieur Synonym für Komfort, Qualität und Raffinesse



Starkes Zeichen: Lexus bietet den Hybrid und die batterieelektrische Variante zum gleichen Einstiegspreis an – ab 59.600 Euro

Indes stellt der neue ES nicht die pure Leistung in den Vordergrund, sondern definiert sich vielmehr über das ganzheitliche Fahrerlebnis. Während andere Hersteller häufig auf maximale Sportlichkeit setzen, bleibt Lexus seiner Philosophie treu: Der ES soll entspannen, nicht stressen. Verbesserte Geräuschdämmung, neue Sitze mit optimierter Körperunterstützung und eine aufwendig versteifte Karosserie sollen genau dieses Gefühl erzeugen. Tatsächlich gilt der ES seit Jahren als eine der leisesten Limousinen ihrer Klasse – und die Neuauflage dürfte diesen Ruf weiter ausbauen.

GANZHEITLICHES FAHRERLEBNIS

Der neue Lexus ES zeigt auch digital, wohin die Reise geht: Das Cockpit verbindet ein 12,3-Zoll-Kombiinstrument mit einem 14-Zoll-Touchscreen, das Navigationssystem nutzt „Google Points of Interest“, Over-the-Air-Updates sowie ein weiterentwickelter Sprachassistent gehören künftig zum Standardrepertoire. Ergänzt wird das durch ein weiterentwickeltes Sicherheitspaket inklusive Fahrermonitor, einen erweiterten Notfallassistenten und eine intelligente Geschwindigkeitsregelung.

Traditionell besonders stark sind die Japaner in Sachen Komfort, Verarbeitungsqualität und Zuverlässigkeit. Und damit treffen sie hierzulande einen Nerv. Hinzu kommen nun ein eigenständiges Design und moderne E-Antriebe. Vor allem die Kombination aus Hybrid und Stromer könnte sich als cleverer Schachzug erweisen. Während viele europäische Hersteller Kunden derzeit beinahe zum E-Auto drängen, bietet Lexus weiterhin Wahlfreiheit. Gerade deshalb wird der neue ES in Deutschland ein spannender Gradmesser. Dazu passt auch die Preisstrategie des Herstellers: Der Einstiegspreis für Hybrid und BEV ist identisch. Lexus überlässt die Kaufentscheidung damit bewusst den Vorlieben und Anforderungen der Kunden statt finanziellen Hürden.



Alltagstauglich: Der Leapmotor B10 Hybrid EV eignet sich dank des Range-Extenders gerade auch für Flotten und Dienstwagenfahrer

LEAPMOTOR B10 HYBRID EV: **REICHWEITEN- VERLÄNGERER**

MOBILITÄT Mit einem Verbrennerauto elektrisch fahren? Klingt komisch, funktioniert aber. Dem Ende 2025 eingeführten Stromer stellt die chinesische Stellantis-Marke Leapmotor nun mit dem B10 Hybrid EV einen echten Reichweitenverlängerer zur Seite.

Das clevere Kompakt-SUV im adretten Elektrokleidchen will mehr sein als einfach nur ein Kompromiss zwischen zwei Antriebswelten. Denn Leapmotor schlägt zwei Fliegen mit einer Klappe: So bedient der B10 Hybrid EV dank seines Range-Extenders nicht nur Kunden, die E-Autos mit einer gewissen Skepsis

begegnen. Er nimmt gerade auch Viel- und Langstreckenfahrern die Reichweitenangst. Was auf dem Papier nach einem klassischen Hybrid klingt, fühlt sich auf der Straße konsequent elektrisch an – und genau das

ist der entscheidende Unterschied. Schon beim Anfahren wird klar: Hier arbeitet kein Verbrenner im klassischen Sinne mit. Der B10 Hybrid EV bewegt sich ausschließlich über seinen Elektromotor, der mit 218 PS und 240 Nm Drehmoment kräftig zupackt. Die Beschleunigung wirkt direkt, gleichmäßig, fast lautlos – typisch E-Mobil eben. Dass unter der Haube zusätzlich ein 1,5-Liter-Benziner steckt, merkt man zunächst überhaupt nicht. Kein Schalten, kein Ruckeln, kein akustisches Sich-Einmischen.

BIS ZU 900 KILOMETER REICHWEITE

Der Clou liegt im Range-Extender-Konzept. Der Vierzylinder ist komplett vom Antrieb entkoppelt und dient ausschließlich als Generator. Sobald die Batterie Unterstützung braucht, produziert er Strom, der entweder direkt genutzt oder in den 18,8-kWh-Akku gespeist wird. Dieses Prinzip sorgt dafür, dass das Fahrgefühl immer elektrisch bleibt – egal ob im dichten Stadtverkehr oder auf kurvigen Landstraßen. Im EV-Modus gleitet der B10 nahezu geräuschlos dahin, während im Hintergrund die Energieflüsse intelligent geregelt werden. Sinkt der Ladezustand, springt der Generator unmerklich an. Kein Leistungsabfall, keine spürbare Umschaltung – nur ein konstanter, souveräner Vortrieb. Interessant wird es im „Power+“-Modus. Hier kombiniert das System die volle Leistung des Elektromotors mit der zusätzlichen Energie des Generators. Beim Herausbeschleunigen aus engen Kurven oder beim Überholen auf der Landstraße entsteht ein spürbarer Schub, der das Hybrid-SUV überraschend dynamisch wirken lässt. In 7,5 Sekunden von 0 auf Tempo 100 sind dabei mehr als nur ein Datenblattwert – es fühlt sich tatsächlich auch so an.

Die vier Energiemodi greifen dabei sinnvoll ineinander. Während EV+ konsequent auf elektrische Reichweite setzt und sich ideal für die City eignet, sorgt der Kraftstoffmodus auf längeren Etappen dafür, dass die Batterie geschont wird, die bis zu 86 Kilometer rein elektrisches Fahren ermöglicht (WLTP). Das Ergebnis ist eine Gesamtreichweite von bis zu 900 Kilometern ohne Zwischenstopp. Am Ende bleibt der Eindruck eines Antriebskonzepts, das bewusst anders denkt. Der Leapmotor B10 Hybrid EV, seit Anfang Mai ab 32.400 Euro bestellbar, ist kein Kompromiss zwischen zwei Welten, sondern ein Quasi-Stromer mit eingebauter Reichweitenversicherung. 

Voll ausgestattet: Das Kompakt-SUV hat unter anderem 17 Fahrassistenten, sieben Airbags, 360-Grad-Kamera, Panoramadach, beheiz- und belüftbare Vordersitze an Bord



DIE NEUEN REBELLEN *IM GLAS*

GENUSS Kein Riesling, kein Pinot noir, kein Sauvignon blanc auf der Karte, stattdessen Namen wie Souvignier gris, Muscaris oder Cabernet blanc. Diese klingen nur entfernt nach Rebsorten, aber genau sie könnten den Weinbau entscheidend verändern.



Gut für die Umwelt:
Die robusten Rebsorten brauchen
auch weniger Spritzmittel

Sogenannte PIWI-Weine – die Abkürzung steht für pilzwiderstandsfähige Rebsorten – gelten längst nicht mehr als exotisches Nebenprojekt einiger Ökowinzer. Sie entwickeln sich zum Hoffnungsträger einer Branche, die unter Druck steht: steigende Temperaturen, Extremwetter, ausgelaugte Böden und ein Weinbau, der traditionell stark auf Pflanzenschutzmittel angewiesen ist. Nach Angaben des Schweizer Weinhandels Delinat entfallen rund 65 Prozent der in der Landwirtschaft eingesetzten Fungizide auf den Weinbau, obwohl Reben nur etwa drei Prozent der landwirtschaftlichen Fläche beanspruchen.

Die neuen, robusten Rebsorten sollen genau das ändern. Sie benötigen deutlich weniger Spritzmittel, reduzieren Traktorfahrten und verbessern die CO₂-Bilanz im Weinberg. Moderne PIWIs bestehen heute genetisch zu über 95 Prozent aus europäischen Edelreben und verbinden Widerstandskraft mit hoher Weinqualität. Dennoch hatten diese Weine lange den Ruf, ökologisch korrekt, aber sensorisch belanglos zu sein. Dieses Vorurteil wurde bereits mehrfach wissenschaftlich widerlegt. „Die heutigen PIWI-Weine müssen sich bei Weitem nicht mehr verstecken“, schreibt das Gourmetmagazin „Falstaff“ über die neue Generation der Weine. Das liege an „neuen Sorten“ und dem gewachsenen Know-how der Winzer.

STILISTISCHE VIELFALT IM GLAS

Tatsächlich schmecken viele PIWI-Weine heute erstaunlich ernsthaft. Der „Caphira 2023“ vom rheinhessischen Weingut Hirschhof etwa verbindet Cabernet blanc und Saphira zu einem frischen, aromatischen Weißwein mit moderner Stilistik. Der Schweizer „Koo Kuu Kirschrot 2023“ vom Weingut Lenz wirkt

dagegen leichter, experimenteller und fast spielerisch im Glas. Und der „Aventurer 2022“ von Albert i Noya aus dem spanischen Penedès zeigt, wie komplex und terroirgeprägt PIWI-Weine inzwischen sein können. Gerade diese stilistische Vielfalt überrascht viele Sommeliers. Denn die neuen Rebsorten wollen klassische Bordeaux- oder Burgunderweine nicht kopieren. Sie entwickeln ihren eigenen Charakter – oft frischer, präziser und besser angepasst an wärmere Jahrgänge.

Der Schweizer Rebenzüchter Valentin Blattner gilt dabei als einer der wichtigsten Vordenker der Bewegung. Seit den 80er-Jahren arbeitet er an robusten Kreuzungen wie Cabernet blanc. Seine Idee: Reben schaffen, die weniger Eingriffe benötigen und trotzdem große Weine hervorbringen. Auch die internationale Weinwelt beginnt umzudenken. Die britische Tageszeitung „The Guardian“ bezeichnete PIWI-Reben bereits als „remarkable new grape varieties“ und verwies auf Einsparungen von bis zu 90 Prozent bei Pflanzenschutzbehandlungen.

Noch bleiben PIWI-Weine ein Nischenprodukt. Doch vieles erinnert an die frühen Jahre der Bioweine: erst belächelt, später gefeiert. ↙

➡ Mehr unter delinat.com



Geschmack im Glas:
Pilzresistente Tropfen lassen
nichts an Aroma vermissen

INTO THE WILD

Der Yukon: Vom Goldrausch zum unbezahlbaren Naturerlebnis

Im Norden Kanadas war Big Business lange eine sehr einfache Angelegenheit. Die Männer schnappten sich Spitzhacken und Schießbeisen und verschwanden für Monate in der Wildnis. Willkommen im Yukon. Einer Welt aus grenzenlosen Wäldern, kalten Flüssen und 4000 Meter hohen Gletschern. Einem Reich voller Wölfe und Grizzlys. Und das im Winter bei 40 Grad unter Null.

Doch die Sehnsucht nach dem ganz großen Geld übertraf alles. Während des Goldrauschs 1896 fielen über 100.000 „Stampeders“ hier oben ein. Horden von Glücksrittern, die ihr Leben riskierten, um zu schnellem Reichtum zu kommen. Auch Jack London war hier. Der Mann, der dem Ruf der Wildnis folgte und daraus Weltliteratur schuf. Londons Geschichten machten die Gegend am Klondike River zum mythischen Ort.

Whitehorse und Dawson City waren damals die Einfallstore zu den Schürfgebieten.

In den Saloons trieben sich Hasardeure und Halunken herum. Über allem der Duft von Gold und Dynamit. Doch es waren nicht nur harte Jungs, die damals nach dem Schatz ihres Lebens trachteten. Was wenige wissen: Während des Goldrauschs wagten sich auch einige Frauen in die barsche Wildnis. Darunter Unternehmerinnen, Entertainerinnen, Lehrerinnen, Krankenschwestern, Journalistinnen, Bergarbeiterinnen. „The Pioneer Women of the Yukon“ – Damen, die weder Kälte noch Prügeleien fürchteten.

Vieles hat sich seither verändert. Doch eines ist geblieben: die monumentale Natur des Yukon – die heute zum größten Schatz überhaupt geworden ist. Nördlich von Whitehorse erstrecken sich eine halbe Million Quadratkilometer borealer Wälder, durchzogen von Kordillern und menschenleeren Hochebenen. Deutschland würde fast zweimal in dieses Land hineinpassen.

Und doch leben nur 43.000 Menschen hier. Der Yukon ist noch heute eine der am dünnsten besiedelten Regionen Kanadas.

Natur im Großformat. Wild und weitgehend unberührt.

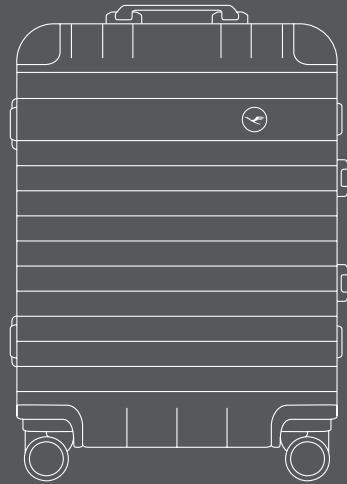
„North of Ordinary“ nennt sich der Yukon. Eine Destination nördlich der Komfortzonen, jenseits der zivilisatorischen Bedrängnis. Noch immer wird hier oben nach Gold, Silber und seltenen Erden gegraben. Zum raren Gut und wahren Reichtum aber ist heute vor allem das Erleben der Natur selbst geworden. Big Nature als Inbegriff aller elementaren Assets. Wer über ein solches Territorium verfügt, schützt es am besten wie seinen Augapfel. Ein Stück „Lonely Planet“ als verbliebene Schatzkiste schlechthin. Zu haben an keiner Börse.

Inzwischen kommen Gäste aus aller Welt in den Yukon. Kanuten, Paddler, Hiker, Kletterer. Andere wollen fischen, lassen sich



Lufthansa Aluminium Collection Suitcases for real Travellers

Vier Kontinente, 18 Reisen, 100.000 Meilen: Mit einem Koffer der Lufthansa Aluminium Collection haben wir die Welt bereist und das Original Lufthansa Gepäck harten Tests unterzogen. Im Yukon musste sich der Koffer am Lagerfeuer beweisen, er wurde auf Pferde Rücken geschnallt und durch Flussbetten gezogen. Auch im wilden Norden hat sich das robuste Gepäckstück bewährt. Als treuer Begleiter auf jeder Etappe, ob unterwegs mit Helikoptern oder auf den Trucks der kanadischen Firefighter. Dafür haben wir die Lufthansa Aluminium Collection mit unseren Crews entwickelt: Komfort, Stil und harte Einsätze unterwegs. Zu den Features zählen vier kugelgelagerte, besonders leise Premium-Rollen sowie ein



abgedichteter Profilrahmen mit verstärkten Ecken. Dazu der stufenlose Teleskopgriff sowie zwei Soft-Close-Tragegriffe mit Rückholfeder und TSA-Schlösser mit Smooth-Opening-System. Auch die Innenausstattung punktet: Die Koffer verfügen über geschlossene Packwände mit Netztaschen, Packing Cube plus ein Set aus Schuh- und Wäschebeutel. Erhältlich sind die Koffer als Bordtrolley oder Business Wheeler, für mehr Stauraum als Trolley in den Größen L oder M. Farben: Silber, Blau, Schwarz und Bronze. Als Premium Gepäck von und für Reiseprofis bietet die Lufthansa Aluminium Collection zudem fünf Jahre Garantie.

Alles zur Lufthansa Aluminium Collection: worldshop.eu/alu



in die Wildnis fliegen, zum Bergsteigen, Schneeschuhwandern oder um die Nordlichter zu sehen. Abenteuer, weites Land und intakte Natur. Bei acht Milliarden Menschen steht kaum etwas höher im Kurs. Die Idee der Freiheit als größtes vorstellbares Nugget.

Noch etwas ist geblieben, oben am Yukon. Die unerschrockenen Frauen, die noch immer hier draußen leben und arbeiten. Darunter Pferdezüchterinnen, Firefighter, Nature Guides oder auch eine Kanadierin wie Rachel Morris. 2011 kam sie nach Whitehorse und gehört heute zu den erfahrensten Buschpilotinnen des Yukon. Geologen, Minenarbeiter, Jäger und Fracht fliegt sie in die hintersten Winkel der Wildnis. Dann wieder landet sie auf entlegenen Flüssen und Seen, um ferne Posten

mit Treibstoff zu versorgen oder Paddler in der Tundra abzusetzen. Dort, wo sonst nur Bären und Bisons leben.

Morris steht am Morgen unten vor ihrem Wasserflugzeug und fasst den unbezahlbaren Reiz des Yukon so zusammen: „Beim Fliegen bekommst du eine Ahnung von den Dimensionen dieses Lands. Manchmal sehe ich tagelang kein Auto. Unter mir nur Wald und Wildnis.“

Ein Schatz? Tauschen jedenfalls würde Rachel Morris nicht. Für kein Gold der Welt.

Unterwegs mit der Lufthansa Aluminium Collection: Erfahren Sie mehr über den Yukon und spannende Ziele in aller Welt. Die Serie „Coordinates. A Serious Case of Travelling“ finden Sie auf worldshop.eu/coordinates



WO LUXUS TRADITION HAT



Blick über Wien:

Das „Rosewood Vienna“ verbindet historische Kulisse mit zeitgenössischer Eleganz

REISE In Wien genügt ein Blick aus dem Fenster, um zu verstehen, gegen wen ein Hotel hier antritt: gegen die Stadt selbst, gegen ihre Geschichte, ihre Selbstverständlichkeit, ihre Aura. Luxus ist in dieser Stadt kein Versprechen, sondern ein geerbter Zustand. Wer hier ein neues Haus eröffnet, muss mehr können, als Fünf-Sterne-Standards zu erfüllen – er muss sich behaupten, ohne laut zu werden. Das „Rosewood Vienna“ hat diesen Balanceakt geschafft.

Seit der Eröffnung 2022 positioniert sich das erste „Rosewood“-Hotel im deutschsprachigen Raum nicht als Gegenentwurf zu den großen Namen der Stadt, sondern als präzise Ergänzung. Ein Hotel, das Wien nicht kopiert, sondern interpretiert.

Im Zentrum dieser Strategie steht Roland Hamberger, ein Hotelier, der seine Rolle weniger als Manager denn als erstklassiger Gastgeber begreift. Vom

„Gault&Millau 2025“ als „Hotelier des Jahres“ und vom „Falstaff 2026“ als „Hotelier des Jahres“ ausgezeichnet, formuliert er seine Führungsphilosophie mit einer Klarheit, die in der Branche selten geworden ist: „Haltung ist für mich das Fundament.“ Führung, so Hamberger, sei lediglich das Instrument. Viel entscheidender sei für ihn der Wertekompass, der dahintersteht.

DIE PRÄZISION DER ZWISCHENTÖNE

Luxus, wie er im „Rosewood Vienna“ verstanden wird, entsteht nicht aus Opulenz, sondern aus Genauigkeit. Hamberger spricht von der Fähigkeit, „zwischen laut und leise“ zu unterscheiden – ein Bild, das den Kern moderner Luxushotellerie trifft. Es geht nicht mehr um sichtbare Präsenz, sondern um situative Intelligenz. Hamberger erklärt: „Zu wissen, wann Nähe gefragt ist und wann Distanz.“ Diese Form der Aufmerksamkeit ist kein Zufallsprodukt, sondern Ergebnis eines bewusst gestalteten Systems. Hamberger setzt auf Eigenverantwortung statt Kontrolle, auf Persönlichkeiten statt Prozesse. „Wir suchen keine Maschinen, sondern Charaktere“, sagt er. Das Ziel: Momente zu ermöglichen, die sich nicht standardisieren lassen und genau deshalb in Erinnerung bleiben.

Während viele internationale Luxushotels auf Wiedererkennbarkeit setzen, verfolgt „Rosewood“ ein anderes Prinzip: den „Sense of Place“. Jedes Haus soll aus seinem Standort heraus gedacht werden. In Wien bedeutet das eine konsequente Rückbindung an lokale Kultur, Handwerk und Geschichte. Im Wiener Haus zeigt sich das in Details, die auf den ersten Blick beiläufig wirken – und genau darin ihre Wirkung entfalten: Glasarbeiten von Lobmeyr, Porzellan von Augarten, Stoffe von Backhausen, Fundstücke von Wiener Flohmärkten in den Zimmern. Selbst die Kulinarik folgt diesem Ansatz. Und zwar mit Lieferketten, die möglichst im regionalen Umkreis bleiben.

Das Konzept ist kein ästhetisches Zitat, sondern ein struktureller Ansatz. Wien wird nicht dekoriert, sondern übersetzt – in ein Erlebnis, das sowohl internationalen Gästen als auch Einheimischen eine neue Perspektive auf die Stadt eröffnet. Insbesondere im Vergleich zu etablierten Häusern wie dem „Hotel

Sacher“ oder dem „Park Hyatt Vienna“ wird deutlich, worin die Differenz liegt: weniger Institution, mehr Interpretation.

DER CONCIERGE ALS STRATEGISCHE FIGUR

In einer Branche, die zunehmend digitalisiert wird, erlebt eine klassische Rolle eine überraschende Aufwertung: der Concierge. Im „Rosewood Vienna“ ist er nicht einfach nur Servicepersonal, sondern die Schnittstelle zwischen Hotel und Stadt. Ein Beispiel verdeutlicht das: Für eine Familie aus den USA organisierte das Team den Zugang zu einer Wohnung, in der während des Zweiten Weltkriegs ihre jüdischen Vorfahren lebten – ein Moment von persönlicher Tragweite, der sich weder recherchieren noch standardisieren lässt.

Solche Erlebnisse schafft das „Rosewood“-Team – und sie erklären auch die internationale Auszeichnung eines Concierge-Mitarbeiters des Hauses. Gregor Maximilian Köck wurde im Frühjahr mit dem „Forbes Travel Guide Young Concierge Award 2026“ geehrt. Für Hamberger ist das keine Überraschung, sondern konsequent: „Die Menschen machen bei uns den Unterschied aus.“ In einer Zeit unbegrenzter Information wird kuratierte Erfahrung zum eigentlichen Luxusgut. Dieses Modell ist anspruchsvoll. Es basiert auf hoher Personaldichte, intensiver Schulung und einem Führungsstil, der Vertrauen voraussetzt. Gleichzeitig schafft es eine Differenzierung, die sich nicht kopieren lässt.

WIRTSCHAFTLICHER ERFOLG DURCH EIN PERFEKTES ZUSAMMENSPIEL VIELER KOMPONENTEN

Auffällig ist, wie stark sich das Verständnis von Hotellerie verschoben hat. Das Zimmer, einst funktionaler Rückzugsort, ist heute Teil einer umfassenden Inszenierung. Gäste kommen nicht mehr nur, um zu übernachten – sie kommen, um zu erleben. Im „Rosewood Vienna“ beginnt dieses Erlebnis bereits beim Check-in: Der Weg durchs Haus wird zur Erzählung über Architektur, Kunst und Wiener Moderne. Es ist eine Dramaturgie, die nicht aufgesetzt wirkt, sondern sich organisch aus dem Ort entwickelt. Die Resonanz gibt dem Ansatz recht: steigende Nachfrage im loka-



Wiener Eleganz: Das lichtdurchflutete „Atrium“ des „Rosewood Vienna“ vereint zeitgenössische Kunst und kuratierte Designobjekte zu einem modernen Treffpunkt im Herzen der Stadt



Modern, präzise und international: Auch die Bar versteht sich als Hommage an die Wiener Genussskultur



Roland Hamberger: Der General Manager prägt das Hotel mit einem klaren Verständnis von zeitgemäßer Luxushotellerie



Einladend: Die Suiten verbinden Wiener Handwerkskunst mit internationalem Luxusanspruch und wohnlicher Atmosphäre

len Markt, wachsende Eventbuchungen, eine hohe Bindung von Stammgästen. Bei Hamberger und seinem handverlesenen Team reifte schnell die Erkenntnis, die in ihrer Einfachheit fast radikal wirkt: Luxus entsteht nicht nur aus Perfektion, sondern vor allem aus persönlichen Begegnungen. In Wien, wo Geschichte allgegenwärtig ist, zeigt das „Rosewood Vienna“, wie sich daraus etwas Eigenes formen lässt – leise, präzise und bemerkenswert konsequent. ↩

ANZUG, ANSPRUCH, ANPASSUNG

MODE Der erste Eindruck täuscht nicht. Beim Luxury-Menswear-Retailer Braun Hamburg geht es weniger um Inszenierung als um Substanz. Stoffe, Schnitte, Beratung – alles folgt einer klaren Idee von Qualität, die sich über Jahrzehnte entwickelt hat. Und genau darin liegt die Herausforderung: Wie bleibt ein traditionsreiches Familienunternehmen relevant, wenn sich Städte und Geschäftsmodelle grundlegend verändern? CEO Lars Braun kennt die Antworten.



**Braun Hamburg
Kaisergalerie Store:**

Der Businessanzug verliert laut CEO Lars Braun an formeller Strenge, bleibt aber weiterhin ein zentrales Produkt im Sortiment

Lars Braun hat das Haus 1996 als Geschäftsführer in dritter Generation übernommen – nicht durch einen klar definierten Übergabemoment, sondern in einem „schleichenden Prozess“, wie er es beschreibt. Die Verantwortung wuchs in seinem Fall mit der Praxis. Und mit ihr die Notwendigkeit, eine gewachsene Identität in eine neue Marktlogik zu übersetzen. Braun hat miterlebt, wie der Einzelhandel durch Onlineshopping ab Anfang der 2000er-Jahre einen radikalen Umbruch erfuhr. Die deutschen Innenstädte, allen voran am Stammsitz in Hamburg, verloren immer mehr an Attraktivität, Frequenzen sanken, während der Onlinehandel wuchs und immer noch weiter wächst. Gleichzeitig hat sich der Wettbewerb in der Textilbranche verschärft – nicht nur durch neue Anbieter, sondern auch durch eine zunehmende Austauschbarkeit vieler Konzepte. Braun beobachtet ein strukturelles Problem im Verlust von Eigenständigkeit. Zu viele Händler würden sich am Wettbewerb orientieren, statt ein klares Profil zu entwickeln. „Der Mut zur Individualität“ fehle, sagt er. Das Ergebnis: weniger Differenzierung, weniger Anziehungskraft.



Online allein genügt nicht: Für CEO Lars Braun bleibt das physische Einkaufserlebnis zentral. Er sagt: „Das Kuratieren eines Sortiments geht meiner Meinung nach nur über Touch“

Die Antwort von Braun Hamburg auf diesen Trend ist kein radikaler Umbau des Einzelhandelskonzepts, sondern eine klare Fokussierung. Mode wird bei Braun Hamburg als physisches Erlebnis verstanden. Materialien, Farben, Passformen – vieles lässt sich digital darstellen, aber nur im Geschäft vollständig erfassen. „Das Kuratieren eines Sortiments geht meiner Meinung nach nur über Touch“, sagt Braun. Der stationäre Handel wird für ihn damit zum Ort der Auswahl und Einordnung. Beratung sei, so der CEO, kein Zusatz, sondern eine Kernleistung. Das unterscheidet ihn vom Onlinegeschäft und rechtfertige seinen Fortbestand.

DER ANZUG VERÄNDERT SICH – NICHT SEINE FUNKTION

Auch das zentrale Produkt des Hauses steht unter Anpassungsdruck. Der klassische Businessanzug hat an formeller Strenge verloren, ist aber keineswegs verschwunden. Stattdessen entwickelt er sich weiter: weichere Silhouetten, flexiblere Kombinationen, weniger starre Regeln. CEO Braun beobachtet jedoch eine Gegenbewegung: „In wirtschaftlich unsicheren Zeiten gewinnt ein gepflegter, formeller Look wieder an Bedeutung.“

Er ist ein Ausdruck von Verlässlichkeit.“ Der Anzug bleibe also relevant, allerdings in einer veränderten Form. Entscheidend sei weniger die Regel, als dass er zum Anlass, zum Körper, zur Person passe.

Aber ganz ohne den Onlinehandel geht es auch bei Braun Hamburg nicht. Der Einstieg in den Onlinehandel in den 2000er-Jahren war für Braun Hamburg ein strategischer Schritt – und für den Geschäftsführer rückblickend einer der anspruchsvollsten. Heute ist das Unternehmen klar als Multi-Channel-Retailer positioniert. Dabei ist die Rollenverteilung deutlich: Online bietet Reichweite, Convenience und Zugang zu Kunden außerhalb der Ballungsräume. Stationär liefert Beratung, Erlebnis und Vertrauen. Dabei zeige sich laut Braun aber auch eine Grenze: Komplexe Produkte wie Anzüge funktionieren laut dem CEO online nur eingeschränkt. Die Retourenquoten sind hoch, die Passform bleibt ein Problem.

Und: Mit der Digitalisierung steigt die Transparenz und damit der Preisdruck. Plattformen und Vergleichsportale verstärken diesen Effekt, ebenso der zunehmende Einsatz von Künstlicher Intelligenz. Braun Hamburg begegnet dem bewusst nicht über den Preis. Entscheidend für das Hamburger Familienunternehmen sei vielmehr, dass Kunden mehr erhalten als nur ein Produkt. Nämlich Orientierung und Verlässlichkeit. Im Detail zeigten sich schließlich die Stärken dieses Geschäftsmodells. Etwa in der Geschwindigkeit: Ein Anzug, mittags gekauft, kann am Abend bereits von der hauseigenen Schneiderei angepasst sein. Braun: „Das ist keine spektakuläre Maßnahme, sondern eine konsequente. Sie zielt darauf ab, Vertrauen aufzubauen und sich vom standardisierten Einkaufserlebnis abzugrenzen.“

ZWISCHEN ANSPRUCH UND REALITÄT

Die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen bleiben aufgrund der verschiedenen geopolitischen Krisen und Herausforderungen angespannt. Steigende Kosten, zurückhaltende Konsumenten, geringe Planungssicherheit: Auch ein etabliertes Haus wie Braun Hamburg spürt diese Faktoren. Der CEO ordnet das nüchtern ein: Luxus sei kein notwendiges Gut. Nachfrage entstehe nur, wenn Zuversicht vorhanden ist. Und auch wenn davon gerade viel mehr nötig ist, bleibt der Braun-Chef positiv: „Es bringt ja auch nichts, den Kopf in den Sand zu stecken.“ Vielmehr



bleibe das Unternehmen seiner Linie treu, reagiere aber auf veränderte Rahmenbedingungen.

Was daraus entsteht, ist kein Gegenentwurf zur Gegenwart, sondern eine präzise Antwort auf sie. Braun Hamburg setzt nicht auf Lautstärke, sondern auf Verlässlichkeit – in einem Modemarkt, der sich immer schneller dreht. Der Anzug bleibt dabei mehr als ein Produkt, bleibt Ausdruck einer Haltung, die sich nicht an kurzfristigen Trends orientiert, sondern an Passgenauigkeit, Qualität und Kontext. Dafür sorgt auch Braun Hamburg, wo man seit über 90 Jahren davon überzeugt ist, dass Relevanz nicht durch Tempo entsteht, sondern durch Klarheit. Und daran hält Lars Braun auch in Zukunft fest.



DIE KUNST *DER SCHÖNHEIT*



KOSMETIK Miin Cosmetics verkauft Cremes und Seren aus Südkorea – tatsächlich aber handelt das Unternehmen mit Begehrlichkeit, Expertise und Inszenierung. Warum ausgerechnet eine junge Beauty-Marke zeigt, wie modernes Luxusgeschäft heute funktioniert.

K-Beauty-Boom:
Aus koreanischer Hautpflege ist längst ein globales Premiumgeschäft geworden – Miin gehört zu den Vorreitern in Europa

Luxus beginnt längst nicht mehr bei Lederwaren, Uhren oder Haute Couture. Er beginnt heute oft im Badezimmer. In der sorgfältig komponierten Morgenroutine, in Texturen, die mehr versprechen als Pflege: Kontrolle, Zeit, Selbstoptimierung. Schönheit ist zum Statussignal geworden und wird geprägt von K-Beauty – also Kosmetik aus Südkorea.

Was einst als fernöstlicher Nischentrend belächelt wurde, ist heute globaler Maßstab für Innovation,

Hautgesundheit und ästhetische Raffinesse. Europäische Premiumhäuser beobachten aufmerksam, wie koreanische Marken Trends setzen: bei Sonnenschutz, Fermentation, Layering-Routinen oder minimalistischer Verpackung. Mitten in dieser Entwicklung hat sich ein Unternehmen als stilprägender Kurator positioniert: Miin Cosmetics. Gegründet in Barcelona, mit koreanischer Seele und europäischem Blick, ist Miin heute weit mehr als ein Händler für importierte Kosmetik. Das Unternehmen betreibt Stores in mehreren europäischen Metropolen, wächst digital dynamisch

und übersetzt asiatische Beauty-Kultur in ein westliches Premiumverständnis.

„Es gab nie diesen einen großen Moment“, sagt Gründerin Lilin Yang. Der Aufstieg sei das Ergebnis jahrelanger Aufbauarbeit gewesen. Als Europa K-

Beauty kaum kannte, habe man zunächst erklären müssen, warum Hautpflege in Korea anders gedacht wird: nicht als Reparatur beschädigter Haut, sondern als präventive Kulturtechnik. Nicht als Einzelprodukt, sondern als Ritual. Gerade darin liegt eine Parallele zum klassischen Luxusgeschäft. Auch dort geht es nie nur um das Produkt.

DER STORE ALS SALON DER GEGENWART

Miin hat verstanden, dass sich Premium nicht allein über den Preis definiert. Sondern über Erfahrung. Die Boutiquen des Unternehmens sind deshalb keine gewöhnlichen Verkaufsflächen, sondern Erlebnisräume. Kundinnen erhalten Hautanalysen, Empfehlungen, Produktschulungen, lernen Routinen. Beraterinnen erklären Wirkstoffe, Texturen und Reihenfolgen mit einer Präzision, wie man sie sonst aus der Fine Fragrance oder dem Schmucksegment kennt. Während klassische Händler Regalmeter monetarisieren, monetarisiert Miin Aufmerksamkeit und Vertrauen. Damit wird Beratung zum Werttreiber.

Yang nennt eine Kennzahl, die in der Retail-Welt aufhorchen lässt: Die Payback-Zeit eines Stores liege bei rund 30 Monaten. Für ein serviceintensives Konzept mit hoher Personalkompetenz ist das ein starkes Signal. Denn viele Luxus- und Premiummarken erleben derzeit ein Paradox: Online wächst Reichweite, aber nicht automatisch Bindung. Performance-Marketing ist teuer geworden, Plattformen verlangen Marge, digitale Sichtbarkeit muss ständig neu erkauf



Beauty als Erlebnis: Aus ihrer Leidenschaft für koreanische Kosmetik heraus gründete Lilin Yang Miin Cosmetics und baute ein Unternehmen mit über 50 stationären Filialen auf



Ritual mit Ergebnis:
K-Beauty setzt auf
Prävention, Pflegekultur und
mehrstufige Anwendungen
statt schneller Beauty-
Versprechen

werden. Der stationäre Raum gewinne laut Yang unter diesen Umständen deshalb wieder strategische Bedeutung – sofern er mehr ist als Verkaufsfläche. Miin nutzt genau diesen Hebel. E-Commerce liefert Skalierung und Komfort. Der Store punktet mit Sinnlichkeit, Beratung und Markenemotion. Texturen auf der Haut, Düfte in der Luft, persönliche Empfehlung im Gespräch. All das ist digital kaum reproduzierbar.

WACHSTUM OHNE BELIEBIGKEIT

Mit jeder Expansion wächst im Luxussegment aber auch die Gefahr der Verwässerung. Wer zu schnell skaliert, verliert Aura. Wer zu breit distribuiert, verliert Exklusivität. Wer zu stark standardisiert, verliert Charakter. Mélanie Mauduit, verantwortlich bei Miin für die Märkte Deutschland und Frankreich, beschreibt die Herausforderung aus Management-sicht klar: „Wachstum erhöht vor allem die Komplexität. Märkte funktionieren kulturell unterschiedlich, deshalb muss Kommunikation lokal relevant bleiben und zur Markenidentität passen.“

Miin antwortet darauf mit einem Modell, das auch große Luxusgruppen perfektioniert haben: zentrale Kontrolle, lokale Sensibilität. Schulungen, Markenrichtlinien und Produktwissen kommen aus der Zentrale; die Tonalität vor Ort wird angepasst. So entsteht Konsistenz ohne Uniformität. Auffällig ist zudem der kulturelle Fokus des Unternehmens. Yang achtet nach eigenen Worten stärker auf Haltung als auf Herkunft. Gesucht würden Menschen mit Initia-

tive, Neugier und operativer Beweglichkeit. Besonders spannend wird Miin dort, wo das Unternehmen vom Kurator zum Schöpfer wird. Mit Eigenmarken wie Meisani oder Ondo Beauty 36.5 nutzt Miin seine Nähe zur Kundschaft, um eigene Produktwelten zu entwickeln. Beobachtet wird, welche Bedürfnisse europäische Konsumentinnen haben, welche Lücken im Sortiment bestehen, welche Formulierungen gefragt sind. Daraus entstehen neue Linien. Das erinnert an eine bekannte Dynamik im Luxusmarkt: Aus dem Händler wird selbst eine Marke. Aus dem Concept Store wird eine Maison. Aus Distribution wird Kreation.

Natürlich sei dieser Schritt heikel, gibt Yang zu. Doch wenn die Balance zwischen dem Verkauf von Partnerprodukten und der Lancierung von Eigenmarken gelinge, steige nicht nur die Marge – mit ihr wachse zudem die strategische Unabhängigkeit. Zwischen geopolitischen Risiken, Lieferkettenfragen und digitalem Kostendruck zählt auch bei Miin heute nicht nur Haltung, sondern Anpassungsfähigkeit. Miin Cosmetics ist deshalb mehr als ein Beauty-Händler. Das Unternehmen ist ein Lehrstück darüber, wie Luxus im 21. Jahrhundert entsteht: durch Wissen statt Glanz und durch Erfahrung statt Überfluss.



Kuratiertes Sortiment:
Miin hat über 90 Marken im Sortiment
und kombiniert internationale Trendmarken
mit eigener Produktentwicklung



SCHLUSSWORT

MIT SWANTJE BENUSSI (CEO & CO-GRÜNDERIN) VON ONESOME

Generationsübergreifend: Swantje Benussi gründete mit ihrer jüngeren Geschäftspartnerin Anouk Harde das digitale KI-gestützte Coachingangebot Onesome



Swantje Benussi arbeitet als Coach und Unternehmerin. Hier spricht sie über Führung, Resilienz und darüber, warum Wut eine Energie sein kann, wenn man sie richtig lenkt. Genau diese Energie wird auch über die Distanz im Online-Interview spürbar – die 30 Minuten Interview vergehen wie im Flug.

Frage von Vorgängerin Petra Jenner: Wie beeinflusst achtsamkeitsbasierte Führung die Resilienz von Organisationen?

Swantje Benussi: Ganz stark. Achtsam miteinander umgehen muss auch top-down sein. Das gibt dann der nächsten Ebene die Erlaubnis, achtsam mit der nächsten umzugehen. Am besten ist jeder achtsam mit sich selbst und alle miteinander.

DUP UNTERNEHMER-Magazin: Tausende Coachings – erkennt man da überhaupt noch alle wieder?

Benussi: Meist schon. Vor allem die Menschen, die ich öfter persönlich gecoacht habe. Bei anderen nicht immer sofort. Aber wenn sie mir ihr Thema in Erinnerung rufen, weiß ich es meist wieder. Ich schreibe auch mit der Hand mit. Das hilft mir, mich viel stärker zu erinnern.

Was ist Ihnen im Coaching besonders wichtig?

Benussi: Echte Empathie. Mitgefühl ist für mich der wichtigste Wert. Ich fühle mich in den anderen ein, ohne mitleiden. Sonst wäre ich am Ende kraftlos. Mein Fokus und Einfühlen bringt so viel Energie ins Coaching, die den Coachee auflädt und zu eigenen Lösungsideen führt.

Wie fühlen Sie sich selbst?

Benussi: Nicht so leicht wie sonst. Ich fühle mich belastet durch die drückende Weltsituation und die schwierige wirtschaftliche Lage. Das beschäftigt mich schon.

Was gibt Ihnen Zuversicht?

Benussi: Ich gucke nach vorn. Ich will viel geben, weiter im Austausch sein, weiter coachen. Ich

liebe meinen Beruf. So viele Menschen – jung und alt, mit und ohne Führungskompetenz – wollen sich entwickeln. Mit der jungen Generation habe ich vor sechs Jahren unsere digitale Coachingplattform Onesome gegründet, um Coaching zu demokratisieren – so ist Entwicklung auch für Mitarbeitende mit wenig Budget möglich. Das macht mich glücklich.

Warum hilft Wut bei der Verarbeitung von Rückschlägen?

Benussi: Wut ist ein wichtiges Gefühl. Wir dürfen lernen, damit umzugehen und sie in Veränderungsenergie zu wandeln. Manchmal muss man auch erst etwas Altes zerstören, kraftvoll auftreten und dabei die Wut in Stärke verwandeln.

Welche Lebensphase war für Sie so ein Neuanfang?

Benussi: Die zwischen 35 und 55. Da war ich wirklich angekommen, auch privat. Ich habe meinen Mann kennengelernt, hatte vorher viele wechselnde Beziehungen und mit 30 eine tiefe Therapie gemacht. Ich war sehr bei mir, habe meine erste Firma verkauft, eine neue aufgebaut und meine Kinder bekommen – das war ein Geschenk, weil sich Familie und Beruf endlich gut gefügt haben. ↩

Wer auf DUPs letzter Seite landet, hat etwas Spannendes zu erzählen. Wir sind uns da so sicher, weil unsere Gesprächspartnerinnen und -partner darüber entscheiden, wer hier auftaucht – und deren Urteilen vertrauen wir! So hat Petra Jenner für die aktuelle Ausgabe Swantje Benussi nominiert. Jenner lieferte auch die Einstiegsfrage. Den Rest übernahm die Redaktion.

Die nächste Ausgabe des DUP UNTERNEHMER-Magazins erscheint am 14. August unter anderem mit einem ausführlichen Interview mit Unternehmerlegende Karlheinz Kögel und spannenden Insights zu den neuesten KI-Geschäftsmodellen.

➤ Mehr unter [DUP-magazin.de](https://dub-magazin.de)

FEEL GOOD HOUSE MUSIC

beats
radio



Jetzt auch
werbefrei hören &
180 weitere Sender
klassikradio+

Ein Koffer für alle Fälle



Lufthansa Aluminium Collection
Suitcases for real Travellers

worldshop.eu/alu