NEU DENKEN







2026











9. Wirtschafts-forum



Raus aus dem ideologischen Nebel

Wir leben in einer Zeit, in der ein Weckruf den nächsten jagt. Geopolitische Verschiebungen, wirtschaftliche Unsicherheit, technologische Disruption, Reformstau, Vertrauensverlust in Institutionen. Die Signale sind unübersehbar. Und doch entsteht bisweilen der Eindruck: Es wird viel geredet, viel kommentiert, viel beklagt, aber zu wenig gehandelt.

Deutschland und Europa stehen an einem Punkt, an dem Selbstvergewisserung nicht mehr reicht. In einer hochideologisierten Welt müssen wir zurück zu den Fakten. Zu Analyse statt Empörung. Zu Verantwortung statt Suche nach Sündenböcken. Zu Debatte statt Lagerdenken. Denn wer sich im ideologischen Nebel verliert, verliert den Blick auf das, was tatsächlich zu tun ist.



Willi Plattes – Veranstalter, PlattesGroup

Unsere Demokratie ist dünnhäutiger geworden. Das ist gefährlich. Wenn Debatten verstummen, noch bevor sie überhaupt begonnen haben, wenn Widerspruch als Zumutung gilt und Komplexität durch Parolen ersetzt wird, dann verliert eine offene Gesellschaft ihre wichtigste Stärke: die Fähigkeit, um den besseren Weg zu ringen. Demokratie braucht Streit. Aber sie braucht einen zielführenden, produktiven Streit, den „zwanglosen Zwang des besseren Arguments“, wie es Jürgen Habermas formulierte. Doch mit dem Tod des Philosophen und Soziologen im März dieses Jahres ist auch die Frage drängender geworden, wie viel von diesem Ideal der Debattenkultur – die nicht zuletzt eine ausgewogen informierte Gesellschaft voraussetzt – überhaupt noch geblieben ist.

Auch das Schimpfen auf politische Extreme ersetzt keine eigene Leistung. Wer die AfD kritisiert, muss zugleich beantworten, warum so viele Menschen Vertrauen verloren haben. Wer den Populismus zurückdrängen will, muss liefern: wirtschaftlich, politisch, gesellschaftlich. Deutschland redet noch zu oft darüber, was nicht geht. Andere Teile der Welt handeln längst.

Die zentrale Frage lautet deshalb: Wird Deutschland zu einem teuren Denkmal verpasster Chancen? Oder gelingt es endlich, aus der Analyse in die Umsetzung zu kommen? Unser Wirtschaftsforum NEU DENKEN war auch 2026 Ort genau dieser Auseinandersetzung – und soll es auch 2027 sein. Wir wollen nicht nur beschreiben, was sich verändert. Wir wollen fragen, welche Konsequenzen daraus folgen. Für Europa. Für Deutschland. Für Unternehmen. Für Unternehmerinnen und Unternehmer. Für eine Gesellschaft, die Zukunft nicht verwalten, sondern gestalten will.

Wir sind zuversichtlich. Aber Zuversicht ist kein Gefühl, sondern eine Haltung. Sie entsteht dort, wo Menschen bereit sind, Verantwortung zu übernehmen, Argumente und Fakten ernst zu nehmen sowie neue Handlungsoptionen zu diskutieren. Genau dafür steht NEU DENKEN.

An der Schnittstelle zwischen spanischen und internationalen Lebensrealitäten begleitet die PlattesGroup Investoren sowie Familien mit substanziellen Vermögen – vom Immobilienerwerb bis zur Unternehmens- und Stiftungsstruktur. Wir übersetzen Paragraphen in Gestaltungsräume und machen aus internationaler Komplexität tragfähige Entscheidungen.

Kompetenzzentren
Expertise
für tragfähige
Entscheidungen

Mandantendepesche
Aktuelle Impulse
für vorausschauende
Entscheidungen

Auf Mallorca verankert. Weltweit vernetzt.

Ein Feuerwerk an Informationen aus erster Hand

Das 9. Wirtschaftsforum NEU DENKEN ist mit Standing Ovations zu Ende gegangen. Sie galten einem ganz besonderen Gespräch mit Ex-Bundespräsident Joachim Gauck: geistreich, tiefgründig, klug und humorvoll. Die drei Tage im Castillo Hotel Son Vida, hoch über der Balearen-Hauptstadt Palma, mit rund 250 Teilnehmern und mehr als 40 Rednern, waren ein Feuerwerk an Informationen aus erster Hand, sie waren Inspiration und Austausch. Hier trafen sich wieder einmal Menschen, die vorangehen, anpacken und des Jammerns müde sind. Was konnten wir alle daraus lernen? Man kann aus Steinen, die den Weg versperren, auch einen Pfad bauen, der in die Zukunft führt.



Sabine Christiansen – Initiatorin, TV21

Die geopolitischen und geoökonomischen Panels der Münchner Sicherheitskonferenz wurden erneut in besonderer Weise honoriert durch ihre offenen Einblicke in unsere derzeitigen Polykrisen: Energie, Ukraine, Iran, Verteidigung, China oder Trump. Insider und Entscheider wie der ukrainische Vizepremier, Vorstandsvorsitzende von ADNOC, RWE und Airbus Defence and Space oder der oberste US-Nato-General a. D. in Europa – sie alle sprachen Klartext.

CEOs aus traditionsreichen Unternehmen beschrieben die nicht immer einfache Transformation, erfolgreiche Startups aus Deutschland zeigten, dass „Made in Germany" noch lange kein Auslaufmodell ist. Die humanoiden Roboter von NEURA Robotics aus Baden-Württemberg hätte sich der Kanzler bei uns ebenfalls ansehen können – und nicht nur „Made in China" vorführen lassen. Es gab Satelliten und Weltraum-Spitzentechnik von OHB aus Bremen, Informationen aus erster Hand zum kommenden autonomen Fahren 2027 in Europa von den Entwicklern bei Mercedes, Klartext vom Wirtschaftsweisen Gabriel Felbermayr über Wege aus der deutschen Wirtschaftsmisere sowie Einblicke von Wirtschaftsgrößen wie Paul M. Achleitner, Autor des Sachbuch-Bestsellers „Erfahrung beschleunigen!", und Ann-Kristin Achleitner aus dem Investitions- und Innovationsbeirat des Bundesfinanzministeriums. Schillernde Namen wie der ehemalige österreichische Bundeskanzler Sebastian Kurz oder der frühere Fußball-Nationalspieler Marko Rehmer ließen hinter die Kulissen blicken.

Wir haben allen Teilnehmern herzlich zu danken! Sie begleiten uns auf dem Weg, die Akrasie zu bekämpfen. Dieser Begriff steht für das uralte menschliche Phänomen, genau zu wissen, was vernünftig wäre, aber anders zu handeln. Wir alle hoffen, dass dieser Widerspruch zwischen Einsicht und Umsetzung nicht mehr lange politisch wichtige Rahmenbedingungen in Europa und Deutschland blockieren wird. NEU HANDELN und NEU MACHEN – darum geht's auf dem Weg zum Wirtschaftsforum 2027. Wir freuen uns darauf!

INHALT

Impressionen vom Eröffnungsabend	**4-7**
Unsere Referenten	**8-13**
Impressionen der Debatte	**14-15**
Joachim Gauck im Interview	**16-17**
Geopolitik im Zeichen der Nahost-Krise	**18-19**
Mobilität: die China-Challenge	**20-21**
Sebastian Kurz im Interview	**22-23**
Der Ukraine-Krieg und die Sicherheitslage	**24-25**
Ringen um Europas Souveränität	**26-27**
Satjiv Chahil im Interview	**28-30**
KI, Robotik, Weltraum: So geht Innovation	**31-33**
David Reger im Interview	**34-35**
Die Lage in Deutschland	**36-38**
Impact Award	**39**
Sundown Get-Together	**40-41**
Marko Rehmer im Interview	**42**
Unsere Partner	**43-57**
Portrait PlattesGroup	**58-61**
Das sagen die Gäste	**62-63**
Hinter den Kulissen von NEU DENKEN	**64-65**
Rückblick: Die früheren Referenten	**66-70**

HINWEIS

Die Berichterstattung über das Forum in dieser Broschüre erfolgt gemäß der **Chatham House Rule**. Das bedeutet: Die Beiträge der Referentinnen und Referenten werden – mit Ausnahme der geführten Interviews – **nicht wörtlich oder mit direkter Namenszuordnung** wiedergegeben. Stattdessen erfolgt eine zusammenfassende und thematisch geordnete Darstellung der Inhalte.

IMPRESSIONEN: ERÖFFNUNGSABEND



Marcel und Silke Remus.



Neue Kontakte knüpfen und bestehende Bekanntschaften pflegen.



Altkanzler Sebastian Kurz (re.) begrüßt Christian Wolf und Eric Demuth.



Satjiv Chahil und Veramaria Klingels.



Veranstalter Willi Plattes und Ehrengast, der Altbundespräsident Dr. h. c. Joachim Gauck, lächeln in die Kamera.



Greta Kolodziejczyk, Miriam Wohlfarth, Anna Sophie Herken.



Jennifer und Thomas Heinz (Sopra Steria).



Die Repräsentanten des Mittelstandsverbands BVMW: Oliver Gantzberg, Vorsitzender Christoph Alhaus, Maximilian Stahl und Elias Jurak.



Das Ehepaar Thi Le Huyen und Andreas Leonhard.



Hans-Joachim und Helga Tessner.



Verlieh dem Eröffnungsabend eine besondere Stimme: Musikerin Jennifer Lynn.

IMPRESSIONEN: ERÖFFNUNGSABEND



Dr. Michael und Iris Schöllhorn mit Johannes Volkmann.



Susanne Wiegand und Günter Hauser.



Wolfgang Engstler und Angelika Saake.



Yvonne Plattes heißt den Wirtschaftsminister Dr. Antoni Costa Costa willkommen.



Jan und Phong Lan Hofer.



Harriet von Sandrart, Paul Achleitner, Jürgen-Joachim von Sandrart, Britta Buchholz, Jörg Rocholl, Alexander Birken.



Rafael Kleinmann, Kerstin Stenkat und Markus Moeller.



Sebastian Kurz, Willi Plattes, Torsten und Manuela Toeller.



Thomas und Silvia Oellig (Domus Vivendi Group) mit Viola und Axel Ebbecke.



Der 4NE1 Mini läuft durch die Menge.



Wer wird gewinnen? Chris Marks misst sich mit Andreas Dünkel am Tischkicker.



Dr. h. c.
Joachim Gauck
Bundespräsident a. D.

„Eine Demokratie steht in Gefahr, selbstmörderisch zu werden, wenn sie indifferent oder achtlos gegen Demokratiefeinde ist“, warnt der frühere Bundespräsident und Autor des Buchs „Erschütterungen – was unsere Demokratie von außen und innen bedroht“. Der studierte Theologe fordert eine entschlossenere militärische Unterstützung der Ukraine.



Prof. Dr. Dr. Ann-Kristin Achleitner
Professorin an der TUM, Aufsichtsrätin

Als Mahnerin für die europäische Wettbewerbsfähigkeit und technologische Souveränität zählt Achleitner zu den führenden Expertinnen Europas für Innovation und Unternehmensfinanzierung. Die Professorin für Entrepreneurial Finance an der TU München ist Aufsichtsrätin internationaler Unternehmen und Beraterin von Investoren oder Politik.



Christopher G. Cavoli
Ehem. NATO-Oberbefehlshaber Europa

„Russia is at war with the West“, sagt Cavoli. In seiner Funktion verantwortete er die militärische Strategie der NATO in Europa und spielte eine zentrale Rolle bei der Koordination mit Nordamerika. Der US-General und Supreme Allied Commander Europe der NATO war bis Juli 2025 Oberbefehlshaber der US-Streitkräfte in Europa.



Dr. Michael Schöllhorn
CEO Airbus Defence and Space, BDLI-Präsident

Der CEO von Airbus Defence and Space leitet die Bereiche Defence, Space und Connected Intelligence und ist Mitglied des Executive Committee von Airbus. Schöllhorn hat außerdem das Amt des Präsidenten des Bundesverbands der Deutschen Luft- und Raumfahrtindustrie (BDLI) inne und ist Mitglied mehrerer Verwaltungsräte.



Prof. Dr. h. c.
Wolfgang Ischinger
Vorsitzender Münchner Sicherheitskonferenz

Er ist einer der bekanntesten Diplomaten Deutschlands: Ischinger leitet seit Februar 2025 als Vorsitzender erneut die Münchner Sicherheitskonferenz (MSC). Als Vermittler wirkte er an Verhandlungen etwa zu den Balkankonflikten oder zur Ukraine-Krise mit. Er war Staatssekretär im Auswärtigen Amt sowie Botschafter in Washington und London.



Sebastian Kurz
Bundeskanzler Österreich a. D., Unternehmer

Als einer der jüngsten Regierungschefs Europas prägte Kurz über Jahre die EU-Politik und beschäftigt sich heute mit Geopolitik, wirtschaftlicher Transformation und internationalen Investitionen. Dazu gehören Geschäftsaktivitäten in Europa, Israel und im Nahen Osten wie das Cyber-Security-Unternehmen Dream Security.



Paul Achleitner
Finanzmanager, ehem. Aufsichtsratsvorsitzender Deutsche Bank

Paul Achleitner gehört mit einer jahrzehntelangen Erfahrung zu den einflussreichsten Persönlichkeiten der europäischen Finanzwirtschaft. Als früherer Vorsitzender des Aufsichtsrates der Deutschen Bank, Ex-Finanzvorstand der Allianz und Partner bei Goldman Sachs bringt er umfassende Expertise zu strategischer Unternehmensführung ein.



Petra Scharner-Wolff
Vorstandsvorsitzende Otto Group

Vom Versandhändler zur weltweit agierenden Handels- und Dienstleistungsgruppe: Die Otto Group ist heute eines der führenden E-Commerce-Unternehmen in Europa und den USA. Scharner-Wolff, die dem Vorstand seit März 2025 vorsitzt, steht für den Wandel des Handels durch Digitalisierung und Plattformökonomie.

REFERENTEN 2026



Torsten Toeller
Gründer der Fachhandelskette Fressnapf

„Der Handel der Zukunft verbindet stationäres Geschäft, Onlinehandel und Dienstleistungen“, so der Gründer von Europas führender Fachhandelskette für Heimtierbedarf. Die Gruppe verfolgt eine Strategie aus Expansion, Digitalisierung und Plattformökonomie. Toeller bringt die Praxisperspektive auf wirtschaftspolitische Rahmenbedingungen ein.



Wolfgang Kubicki
Ehem. Vizepräsident des Bundestages, neuer FDP-Vorsitzender

Kubicki sagt über sich selbst: „Lieber ein altes Schlachtross als ein lahmes Steckenpferd.“ Der frühere Bundestagsvizepräsident, der zu den profiliertesten Stimmen des Liberalismus in Deutschland zählt, nahm per Live-Schalte aus Berlin bei NEU DENKEN teil – kurz bevor er zum neuen Bundesvorsitzenden der FDP gewählt wurde.



Dr. Kenneth R. Weinstein
Japan Chair Hudson Institute, Experte für US-Außenpolitik

Der frühere Präsident des Hudson Institutes ist heute Japan Chair dieses renommierten Think Tanks und gilt als einflussreicher Kommentator zu transatlantischer Sicherheitspolitik sowie zur strategischen Rolle des Indo-Pazifik. Der Ex-Berater der US-Regierung für Außenpolitik fordert eine stärkere Abschreckung gegenüber autoritären Staaten.



Björn Conrad
CEO und Mitgründer Sinolytics, China-Strategieberater

„Europäische Unternehmen müssen ihre China-Strategie neu denken“, sagt Conrad. Der CEO und Mitgründer von Sinolytics, einer auf China spezialisierten Beratungsfirma mit internationaler Ausrichtung, gibt Unternehmen, Investoren und Institutionen Orientierung zu geopolitischen Entwicklungen und wirtschaftlichen Risiken.



Prof. Dr. Gabriel Felbermayr
Dir. Österr. Institut für Wirtschaftsforschung (WIFO)

Der Professor für Wirtschaftspolitik zählt zu den einflussreichsten Ökonomen im deutschsprachigen Raum. Er analysiert internationale Handelsbeziehungen, Energiepreise und die Standortpolitik Europas. Aktuell warnt er vor wirtschaftlichen Risiken durch hohe Energie- und Regulierungskosten sowie den Folgen der Abschottungstendenzen.



Özlem Dikmen
Vorsitzende Geschäftsführerin Philip Morris Deutschland

Sie setzt den Kurs in Richtung „rauchfreie Zukunft“: Als Verantwortliche für die operativen Geschäfte der Philip Morris GmbH in Deutschland legt Dikmen den Fokus auf die Markteinführung und Etablierung von Alternativprodukten wie Tabakerhitzern und Nikotinbeuteln. Unter anderem datenbasierte Vertriebsstrukturen sollen den Weg ebnen.



Musabbeh Al Kaabi
CEO von ADNOC Upstream

Der Energiemanager aus den Vereinigten Arabischen Emiraten verantwortet als CEO Upstream bei ADNOC zentrale Bereiche der Öl- und Gasförderung sowie Exploration. Zudem ist der studierte Geophysik-Ingenieur Vorsitzender des Verwaltungsrats des spanischen Energieunternehmens Cepsa (heute Moeve).



Susanne Wiegand
VW-Aufsichtsrätin, Ex-Vorstandsvorsitzende Renk Group

Wiegand ist eine erfahrene Vorständin im Maschinenbau, im Schiffbau und in der Rüstungsindustrie. Zuletzt saß sie dem Vorstand der Renk Group vor. Wiegand ist zudem Aufsichtsrätin bei VW, gehört dem Beirat des Drohnenabwehrunternehmens Quantum Systems an sowie auch dem Vorstand der Deutschen Gesellschaft für Auswärtige Politik.



David Reger
CEO Neura Robotics GmbH

Das Stichwort lautet kognitive Robotik: Regers Vision ist es, intelligente Maschinen zu entwickeln, die Menschen in Industrie und Alltag unterstützen und neue Möglichkeiten der Automatisierung eröffnen. Der Gründer von Neura Robotics betont, dass Europa im Wettbewerb mit den USA und China stärkere Eigenständigkeit entwickeln müsse.



4NE1
Humanoider Roboter von Neura Robotics

4NE1 ist Europas führender humanoider Roboter der nächsten Generation, entwickelt von Neura Robotics. Er bewegt sich mit nahezu menschlicher Präzision, erkennt seine Umgebung intelligent und arbeitet sicher mit Menschen zusammen – von industriellen Prozessen bis hin zu Alltagssituationen. 4NE1 steht für eine neue Phase der kognitiven Robotik.



Dr. Ingo W. Marfording
Deputy CEO & COO Sopra Steria GER & AT

Marfording steht für die operative Übersetzung digitaler Strategien in belastbare Unternehmensstrukturen. Seine Relevanz liegt dort, wo Europas digitale Souveränität praktisch wird: in sicheren Infrastrukturen und skalierbaren IT-Lösungen. Sopra Steria treibt dieses Thema insbesondere mit Blick auf KI, Compliance, Sicherheit und Governance voran.



Dr. Roberto Paganoni
CEO LGT Capital Partners

Paganoni verantwortet eines der weltweit führenden Investmenthäuser im Bereich alternativer Anlagen. Unter seiner Führung baut LGT Capital Partners seine Aktivitäten im Bereich ESG-Investments und Impact-Strategien weiter aus. Investitionen sollen nicht nur Rendite erzielen, sondern auch einen positiven Beitrag für Umwelt und Gesellschaft leisten.



Dr. Ali Fathollah-Nejad
Direktor Center for Middle East and Global Order (CMEG)

Geopolitische Analysen dürfen nicht nur das Verhalten zwischen Staaten betrachten, sondern müssen auch die Machtstrukturen im Inneren berücksichtigen, sagt Fathollah-Nejad. Der deutsch-iranische Politikwissenschaftler und Nahost-Experte ist Gründer und Direktor des Center for Middle East and Global Order und lehrt an der Hertie School in Berlin.



Christian Miele
General Partner Headline, Ex-Präsident Bundesverband Deutsche Startups

Christian Miele ist General Partner beim internationalen Venture-Capital-Fonds Headline. Der Urenkel des Miele-Mitgründers Carl Miele zählt zu den prägenden Investoren der europäischen Startup-Szene. Von 2019 bis 2023 war er Präsident des Bundesverbands Deutsche Startups. Sein Ziel: bessere Rahmenbedingungen für Innovation.



Marie-Christine Ostermann
Präsidentin Die Familienunternehmer

Sie ist eine der wichtigsten Stimmen der familiengeführten Wirtschaft in Deutschland: Die Verbandspräsidentin, selbst Unternehmerin in der Lebensmittelbranche, engagiert sich für stabile wirtschaftspolitische Rahmenbedingungen. Auf ihrer Agenda stehen hohe Energiepreise, steigende Bürokratie oder Fachkräftemangel.



Dr. Antoni Costa Costa
Vizepräsident und Wirtschaftsminister der Balearen

Der promovierte Volkswirt hat seit knapp drei Jahren das Amt des Vizepräsidenten und Ministers für Wirtschaft, Finanzen und Innovation der Balearen-Regierung inne. Der gebürtige Ibizenker gehört der konservativen Volkspartei (PP) an. Costa war als Dozent im Fachbereich Angewandte Wirtschaft der Balearen-Universität tätig.

REFERENTEN 2026



Taras Kachka
Vizepremierminister, Handelsbeauftragter der Ukraine

Kachka prägt die europäische Ausrichtung der Ukraine an entscheidender Stelle: Als stellvertretender Ministerpräsident koordiniert er die europäische und euro-atlantische Integration des Landes und bringt zugleich Erfahrung aus dem Handel ein. Aktuell wirbt er für einen schnellen und vollständigen EU-Beitrittsprozess der Ukraine.



Teresa Schawe
Partnerin & Managing Director Kearney

Die globale Managementberatung Kearney baut ihr Geschäft mit Private-Equity-Investoren weiter aus: Seit Ende 2024 verstärkt Teresa Schawe als Partnerin und Managing Director die Private-Equity- und M&A-Praxis in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Ihre Karriere begann im Investment Banking der UBS, gefolgt von Stationen bei KPMG und Strategy&.



Dr. Hendrik Brandis
Gründer Earlybird Invest

Earlybird ist einer der größten Venture-Capital-Geber Europas. Fondsvolumen: mehr als 2 Milliarden Euro. Brandis investiert in den ganz frühen Phasen: Er ist Mitbegründer und Partner des Wagniskapitalgebers. Mithilfe von KI-Technologie sondiert Earlybird jährlich rund 50.000 Startups in ganz Europa, um Gründerteams frühzeitig zu identifizieren.



Dr. Christine Sachseneder
Partnerin & Managing Director Kearney

Wie müssen Automobilkonzerne mit der Dynamik durch Elektrifizierung und Digitalisierung umgehen? Und wie können sie gegen die Geschwindigkeit chinesischer Mitbewerber bestehen? Die Partnerin und Managing Director bei der Strategieberatung Kearney in Deutschland berät Unternehmen zu digitaler Transformation oder Elektromobilität.



Jacob Meins
Chief Commercial Officer RWE

Verantwortlich für die Schnittstelle zwischen Energieerzeugung und globalen Märkten: Meins steuert das Gasportfolio sowie den Bereich LNG, was angesichts der geopolitischen Lage eine zentrale Rolle für die Versorgungssicherheit spielt. Zudem treibt der RWE-Manager Investitionen in Energy Transition Investments und Biokraftstoffe voran.



Dr. Sumeet M. Gulati
Investor Genui GmbH

Impact-Investing als struktureller Trend: Unternehmen sollten sowohl wirtschaftlich erfolgreich sein als auch messbaren gesellschaftlichen Nutzen erzeugen, sagt Gulati. Der Partner bei der Beteiligungsgesellschaft Genui GmbH beschäftigt sich intensiv mit nachhaltiger Unternehmensentwicklung und langfristigen Beteiligungsstrategien.



Rolf Buch
Senior Advisor Boston Consulting Group

Über ein Jahrzehnt war er einer der mächtigsten Immobilienmanager Deutschlands: Buch ist das Gesicht des Aufstiegs von Vonovia zum größten Wohnungsunternehmen Europas. Heute berät er die Boston Consulting Group zur Immobilienstrategie. An der Spitze der Stiftung „Lebendige Stadt“ setzt er sich für die Attraktivität europäischer Städte ein.



Manuel Hagel
Stellvertretender Ministerpräsident Baden-Württemberg

Weiter mit Grün-Schwarz in Baden-Württemberg: Hagel, Landeschef der CDU, ist seit Mai stellvertretender Ministerpräsident. In der Koalition mit Ministerpräsident Cem Özdemir begleitet der Mann aus der Praxis – Hagel ist gelernter Bankkaufmann und diplomierter Bankbetriebswirt – den Posten des Ministers des Inneren, für Digitalisierung und Europa.



Martin Merz
President Sovereign Cloud SAP SE

Technologische Offenheit, strikte Datenkontrolle: Merz verantwortet weltweit das Geschäft mit souveränen Cloud-Lösungen der SAP. Seine Rolle ist entscheidend für die digitale Souveränität Europas. Der ehemalige Bundeswehroffizier studierte Staats- und Sozialwissenschaften an der Universität der Bundeswehr München.



Satjiv Chahil
Silicon-Valley-Innovationsberater, ehem. Apple-Executive

Der indisch-amerikanische Tech-Pionier und Marketing-Experte, der einst mit Steve Jobs Apple aufbaute, setzt heute große Hoffnungen in die Region München: Ein neues Technologie-Zentrum im Herzen Europas soll die Fehler des Silicon Valley korrigieren. Chahil gilt als Verfechter für Bildung, Gleichberechtigung und ethische Technologie-Nutzung.



Jürgen-Joachim von Sandrart
Generalleutnant a. D. des Heeres

Der Senior Fellow am German Institute for Defence and Strategic Studies (GIDS) kann die sicherheitspolitische Lage Europas aus erster Hand einschätzen. Von 2021 bis 2024 war er Kommandierender General des Multinationalen Korps Nordost der NATO im polnischen Stettin und trug maßgeblich zur Verteidigungsplanung an der Nordostflanke bei.



Rafael Kleinmann
Senior Manager Project Management Automated Driving, Mercedes-Benz

Automatisiertes Fahren, intelligentes Parken und moderne Fahrerassistenzsysteme: Rafael Kleinmann steuert Projekte an der Schnittstelle von Technologie und Mobilität. Im Fokus stehen Anwendungen, die Fahrerassistenzsysteme weiterentwickeln und neue Mobilitätslösungen sicherer, effizienter und praxistauglicher machen.



Hakan Koç
CEO 1Global, Gründer Auto1

Der Mitgründer von AUTO1 gehörte zum Team, das AUTO1 an die Börse brachte, und veränderte den digitalen Gebrauchtwagenhandel in Europa nachhaltig. Mit dem Telekommunikationsanbieter 1GLOBAL treibt Koç Lösungen für Unternehmen, Plattformen und Anwendungen rund um eSIM, mobile Konnektivität, IoT-Technologien und Compliance voran.



Prof. Jörg Rocholl
Präsident int. Wirtschaftshochschule ESMT Berlin

Der Experte für globale Finanzmärkte wurde einem breiten Publikum durch seine Analysen der finanziellen Situation Griechenlands bekannt. Der Ökonom ist Vorsitzender des Wissenschaftlichen Beirats beim Bundesfinanzministerium und Vorsitzender des Steering Committee des Global Network for Advanced Management (GNAM).



Johannes Volkmann
CDU-Bundestagsabgeordneter, Ökonom und Sinologe

„Politik ist meine Antwort auf die Sinnfrage“, sagt Volkmann. Der Enkel von Helmut Kohl ist seit 2025 direkt gewählter Bundestagsabgeordneter für den Lahn-Dill-Kreis. Als Volkswirt und Sinologe mit Studienaufenthalten in Shanghai und Peking bringt er aktuelle Perspektiven in Debatten über Außenpolitik und wirtschaftliche Zusammenarbeit ein.



Alexander Birken
Vorsitzender Aufsichtsrat Otto Group

Birken ist seit März 2025 Vorsitzender des Aufsichtsrates der Otto Group. Zuvor führte er acht Jahre lang als Vorstandsvorsitzender die strategische Transformation des Konzerns. Zudem ist er Mitglied in internationalen Beiräten und engagiert sich in Fragen von Digitalisierung, Plattformökonomie und nachhaltigem Handel.



Dr. Rainer Esser
Executive Advisor Holtzbrinck Publishing Group

Dass Qualitätsjournalismus auch in Zeiten von Digitalisierung und KI funktioniert, dafür steht Esser. Der Medienmanager war über viele Jahre Geschäftsführer der ZEIT Verlagsgruppe. Unter seiner Führung entwickelte sich DIE ZEIT zu einem der erfolgreichsten Medienhäuser Europas und zu einer prägenden Stimme im öffentlichen Diskurs.



Karsten Hirsch
CEO und Co-Founder Plastic Fischer GmbH

Auch der Kampf gegen Plastikmüll in Gewässern kann ein Geschäftsmodell sein: Hirsch ist CEO und Mitgründer von Plastic Fischer, einem vor allem in Asien tätigen Social-Impact-Startup. Mit innovativen Technologien und lokalen Partnerschaften soll Plastik im Fluss mit schwimmenden Barrieren gestoppt werden, bevor es ins Meer gelangt.



Christoph Ahlhaus
Präsident European Entrepreneurs CEA-PME, Vorsitzender BVMW

Während andere Länder längst entscheiden, diskutiert Deutschland weiterhin, kritisiert Ahlhaus. Der Vorsitzende des Mittelstandsverband BVMW und von dessen Exzellenzgremium, dem Bundeswirtschaftssenat, ist darüber hinaus auch Präsident des europäischen Unternehmerverbands European Entrepreneurs CEA-PME.



Felix Vieg
Partnerships Manager EU Plastic Fischer GmbH

Vieg verantwortet das Partner-Management EU bei Plastic Fischer. Er arbeitet an internationalen Kooperationen zur Bekämpfung der Plastikverschmutzung in Flüssen und entwickelt gemeinsam mit Unternehmen und Organisationen nachhaltige Umweltlösungen. Ein zentrales Konzept ist dabei Impact Sponsoring.



Dr. Markus Moeller
Vorstandsmitglied OHB SE

Vom Satellitenbau über Raumfahrttechnik bis hin zu sicherheitsrelevanten Anwendungen: Moeller ist Vorstandsmitglied der OHB SE in Bremen und verantwortet dort Corporate und Business Development. Zuvor prägte er bei Thales, bei Siemens und beim IT-Dienstleister Atos internationale Geschäfts-, Vertriebs- und Transformationsprozesse.



Marko Rehmer
Ex-Nationalspieler, CEO TIMESCORE

Nach der Fußballkarriere beginnt das zweite Berufsleben: Mit TIMESCORE bringt der Ex-Nationalspieler Zeitwertkontenlösungen in den Profifußball. Angesparte Gehaltsbestandteile ermöglichen etwa die berufliche Neuorientierung. Über die Agentur INTEAMSPORTS begleitet Rehmer Spieler, Trainer und Talente im Sportmanagement.



David Knower
COO Cerberus Deutschland

Knower ist COO und Managing Director der Cerberus Deutschland Beteiligungsberatung GmbH und arbeitet für den internationalen Investor Cerberus Capital Management. Der US-Amerikaner lebt seit vielen Jahren in Deutschland und verfügt über umfangreiche Erfahrung in internationalen Unternehmen, unter anderem bei Procter & Gamble.



Chris Marks
Weltmeister im Tischfußball

Ein Champions-League-Sieger der Extraklasse: Marks ist elffacher Weltmeister im Tischfußball und Gründer von Beat the Champ, einer Entertainmentfirma mit Tischkickerverleih. Er ist der einzige deutsche Nationalspieler, der beim Gewinn aller World-Cup-Medaillen dabei war, und ein Krieger bis zur letzten Sekunde einer Partie.

Substanz statt Floskeln

Auf der Bühne von NEU DENKEN müssen Spitzenpolitiker, Unternehmer und Experten kein Blatt vor den Mund nehmen. Im Vordergrund stehen Analyse statt Schuldzuweisung, Insider-Blicke statt medialer Verkürzung, Impulse statt Pessimismus.



Es wurde nicht nur über, sondern mit Robotern debattiert.



Prof. Dr. Gabriel Felbermayr.



Prof. Dr. Dr. Ann-Kristin Achleitner.



Dr. Rainer Esser.



Dr. Kenneth R. Weinstein in der Debatte mit Susanne Wiegand.



Gastgeber Willi Plattes.



Willi Plattes und Sabine Christiansen mit dem Moderationsteam: Michael Bröcker (Table.Briefings), Ulrich Reitz (RTL/n-tv), Dagmar Rosenfeld (Podcast Machtwechsel), Wolfgang Ischinger (MSC) sowie Horst von Buttlar (WirtschaftsWoche).



MSC-Panel, moderiert von Prof. Dr. h. c. Ischinger (li.).



Dr. Roberto Paganoni, CEO LGT Capital Partners.



Satjiv Chahil mit Altbundespräsident Joachim Gauck.



Sebastian Kurz im Gespräch mit Sabine Christiansen.

INTERVIEW

„Zuversicht ist für mich quasi normal“



Nahbar, besonnen und sehr präsent: Joachim Gauck.

Joachim Gauck war Ehrengast bei NEU DENKEN. Wie der frühere Bundespräsident dem in Deutschland herrschenden „Untermut“ begegnet und wie er den Vormarsch von Autokraten und Populisten einschätzt.

Für seine genauso kurzweilige wie geradezu therapeutische Analyse der Lage in Deutschland bekam Dr. h. c. Joachim Gauck immer wieder spontanen Beifall – und am Ende Standing Ovations. Viele Gäste baten ihn um ein Selfie.

Sie wurden von den Gästen von NEU DENKEN geradezu wie ein Politikstar gefeiert. Woran liegt das?
Ich bin viel unterwegs, oftmals mit meinem Buch über die „Erschütterungen", die uns von außen und innen bedrohen. Ich spreche dann zwar über die offenkundigen Problemlagen. Aber gleichzeitig begegne ich den Leuten nicht mit dieser Lust am Misslingen oder dieser kultivierten Verzagtheit, die wir in Deutschland oft an den Tag legen, sondern immer auch mit einem Element von Zuversicht.

Diese Zuversicht nehmen Sie …
… daher, dass ich zutiefst geprägt bin von den Gelingensphasen meines Lebens. Ich komme aus dem Osten. Dass wir dort in einer friedlichen Revolution die Freiheit errungen haben, ist etwas Wunderbares und so ein starkes Element von Gelingen, dass es sich in meiner Person fest verankert hat. Geboren wurde ich im Krieg. Und dann sehe ich diese Geschichte einer durch die nationalsozialistische Gewaltherrschaft verkommenen Nation – hin zu einer Nation, die für die eigenen Landsleute und für die ganze Welt wieder vertrauenswürdig geworden ist. Dieser Wandel zum Besseren hat sich bei mir so tief eingelagert, dass die Haltung der Zuversicht quasi normal ist.

Während bei vielen „Untermut" herrscht, wie Sie es nennen.
Es gibt eine Hemmschwelle im deutschen Nationalgefühl, an Kraft, Gelingen und Selbstbewusstsein zu glauben. Dieser „Untermut" resultiert aus dem „Übermut" unserer Vorfahren, die einmal von uns als Herrenmenschen sprachen. Aber der jetzige Untermut führt zur Angst vor einer Führungsrolle.

In Ihrer Zeit als Bundespräsident annektierte Russland die Krim. Ihre frühen Warnungen wurden, unter anderem von der Bundeskanzlerin, nicht erhört. War das Naivität oder wirtschaftspolitischer Opportunismus?
Eine Mischung verschiedener Elemente. Ökonomisch ist es so, dass Frau Merkel regelmäßig von Vertretern der deutschen Wirtschaft die Bedeutung von Vorhaben wie Nord Stream 2 nahegebracht wurde. Zugleich bewegte sie sich in einer deutschen Tradition, die im Verhältnis zu Moskau lange von der Hoffnung auf Verständigung und Kooperation geprägt war und deren Linien bis in die zweite Phase der Ostpolitik zurückreichen. Die erste Phase unter Willy Brandt führte noch zu Erfolgen, da öffnete sich im Osten eine Tür. Im Vertrag von Helsinki erklärte man sich auch bereit, die Menschenrechte zu akzeptieren. Die Öffnung in Richtung Moskau war damals zielführend und originell. Aber dieser Ansatz alterte. Und seit Helsinki hat sich wenig daran geändert, die Sowjetunion als Partner zu sehen.

Geändert hat sich der Machthaber in Moskau.
So um 2004 merkt Putin, dass Russland nicht zur EU passt. Er hasst Rechtsstaatlichkeit und will die Oligarchie mit zentraler Führungsfigur autoritären Charakters erhalten. Er nimmt ein altes Narrativ auf: Russland sei immer ein Imperium gewesen, habe eine besondere Sendung, sei nicht modernistisch und dekadent, sondern habe eine traditionelle Prägung. Was früher der Kommunismus war, tritt heute zunehmend in der Gestalt eines imperialen Selbstverständnisses hervor. Er schafft damit ein Bild der Andersartigkeit, und das Problem ist dabei, dass diese Andersartigkeit Aggressivität gegenüber Nachbarn einschließt.

Nach der Krim-Annektion haben Sie das auf der Münchner Sicherheitskonferenz thematisiert.
Ich habe dargelegt, dass der Aggressor ermutigt wird, wenn die anderen nichts tun. Diese Ansicht galt damals als friedensgefährdend und passte nicht in den linksliberalen Mainstream. Das war nicht nur ein Problem der SPD, sondern reichte weit in bürgerliche Milieus hinein. Und dann kommt eben das Aufwachen verspätet. Und selbst, als Bundeskanzler Scholz dann eine Ruck-Rede hält und 2022 nach dem russischen Großangriff auf die Ukraine eine Zeitenwende einfordert, bleibt das Handeln wieder wie gebannt. Wir können uns doch nicht richtig entschließen, dem überfallenen Opfer alle Solidarität zuzuwenden, die es braucht.

Mit dem Marschflugkörper Taurus …
Mit allem.

… und Truppen?
Es gibt andere, die dazu bereit sind. Aber die militärischen Mittel, die wir haben, sollten wir geben.

Wenn wir mit Blick auf Russland, die USA und China zunehmend einer Gefahr der Einteilung der Welt in Einflusssphären ausgesetzt sind, wo steht dann Europa?
Im Moment steht es im Abseits. Aber gleichzeitig haben wir nicht nur mit Frankreich, sondern auch mit Großbritannien, mit Polen, mit Kanada und sogar mit Ländern im asiatischen Raum Verbündete für eine Politik, in der die wertebasierte Ordnung noch geschätzt ist.

Sind Demokratien nicht zunehmend in der Minderheit?
Würden wir die Wünsche der Bevölkerungen, etwa auch die im Globalen Süden, betrachten, sähe das ganz anders aus. Es sind die autoritären Regierungen, die ihre Bevölkerungen nicht unseren Weg der wertegestützten und menschenrechtlichen Demokratie wählen lassen. Und wir tun so, als wären ganze Areale der Welt der Demokratie abgeneigt. Das wäre nicht so, wenn überall freie Wahlen abgehalten würden.

Werden sie aber wohl so schnell nicht.
Und da nun auch aus der Demokratie heraus, durch Trump, die Politik des Großmachtdenkens wieder reüssiert, müssen wir darüber nachdenken, ob wir nur Mittelmacht sein wollen oder lieber unsere Kräfte bündeln. Wir sollten unsere Verteidigungsfähigkeit so stärken, dass wir ein relevanter Faktor sind. Wir müssen dahin kommen, dass Europa und unsere Verbündeten gegen Putin dieselbe Abschreckungswirkung erzeugen können, als wären die USA noch voll dabei. Erschreckend ist, dass jetzt in jedem Land Populisten auf dem Vormarsch sind, die wieder so tun, als wäre der Rückzug in nationale Identitäten irgendeine Lösung für die Zukunft. Aber das wäre der Weg in eine neue Opferexistenz. In Deutschland müssen wir alles tun, dass Politik-Irrlichter wie AfD oder auch BSW nicht noch weiter reüssieren.



Dr. Kenneth R. Weinstein, Susanne Wiegand, Michael Bröcker, Paul Achleitner, Jacob Meins und David Knower (v.li.).

Abschied von der Berechenbarkeit

Die Idee vom geeinten Westen hat massiven Schaden genommen. Was ist vom US-Präsidenten Donald Trump in Zukunft noch zu erwarten? Und welche Auswirkungen hat der Iran-Krieg auf die Geoökonomie?

Auch in diesem Jahr kooperierte das Wirtschaftsforum NEU DENKEN mit der Münchner Sicherheitskonferenz und deren Leiter Prof. Dr. h. c. Wolfgang Ischinger - zwei Panels standen auf dem Programm. Eines davon beschäftigte sich unter dem Titel „Geoeconomic Round Table" mit der Frage „Unvorhersehbarkeit und Konfrontation als größte Gefahr für die Weltwirtschaft?". Die Außenpolitik von US-Präsident Donald Trump, die Auswirkungen des Iran-Kriegs und der resultierenden Blockade der Meerenge von Hormus sowie die Zukunftsaussichten für die Region waren zentrale Schwerpunkte der Debatte.

Auf der Bühne diskutierten der Politikwissenschaftler und Trump-Kenner Dr. Kenneth R. Weinstein vom Hudson Institute, der internationale Finanzmanager und Investor Paul Achleitner, die Expertin für internationale Politik und Rüstung Susanne Wiegand, der Experte für transatlantische Investitionen David Knower und der Chief Commercial Officer des Energiekonzerns RWE Jacob Meins. Unter anderem ein aufgezeichnetes Interview mit Musabbeh Al Kaabi der Abu Dhabi National Oil Company lieferte weitere Erkenntnisse.

Sehr kontrovers debattierten die Referenten über die Erfolge oder Misserfolge des seit eineinhalb Jahren erneut regierenden US-Präsidenten Donald Trump. Einige prophezeiten, er werde als „genialster Präsident" in die amerikanische Geschichte eingehen, und lobten insbesondere seine „kompromisslose, klare Richtung" in der zweiten Amtszeit. Wer ihn verstehen wolle, müsse ihn als einen unideologischen Geschäftsmann betrachten, der Politik als permanente Herausforderung sehe, das bestmögliche Ergebnis für die nationalen Interessen seines Landes auszuhandeln.

Geleitet werde Trump von den Zielen, möglichst viel Produktion ins eigene Land zu holen, die USA weitestgehend von China unabhängig zu machen und der Nation den Zugang zu strategischen Energie- und Rohstoffquellen zu sichern. Eine klare Ablehnung der Regime in Venezuela (unter Nicolás Maduro), Iran und Kuba sei als weitere Richtlinie zu erkennen. Die Spannungen mit den Institutionen im eigenen Land und Regierungen in Europa dürften in Zukunft eher zunehmen. Es bestehe aber keine Feindschaft zum Rest des Westens, sondern vielmehr der Wunsch, mit



Musabbeh Al Kaabi im Video-Interview.

einem stärkeren Europa zusammenzuarbeiten, das international mehr militärische Verantwortung übernehme.

Andere Podiumsteilnehmer hatten wenig Verständnis für diese eher positive Beschreibung der Trump-Politik. Mitunter wurde die Frage in den Raum gestellt, wie es überhaupt passieren konnte, dass dieser „ungeeignetste“ und „antiamerikanischste“ Mensch überhaupt Präsident werden konnte. Statt erfolgreich sei seine Politik vielmehr „erratisch“ und „disruptiv“. Als Beispiele wurden die Drohungen genannt, Grönland oder Kanada zu übernehmen, oder es wurde auf die Sackgasse verwiesen, in die sich die US-Regierung durch den Angriff auf den Iran manövriert habe.

Den Iran-Angriff nicht zu Ende gedacht

Auch in Bezug auf den Iran fielen die Einschätzungen unterschiedlich aus. Einige Referenten hoben hervor, dass der US-israelische Angriff die Gefahr einer atomaren Aufrüstung des iranischen Regimes gestoppt habe. Andere bewerteten den Angriff als unüberlegt und kontraproduktiv. Vermutlich habe sich Trump von der Erfahrung der relativ reibungslosen Militäraktion in Venezuela – einschließlich der Festnahme des Staatschefs Maduro – dazu verleiten lassen, diese als Vorlage für den Angriff auf den Iran zu sehen. Die Hoffnung auf einen raschen Regimewechsel nach Tötung wichtiger Anführer sei jedoch nicht erfüllt worden. Stattdessen habe sich das System eher stabilisiert, mit dem Nachteil, dass es nun möglicherweise keine zentrale Führungsfigur mehr im Land gebe, mit der man über einen Ausweg aus dem Konflikt verhandeln könne. Die Machthaber in Teheran hätten zudem die Erfahrung gemacht, dass die Kontrolle über die Meerenge bei Hormus und die Fähigkeit, auch weiterhin strategische Ziele in der Region mit Raketen zu treffen, keine theoretische Drohung mehr ist, sondern als tatsächlicher und sehr effektiver Hebel bei Verhandlungen eingesetzt werden kann. Die große Militärmacht USA sei dadurch „entzaubert“ worden, lautete ein Resümee.

Golfstaaten vor großen Problemen

Die Frage, inwieweit der Angriff gegen das Völkerrecht verstoße, war kein zentrales Thema des Forums. Wohl aber wurde angemerkt, dass der Konflikt nicht „schwarz oder weiß“ zu bewerten sei, auch angesichts der Tatsache, dass das Regime in Teheran keinerlei Skrupel gehabt habe, „Zehntausende Demonstranten“ im eigenen Land zu töten und über Jahrzehnte Terrororganisationen in der ganzen Welt zu fördern. Die Pläne für einen Angriff auf den Iran hätten in Washington schon seit langem in der Schublade gelegen, Trump habe diese nun umgesetzt. Die Blockade der Straße von Hormus, die sich auf den globalen Rohölmarkt auswirkt, sei absehbar gewesen. Hätte der Iran jedoch irgendwann tatsächlich eine Atombombe in den Händen gehabt, wäre der Schaden womöglich noch deutlich größer gewesen, wie einige Referenten zu bedenken gaben. Diese Ansicht teilten, teilweise hinter vorgehaltener Hand, auch weitere Regierungen in der Golfregion.

Sowohl die Blockade der Straße von Hormus als auch die Angriffe des Iran auf Infrastruktur der Nachbarländer stellten die Golfstaaten vor große Probleme, auch hinsichtlich des mühsam aufgebauten Images einer stabilen Region. Man dürfe jedoch deren Resilienz nicht unterschätzen. Es handele sich um sehr effektiv geführte Staaten, die den Umgang mit Konflikten gewohnt seien und sich weiterhin der Welt als verlässliche Handelspartner präsentieren wollen.



Wohin geht die Reise beim autonomen Fahren? Björn Conrad, CEO von Sinolytics, Dr. Christine Sachseneder von Kearney sowie Rafael

Mobilitätswende im Zeichen Chinas

Am Beispiel des autonomen Fahrens zeigt sich das langfristige Kalkül asiatischer Industriepolitik. Doch in Europa steht der nächste Entwicklungssprung bevor. Eine Standortbestimmung mit Blick auf die Strategien, die in der neuen Welt der Robotaxis angeraten sind.

Wenn die Zukunft der Automobilindustrie zum Thema wird, also die Zukunft von Elektromobilität und autonomem Fahren, kommt oft der sprichwörtliche Zug ins Spiel, der schon abgefahren sei. Oder es ist von einem Wettrennen mit China die Rede. Dass derlei Bilder so nicht stimmen, wurde bei den Programmpunkten „The Future of Mobility“ und „Spotlight China“ deutlich.

Björn Conrad, CEO der auf China spezialisierten Strategie- und Forschungsberatung Sinolytics, Dr. Christine Sachseneder, Partnerin und Managing Director im Bereich Automotive bei der Unternehmensberatung Kearney, sowie Rafael Kleinmann, Senior Manager Project Management Automated Driving and Parking bei Mercedes-Benz, skizzierten ein komplexes Bild der Lage: Was ist der Schlüssel von Chinas erfolgsgekrönter Industriestrategie? Wo stehen Deutschland und Europa wirklich beim Thema autonomes Fahren? Und welche Strategien können dabei helfen, sich trotz allem im Markt der Zukunft zu behaupten?

Die starke Wettbewerbsposition Chinas ist das Ergebnis einer jahrzehntelang konsequent verfolgten Industriepolitik Pekings, bei der sich das Land nicht von dem vergleichsweise kurzzeitigen Phänomen freier Märkte in einer globalisierten Welt habe täuschen lassen. Während die deutsche Wirtschaft quasi alternativlos auf hocheffiziente und lukrative, aber letztendlich angesichts geopolitischer Konflikte und neuer Zollschranken wenig resiliente Wertschöpfungs- und Lieferketten setzte, schlug das asiatische Land mit seiner staatlich koordinierten Wirtschaft einen ganz anderen Weg ein: China baute in einer durchdachten, langfristigen Strategie die Abhängigkeiten der Mitbewerber aus, etwa bei Rohstoffen wie Seltenen Erden, scheute angesichts dieses höheren Ziels keine Investitionen, etwa in Minen in Afrika, und auch keine ökologisch bedenklichen Abbaumethoden. Gleichzeitig baute das asiatische Land in vielen Bereichen eigene Abhängigkeiten von den globalen Mitbewerbern ab – und setzte sich an die Spitze der Technologieentwicklung.

Und nicht nur das: In einigen Schlüsseltechnologien wie beispielsweise der Chipherstellung oder der Künstlichen Intelligenz beschreitet China neue Wege, entwickelt eigene technologische Ökosysteme und bringt sich mit diesen im globalen Wettbewerb in eine Stellung, die für die USA und Europa prekär wird – nämlich dann, wenn sich Märkte wie Brasilien, Malaysia oder die Vereinigten Ara-



Kleinmann von Mercedes-Benz (v. li.).

bischen Emirate für die alternative asiatische Lösung entscheiden. Daraus resultieren Weichenstellungen womöglich für Jahrzehnte angesichts einer minimierten Interoperabilität der zunehmend unterschiedlichen Systeme. Anders gesagt: Die vielzitierte Aufholjagd gegenüber China findet gar nicht mehr auf derselben Strecke statt, da der Mitbewerber zwischenzeitlich abgebogen ist.

Mehr Autonomie ab 2027

Robotaxis in Wuhan, autonome Linienbusse in Guangzhou, gar ein eigenes regulatorisches Ökosystem in Peking: Während China beim Thema autonomes Fahren Nägel mit Köpfen macht, sind in Europas Straßenverkehr in der Regel gerade mal Assistenzsysteme im Einsatz – das sogenannte Level 2, stets mit den Händen des Fahrers am Lenkrad. 2027 soll auch in Deutschland und in Europa der Sprung nach vorne kommen: Gesetzliche Hürden, die bislang den Unterschied mit Fernost markierten, schwinden zum Jahreswechsel, und hochentwickelte Assistenzsysteme, die schon vorab in Kooperation mit dem Kraftfahrt-Bundesamt im Rahmen von Pilotprojekten in einigen deutschen Städten starten sollen, werden im Regelbetrieb ausgerollt.

Das Stichwort lautet Level 2++, das eigenständige Fahrmanöver und eine nahtlose „Punkt-zu-Punkt"-Navigation von Tür zu Tür ermöglicht. Das Auto bekommt sozusagen Augen, Ohren und Hirn: Im Fahrzeug verbaute Kameras ermöglichen einen 360-Grad-Blick, Sensoren und Radare kompensieren schlechte Sicht und schaffen Redundanz hinsichtlich der Sicherheit. Das zentrale elektronische Steuergerät liefert in einer Sekunde so viel Rechenleistung wie der Mensch in mehreren Stunden. Das Ergebnis: Auch wenn der Fahrer die Aufmerksamkeit auf der Straße lässt, fährt das Auto praktisch allein.

Und auch Robotaxi-Systeme sind hierzulande in der Entwicklung, zusammen mit hochkarätigen Partnern für Hard- und Software. Die Systeme, die einen vollautomatisierten, fahrerlosen Personentransport vorsehen und dafür alle Fahraufgaben innerhalb eines vordefinierten Rahmens komplett ohne menschliches Eingreifen bewältigen, sollen dann gleichzeitig weltweit auf den Markt kommen, so das angekündigte Szenario.

Neue Herausforderungen, neue Chancen

Diese neue Welt, in der sich Deutschlands Autobauer behaupten müssen, beschrieben die Referenten als außerordentlich dynamisch, auch angesichts des Preiskampfs und einer zu beobachtenden Konsolidierung im chinesischen Markt, der angesichts der Überkapazitäten nach Europa drückt. War China früher in erster Linie Absatzmarkt, wird es immer stärker zum notwendigen Technologiepartner, bei dem der Grad der Zusammenarbeit in Sachen Technologietransfer penibel austariert werden muss, um lokale Wertschöpfung und die Sicherung von Jobs zu gewährleisten. Zulieferer der Automobilindustrie wiederum laufen einerseits Gefahr, in dieser massiven Transformation unter die Räder zu kommen, andererseits ergeben sich für sie auch Chancen, Teil von neuen, chinesisch orchestrierten Wertschöpfungsketten zu werden.

Die Strategien in dieser neuen Welt müssen vielschichtig und flexibel sein – sie reichen von der Suche nach neuen Partnern, um etwa die nötigen Rohstoffe zu sichern, über die Entwicklung technischer Lösungen, die Abhängigkeiten reduzieren, bis hin zum Recycling strategischer Rohstoffe. In jedem Fall müsse man diese neue Realität, in der China als „Innovations-Fitnesszentrum" im Technologiebereich den Maßstab für alle anderen setze, als Gegenwartsszenario akzeptieren, so ein Resümee. Denn nicht Donald Trump treibe die Welt in Chinas Arme, vielmehr sei nicht zuletzt die eigene wirtschaftliche und technologische Anziehungskraft des asiatischen Landes ein ausschlaggebender Faktor.

„Europa beginnt langsam zu verstehen, dass es handeln muss“

Sebastian Kurz, Unternehmer und Altbundeskanzler Österreichs, über die Rolle der EU in einer Welt geopolitischer Umbrüche, die transatlantischen Beziehungen sowie Herausforderungen für Investoren im Nahen Osten.

Als früherer Bundeskanzler Österreichs und einer der jüngsten Regierungschefs Europas prägte Sebastian Kurz über Jahre die EU-Politik und beschäftigt sich heute mit Geopolitik, wirtschaftlicher Transformation und internationalen Investitionen. Dazu gehören Geschäftsaktivitäten in Europa, Israel und im Nahen Osten wie das Cyber-Security-Unternehmen DREAM Security, das KI-basierte Lösungen zum Schutz kritischer Infrastruktur entwickelt.

Sie sind beruflich sowohl in der Golfregion, als auch in Israel engagiert. Kriegerische Handlungen bestimmen hier wie dort das Tagesgeschehen. Wie erleben Sie das zurzeit?
Mich beeindruckt vor allem die Resilienz, die ich in der Region erlebe. Israel hat nach dem 7. Oktober, dem schlimmsten Terroranschlag seiner Geschichte, innerhalb kürzester Zeit wieder funktioniert: wirtschaftlich, gesellschaftlich und auch technologisch. Auch in den Golfstaaten sieht man, wie schnell nach Krisen wieder Alltag, Investition und Zukunftsorientierung möglich werden. Das ist nicht nur bemerkenswert, sondern auch ein Grund, warum ich weiterhin sehr an die Zukunft dieser Region glaube.

Sie haben gesagt, man solle sich von Trumps Lärm nicht ablenken lassen, seine Politik sei strategisch. Gilt das auch für die derzeitige Nahost-Krise?
Trump ist von der Mehrheit der Amerikaner gewählt und daher muss man ihn nehmen, wie er ist: als jemanden, der Interessen sehr klar formuliert und entsprechend handelt und Druck aufbaut. Das ist für uns Europäer oft ungewohnt, aber es kann Bewegung erzeugen. Im Nahen Osten hat man unter Trump mehr Dynamik gesehen als in vielen Jahren davor, etwa mit den Abraham Accords und neuen Gesprächskanälen. Zugleich darf man die Bedrohung durch den Iran nicht verharmlosen. Ein nuklear bewaffnetes Mullah-Regime wäre eine massive Gefahr für Israel, für die Golfstaaten und letztlich für die ganze Welt.

Kann man als global engagierter Unternehmer angesichts der Weltunordnung überhaupt noch planen?
Planungssicherheit im klassischen Sinn gibt es heute immer weniger. Wir leben in einer Zeit, in der geopolitische Konflikte, technologische Umbrüche und wirtschaftliche Verschiebungen gleichzeitig stattfinden. Als Unternehmer kann man darauf mit Rückzug reagieren, oder man lernt, mit Unsicherheit besser umzugehen. Ich glaube an Zweiteres. Israel ist ein gutes Beispiel: permanente Bedrohungslage und trotzdem einer der dynamischsten Tech-Standorte der Welt. Auch die Golfregion zeigt, wie schnell aus strategischer Klarheit wirtschaftliche Dynamik entstehen kann.

Welche Erfahrungen, die Sie jetzt als Unternehmer machen, würden Sie besonders hervorheben?
In der Politik wie im Unternehmertum ist es entscheidend starke Teams aufzubauen. Das ist uns damals in der Politik sehr gut gelungen, und es ist ebenso entscheidend für den Erfolg bei DREAM. Wir haben ein internationales Team geformt, das heute mit Standorten in Wien, Abu Dhabi und Tel Aviv mehr als 300 Leute umfasst. Das macht große Freude.

Denken Sie manchmal: Das würde ich als Politiker anders machen, sollte ich vielleicht wieder ein Mandat anstreben?
Als Politiker trifft man jeden Tag Entscheidungen. Es liegt in der Natur der Sache, dass nie 100 Prozent davon richtig sind. Aber es geht darum, voranzuschreiten und den Mut zu haben, Dinge zum Positiven zu verändern. Ich war immer mit großer Freude und Energie in der Politik. Aber ich bin mit dem, was ich derzeit mache, sehr zufrieden. Ich kann als Unternehmer an Themen arbeiten, die für Staaten und Gesellschaften zentral werden: digitale Souveränität, Cybersicherheit und der verantwortungsvolle Einsatz von KI.

Abgrenzung oder Annäherung gegenüber Parteien rechts von den Konservativen – welcher Kurs ist richtig?
Für mich ist der Wille des Wählers das entscheidende Kriterium. Jede Partei, die gewählt wird, kann daraus zunächst einmal eine Legitimation ableiten. Ich halte nichts davon, bestimmte Meinungen pauschal auszuschließen, weil sie unbequem sind. In meiner Regierungszeit haben wir mit einer Partei rechts der Konservativen über weite Strecken gut regieren können. Aber die Parteien sind in Europa sehr unterschiedlich, und daher stellen sich die Fragen in anderen Ländern ganz anders. Klar ist in jedem Fall: Der Rechtsruck in Europa ist kein Naturphänomen, sondern oft die Folge davon, dass Mehrheitsanliegen der Bevölkerung zu lange



Jungunternehmer und Altkanzler in einer Person: Sebastian Kurz auf der Bühne von NEU DENKEN.

ignoriert wurden. Statt nur über Parteien rechts der Mitte zu diskutieren, sollte man fragen, warum immer mehr Menschen dorthin abwandern. Wer Sorgen ernst nimmt, klare Lösungen anbietet und Ordnung mit Zuversicht verbindet, kann Wähler auch wieder zurückgewinnen.

Sind Sie noch stolz, aus Europa zu kommen?
Ja, selbstverständlich. Europa hat enorme Stärken: extrem hohe Lebensqualität, Kultur, Bildung, einen Binnenmarkt mit 450 Millionen Menschen. Gleichzeitig müssen wir ehrlicher darüber sprechen, dass Wohlstand nicht selbstverständlich ist. Er muss immer wieder neu erarbeitet werden. Was mich vorsichtig optimistisch macht: Europa beginnt langsam zu verstehen, dass es handeln muss. Dieses Eingeständnis ist keine Niederlage, sondern der Beginn jeder Erneuerung. Europa kann wieder stärker werden, wenn es sich als dritte Kraft zwischen Washington und Peking versteht: souverän, selbstbewusst und wirtschaftlich stark. Aber dafür müssen jetzt grundlegende Reformen angegangen werden.

Sehen Sie die Aufrüstung in Europa auf gutem Weg?
Der Bewusstseinswandel ist endlich da. Europa hat sich jahrzehntelang auf den amerikanischen Sicherheitsschirm verlassen und dabei zu wenig eigene Fähigkeiten aufgebaut. Jetzt wird mehr investiert. Die entscheidende Frage ist aber, ob wir richtig investieren. Konflikte sehen heute fundamental anders aus als vor zehn oder zwanzig Jahren. Drohnen, autonome Systeme, KI und Cyberangriffe verändern die Kriegsführung. Wer Verteidigung heute nur als Beschaffung klassischer Hardware versteht, wird zu kurz springen. Klug investierte Verteidigungsausgaben können Sicherheit schaffen und zugleich Innovation, Industrie und technologische Souveränität in Europa stärken.

Sie gelten als Transatlantiker. Wo ist die Grenze der Diplomatie im Umgang mit der derzeitigen US-Führung?
Die transatlantische Partnerschaft bleibt für Europa zentral. Unabhängig davon, wer gerade im Weißen Haus sitzt, müssen wir uns um ein gutes Verhältnis zu den USA bemühen. Die Beziehungen dürfen nicht leichtfertig aufs Spiel gesetzt werden, nur weil eine US-Regierung unbequem oder unberechenbar ist. Gleichzeitig muss Europa lernen, aus einer Position der Stärke zu verhandeln und nicht aus einer Position der Abhängigkeit. Das gilt militärisch, technologisch und wirtschaftlich. Ein starkes Europa ist kein Gegenmodell zu Amerika, sondern ein besserer Partner für Amerika.

Stichwort Cybersicherheit: Wo sehen Sie die größten Gefahren, wo das größte wirtschaftliche Potenzial?
Die größte Gefahr ist, sich in falscher Sicherheit zu wiegen. Kritische Infrastruktur, Energieversorgung, Gesundheitssysteme, Flughäfen oder staatliche Einrichtungen sind längst Ziele hochkomplexer Angriffe. KI beschleunigt diese Entwicklung massiv, Cybersecurity verändert sich grundlegend. Es reicht nicht mehr, bestehende Einzelsysteme mit etwas KI aufzubessern. Man braucht Systeme, die alle relevanten Signale zusammenführen und eine Art Cyber-Schutzschirm bilden. Das wirtschaftliche Potenzial liegt genau dort: in Prävention, automatisierter Erkennung und, wo notwendig, automatisierter Gegenwehr. Kein Mensch kann auf KI-gestützte Angriffe dauerhaft schnell genug reagieren. Das ist der Kern dessen, was wir bei DREAM entwickeln.



Per Live-Schalte nahm der ukrainische Vizepremier Taras Kachka an der von Wolfgang Ischinger moderierten Debatte teil.

Wendet sich das Schicksal der Ukraine?

Auch nach vier Jahren russischer Angriffe halten die Bevölkerung und das Militär stand. Dem Land ist es sogar gelungen, eine eigene Rüstungsproduktion aufzubauen. In Putins Regime werden Risse erkennbar, deren Auswirkungen jedoch schwer vorhersehbar sind.

Das zweite Panel der Münchner Sicherheitskonferenz (MSC) bei NEU DENKEN stand unter dem Motto „The International Order Between Reform and Destruction". Unter der Moderation von MSC-Leiter Prof. Dr. h. c. Wolfgang Ischinger diskutierten auf dem Podium Christopher G. Cavoli, er war US-General zwischen 2022 und 2025 sowie NATO-Oberbefehlshaber Europa; Dr. Michael Schöllhorn, CEO Airbus Defence and Space, und Dr. Ali Fatholl-ah-Nejad, Gründer und Direktor des Center for Middle East and Global Order (CMEG). Per Live-Schalte aus Kyjiw nahm darüber hinaus der ukrainische Vizepremier Taras Kachka an der Debatte teil.

Seit mehr als vier Jahren setzt das russische Militär seinen Großangriff kompromisslos fort. Die Ukraine verlor dabei rund ein Fünftel des Territoriums, konnte sich aber zunehmend erfolgreich zur Wehr setzen und mitunter Gelände zurückgewinnen. Alle Anläufe für eine politische Lösung und einen Waffenstillstand scheiterten an der Tatsache, dass sich Russland militärisch auf dem Vormarsch befand oder zumindest für sich die Möglichkeit sah, weitere Teile der Ukraine zu besetzen.

Im Frühjahr 2026 gab es mehrere Hinweise dafür, dass sich das Blatt wenden könnte: Während das ukrainische Militär zunächst fast komplett auf Waffenlieferungen der

westlichen Verbündeten angewiesen war, nutzt es inzwischen zunehmend selbst konzipierte und produzierte Waffensysteme und greift insbesondere mit Langstreckendrohnen strategische Ziele in sehr unterschiedlichen Teilen Russlands erfolgreich an. Dies hatte nicht nur empfindliche Treffer auf Energieinfrastrukturen beispielsweise im Raum Sankt Petersburg zur Folge. Der russische Machthaber Wladimir Putin verzichtete auch bei der traditionellen Siegesparade am 9. Mai dieses Jahres aus Angst vor ukrainischen Drohnenangriffen darauf, großes Kriegsgerät zur Schau zu stellen, und musste Kyjiw sogar um eine Waffenruhe bitten.

Keine rationalen Entscheidungen im Kreml

Auch wenn diese Entwicklungen im Westen in erster Linie als Schwäche von Russland gedeutet wurden, gibt es keine Hinweise darauf, dass Moskau seinen Angriffskrieg einstellen wird, solange Putin an der Macht bleibt. In welcher Form diese Schwächen im Inland wahrgenommen werden und innerhalb des streng hierarchisch regierten Landes zu neuen Entscheidungen führen, lasse sich schwer vorhersehen. Das liege unter anderem auch daran, dass der Machthaber im Kreml nicht über wahrhafte Informationen verfüge, die ihm eine rationale Entscheidung ermöglichten. Innerhalb der russischen Militärhierarchien, das sei westlichen Geheimdiensten bekannt, werden Misserfolge mitunter verschwiegen, oder es wird sogar „endemisch gelogen“, wie es ein Teilnehmer ausdrückte. Die Hierarchie ist intakt, habe aber deutliche Risse. Wie und wann sich diese auswirken, sei nicht kalkulierbar.

In Kyjiw lehnt man indes den aus Berlin vorgetragenen Vorschlag ab, der Ukraine einen Zwischenstatus bei den Verhandlungen für einen EU-Betritt zu gewähren. Mit der Gewissheit im Nacken, dass Putin den Angriffskrieg bis zum Ende seines Lebens nicht aufgeben werde, herrsche in der ukrainischen Regierung Klarheit darüber, dass nur ein vollständiger EU- oder NATO-Beitritt wirksame Sicherheit garantiere. Statt einen solchen Vollbeitritt durch einen Zwischenstatus zu verzögern, setze man alles auf einen beschleunigten Beitrittsprozess.

Die schwierige Rolle Europas

Gleichzeitig könne Europa seinen Teil dazu beitragen, dass bereits beschlossene Sanktionen gegen den Aggressor strenger umgesetzt würden. Denn noch immer fänden in russischen Raketen, die immer wieder Wohnhäuser und zivile Infrastruktur in der Ukraine zerstörten, aus dem Westen bezogene Bauteile Verwendung.

Aus europäischer Sicht stellt sich die Frage, inwieweit die diplomatischen Verhandlungen mit Russland wie bislang quasi komplett in den Händen von Washington verbleiben sollten. Die Gespräche mit Kremlchef Putin haben auf der Seite des Westens ausschließlich US-Präsident Donald Trump sowie seine Unterhändler Steve Witkoff und Jared Kushner geführt. Sollte Europa nicht besser in Kooperation mit Kyjiw einen eigenen Verhandlungsführer benennen, der die europäische Position bei den Verhandlungen wirksam vertreten könnte? Die Frage blieb unbeantwortet, auch weil die Live-Verbindung mit der Ukraine mitten im Gespräch abbrach.



Dr. Michael Schöllhorn.


Dr. Ali Fathollah-Nejad.


Christopher G. Cavoli.



„Make Europe independent again“, war das Motto für die Beiträge von Martin Merz von Sovereign Cloud SAP und Dr. Ingo W. Marfording

Team Europa läuft sich warm

Wirtschaftlich, energiepolitisch, digital, militärisch – der alte Kontinent muss souverän werden. Und zwar nicht irgendwann, sondern möglichst rasch. Voraussetzung dafür ist auch eine Veränderung in der Selbstwahrnehmung.

An beiden Konferenztagen von NEU DENKEN kam das Thema der europäischen Souveränität in seinen verschiedenen Facetten immer wieder zur Sprache – Wirtschaft, Energie, Militär oder digitale Daten. Wichtige Beiträge in den Debatten leisteten neben anderen Jürgen-Joachim von Sandrart, Generalleutnant a. D. des Heeres und Experte für NATO-Sicherheitspolitik; Dr. Ingo W. Marfording, Deputy CEO bei Sopra Steria GER & AT; Martin Merz, President Sovereign Cloud SAP, sowie auch Petra Scharner-Wolff als Vorstandsvorsitzende der Otto Group.

Washington hat Europa unter anderem mit seinen Zoll-Entscheidungen schwer getroffen. Wo sehen wir als Kontinent künftig unsere Verbündeten? Sind wir noch Team USA oder schon Team China? Die Antwort wurde während des Forums mehrfach formuliert: Europa muss endlich zum Team Europa werden. Mit 450 Millionen Einwohnern und einer immensen Wirtschaftsleistung kann es ein souveräner und starker Partner werden und somit selbst entscheiden, mit wem und in welchen Bereichen es kooperiert.

In der Wirtschaft lautet das Ziel, die für den eigenen Markt aufgestellten Regeln auch für Billigimporte insbesondere aus China einzufordern. Die Lösung bestehe nicht in Abschottung, Protektionismus oder Schutzzöllen, sondern in gleichen Qualitätsstandards für fairen Wettbewerb. Der europäische Binnenmarkt müsse auf die Bereiche Dienstleistungen und Kapital ausgeweitet werden. Dass die USA durch ihre erratische Politik ihre Softpower verspielt haben, sei auch eine Chance: Die Lebensqualität in Europa wird zum internationalen Wettbewerbsvorteil, die Arbeitskräfte aus aller Welt anlocken kann. In der digitalen





von Sopra Steria (v.li.), re.: Jürgen-Joachim von Sandrart beim Standup-Talk „Turn ambition into delivery – Europas Verteidigung stärken."

Ökonomie reist die Arbeitskraft schließlich dorthin, wo sie leben will, zumal sprachliche Hürden zunehmend durch KI-gestützte Übersetzungen entfallen.

Die Abfolge oder Häufung globaler Krisen – Pandemie, der russische Großangriff auf die Ukraine und die ungelöste Eskalation der Konflikte in Nahost und der Golfregion – haben gezeigt, dass die Planungssicherheit in Sachen Energie immer komplexer wird. Am offensichtlichsten zeigt sich dies bei der Abhängigkeit von fossilen Brennstoffen, nachdem zunächst Russland den Gashahn als strategisches Druckmittel einsetzte und nun durch die Blockade der Straße von Hormus rund ein Fünftel der weltweiten Energieexporte ausfällt. Aber auch bei erneuerbaren Energien bestehen Abhängigkeiten. Solarzellen werden überwiegend in China produziert. Grundsätzlich gehe es darum, einerseits zunehmend selbst zu produzieren, und sich andererseits konsequent mehrere Optionen offenzuhalten, um im Krisenfall nicht erpressbar zu sein und immer auf eine Next-Best-Alternative zurückgreifen zu können.



Bei der militärischen Souveränität bestehen klare Defizite. In der atomaren Abschreckung und bei strategischen Schlüsseltechnologien sieht sich Europa weiter in der Abhängigkeit vom wankelmütigen Partner USA. Der Kontinent braucht eine eigene Antwort auf russische Deep-Strike-Raketen, die jede EU-Hauptstadt bedrohen. Zur rechtzeitigen Aufklärung und Abwehr sind Kapazitäten im Orbit nötig. Der Krieg in der Ukraine und Störfälle in Osteuropa machen zudem deutlich: Europa hat bislang kein geeignetes Gegenmittel gegen Drohnen aus preiswerter Massenfertigung, die man im Ernstfall mit teurer Technologie abschießen müsste. Aber auch bei der „großen Hardware" mangelt es, und die seit Jahren geplante deutsch-französische Kooperation bei der Produktion des FCAS-Kampfjets ist gescheitert.

Allerdings gab es auch Fortschritte zu vermelden: Aus der FCAS-Zusammenarbeit wurden Ideen geboren, die möglicherweise schneller, effektiver und angepasst an die aktuellen Herausforderungen umgesetzt werden können. Für Optimismus sorgten auf der Konferenz der erhöhte Rüstungsetat, die wachsende Einsicht in die Notwendigkeit europäischer Waffensysteme und die Tatsache, dass bei Bündelung der europäischen Kräfte ein großes Potenzial entsteht.

Strategische Bereiche wie Militär, Verwaltung, Banken oder auch Justiz sind auf eine europäische digitale Souveränität angewiesen. Auch Unternehmen legen zunehmend Wert auf die Kontrolle über die eigenen Daten. Die Fragen zu Speicherort und Zugriffsrechten spielen nicht zuletzt im Bereich der KI eine immer bedeutendere Rolle. Die hoffnungsvolle Botschaft auf dem Forum: Es gibt europäische Unternehmen, die alle diese Lösungen anbieten, und gleichzeitig wächst die Bereitschaft, in die so wichtige Datensouveränität zu investieren. Dadurch entstehen auch neue Geschäftsfelder für Unternehmen. Wichtig sei dabei, stets europäisch zu denken und keine rein nationalen Antworten zu suchen.

Petra Scharner-Wolff, Vorstandsvorsitzende der Otto Group.

„Deutschland hat mehr Gründe für Vision als für Pessimismus“

Ex-Apple-Executive Satjiv Chahil über das verkannte Innovationspotenzial Europas, Indien als Strategie-Partner und die Chance für München, Fehler des Silicon Valley zu korrigieren.

Der indisch-amerikanische Tech-Pionier und Marketing-Experte, der einst mit Steve Jobs Apple aufbaute, setzt heute große Hoffnungen in die Region München als neues Technologie-Zentrum im Herzen Europas. Chahil gilt als Verfechter für Bildung, Gleichberechtigung und die ethische Nutzung von Technologie.

Sie haben Silicon Valley als ein Wunder der Innovation beschrieben, zugleich aber auch als ein unvollendetes Experiment. Was genau meinen Sie damit?
Als ich Anfang der 1980er-Jahre ins Silicon Valley kam, war es ein Ort, wie ich ihn noch nie erlebt hatte. Hier waren langhaarige Wissenschaftler, die Grateful Dead hörten und daran glaubten, die Welt verändern zu können – und es dann tatsächlich taten. Der PC, die grafische Benutzeroberfläche, Desktop-Publishing, der Internetbrowser, Multimedia, das Smartphone … all das entstand aus einer Kultur, die radikal offen, interdisziplinär und idealistisch war: eine Verbindung aus Talent, Kapital, akademischer Brillanz, Einwanderung und einem eigentümlich kalifornischen Optimismus, die in wenigen Jahrzehnten mehr folgenreiche Erfindungen hervorbrachte als die meisten Zivilisationen in Jahrhunderten. Aber ich nenne es ein unvollendetes Experiment, weil der ursprüngliche Geist verraten wurde. Heute ist das Valley eine Konzentration außergewöhnlichen Reichtums und außergewöhnlicher Macht in den Händen einer sehr kleinen Zahl von Menschen, die zunehmend von den Geisteswissenschaften, von bürgerschaftlicher Verantwortung und von der breiteren menschlichen Erfahrung entkoppelt sind.

Welche konkreten Erkenntnisse und Konzepte ziehen Sie aus Ihren Erfahrungen im Silicon Valley und aus Ihrer Zeit bei Apple, Palm und HP?
Ich hatte das außergewöhnliche Privileg, bei mehreren entscheidenden Momenten der digitalen Revolution dabei zu sein: bei der Entstehung des Multimedia-Computings bei Apple, bei der Entwicklung des ersten wirklich persönlichen mobilen Geräts bei Palm und bei der Kampagne, den Per-



Er nimmt NEU DENKEN wörtlich: Satjiv Chahil.

sonal Computer bei HP wieder persönlich zu machen. Aus diesen Erfahrungen habe ich einige Überzeugungen gewonnen, die ich für zeitlos halte. Die erste lautet: Technologie ist für sich genommen träge. Sie wird erst dann bedeutsam, wenn sie sich mit menschlicher Kultur verbindet – mit Musik, Film, Mode, Sport, Bildung, Gesundheit. Die zweite Lehre ist, dass die kraftvollsten Innovationen an den Grenzen zwischen Disziplinen entstehen. Die Menschen, die die transformativsten Produkte geschaffen haben, waren selten reine Technologen. Es waren Menschen, die Musik und Ingenieurwesen verstanden, oder Film und Software, oder Mode und Hardwaredesign. Dieses interdisziplinäre Gespür sehe ich in der besten europäischen Kultur. Die dritte Lehre lautet: Marketing ist im besten Sinne nicht bloß Überzeugung, sondern Verbindung und Inspiration. Es ist die Kunst, Menschen begreiflich zu machen, warum eine Innovation für ihr Leben wichtig ist. Und die vierte Lehre, die ich schmerzhaft in den Jahren gelernt habe, als Apple beinahe zusammenbrach, lautet: Scheitern ist nicht das Gegenteil von Innovation, sondern ein wesentlicher Bestandteil davon. Das ist eine Lehre, von der Deutschland und Europa enorm profitieren würden, wenn sie sie verinnerlichten.

Wie wurden Sie erstmals auf München aufmerksam?
Meine Verbindung zu Bayern reicht bis in die frühen 90er-Jahre zurück, als ich gebeten wurde, Apples Bereich New Media and New Markets zu gründen und zusätzlich die Verantwortung als Interimsleiter von Apple Europe zu übernehmen.

Welches Potenzial haben Sie erkannt?
Was mich sofort beeindruckte und was mich bis heute beeindruckt, ist die außergewöhnliche Tiefe der ingenieurtechnischen Exzellenz. Bayern verfügt über einige der besten Talente der Welt in Präzisionsfertigung und Ingenieurwesen – in der Automobilindustrie, in der Industrietechnologie, in der Optik, in der Medizintechnik. Das ist kein kleiner Vorteil. Was München braucht, ist eine größere Bereitschaft, über Optimierung hinauszudenken und sich in Richtung Erfindung zu bewegen. Die deutsche Ingenieurtradition ist hervorragend darin, Dinge besser zu machen. Der nächste Schritt besteht darin, die Kultur und das Selbstvertrauen zu entwickeln, Dinge zu schaffen, die es zuvor noch nie gegeben hat.

Wie erleben Sie Deutschland und seine Menschen?
Ich empfinde Deutschland als eine zutiefst ernsthafte Zivilisation. In einer Welt, die in Fragen von Bedeutung gefährlich leichtfertig wird, ist Deutschlands Ernsthaftigkeit ein enormer Vorteil. Aber ich beobachte manchmal auch, dass Deutsche zu sehr von Selbstzweifeln erfüllt sind. Es gibt hier eine selbstkritische Neigung, die in ihrer Demut bewundernswert ist, aber kontraproduktiv werden kann, wenn sie in Selbstzweifel umschlägt. Ich sage meinen deutschen Freunden: Aus der Asche der Katastrophe haben Sie eine der erfolgreichsten, menschlichsten und am besten organisierten Gesellschaften der Menschheitsgeschichte aufgebaut. Das ist eine Leistung von beinahe unvorstellbarer Größe. Stehen Sie dazu! Bauen Sie darauf auf! Und haben Sie das Selbstvertrauen, es nach außen zu tragen!

Reformstau und politische Polarisierung sind real …
Ich verstehe den Pessimismus, und ich nehme ihn ernst. Aber ich würde vorsichtig sagen: Pessimismus ist ein Luxus, den sich ein Land mit den Fähigkeiten Deutschlands nicht leisten kann. Und wichtiger noch: Er ist durch die Fakten nicht gerechtfertigt. Von außen betrachtet sehe ich die viertgrößte Volkswirtschaft der Welt, ein Land mit einem Handelsüberschuss, der auf wirklich exzellenten Produkten beruht, eine der qualifiziertesten und produktivsten Arbeitnehmerschaften der Erde, ein Netz von Universitäten und Forschungseinrichtungen, das global wettbewerbsfähig ist, und eine soziale Infrastruktur – Gesundheitswesen, Bildung, Rechtsstaatlichkeit –, von der die meisten Länder nur träumen können. Die Energiewende ist komplex. Bürokratie kann lähmend sein. Die digitale Infrastruktur muss modernisiert werden. Und politische Polarisierung ist eine echte Gefahr für den gesellschaftlichen Zusammenhalt. Aber ich habe Unternehmen und Länder erlebt, die weit prekärere Situationen gemeistert haben. Deutschland sollte nicht versuchen, mit dem Silicon Valley nach dessen eigenen Regeln zu konkurrieren. Es sollte die neuen Technologien auf jene Bereiche anwenden, in denen Deutschland bereits führend ist: Automobilindustrie, industrielle Automatisierung, Präzisionsmedizin, Energiesysteme oder Materialwissenschaft. Und während die Aufmerksamkeit der Welt vom geopolitischen Technologiewettlauf in Anspruch genommen wird, ist die größte Herausforderung, vor der die Menschheit steht, nicht der Wettbewerb zwischen Nationen. Es ist die Herausforderung, die wir uns selbst stellen – durch Klimawandel und Umweltzerstörung. Und genau hier haben Deutschland und Europa eine einzigartige Chance, Führung zu übernehmen. Der Anspruch, der im European Green Deal und im Clean Industrial Deal verankert ist, versetzt Europa in die Lage, eine nachhaltige industrielle Transformation anzuführen. Deutschland hat mehr Gründe für Vision als für Pessimismus.

Silicon Valley lebt von internationaler Talentmigration. Was müsste Deutschland verändern, um ein ähnlich attraktiver Standort für globale Spitzentalente zu werden?
Das ist vielleicht die wichtigste Frage für Deutschlands technologische Zukunft. Das Silicon Valley war historisch der Ort, an dem ein junger Mensch aus Amritsar, Bengaluru, Peking oder São Paulo mit nichts als Talent und Ehrgeiz ankommen konnte und nach der Qualität seiner Ideen beurteilt wurde – nicht nach seiner Hautfarbe oder dem Land in seinem Pass. Diese radikale Offenheit für Talente aus aller Welt hat das Silicon Valley aufgebaut. Punkt. Deutschland hat in diese Richtung bedeutende Fortschritte gemacht, aber es ist noch ein beträchtlicher Weg zurückzulegen. Die praktischen Hürden – Visa-Bürokratie, Sprachanforderungen, Anerkennung von Qualifikationen – sind gut dokumentiert und werden angegangen, wenn auch zu langsam. Die tiefere Herausforderung ist jedoch kultureller Natur. Deutschland muss eine Willkommensgeschichte entwickeln und in die Welt tragen. Sprache ist ein Teil davon. Ich würde Deutschland und ganz Europa ermutigen, englischsprachige Zugänge in Wirtschaft und Technologie auszubauen, ohne Deutsch und die eigenen Sprachen aufzugeben. Noch wichtiger ist jedoch die schwer greifbare Quali- →

⇢ tät von Offenheit – das Gefühl, dass ein Neuankömmling dazugehören kann. Und ich möchte eine strategische Beobachtung hinzufügen, die oft übersehen wird: Die Zukunft der Menschheit und des Planeten wird in hohem Maße in Asien geprägt werden. Deutschland und Europa sind geografisch und strategisch näher an Asien als die Vereinigten Staaten. Das ist ein enormer Vorteil, der im Wettbewerb um globale Talente sehr viel aktiver genutzt werden könnte. Die Talentpipeline der Zukunft verläuft ebenso sehr durch Delhi, Shanghai und Singapur wie durch San Francisco.

Hat Europa noch eine Chance, im Technologiewettlauf zwischen China und den Vereinigten Staaten mitzuhalten?
Europa hat absolut eine Chance – aber nur, wenn es die Frage neu formuliert. Wenn Europa Erfolg so definiert, dass es das nächste Google oder das nächste Baidu aufbauen will, wird es verlieren. Die entscheidendere Frage lautet: Wer wird KI-Anwendungen entwickeln, die das menschliche Leben in konkreten, bedeutsamen Bereichen tatsächlich verbessern? Und hier verfügt Europa über enorme Vorteile, die es noch nicht vollständig ausgeschöpft hat. Nehmen wir das Gesundheitswesen. Europa hat einige der besten medizinischen Forschungseinrichtungen der Welt, universelle Gesundheitssysteme, die große und gut strukturierte Datenmengen erzeugen, und ein regulatorisches Umfeld, das entgegen der verbreiteten Meinung zu einem erheblichen Vorteil werden könnte, weil es Entwickler zwingt, KI-Systeme zu schaffen, die vertrauenswürdig, transparent und sicher sind. Dieselbe Logik gilt für Fertigung, Energiesysteme, Verkehr und Landwirtschaft. Die Chance besteht darin, das zu entwickeln, was ich souveräne KI-Fähigkeiten nennen würde: KI-Systeme, die europäischen Werten dienen, europäische Daten schützen und europäische Industrien stärken, anstatt diese Fähigkeiten amerikanischen oder chinesischen Plattformen zu überlassen.

Die Regulierung digitaler Technologien lässt sich tatsächlich als Wettbewerbsvorteil interpretieren?
Wir erleben eine Phase, in der die mächtigsten Technologien, die je geschaffen wurden – Künstliche Intelligenz, soziale Medien, Überwachungssysteme, Biotechnologie –, global und in großem Maßstab eingesetzt werden, mit minimaler Aufsicht und oft mit schädlichen Folgen. Der gesellschaftliche Schaden, den unregulierte soziale Medienplattformen verursacht haben – für demokratische Institutionen, für die psychische Gesundheit, für den sozialen Zusammenhalt –, ist inzwischen gut dokumentiert. Die potenziellen Risiken unregulierter KI sind noch größer. In diesem Umfeld ist die Tatsache, dass Europa darauf bestanden hat, Leitplanken zu setzen – für Privatsphäre, Datenschutz, algorithmische Transparenz und Plattformverantwortung –, ein Zeichen zivilisatorischer Reife. Und ich glaube, dass der Markt dies zunehmend belohnen wird. Europäische Standards könnten zum globalen Goldstandard für vertrauenswürdige Technologie werden, ähnlich wie deutsche Ingenieurstandards zum globalen Maßstab für Qualität wurden. Der Vorbehalt – und er ist wichtig – lautet: Regulierung muss klug sein, nicht bloß schwerfällig. Sie muss Bürger schützen, ohne Innovatoren zu ersticken. Sie muss Grenzen setzen, ohne Ergebnisse vorzuschreiben.

Welches Potenzial sehen Sie im neuen Handels- und Investitionsabkommen zwischen der EU und Indien?
Ich bin zutiefst davon überzeugt, dass die Beziehung zwischen der EU und Indien eine der folgenreichsten und zugleich am stärksten unterschätzten strategischen Chancen unserer Zeit darstellt. Deutschland und Europa müssen ihre Lieferketten diversifizieren und sich von einer übermäßigen Abhängigkeit von China lösen – nicht aus Feindseligkeit gegenüber China, sondern aus kluger strategischer Ausgewogenheit. Indien bietet eine riesige, junge und zunehmend qualifizierte Arbeitnehmerschaft, einen schnell wachsenden Binnenmarkt und ein demokratisches politisches System, das grundlegende Werte mit Europa teilt: Rechtsstaatlichkeit, Pluralismus, freie Meinungsäußerung.

Wie könnten indische Unternehmer profitieren, und wie deutsche Unternehmer?
Für deutsche Unternehmer ist Indien nicht nur eine Quelle kostengünstigerer Ingenieurstalente, obwohl es das ganz gewiss auch ist. Deutschland steht bis 2035 vor einem prognostizierten Mangel von 7 Millionen Arbeitskräften, während Indien bis 2030 voraussichtlich einen Überschuss von 245 Millionen hochqualifizierten Arbeitskräften haben wird – eine Ressource für alle Nationen. Noch wichtiger ist: Indien ist ein Partner mit komplementären Fähigkeiten. Indiens Stärken in Softwareentwicklung, Datenwissenschaft und IT-Dienstleistungen sind gut etabliert. Weniger bekannt außerhalb der Technologiecommunity ist die außergewöhnliche Tiefe der Innovation, die heute in Indien in Bereichen wie Fintech, Healthtech, Edtech und Agrartechnologie entsteht – Innovationen, geboren aus der Notwendigkeit in einem Land, das 1,4 Milliarden Menschen mit begrenzten Ressourcen versorgen muss. Diese Innovationen sind direkt auf Herausforderungen anwendbar, vor denen Europa steht: von der Gesundheitsversorgung über finanzielle Inklusion bis hin zu nachhaltiger Landwirtschaft. Für indische Unternehmer bieten Europa und Deutschland etwas ebenso Wertvolles: Zugang zu den anspruchsvollsten Verbrauchern der Welt, den strengsten Qualitätsstandards und einer Unternehmenskultur, die langfristige Partnerschaft höher bewertet als kurzfristige Abschöpfung.

Indien wurde von renommierten Politikwissenschaftlern wie Herfried Münkler als aufstrebende Macht und als mögliche fünfte Weltmacht der Zukunft beschrieben.
Ich würde es lieber als eine wiederaufstrebende, hochgradig dynamisierte Macht bezeichnen. Es schadet nicht, daran zu erinnern, dass Indien der Geburtsort der Mathematik, des Zahlen- und Dezimalsystems, der Null und weiterer Grundlagen ist, ohne die Ingenieurwesen und Wissenschaft nicht möglich wären. Die Partnerschaft zwischen Indien und Deutschland wird genau in dem Maße gedeihen, in dem sie auf echtem intellektuellem Respekt beruht.

Das komplette Interview mit Satjiv Chahil lesen Sie online auf Willi Wipedia.



Klartext von Unternehmern und Investoren: Michael Bröcker im Gespräch mit Christian Miele und Hakan Koç (v. li.).

Vom Startup zum Griff nach den Sternen

Allen Problemen und Unkenrufen zum Trotz erlebt Deutschland einen Gründerboom. Ein Blick auf das Innovationspotenzial bei kleinen und großen Playern – von KI-Anwendungen über Robotik bis hin zur Raumfahrt.

Wenn von Innovation und ihrem Stand in Deutschland die Rede ist, dann passt auch hier der von Joachim Gauck ins Spiel gebrachte Begriff des Untermuts (S. 17) – die Stichwörter lauten starres Mindset, mangelnde Risikobereitschaft, Unterfinanzierung. Das geht so weit, dass das Unterfangen eines Startups nach Ansicht der Referenten überhaupt nicht in seiner positiven und vielschichtigen Tragweite erfasst wird. Gleichzeitig erhielten die Gäste von NEU DENKEN tiefen Einblick in Innovationsgeschichten made in Germany, die das Etikett NEU HANDELN mehr als verdienen.

Zu Wort kamen zu dem Themenkomplex unter anderem Hendrik Brandis, Gründer des Risikokapitalgebers Earlybird, Markus Moeller, CSO beim familiengeführten Technologiekonzern OHB SE mit Hauptsitz in Bremen, der Investor Christian Miele, der bis 2023 dem Bundesverband Deutsche Startups vorsaß, Hakan Koç, CEO von 1Global und Gründer der Gebrauchtwagenplattform Auto1, oder der ehemalige Apple-Pionier Satjiv Chahil (siehe Interview S. 28-30). Weitere Experten waren David Reger, Gründer und CEO von NEURA Robotics – das Hightech-Unternehmen aus Metzingen hat in einer der größten Finanzierungsrunden der deutschen Wirtschaftsgeschichte rund 1,4 Milliarden US-Dollar eingesammelt – sowie der Luftfahrtexperte und Ex-Pilot Stefan Kracht.

Im Zentrum der Debatte stand die von allen Referenten geteilte Feststellung, dass ein Startup in keinem Fall Geld verbrenne – selbst dann nicht, wenn es erst nach vielen Jahren oder letztendlich gar nicht erfolgreich sei. Man müsse sich vor Augen führen, wie viele gut bezahlte Mitarbeiter in Startups involviert seien, die Sozialversicherungsbeiträge und angesichts ihrer Spitzengehälter jede Menge Einkommensteuer zahlen sowie auch jede Menge Erfahrung in innovativen Märkten sammeln. Dieses „Jobprogramm“ sei selbst dann gegeben, wenn das gegründete Unternehmen noch weit davon entfernt sei, Gewinne zu erwirtschaften. Startups, das seien langfristige Wetten, die sich in gesamtgesellschaftlicher Hinsicht schon kurzfristig bezahlt machten.

Auch hinsichtlich des für Startups nötigen Kapitalmarkts gebe es Missverständnisse. Es sei nicht nur wichtig, bedeutende und risikofreudige Geldgeber zu haben. Die Investitionen müssten zudem in einem Ökosystem angesiedelt sein, dessen strategischer Mehrwert beim Aufbau eines erfolgreichen Unternehmens hilft. Gerade bei Familienunternehmen und Mittelständlern zeige sich im Vergleich zu den USA – trotz der dort zu beobachtenden Fehlentwicklungen im Silicon Valley – ein intellektuell-kultureller Aufholbedarf. Hoffnung in diesem Wettrennen mache nicht zuletzt die Tatsache, dass einige der innovativsten globalen Big Player gar nicht so alt seien, in kurzer Zeit also ein gewaltiges Wachstum möglich sei, wenn denn alle Zutaten stimmten. ⇢

Dazu gehören auch staatliche Rahmenbedingungen, die nicht nur den vielzitierten Bürokratieabbau betreffen, sondern den normativen Rahmen an sich – ein in der Debatte geäußertes Argument, das beispielhaft mit dem Vergleich zum US-Bundesstaat Delaware verdeutlicht wurde, wo viele Tech-Firmen rechtlich ihren Sitz haben. So erhalten nach deutschem Recht selbst kleine Minderheitsaktionäre sofort tiefe Einblicke und Mitspracherechte. Viele deutsche Familienunternehmen wollten sich aber nicht so tief in die Karten schauen lassen, internationale Investoren wiederum oftmals gar nicht einmischen, sondern nur Geld geben. Hinzu kämen absurde Verzögerungen etwa beim Notar. Genannt wurde ein Praxisfall, in dem Investitionen in dreistelliger Millionenhöhe tagelang blockiert sein können, weil zunächst der winzige Pflichtanteil des Stammkapitals offiziell beim Notar eingetragen werden muss. Dem deutschen Startup-Ökosystem fehlten weder Talente noch Geld, sondern eine Anpassung der geltenden Regeln.

Das riesige Potenzial – trotz aller Hindernisse

Derlei Probleme verhinderten zwar nicht den Erfolg von Startups – Gründer müssten sich schließlich immer einen Weg bahnen, für sie existiere keine perfekte Welt. Doch wenn die rechtlichen Probleme endlich gelöst und das Ökosystem für Startups optimiert würde, könnte sich Deutschland angesichts der Talente und der erfolgreichen Grundlagenforschung ein enormes Potenzial an weltweit skalierbarer Innovation erschließen. Ein Beispiel dafür ist WhatsApp: Die US-Erfindung benutzt eine technische Infrastruktur, die nicht zuletzt auch auf deutscher Ingenieurskunst und Forschung basiert – von der SMS-Logik über die Chat-Server bis hin zur Audiokomprimierung. Genannt wurde in der Debatte auch der Name Hartmut Esslinger: Der aus dem Schwarzwald stammende Pionier des Industriedesigns trug seinen Anteil dazu bei, Produkte des Silicon Valley auch für den Massenmarkt attraktiv zu machen.

Dass trotz der genannten Probleme die Chancen für Unternehmensgründungen heute nicht schlecht stehen, zeigt die Statistik: 2025 entstanden in Deutschland mehr als 3.500 Startups – ein regelrechter Gründungsboom mit einem Plus von knapp 30 Prozent im Vergleich zum Vorjahr. Bereiche wie KI-Anwendungen, Defense oder Space sorgen für überproportional viel Wachstum, das aber wegen des verengten Blicks auf die globalen Big Player nicht in seiner ganzen Dimension wahrgenommen wird.

Beispiel Robotik: China macht zwar weltweit Schlagzeilen mit tanzenden humanoiden Robotern. Doch hinsichtlich Sensorik und Computerarchitektur stehe Deutschland in der Entwicklung nicht hintenan und könne Roboter künftig ideal einsetzen, um dem Arbeitskräftemangel zu begegnen und wirtschaftliche Relevanz in der Welt zurückzuerobern. Voraussetzung sei freilich, dass der geforderte und begonnene Mindset-Change voranschreitet und in der öffentlichen Debatte statt der Gefahren vor allem die Chancen anerkannt werden (s. auch Interview S. 34-35).

Beispiel Airports: Vorgestellt wurde die Entwicklung eines Projekts für den Flughafenbetrieb, bei dem KI-gesteuerte Roboter das vollautomatische Manövrieren von Flugzeugen am Boden übernehmen – ohne den Einsatz der Flugzeugtriebwerke. Dies spart nicht nur große Mengen Treibstoff und damit Emissionen, sondern macht den Flughafenbetrieb zudem unabhängig von Arbeitskräftemängel und Streiks des Bodenpersonals, da der Ablauf vollständig digitalisiert und automatisiert werden kann. Die gesamte Technologie von der Soft- bis zur Hardware soll bewusst in Deutschland bleiben. Es gebe großes Interesse an dem Projekt im In- wie auch im Ausland.

Vor allem aber wurde ein Zukunftsszenario für die Entwicklung der Raumfahrt und mit ihren vielversprechenden Perspektiven für Europa skizziert: Auch wenn der Konzern SpaceX von



Elon Musk – mit 165 der insgesamt 324 orbitalen Raketenstarts im Jahr 2025 – den weltweiten Markt dominiert habe eine europäische Aufholjagd begonnen, noch auf sehr niedrigem Niveau, aber mit einem Wachstumspotenzial, das auf dem Podium von NEU DENKEN als exponentiell beschrieben wurde. Neben dem Bau von Satelliten seien enorme Kapazitäten für den Bau von Raketen in der Entstehung, um der stark wachsenden Nachfrage gerade nach integralen Systemlösungen gerecht zu werden.

Die Satelliten-Revolution

Für diese Nachfrage gibt es eine Reihe von Gründen vor dem Hintergrund veränderter Rahmenbedingungen. In den vergangenen Jahren hat sich die Bauweise von Satelliten radikal verändert: Die Ära tonnenschwerer Systeme im weit entfernten Orbit geht zu Ende. Stattdessen dominieren heute hocheffiziente Kleinstsatelliten – infolge der Smartphone-Revolution sind Computerchips, Batterien und Sensoren winzig und extrem leistungsstark geworden. Dank des immens reduzierten Gewichts können moderne Raketen bei einem einzigen Start nun viele Satelliten gleichzeitig ins All befördern. Gleichzeitig werden Megakonstellationen von ihnen im Orbit benötigt, etwa um die gesamte Erde lückenlos mit schnellem Internet zu versorgen. Die Rede ist darüber hinaus von Datacentern im All, von orbitaler Produktion in Abwesenheit von Gravitation – ein gewaltiges Geschäftsfeld für Satelliten wie für Trägersysteme, das gerade erst ins Rollen gekommen sei und dessen Dimensionen man bislang nur erahnen könne.

Gleichzeitig fließen verstärkt öffentliche Gelder: Die Europäische Weltraumorganisation (ESA) hat ein Rekordbudget von gut 22 Milliarden Euro für den Zeitraum 2026 bis 2028 beschlossen – immer noch wenig im Vergleich zu den USA, aber knapp ein Drittel mehr als in den drei Jahren zuvor. Zumal diese Mittel zielgerichtet in einer Technologiebranche eingesetzt werden sollen, in der Europa sich nicht verstecken muss.

Verwiesen wurde auf das hochpräzise Navigationssystem Galileo, das weltweit seinesgleichen suche, oder das System Copernicus von EU und ESA, das leistungsstärkste und umfassendste Programm zur Erdbeobachtung und Umweltüberwachung. In bestimmten Bereichen der Weltraumbranche fließe aber weiterhin deutlich zu wenig Geld. Im Gegensatz zu großen Technologiekonzernen und aufstrebenden New-Space-Unternehmen wie Isar Aerospace – im Jahr 2022 war der CEO und Mitgründer des einstigen Startups, Daniel Metzler, Referent bei NEU DENKEN – seien andere gute, aber weniger bekannte Initiativen noch immer unterfinanziert.

Es gibt noch mehr Faktoren für die Strahlkraft der Branche. Angesichts der Unberechenbarkeit der US-Wirtschaftspolitik habe das Interesse an europäischen Dienstleistern zugenommen. Zwischen den Märkten werde inzwischen deutlicher unterschieden, das Stichwort europäische Souveränität (S. 26-27) spielt auch beim Griff nach den Sternen eine Rolle.

Und dann wären da die Synergieeffekte mit anderen Bereichen, mit Universitätsstrukturen – viele Weltraum-Startups haben ihre Basis in akademischen Ausgründungen –, mit der Automobilbranche – ihre Kapazitäten und ihr Wissen sind auch in der Raumfahrt einsetzbar – sowie etwa auch mit kleineren und mittleren Unternehmen, die Spezialkomponenten zuliefern und als Innovationsmotor die gesamte Branche mit antreiben können. Verwiesen wurde darüber hinaus auf das Potenzial an der Schnittstelle mit der strategisch und finanziell immens aufgewerteten Branche der Verteidigungstechnologie.

Aus all diesen Effekten in diesem dynamischen Ökosystem ergibt sich ein Wechselspiel, das sich mit dem Begriff der Industrietransformation übersetzen ließe – kein leichter, aber unter guten Vorzeichen in Angriff genommener Prozess, der beträchtlich zur Zukunftsfähigkeit Deutschlands beitragen dürfte.



Investieren ins All: Horst von Buttlar mit Hendrik Brandis und Markus Moeller (v.li.).

„Der Markt der Robotik wird größer als alles, was es derzeit gibt“

David Reger, CEO von NEURA Robotics, über intelligente Maschinen als Schlüssel für mehr Wettbewerbsfähigkeit und als Antwort auf den Mangel an Fachkräften sowie die Frage, wie sich Europa bei dem Thema schlägt.

Das Stichwort lautet kognitive Robotik: David Regers Vision ist es, intelligente Maschinen zu entwickeln, die Menschen in Industrie und Alltag unterstützen und neue Möglichkeiten der Automatisierung eröffnen.

In China hat ein humanoider Roboter im Halbmarathon gegen menschliche Teilnehmer gewonnen. Spiegelt so eine Nachricht wider, was derzeit in der Robotik passiert?
Ja, definitiv. Wir sehen natürlich nicht nur beim Thema Laufen große Fortschritte, die Entwicklung ist insgesamt extrem schnell. Wir stehen kurz davor, Roboter für nahezu jede physische Aufgabe zu befähigen, für Tasks, die bisher nur Menschen ausführen konnten.

Spielt in Sachen Robotik und Physical AI aktuell in China die Musik?
Grundsätzlich ist China sehr gut aufgestellt. Der Staat hat das Ziel ausgegeben, bis 2030 eine große Zahl intelligenter Roboter in den eigenen Markt zu bringen. Warum? Weil China bis dahin voraussichtlich 80 Millionen Arbeitskräfte fehlen werden. In Deutschland oder Europa fehlt uns ein solches Kernziel. Wichtig ist in Deutschland vor allem das Mindset – und da passiert gerade etwas.



David Reger, CEO und Gründer von NEURA.

Der Zug in Sachen Robotik ist in Europa also noch nicht abgefahren?
Definitiv nicht. Es kommt stark auf Sensorik und Computerarchitektur an, und da sind die Chinesen genauso weit wie wir. Genau jetzt ist in Europa der richtige Moment. Auch die Wirtschaft bei uns hat das verstanden. Das sehen wir an den Partnerschaften, an dem Push und auch an der Aufmerksamkeit, die wir derzeit bekommen. Gleichzeitig sitzen hier in Europa nach wie vor die nötigen Talente und Köpfchen, die einen neuen Standard schaffen können, den wir brauchen. In solchen Entwicklungsfragen sind wir ziemlich gut. Aber wir müssen loslegen und Gas geben.

Was genau muss passieren für optimale Rahmenbedingungen? Mal abgesehen vom Bürokratieabbau …
Über die Bürokratie reden wir oft, weil man auf diese Weise schnell einen Schuldigen zur Hand hat. Die Politik wird aber nicht für uns die Roboter entwickeln. Natürlich brauchen wir weniger Gießkanne bei öffentlichen Investitionen, mehr Fokus. Ich erwarte von der Politik, dass sie ein klares Ziel vorgibt. Die nötigen Skills haben wir, aber bei den Unternehmern brauchen wir auch einen Mindset Change: mehr Verantwortung, weniger Ausreden, einfach mal mutig sein und tun. Die Robotik ist in meinen Augen eine der letzten Chancen, mit der wir als Land noch weiter wirtschaftliche Relevanz in der Welt haben können. Und wenn wir diesen Zug verpassen, ist es vorbei. In unserem Unternehmen spüre ich diesen Ehrgeiz, und wir haben eine Vision. Und so ein klares Ziel brauchen wir auch in Deutschland und ganz Europa. Nur dann gelingt es, die nötigen Opfer zu bringen. Ich kämpfe so sehr dafür, weil ich nach der Zeit, in der ich in den USA gelebt habe, ein gesundes Sozial- und Rentensystem zu schätzen weiß. Viele junge Leute reden Deutschland schlecht, weil ihnen diese Perspektive fehlt.

Sie sagen, Robotik wird größer als Smartphones. Eine Zuspitzung?
Nein. Der überwiegende Teil der weltweiten Wirtschaftsleistung wird durch Menschen erwirtschaftet, die körperliche Arbeit verrichten. Und wenn wir sehen, was in den Labs gerade passiert, dann ist absehbar, dass Robotik in der Zukunft grundsätzlich alle physischen Tätigkeiten übernehmen kann. Dieser Markt wird größer als alles, was es derzeit gibt. Genau bei dieser physischen Arbeit werden uns in Deutschland die Menschen fehlen. Wir werden viele Roboter in allen Bereichen des Lebens haben. Und das wird schneller und drastischer kommen, als man denkt, weil es in einer Übergangszeit nicht die volle Autonomie braucht. Knöpfe drücken, Schalter umlegen, Bautei-



Der humanoide Roboter 4NE1 mit Team und Sabine Christiansen.

le in die Maschine einlegen – das lernen Roboter schnell. Es braucht keine Veränderungen der Umgebung: Mensch raus, Roboter rein, und die Arbeit läuft weiter, rund um die Uhr.

Fehlen uns Fachkräfte für die Umsetzung?
Ich glaube, dass Spezialisten in Zukunft nicht mehr in der heutigen Form gebraucht werden. Das Prompten wird immer einfacher werden. Während Roboter spezialisierte Aufgaben übernehmen, werden Menschen wieder stärker für zwischenmenschliche Aufgaben gebraucht. In den kommenden fünf Jahren werden wir noch nicht genügend Roboter in der Masse haben, aber dann legt sich der Schalter um. Es werden neue Dinge entstehen, die wir heute noch gar nicht kennen. So wie man sich vor Einführung des Traktors nicht vorstellen konnte, dass man nicht mehr auf dem Feld arbeiten würde. Auch jetzt kommt es wieder auf das Mindset an, darauf, nicht nur die Gefahren, sondern auch die Chancen zu sehen. Wie viele Menschen wollen noch physisch arbeiten? Und auch die Rollenverteilung im Haushalt wird neu geregelt werden. Wir streiten darüber, ob Frau oder Mann – dabei wird in Zukunft vieles der Roboter erledigen.

Wann wird Robotik so bezahlbar sein, dass wir alle einen Bügelroboter zu Hause haben?
Das hängt von Stückzahl und Markt ab und wird zunächst ein Luxusgut sein – so wie früher Computer oder Handys. Momentan planen wir, dass ein Haushaltsroboter 10.000 bis 15.000 Euro kostet. Es wird ein Gebrauchtmarkt entstehen, es werden sich Leasingmodelle entwickeln. Wer hätte sich früher vorstellen können, dass heute auch Menschen in ärmeren Ländern allesamt ein Smartphone besitzen?

Haushalt, Industrie, Pflege, Rüstung – in welchem Bereich sehen Sie das größte Potenzial?
Wir fokussieren uns auf das, was kompliziert ist und wo Deutschland eine große Rolle spielen und gewinnen kann. Und das ist die Industrie. In diesem Bereich hat physische Arbeit den größten Anteil an der Wirtschaftsleistung.

Jeder kennt inzwischen generative KI. Warum ist auch der Begriff Physical AI fundamental?
Diese darf nicht mit klassischen Vision-Language-Action-Modellen verwechselt werden, die Bilder und Sprache analysieren und daraus Handlungen ableiten. Physical AI ist wie ein Gehirn, das auf Bewegungen reagieren kann. Ein Gehirn allein ist aber nicht die Lösung für alles. Beispiel Schwimmen: Das lernt man nicht, indem man ein Jahr lang ein Video anschaut. Das funktioniert vor allem über Nervensystem, Reflexe und Selbstwahrnehmung. Wenn wir ein Glas mit Wasser füllen wollen, würde es bei einem reinen Vision-Modell ohne Reflexe einfach aus der Hand rutschen. Da wir aber ein echtes physikalisches Modell bauen, nutzen wir den Reflex, der auf die Shear Forces – also sogenannte Scherkräfte – an den Fingerspitzen reagiert. Wenn bemerkt wird, dass sich diese Kräfte erhöhen, schnappt das System reflexartig weiter zu.

Und was hat es mit dem Robotik-Ökosystem auf sich?
Würden wir versuchen, alle Aufgaben direkt im Roboter zu lösen, wäre das ineffizient. Der eigentliche Vorteil liegt in der Ebene darüber – unserer Plattform und dem dazugehörigen Ökosystem, das wir Neuraverse nennen. Hier wird das Gesamtwissen gebündelt, hier liegen die Skills für verschiedenste Aufgaben. Man kann sich das wie ein externes Gehirn mit einem Langzeitgedächtnis vorstellen, das sich zudem mit anderen Sensoren und Systemen verbindet.

Es stellen sich auch ethische Fragen. Würden Sie Ihre Eltern oder Ihre Kinder von einem Roboter betreuen lassen?
Ja, sobald er Marktreife hat. Wir haben hier Roboterhunde, auf denen meine Töchter reiten, wenn sie samstags in die Firma kommen. Da gibt es eine sichere Elektronik und eine klare Risikominderung. Eine Gefahr sehe ich im Fall vollständiger Autonomie, wenn der Roboter alleine entscheidet, was er wann und wie tut. Das ist auch einer der Gründe, warum wir uns komplett aus dem Defense-Bereich heraushalten.



Hochkarätige Analyse der Lage in Deutschland mit Moderator Horst von Buttlar: Rolf Buch, Alexander Birken, Prof. Dr. Dr. Ann-Kristin

Ein Land im Tosen des Wandels

„Wenn der Wind der Veränderung weht, bauen die einen Mauern und die anderen Windmühlen“, so ein chinesisches Sprichwort. Deutschland schaut bang auf den aufziehenden Sturm – und steht vor der Wegscheide.

Seit gut einem Jahr ist die schwarz-rote Regierung unter Bundeskanzler Friedrich Merz im Amt, als sich auf Mallorca hochkarätige Experten aus Wirtschaft und Politik zusammensetzen und die Lage des Landes analysieren. Die Anfangseuphorie des im Vorjahr beschworenen Momentums für Veränderungen ist verpufft. Zu viele Reformen wurden zu groß angekündigt oder zu spät und zu halbherzig auf den Weg gebracht. Zu spüren ist bei NEU DENKEN 2026 aber eine neue Dynamik: Destruktive Kritik und lähmendes Schwarzmalen, so der Tenor, bringen niemanden weiter. Stattdessen gilt es, Zuversicht zu verbreiten, konstruktiven Druck auf die Entscheidungsträger auszuüben, womöglich die Erwartungshaltung zu korrigieren und vor allem selbst Hand anzulegen, wo man von der Politik nicht abhängt.

Mit dem Themenkomplex beschäftigten sich in mehreren Foren Prof. Dr. Gabriel Felbermayr, der kurz zuvor als Mitglied des Sachverständigenrates Bundeskanzler Merz das Frühjahrsgutachten zur deutschen Wirtschaft präsentiert hatte; Prof. Jörg Rocholl, Präsident der internationalen Wirtschaftshochschule ESMT Berlin; Rolf Buch, Senior Advisor der Boston Consulting Group; Prof. Dr. Dr. Ann-Kristin Achleitner, Direktorin des Center for Entrepreneurial and Financial Studies an der TU München; Christoph Ahlhaus, Präsident der European Entrepreneurs CEA-PME; Alexander Birken, Vorsitzender des Aufsichtsrats der Otto Group; Torsten Toeller, Gründer der Heimtierbedarfskette Fressnapf; und Johannes Volkmann, CDU-Bundestagsabgeordneter, Ökonom und Sinologe. Per Live-Schalte beteiligten sich darüber hinaus der stellvertretende Ministerpräsident von Baden-Württemberg, Manuel Hagel, sowie Wolfgang Kubicki, direkt vom Parteitag vor seiner Wahl zum FDP-Vorsitzenden.

Zunächst gab es einen ungeschönten Blick auf den Ist-Zustand und die Zukunftsaussichten für die Wirtschaft: Das Wachstum sei so sehr geschrumpft, dass man zum Erkennen ein „Elektronenmikroskop“ brauche. Das aktuelle Wachstum sei auf 0,5 Prozent korrigiert worden, nach Herausrechnen des Effekts durch die Sondervermögen müsste man von einer Rezession sprechen. Über die kommenden fünf Jahre sei bei derzeitiger Datenlage mit einem minimalen Wachstum von 0,3 Prozent zu rechnen. Die Produktivität wachse sehr langsam. Der Kapitalstock werde mittelfristig stagnieren oder durch technologische Veränderung (obsolete Produktionsanlagen) oder politische Entscheidungen (Kernkraftwerke) bedingte Abschreibungen sogar schrumpfen. Der Trend zur Verkürzung der durchschnittlichen Arbeitszeit hält an, während die Gesellschaft älter wird und der Anteil der Erwerbstätigen an der Bevölkerung sinkt.

Der Finanzierungssaldo liegt deutlich über den Maastricht-Kriterien und wächst weiter. Auf Dauer könnte Deutschland ein Defizitverfahren drohen. Negative Auswir-



Achleitner, Prof. Jörg Rocholl (v.li.). Weitere gewichtige Stimmen: Christoph Ahlhaus, Teresa Schawe, Johannes Volkmann (v. o.).

kungen haben zudem die steigenden Energiepreise und die sinkenden Exporte in die für Deutschland wichtigen Märkte USA (durch Zölle) und China (durch die wettbewerbsfähig gewordene Eigenproduktion). Der Konsum im eigenen Land ist von starker Verunsicherung durch die geopolitische Lage (Kriege in der Ukraine und Nahost) geprägt. Auch Investoren sind verunsichert, wenn jeder zweite Social-Media-Post von US-Präsident Donald Trump zu Schnappatmung an den Börsen führt.

Doch in lähmenden Pessimismus zu verfallen, kann sich das Land nicht leisten. Die Redezeit bei NEU DENKEN nutzten die Referenten großteils dazu, sich auf Deutschlands Stärken und positive Entwicklungen mit Signalwirkung zu besinnen. Krisenmomente gab es schließlich häufiger. Noch zur Jahrtausendwende galt Deutschland als „sick man of Europe“, und nach gut fünf Jahren war die Talfahrt schon wieder überwunden. Ein auf dem Podium befragter Gründer stellte klar: „Die Rahmenbedingungen sind zwar schlechter geworden, aber sie sind ja nicht schlecht.“

Die internationalen Krisen eröffneten dabei auch klare Chancen: Europa sei aufgewacht und knüpfe interessante Handelsabkommen, Investoren sind von den Entwicklungen in den USA verschreckt und suchen Alternativen, in München entstehen attraktive Wirtschafts-Cluster. Der Blick nach China (S. 20-21) sollte nicht lähmen, sondern anspornen. Deutschland könne bestimmte Dinge sehr gut, und im Laufe des Forums wurden immer neue Beispiele genannt – von Medizintechnik und Pharmaindustrie über modulares Bauen und KI-Anwendungen in Callcentern bis hin zu den ganz großen Bereichen Quantentechnologie, Energiewende und Defense Tech. Gerade die distanzierte Einschätzung einiger Teilnehmender von außerhalb Deutschlands zeigte: Der Blick auf den eigenen Wirtschaftsstandort ist oft viel zu pessimistisch. Wer mit chinesischen Investoren rede, die sich für Deutschland und Europa interessieren, stelle fest: Die machen das nicht aus Entwicklungshilfe, sondern im Vertrauen darauf, dass sich in der größten Volkswirtschaft des alten Kontinents gutes Geld verdienen lasse.







Dieser zuversichtliche Blick wirkte auf dem Forum geradezu ansteckend, der Tatendrang wuchs von Stunde zu Stunde. Bei der entstehenden To-Do-Liste wurde differenziert: Einerseits sind da Reformen, die konsequent und ohne Verzögerungen von der Politik eingefordert werden müssen („und sonst muss die Sommerpause eben ausfallen“) – schließlich könnte sich nach den Landtagswahlen im Herbst ein Zeitfenster für Reformen wieder schließen. Andererseits sind da aber auch Strategien, bei denen Unternehmen selbst aktiv werden müssen, anstatt die Schuld für die eigene Tatenlosigkeit auf den kritisierten Stillstand in Berlin zu schieben.

Auf der Wunschliste für die Berliner Regierung fanden sich alte Bekannte von den Wirtschaftsforen der Vorjahre: die immer dringender werdende Reform der Sozialversicherung, die Senkung der Lohnnebenkosten, Einschnitte bei der Pflegeversicherung oder eine effektivere Verzinsung →

⇢ des Rentenkapitals. Völlig alternativlos und unverhandelbar – so die Forderung mehrerer Referenten – seien die europäische Kapitalmarktunion und die konsequente Ausweitung des Binnenmarkts. Als Lichtblick wurde wahrgenommen, dass sich die E6-Staaten Deutschland, Frankreich, Italien, Polen, Niederlande und Spanien dabei auf wichtige Schritte einigen konnten. Bürokratie – auch dies keine neue Forderung – müsse endlich konsequent abgebaut, den Unternehmen (Stichwort „Bauturbo“) Vertrauen geschenkt werden.





Live-Schalten: Manuel Hagel (o., mit Marie-Christine Ostermann) Wolfgang Kubicki (u., mit Michael Bröcker).

Einzelne Bundesländer seien da mit gutem Beispiel vorangegangen. Für mehr Investitionen müsse Berlin „alle Ampeln auf grün schalten“ und mit Anreizen, Deregulierung und Verfahrensbeschleunigung locken. Insgesamt werden eine klare Strategie und eindeutige Prioritäten gefordert – ein Masterplan, an dem sich heimische Unternehmer orientieren und auf den sich ausländische Investoren verlassen können.

Durchaus unterschiedlich fielen die Ansichten zur Frage aus, inwieweit diese Botschaften und die absolute Dringlichkeit bei der Umsetzung in den Köpfen politischer Entscheidungsträger angekommen sind. Für manche war eindeutig: Es gibt kein Erkenntnisproblem, es gehe „nur“ noch um die zügige Umsetzung. Andere bezweifelten, dass die Koalitionspartner gleichermaßen von der Alternativlosigkeit echter Reformen überzeugt sind. Manche, so wurde mit Beispielen belegt, würden sich gerne weiter aus dem Staatshaushalt bedienen und hielten Einschnitte für vermeidbar. Schließlich könnten Politiker, die wiedergewählt werden wollen, solche Forderungen gegenüber der Bevölkerung nur schwer vermitteln. Die bisherige Erfahrung mit den Reformen sei eher: große Ankündigungen mit kurzen aber nicht eingehaltenen Fristen und schließlich halbherzige Entscheidungen. „Müssen wir das Jahr 2026 abhaken?“, fragte einer der Moderatoren provokant. Manche antworteten mit einem resignierten „ja“, andere konterten: „Auf keinen Fall – das Jahr 2026 wird der Moment, um die Weichen mittelfristig für einen neuen Kurs zu stellen.“

Große Bedeutung wurde der psychologischen Haltung in Deutschland beigemessen, von ihr hänge am Ende das Gelingen einer Wende ab. Das Land leide auch aufgrund seiner Geschichte an „Untermut“ (S. 16). Der sprichwörtliche „Wind der Veränderung“ böte aber Chancen, Windmühlen zu bauen, statt Schutzmauern zu errichten. Dieser Ruck sei in Deutschland leider noch nicht spürbar, möglicherweise weil die Krise noch nicht groß genug oder noch nicht ausreichend in den Köpfen der Menschen angekommen sei. In der langen Wohlstandsphase habe sich Deutschland daran gewöhnt, sich auf den Export von Autos und Maschinen zu verlassen, was weitere Innovation teilweise überflüssig machte.

Zudem gebe es eine Tendenz zur destruktiven Kritik, auch durch Wirtschaftsvertreter und Medien. Menschen, die etwas bewegen wollen – als Beispiel wurde Digitalminister Karsten Wildberger genannt – sollte man auch mal machen lassen. Man dürfe die Politik nicht für Bereiche verantwortlich machen, in denen die Schuld in der Verwaltung, den Unternehmen oder der Gesellschaft liege. Insgesamt brauche das Land eine Aufbruchstimmung, einen Wandel im Mindset. Dazu gehöre auch die Zusammenarbeit über Parteigrenzen hinweg, sei es bei schwarz-rot, grün-schwarz oder möglichen anderen Koalitionen.

Wenn sich das Land auf die eigenen Stärken besinnt und Leuchtturmprojekte in Angriff nimmt; wenn mehr Unternehmer ihren Mut und die im Mittelstand erlernte Eigenverantwortung in die politische Entscheidungsfindung einbringen; wenn klare strategische Prioritäten in der Wirtschaftspolitik gesetzt und zukunftsträchtige Branchen bedingungslos gefördert werden; wenn sich Deutschland zudem zutraut, europaweit Verantwortung zu übernehmen, dann – so die Botschaft des Wirtschaftsforums – wird auch die ersehnte Wende gelingen.



NEU DENKEN IMPACT AWARD

Felix Vieg (2.v.re.), Genui-Stifter Sumeet Gulati, Sabine Christiansen, Unternehmer Torsten Toeller (Fressnapf).

„Wir tracken jedes Kilo Plastik, das wir aus den Flüssen holen“

Felix Vieg, Partnerships Manager bei Plastic Fischer, über Impact Investment, das messbar gegen die Verschmutzung der Meere wirkt.

Eine genauso nachhaltiges wie soziales Investment bietet der Träger des Impact Awards 2026: Plastic Fischer sammelt weltweit Müll in Flüssen mittels Barrieren, bevor er in die Ozeane gelangen und sich dort zu Mikroplastik zersetzen kann. CEO Karsten Hirsch war per Live-Schalte dabei, Partnerships Manager Felix Vieg nahm die Ehrung entgegen. Das Startup stellten Genui-Stifter Sumeet Gulati und Unternehmer Torsten Toeller (Fressnapf) vor.

Real Impact – was bedeutet das genau?
Der Impact ist messbar und sichtbar. Wir tracken jedes Kilo Plastik, das wir aus den Flüssen holen, an unseren Standorten in Indien und Indonesien. Wir können nachweisen, dass wir unser Versprechen umsetzen. Bei Umweltprojekten gibt es oft hehre Ziele. Aber es ist dann schwer, sie wirklich zu erreichen. Reeller Impact passiert genau dann, wenn man sich Ziele setzt und diese auch wirklich umsetzt.

Viele Unternehmen möchten nachhaltiger handeln, haben aber Sorge vor Greenwashing-Vorwürfen. Wie kann Impact Sponsoring glaubwürdig gestaltet werden?
Wir sind auditierbar. Unsere Partner können ihre Unterstützung ebenfalls auditieren lassen. Und wir setzen auf faktenbasierte Kommunikation. Wir versprechen keine Labels oder Rankings. Wir begleiten auch die Unternehmen in der Kommunikation. Dadurch schützen wir die Reputation unserer Unternehmenspartner und auch unsere eigene.

Welche Rolle spielen lokale Teams und lokale Strukturen?
Die allerwichtigste. Wir haben nur drei Vollzeitstellen in Deutschland, aber knapp hundert an den Standorten. Wir setzen auf lokales Ownership, rekrutieren Angestellte aus den betroffenen Communities und geben ihnen Vollzeitjobs.

Wie argumentieren Sie gegenüber den Investoren?
Wir reden nicht um den heißen Brei herum: Nachhaltiges Engagement erfordert zunächst ein finanzielles Investment. Aber dieses zahlt sich über strategische Kernvorteile aus, die sich messbar beziffern lassen: Das erste sind klare Corporate-Social-Responsibility-Kennzahlen für Nachhaltigkeit. Das zweite ist Employer Branding – das ist bei der Suche nach Talenten in einem globalen Arbeitsmarkt wichtig. Das dritte ist starkes Marketing: Man kann transformative Geschichten erzählen, ohne in Greenwashing zu geraten.

Welche Branchen sind an einer Kooperation interessiert?
Das sind einerseits Ozean-Liebhaber. Die Allianz, einer unserer Partner, hat zum Beispiel Ocean Resilience in der Konzernstrategie. Dann haben wir Mittelstand und Familienunternehmen, die in Generationen denken. Und natürlich sind es Unternehmen, die mit Plastik oder Polymeren arbeiten.

Was ist der Unterschied zu einer klassischen Spende?
Bei uns darf man eine Gegenleistung erwarten. Das ist die Unterscheidung, die der deutsche Staat steuerlich macht. Die Kosten sind absetzbar, als Ausgaben für Marketing oder Sponsoring. Wir dürfen Marketingmaterial liefern und ein Stück weit für Marken werben, die uns unterstützen.

Was sind Ihre nächsten Ziele?
Plastic Fischer gibt es jetzt seit sieben Jahren. Wir sehen, dass die Technologie, die wir einsetzen, und die Möglichkeit, sie zu skalieren, funktionieren. Wir sind mit sieben Projekten in Indien und einem in Indonesien aktiv, gerade haben wir die Marke von drei Millionen Kilo geknackt. Jetzt geht es darum, diese Skalierung weiter voranzutreiben und auf ein Niveau zu heben, das dem Problem angemessen ist.

Netzwerken im Hafen

Auch das gehört zu NEU DENKEN: Nach den Debatten ging es auf Einladung von Partner Philip Morris zum Sundown Get-Together nach Puerto Portals. Mit Blick auf den Hafen klang im Restaurant Yara der Konferenztag mit neuen Kontakten, guten Gesprächen und einem Flying Buffet aus.



Navid Thielemann, Yvonne und Annika Plattes sowie Michael Trier.



Yvonne Summa, Markus Mendach, Florian Dürselen, Andreas Loretz, Jens Ennenbach und Roland Schubert.



Harriet und Jürgen-Joachim von Sandrart mit Fabienne Knof-Lotterio und Manfred Knof sowie Rolf Buch.



Jenny Rode, Babette Prechtl-Aigner, Jeannine Halene und Michaela Wolfsteiner.



Gabriele Witte, Christian Plattes, Carina Hasenpusch und Dr. Gertraud Bauer.



Dr. Ferri Abolhassan.



Sigrid Bauschert, Dagmar Rosenfeld.



Bodo und Kerstin Hollung, Prof. Jörg Rocholl sowie David Reger.



Moderator Horst von Buttlar mit Felix Vieg (Plastic Fischer).



Roland Vestring, Tanja Schätz, Christian Hammer und Tina Krüger



Ralph Greenwood-Mahlo und Rossitza Hantelmann genießen den Abend.

„Spieler müssen langfristig denken“

Nach der Karriere auf dem Fußballfeld beginnt das zweite Berufsleben: Wie Sportmanager Marko Rehmer auch dank seiner eigenen Erfahrung als Nationalspieler heutigen Talenten hilft, für später vorzusorgen.

Bei NEU DENKEN geht es um Transformation, Wettbewerb und Zukunftsfähigkeit. Wenn Sie auf den Profifußball blicken: Warum ist Kicken heute viel mehr als nur Sport?
In erster Linie ist es natürlich wichtig, guten Sport abzuliefern, um auch wirtschaftlich in neue Sphären vorzudringen. Ein gutes Beispiel dafür ist der FC Bayern München. Aber man merkt immer mehr, dass das Wirtschaftliche im Fußball eine sehr große Rolle spielt. Früher waren es vor allem Trikotverkäufe, heute ist das Potenzial natürlich sehr viel größer. Vor allem um international mitzuhalten, muss ein Verein auch wirtschaftlich nachlegen.

Sie haben auf höchstem Niveau Fußball gespielt. Wie geht man als junger Spieler mit dem Druck um?
Das muss man mit der Zeit lernen. Über meine Agentur INTEAMSPORTS kann ich jungen Spielern viel mitgeben. Viele Talente, auch richtig gute Spieler, die in Nachwuchsnationalmannschaften gespielt haben, schaffen den Sprung in den Profifußball nicht, weil sie mit diesem Druck nicht klarkommen. Was ich meinen Spielern immer sage: Man muss langfristig denken und darf nicht sagen: Jetzt habe ich es geschafft, ich habe meinen Profivertrag. Darauf sollte man sich nicht ausruhen.



Sportmanager Marko Rehmer.

Was brauchen Talente heute – außer dem Druck standhalten zu können –, um im Profifußball auch wirklich langfristig mitzuhalten?
Das eine ist natürlich das Talent. Aber es gehören viele andere Dinge dazu, auch Glück. Man kann eine schwere Verletzung bekommen. Manchmal hat man auch Trainer, die auf andere Spielertypen setzen. Man muss jungen Spielern sagen: Bleib dran, arbeite hart an deinen Schwächen, ohne deine Stärken zu vernachlässigen. Es ist ein schmaler Grat, weil Spieler auch ungeduldig werden. Wenn sie nicht aufgestellt sind, wollen sie oft woanders hin. Das ist manchmal der leichte Weg. Ich sage dann: So einfach ist es nicht. Setz dich hier durch. Der Trainer muss irgendwann auf dich zurückkommen. Wenn ein Spieler das versteht, kommt er ins Spiel und macht nicht nur ein, zwei oder zehn Bundesliga-Begegnungen, sondern vielleicht 100 oder 150.

Wie wichtig ist es, sich für die Zeit danach abzusichern? Und wie war das bei Ihnen selbst?
Ich habe da ein bisschen weitergeschaut. Das fing schon bei der Krankenversicherung an. Man hat einen gut dotierten Vertrag – aber was passiert im Fall einer Verletzung? Es gibt sechs Wochen Lohnfortzahlung, dann fällt man in ein Loch. Viele Spieler sehen nur das, was sie auf dem Konto haben. Dann kaufen sie sich noch eine Uhr oder ein Auto. In meiner Karriere habe ich viele Spieler gesehen, die gut verdienten und am Ende trotzdem leer ausgingen. Bei TIMESCORE sind wir deswegen dabei, Zeitwertkonten aufzubauen: Der Spieler kann in der Zeit, in der er sehr gut verdient, Geld aus dem Bruttogehalt zurücklegen. Es wird dann später normal versteuert und sozialversichert. So kann man eine Übergangszeit absichern. Dann muss man vielleicht nicht sofort eine Immobilie verkaufen, wenn man später Geld braucht.

Als Außenstehender denkt man oft: Ein Profifußballer verdient so viel Geld, das reicht doch auch für danach.
Das sind vielleicht fünf bis zehn Prozent der Spieler, die genug zurücklegen können. Aber es gibt so viele andere: Spieler aus kleineren Mannschaften, Zweite Liga, Dritte Liga, natürlich den Frauenfußball. Wir stellen den Vereinen deshalb nach und nach unser Konzept vor.

Die Leistungsanalysen im Fußball sind immer stärker datengetrieben. Wo sehen Sie die größten Chancen?
Zum Glück gab es das zu meiner Zeit nicht. Natürlich kann man heute mit den Daten vieles besser darstellen. Hat jemand im Training einen zu hohen Puls, heißt es vielleicht: Da bahnt sich eine Krankheit an, geh mal lieber raus. Das ist auch nicht grundsätzlich verkehrt. Aber wenn jede Bewegung und jeder Laufweg aufgezeichnet und überwacht werden, fehlt mir die Initiative des Trainerteams.



Steer-by-Wire wird Realität im neuen EQS: ein völlig neuartiges Lenkgefühl kombiniert mit maximaler Sicherheit.

140 Years of Innovation

Wie Mercedes-Benz Mobilität immer wieder neu denkt.

Seit der Erfindung des Automobils im Jahr 1886 prägt Mercedes-Benz die individuelle Mobilität. Der Pioniergeist von Carl Benz und Gottlieb Daimler wirkt dabei bis heute fort: Über 140 Jahre hinweg gestaltet die Marke den Wandel des Automobils aktiv mit und denkt ihn konsequent weiter. In jeder Epoche entstanden Innovationen als Antworten auf die Herausforderungen ihrer Zeit – immer mit einem klaren Fokus auf den Menschen und seine Bedürfnisse. So versteht Mercedes-Benz Mobilität nicht allein als technische Aufgabe, sondern als Zusammenspiel von Sicherheit, Komfort, Effizienz und Fahrerlebnis.

Was mit dem Patent-Motorwagen von Carl Benz begann, entwickelte sich im Laufe der Jahrzehnte zu einer Innovationskultur, die Fortschritt stets ganzheitlich denkt. Von wegweisenden Sicherheitskonzepten über das Antiblockiersystem (ABS) bis hin zu modernen Assistenzsystemen zeigt sich ein Grundgedanke, der bis heute gilt: Technik soll nicht Selbstzweck sein, sondern den Menschen unterstützen – durch mehr Sicherheit, Komfort und ein souveränes Fahrerlebnis.

Diese Haltung prägt auch die Gegenwart – insbesondere im Wandel hin zu einer zunehmend digitalen und elektrischen Mobilität. Mit dem neuen EQS greift Mercedes-Benz diesen Ansatz auf und verbindet Effizienz, Komfort und digitale Systeme zu einem neuen Verständnis von Reisen und Fahrerlebnis. Ein Beispiel dafür ist die Einführung der Steer-by-Wire-Technologie, mit der das Zusammenspiel von Mensch und Fahrzeug neu interpretiert wird. Die Lenkung erfolgt dabei ohne direkte mechanische Verbindung zwischen Lenkrad und Vorderrädern – die Steuerimpulse werden elektronisch übertragen. Dadurch verändert sich das Fahrerlebnis spürbar: Lenken wird präziser, direkter und zugleich müheloser. Gleichzeitig bleibt der hohe Sicherheitsanspruch zentraler Bestandteil des Konzepts. Mehrere abgesicherte Systeme stellen sicher, dass Verlässlichkeit und Kontrolle jederzeit gewährleistet sind.

Steer-by-Wire steht damit exemplarisch für den Innovationsanspruch von Mercedes-Benz: bestehende Technologien nicht um ihrer selbst willen zu ersetzen, sondern sie gezielt weiterzudenken und in ein ganzheitliches Mobilitätserlebnis zu integrieren. So spannt Mercedes-Benz den Bogen von den Anfängen der Automobilgeschichte bis zu den Technologien von morgen – verbunden mit dem Anspruch, Mobilität verantwortungsvoll, sicher und zukunftsorientiert zu gestalten. **www.mercedes-benz.de**



Ferdinand Rauch, Detail aus „Landschaft mit Paar zu Pferd und Hund“, 1844. *F.: © LIECHTENSTEIN. The Princely Collections, Vaduz–Vienna*

Vorausschauend seit Generationen

Bei der LGT, der internationalen Privatbank im Besitz der Fürstenfamilie von Liechtenstein, geht es vor allem um die finanziellen Bedürfnisse und Ziele der Kundinnen und Kunden. Die LGT verbindet bei ihren Services Sicherheit und Stabilität mit unternehmerischem Denken.

Gerade in unruhigen Zeiten ist ein stabiles und sicheres Fundament für die Vermögensverwaltung wichtig. Die Fürstenfamilie von Liechtenstein hat diesbezüglich einen reichen Erfahrungsschatz, erstreckt sich ihre Familiengeschichte doch über 26 Generationen hinweg. Davon profitiert auch die LGT, die seit mehr als 90 Jahren im Besitz der Fürstenfamilie ist.

Es war die Zeit der Weltwirtschaftskrise in den 1930er-Jahren, als der damals amtierende Fürst von den damaligen Bankeigentümern um Unterstützung gebeten wurde. Zu dieser Zeit war die Fürstenfamilie schon über Jahrhunderte hinweg unternehmerisch tätig gewesen, insbesondere in der Forstwirtschaft und, mit der Hofkellerei, im Weinbau. Das landwirtschaftliche Engagement prägte den unternehmerischen Wertekanon der Familie: Langfristiges Denken und ein ganzheitlicher Blick hatten der Fürstenfamilie über Jahrhunderte hinweg zu wirtschaftlichem Erfolg verholfen.

Daher steht auch die LGT seit mehr als 100 Jahren für Verlässlichkeit, innovative Anlagelösungen, Verantwortungsbewusstsein, ein exklusives Leistungsangebot und einen hervorragenden Service.

Erfolgreiche Internationalisierung
Der Startschuss zur modernen Privatbank fiel in den 1980er-Jahren, als die LGT ein Asset-Management-Unternehmen er-warb. Schritt für Schritt entwickelte sie sich zum heutigen Unternehmen mit über 30 Standorten in Europa, Asien, Amerika, Australien und dem Mittleren Osten. Aus einem 60-köpfigen Team wurde ein Unternehmen mit mehr als 6.000 Mitarbeitenden. Diese internationale Aufstellung sorgt für Stabilität, auch wenn einzelne Regionen schwächer performen. Davon profitieren auch Kundinnen und Kunden, etwa durch die Möglichkeit, Konten und Depots an verschiedenen Standorten zu führen.

Seit 2022 treibt die LGT ihre Expansion in Deutschland voran. Zuvor von Liechtenstein und der Schweiz aus betreut, können deutsche Kundinnen und Kunden nun auch an den Standorten in Hamburg, Köln, Frankfurt und Düsseldorf beraten werden. München wurde erst vor wenigen Monaten eröffnet, wodurch die Beraterinnen und Berater schnell in allen Regionen Deutschlands präsent sein können. So will die LGT das vorhandene Potenzial noch besser erschließen.

Liechtenstein bleibt wichtig
Das Fürstentum Liechtenstein als Heimat der LGT bleibt trotz erfolgreicher Internationalisierung wichtig. Das liegt insbesondere an den stabilen politischen und wirtschaftlichen Verhältnissen. So ist der Staatshaushalt ausgeglichen. Entsprechend gut sind die Bewertungen internationaler Rankingagenturen, wie AAA durch S&P Global Ratings im vergangenen November. Dank Zoll- und Währungsunion mit der Schweiz verfügt das Fürstentum mit dem Schweizer Franken über eine attraktive Währung. Gleichzeitig ist Liechtenstein, anders als die Schweiz, Mitglied des Europäischen Wirtschaftsraums (EWR) und somit wirtschaftlich eng mit der Europäischen Union verflochten. Das vereinfacht zum Beispiel grenzüberschreitende Finanzgeschäfte.



Andreas Loretz ist Market Head Deutschland und Österreich der LGT Bank AG.



Dr. Florian Dürselen, Head Private Banking, LGT Bank AG. *Fotos: Mara Tröger*

Die erfolgreiche Expansion in Deutschland über die vergangenen Jahre hinweg ist ein gutes Beispiel dafür, dass die LGT ihre Ziele langfristig verfolgt.

Ähnlich beharrlich hat das Unternehmen in den vergangenen Jahrzehnten umfassende Kompetenzen aufgebaut. Das Angebot an Anlagelösungen bietet neben klassische Anlagedienstleistungen auch Privatmarktanlagen, was gerade auch unternehmerisch denkende Kundinnen und Kunden anspricht, die von spezifischen Marktchancen profitieren möchten. Dafür greift die LGT auf die Erfahrungen ihrer Eigentümerin zurück, die in den 90er-Jahren ein Vermögensportfolio mit damals ungewöhnlich hohem Anteil in Private Markets lancierte. Seither sind die Kompetenzen der LGT in diesem Bereich stetig gewachsen, wie auch das Angebot. Das Besondere dabei: Qualifizierte Kundinnen und Kunden der LGT können heute nach derselben Strategie Vermögen veranlagen wie die Eigentümerfamilie. Beide Parteien verfolgen damit dieselben Interessen bei der Vermögensanlage.

Insbesondere für vermögende Familien entwickelt die LGT maßgeschneiderte Vermögensstrategien, die von der Vermögensplanung bis zur Vermögensübertragung reichen. Einerseits kommt die Erfahrung als Family Office der Fürstenfamilie von Liechtenstein zum Tragen. Ergänzt wird dies andererseits durch das akademische Wissen der Kooperationspartnerin WHU – Otto Beisheim School of Management.

Trotz ihrer teils rasanten Entwicklung ist die LGT im Herzen ein Familienunternehmen geblieben. Denn auch in Zukunft bleiben die Werte ihrer Eigentümerfamilie im Zentrum der Geschäftstätigkeit. Kundinnen und Kunden erfahren das durch die persönliche Beratung und die auf Langfristigkeit ausgerichtete, partnerschaftliche Beziehung, die auch das familiäre Umfeld sowie Beraterinnen und Berater einbezieht.

Personen, Kennzahlen, internationale Präsenz und Ratings: die LGT-Gruppe auf einen Blick

Gründungsjahr	1921	*Verwaltete Vermögen*	CHF 386.1 Mrd.
Chairman	S.D. Prinz Max von und zu Liechtenstein	*Eigenkapital*	CHF 5489 Mio.
Mitarbeitende	ca. 6.000	*Konzerngewinn*	CHF 445.6 Mio.
Standorte	mehr als 40 in Europa, Asien, Amerika, Australien und dem Mittleren Osten	*Ratings (LGT Bank AG)*	Moody's: Aa2 Standard & Poor's: A+

Wandel braucht Orientierung

Über wirtschaftliche Stabilität, faire Rahmenbedingungen und den Mut, Veränderung unter realen Bedingungen möglich zu machen.



Özlem Dikmen
– die neue Frau an der Spitze
von Philip Morris Deutschland

Özlem Dikmen steht seit Anfang April an der Spitze von Philip Morris in Deutschland und verantwortet als Managing Director Germany & Austria das Geschäft in beiden Märkten. Sie gehört Philip Morris International seit 16 Jahren an und hat dessen Wandel in sehr unterschiedlichen Funktionen mitgeprägt – zuletzt zwei Jahre als Geschäftsführerin von Philip Morris Österreich, davor in Führungsrollen mit Verantwortung für Märkte und Regionen ebenso wie in globalen strategischen Funktionen rund um die Weiterentwicklung des Smoke-Free-Geschäfts.

PHILIP MORRIS GMBH

Philip Morris International befindet sich seit Jahren in einem tiefgreifenden Wandel. Das Unternehmen investiert konsequent in rauchfreie Alternativen und treibt den Umbau des eigenen Geschäftsmodells mit strategischer Klarheit und langfristiger Verbindlichkeit voran. Ein solcher Prozess ist kein lineares Projekt und kein bloßes Innovationsversprechen. Er verlangt Investitionen, Führungsstärke, technologischen Fortschritt und die Bereitschaft, bestehende Strukturen grundlegend zu hinterfragen.

Transformation als unternehmerischer Anspruch

Gerade darin zeigt sich, was wirtschaftliche Resilienz in der Praxis bedeutet: Zukunft nicht zu verwalten, sondern aktiv zu gestalten – auch unter Bedingungen, die von regulatorischer Komplexität, gesellschaftlichen Debatten und globaler Unsicherheit geprägt sind. Für Philip Morris International ist Transformation deshalb nicht nur eine strategische Aufgabe, sondern Ausdruck eines langfristigen Anspruchs, Verantwortung für Veränderung zu übernehmen und daraus ein zukunftsfähiges Geschäftsmodell zu entwickeln. Dazu gehört auch eine klare Haltung dort, wo Verantwortung konkret wird: beim Jugendschutz. Nikotinprodukte gehören nicht in die Hände von Minderjährigen; das Prinzip „kein Nikotin unter 18“ ist deshalb aus Unternehmenssicht kein Randaspekt, sondern elementarer Bestandteil verantwortlichen Handelns.

Europäische Handlungsfähigkeit zwischen Offenheit und Resilienz

Europa steht heute vor der Herausforderung, Offenheit, Wettbewerbsfähigkeit und Souveränität unter Bedingungen zunehmender Unsicherheit zusammenzudenken. Einerseits soll der Kontinent international vernetzt, innovationsfreundlich und wirtschaftlich offenbleiben. Andererseits rücken wirtschaftliche und sicherheitspolitische Risiken enger zusammen, und Resilienz wird zu einer Schlüsselressource. Entscheidend ist deshalb, Schutz und Offenheit nicht gegeneinander auszuspielen, sondern klug miteinander zu verbinden. Wirtschaftliche Resilienz bedeutet nicht Abschottung. Sie bedeutet, Wandel unter realen Bedingungen zu organisieren: mit verlässlichen politischen Rahmenbedingungen, mit regulatorischer Klar-



Gastgeber im Yara: Özlem Dikmen (re.) mit Willi Plattes und Sabine Christiansen.

heit und mit dem Mut, Erneuerung nicht nur zu fordern, sondern auch tatsächlich zu ermöglichen.

Warum faire Marktordnungen entscheidend sind

Hinzu kommt ein Aspekt, der in der öffentlichen Debatte häufig zu wenig Aufmerksamkeit erhält: die Bedeutung fairer und durchsetzbarer Marktordnungen. Illegale Waren- und Geldströme, Schattenökonomien und schwacher Vollzug untergraben nicht nur staatliche Handlungsfähigkeit, sondern auch Vertrauen in Regeln, Wettbewerb und Rechtsstaatlichkeit. Wo Märkte nicht wirksam geschützt werden, geraten legale Unternehmen, Investitionen und Innovationen unter Druck. Zur Debatte über Zukunftsfähigkeit gehört deshalb immer auch die Frage, wie Europa wirtschaftliche Offenheit mit dem wirksamen Schutz fairer Wettbewerbsbedingungen verbindet. Resilienz entscheidet sich nicht nur an Technologie und Kapital, sondern auch an der Belastbarkeit von Institutionen und der Qualität von Rahmenbedingungen. Gerade in einer globalisierten Wirtschaft sind verlässliche Regeln und ihre konsequente Durchsetzung Voraussetzung dafür, dass Wandel geordnet, fair und nachhaltig gelingen kann.

Was Unternehmen jetzt brauchen

Für Unternehmen bedeutet das: Transformation braucht nicht nur Ambition, sondern auch Orientierung. Langfristige Investitionen können nur dort ihre Wirkung entfalten, wo politische Ziele nachvollziehbar, Regeln konsistent und Vollzug wirksam sind. Europa verfügt weiterhin über enorme wirtschaftliche Stärke, industrielle Substanz und Innovationskraft. Aber diese Potenziale müssen strategisch besser organisiert werden. Nötig sind schnellere Entscheidungsprozesse, eine engere Verzahnung von Wirtschafts-, Handels- und Sicherheitspolitik sowie ein strukturierterer Dialog zwischen Politik, Wirtschaft, Behörden und Öffentlichkeit. Nur so lassen sich Risiken früh erkennen, faire Märkte sichern und Investitionen in Zukunftstechnologien dauerhaft ermöglichen. Gerade für international tätige Unternehmen ist entscheidend, dass Regulierung nicht nur Grenzen setzt, sondern auch Orientierung bietet und Innovation dort unterstützt, wo sie gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Fortschritt möglich macht.

Ein passender Rahmen für diese Debatte

NEU DENKEN bietet für diese Debatte den richtigen Rahmen, weil das Forum Perspektiven aus Wirtschaft, Politik, Sicherheit und gesellschaftlicher Verantwortung zusammenführt. Für Özlem Dikmen markiert der Auftritt den sichtbaren Beginn ihrer neuen Führungsverantwortung in Deutschland und Österreich – in einer Phase, die Pragmatismus, Klarheit und langfristige Orientierung verlangt. In diesem Sinne steht ihr Beitrag auch für die Frage, wie Unternehmen in Zeiten des Umbruchs Verantwortung glaubwürdig wahrnehmen können.

„Wir sehen teilweise eine gewisse KI-Hektik“

100 Jahre Kearney: Dr. Marc Lakner, Managing Director DACH, über die neue Rolle der Unternehmensberatung, Entscheidungen unter Unsicherheit und den strategisch richtigen Umgang mit Künstlicher Intelligenz.

Kaum ein Thema steht derzeit so stark für den Wandel der Wirtschaft wie die KI. Gleichzeitig treffen Unternehmen Entscheidungen in einem Umfeld geopolitischer Spannungen und wachsender Komplexität. Dr. Marc Lakner, Managing Director DACH, analysiert im Interview die Rolle der Unternehmensberatung in dieser neuen Realität.

100 Jahre Kearney – was hat sich in dieser Zeit grundlegend in der Unternehmensberatung verändert?
Wenn man auf 100 Jahre Kearney blickt, sieht man eigentlich sehr gut, wie stark sich die Rolle von Unternehmensberatungen verändert hat. Früher standen Analyse und Strategie stärker im Vordergrund. Das reicht heute allein nicht mehr aus. Unternehmen stehen unter einem enormen Veränderungsdruck – geopolitisch, technologisch, regulatorisch – und müssen gleichzeitig schneller entscheiden als je zuvor. Deshalb ist Beratung heute viel stärker Transformationsbegleitung als klassische Strategieberatung. Entscheidend ist nicht mehr nur die richtige strategische Richtung, sondern die Fähigkeit, Veränderung unter realen Bedingungen wirksam umzusetzen und dabei Geschwindigkeit, Resilienz und Wettbewerbsfähigkeit gleichzeitig zu sichern.



Dr. Marc Lakner. *Foto: Nadine Stegemann*

Was bleibt trotz aller Umbrüche weiterhin gültig?
Einige Dinge sind über 100 Jahre erstaunlich konstant geblieben: Gerade in Phasen hoher Unsicherheit brauchen Unternehmen Sparringspartner, die komplexe Situationen strukturiert einordnen, unbequeme Themen offen ansprechen und Entscheidungen bis in die Umsetzung begleiten. Es geht nicht nur darum, Strategien zu formulieren, sondern Veränderung gemeinsam mit dem Management durch die Organisation zu bringen. Das war immer Teil der Kearney-DNA.

Welche Veränderungen beobachten Sie bei den Kunden?
Managementteams sind heute deutlich reflektierter und transformationserfahrener als noch vor zehn oder zwanzig Jahren. Gleichzeitig ist die Komplexität massiv gestiegen. Viele CEOs müssen heute mehrere historische Umbrüche parallel managen – Digitalisierung, KI, geopolitische Neuordnung, Dekarbonisierung. Diese Gleichzeitigkeit fundamentaler Umbrüche gab es früher so nicht.

Wie verändert sich die Rolle der Unternehmensberatung speziell hinsichtlich der zunehmenden geopolitischen Unsicherheit und der technologischen Beschleunigung?
Wir erleben gerade zwei enorme Kräfte gleichzeitig: geopolitische Fragmentierung und technologische Disruption. Das verändert die Agenda der CEOs fundamental. Vor einigen Jahren ging es vor allem um Effizienz und Wachstum. Heute stehen Themen wie Resilienz und Lieferkettenstabilität, Standortfragen, Energieversorgung, Cybersecurity und technologische Souveränität ganz oben auf der Agenda. Unternehmensberatung wird dadurch also noch strategischer, aber gleichzeitig auch operativer. Unsere Aufgabe ist nicht nur zu analysieren und zu antizipieren, was passieren könnte, sondern die Unternehmen handlungsfähig zu machen. Also Szenarien zu entwickeln, Prioritäten zu setzen und Transformationen so aufzusetzen, dass sie auch unter Unsicherheit tragfähig bleiben. Gleichzeitig verändert KI nahezu jede Branche. Viele Unternehmen spüren: Das ist kein weiterer Digitalisierungsschritt, sondern ein struktureller Wandel. Genau dort braucht es Orientierung.

In welchen Aspekten ist Management heute besser?
Managementteams sind heute deutlich offener für Transformation als noch vor zehn oder fünfzehn Jahren. Themen wie Kultur, Leadership, Resilienz oder auch organisatorische Anpassungsfähigkeit werden viel ernster genommen. Auch die Bereitschaft, externe Perspektiven einzubeziehen und Geschäftsmodelle kritisch zu hinterfragen, ist gestiegen.

Welche Managementfehler sehen Sie derzeit besonders oft?
Wir erleben neue Herausforderungen. Ein häufiger Fehler besteht derzeit darin, Unsicherheit mit Abwarten zu ver-



Strategische Einordnung, belastbare Entscheidungen, wirksame Umsetzung: das Team von Kearney bei NEU DENKEN.

wechseln. Natürlich sind die Rahmenbedingungen komplex, geopolitisch wie technologisch. Aber Nicht-Entscheidungen sind eben auch Entscheidungen, häufig mit hohen Kosten. Und wir sehen teilweise eine gewisse KI-Hektik: Unternehmen starten sehr viele Initiativen oder Pilotprojekte, ohne vorher ausreichend zu definieren, wo tatsächlich messbarer Mehrwert entstehen kann. Erfolgreich sind meist die Unternehmen, die KI nicht als isoliertes Technologiethema verstehen, sondern klar mit ihrer Strategie und ihrem Geschäftsmodell verknüpfen.

Was hat sich in der Beratungspraxis durch KI bereits konkret verändert?

KI verändert die Beratungsbranche tiefgreifend, auch uns selbst. Vieles, was früher einen erheblichen Teil klassischer Projektarbeit ausgemacht hat, lässt sich heute deutlich schneller erledigen. Das ist eine große Chance, weil so mehr Raum für das entsteht, was den eigentlichen Wert von Beratung ausmacht: strategische Einordnung, belastbare Entscheidungen und wirksame Umsetzung. Die eigentliche Herausforderung beginnt nämlich erst danach: Welche technologischen Entwicklungen sind strategisch relevant? Welche Konsequenzen ergeben sich daraus für Geschäftsmodell, Organisation oder Investitionen? Und was davon ist tatsächlich umsetzbar? Ich glaube deshalb nicht, dass die Bedeutung externer Beratung abnimmt. Im Gegenteil: Je größer die technologische Dynamik, desto wichtiger werden Erfahrung, Einordnung und die Fähigkeit, Entscheidungen unter Unsicherheit vorzubereiten. Gleichzeitig verändert KI auch unser eigenes Geschäftsmodell. Unsere Kunden erwarten heute zu Recht mehr Geschwindigkeit, tiefere technologische Expertise und vor allem einen spürbaren Beitrag zur Umsetzung. Darauf richten wir Kearney konsequent aus – durch den gezielten Ausbau unserer Technologiekompetenz und die noch engere Verbindung von strategischer Beratung und operativer Transformation.

KEARNEY
100 Years of Impact

Fakten & Zahlen: das Unternehmen Kearney auf einen Blick

Profil	Globale Managementberatung
Hauptsitz	Chicago, in DACH mit Büros in Düsseldorf, Berlin, München, Wien, Zürich
Standorte	in 45 Ländern sowie mehr als 60 Städten weltweit
Gründung	1926
Mitarbeitende	mehr als 5.700 weltweit
Branchenfokus (u.a.)	Automotive, Consumer & Retail, Energy, Healthcare & Life Sciences, Industrial Goods & Services, Private Equity, Public Sector, Technology, Transportation
Leistungsschwerpunkte	Strategie, Transformation, Operations, Procurement, Digital & Analytics, M&A, Nachhaltigkeit, Leadership & Change sowie Transactions & Transformations

PARTNER

Technologie und Beratung, auf die sich Europa verlässt

Deutschland und Europa stehen unter Druck – politisch, wirtschaftlich und digital. Gerade jetzt sind die richtigen Partner entscheidend: Sopra Steria betreibt seit über 50 Jahren zuverlässig die digitalen Kernsysteme Europas.

Wir leben im Zeitalter der „Abrissbirnenpolitik“. Gewachsene Strukturen werden nicht schrittweise reformiert. Sie werden eingerissen. Was das für transatlantische Bündnisse, globale Lieferketten und handelspolitische Spielregeln bedeutet, erleben Unternehmen und Regierungen gerade in Echtzeit. Dasselbe gilt für digitale Infrastrukturen. Wer betreibt die Systeme, auf die sich Europas Wirtschaft und Verwaltung täglich verlassen? Nach welchem Recht und unter wessen Governance?

Sopra Steria sorgt seit mehr als fünf Jahrzehnten dafür, dass Europas digitale Kernsysteme sicher und verlässlich laufen. Als Partner, der diese Systeme entwickelt, baut und betreibt. Mit über 50.000 Mitarbeitenden in 30 Ländern ist Sopra Steria die führende Technologie-Beratung für die digitale Souveränität Europas. Die kritische Infrastruktur Europas verlässt sich auf uns – in der öffentlichen Verwaltung, Finanzwirtschaft, Verteidigung und Industrie.

Wir sind dabei, wenn Systeme unter Druck stehen, wenn sich Regulierungsanforderungen ändern, wenn Verfügbarkeit keine Verhandlungssache ist. Dafür kennen uns unsere Kunden. Dafür vertrauen sie uns – viele davon seit Jahrzehnten. In der Bundesverwaltung modernisieren wir die kritische IT-Infrastruktur: von der Digitalisierung komplexer Verwaltungsprozesse bis zu sicheren Kommunikationssystemen für Behörden, bei denen Ausfälle keine Option sind. Im Finanzsektor laufen täglich Millionen Transaktionen über Systeme, für die wir die operative Verantwortung tragen – von der Kernbankensoftware bis zur regulatorischen Compliance unter DORA und NIS2. Für Verteidigung und Sicherheit bauen wir die digitalen Strukturen, die vernetzte Einsatzfähigkeit erst möglich machen: Datenplattformen, sichere Kommunikation, Systeme, die unter allen Bedingungen funktionieren müssen.

Ein Beispiel für diesen Ansatz ist unsere Partnerschaft mit SAP und die gemeinsame Arbeit an der SAP Sovereign Cloud. Das Ziel: geschäfts- und sicherheitskritische Systeme vollständig unter europäischen Rechts- und Governance-Rahmenbedingungen zu betreiben. Weil die Daten in Europa bleiben sollen. Weil die Kontrolle in Europa bleiben soll. Compliant mit NIS2, DORA und KRITIS – nicht als nachträgliches Zertifikat, sondern als technische Grundlage, die von Anfang an Kernbestandteil ist.

Sopra Steria bringt in diese Partnerschaft jahrzehntelange Erfahrung in regulierten Sektoren ein. SAP stellt die Plattform zur Verfügung. Für eine gelebte europäische Technologiepartnerschaft, wie sie heute sein muss: verlässlich und souverän.

Sopra Steria steht dafür seit über 50 Jahren. Für Kunden, die sich keine Experimente leisten können. Für eine Welt, in der gewachsene Strukturen schneller unter Druck geraten als die Strategien, für die sie geschrieben wurden.

Technologie, auf die sich Europa verlässt. Sopra Steria.



Joschka Fischer, Martin Merz (President SAP Sovereign Cloud), Frédéric Munch (CEO Sopra Steria Deutschland und Österreich), Benjamin Haddad (franz. beigeordneter Minister für Europa), François Delattre (franz. Botschafter in Deutschland, v.l.).



Der Einsatz von Drohnen, 360-Grad-Fotodokumentation und innovativer digitaler Werkzeuge schafft zusätzliche Sicherheit.

Unabhängiger Berater für anspruchsvolle Bauprojekte

Das Unternehmen Matrol begleitet Bauherren auf Mallorca mit klaren Entscheidungen und kontrollierten Prozessen im Luxusbau

Gerade im luxuriösen Wohnungsbau braucht es mehr als gute Ideen, anspruchsvolle Architektur und leistungsfähige Unternehmen. Entscheidend ist eine Instanz, die das Projekt konsequent im Sinne des Bauherrn führt, Entscheidungen strukturiert einordnet, Risiken frühzeitig erkennt und sicherstellt, dass Qualität, Kosten und Zeit jederzeit im Gleichgewicht bleiben. Genau darin liegt die zentrale Aufgabe von Matrol.

Das Unternehmen begleitet seine Kunden mit einem klar auf deren Interessen ausgerichteten Beratungsansatz. Die Verantwortung beschränkt sich nicht auf die Koordination einzelner Abläufe. Vielmehr steuert, leitet und managt Matrol Projekte ganzheitlich mit dem Ziel, belastbare Entscheidungsgrundlagen zu schaffen. Dabei wird nicht nur auf die bauliche Qualität geachtet, sondern auch darauf, dass sämtliche Leistungen transparent, wirtschaftlich angemessen und im vereinbarten Rahmen erbracht werden. Im Fokus steht, dass der Bauherr genau das erhält und vergütet, was der tatsächlichen Leistung und der angestrebten Qualität entspricht.

Ein wesentliches Merkmal ist die konsequente Unabhängigkeit. Matrol versteht sich nicht als verlängerter Arm einzelner Projektbeteiligter, sondern ausschließlich als Partner des Bauherrn. Diese klare Positionierung bildet die Grundlage für eine objektive, verlässliche und verantwortungsbewusste Projektbegleitung.

Ergänzt wird dieser Ansatz durch modernes Bauprojektmanagement auf hohem Niveau. Digitale Plattformen, strukturierte Prozesse, präzise Reportings und fortschrittliche Dokumentationsmethoden sorgen für Transparenz und Nachvollziehbarkeit. Der Einsatz eigener Drohnentechnik, 360-Grad-Fotodokumentation und innovativer digitaler Werkzeuge schafft zusätzliche Sicherheit – sowohl in der laufenden Projektsteuerung als auch in der Kommunikation mit dem Bauherrn. Technologie wird dabei gezielt als Instrument eingesetzt, um Projekte effizienter zu führen und fundierte Entscheidungen zu ermöglichen.

Bei Matrol herrscht die Überzeugung, dass hochwertige Bauprojekte nicht allein durch Exklusivität entstehen, sondern durch Klarheit, Kontrolle und konsequente Führung. Ziel ist es, anspruchsvolle Bauvorhaben im Luxussegment mit Präzision, Struktur und ausgeprägter Beratungskompetenz zu begleiten, damit aus hohen Erwartungen verlässliche Ergebnisse werden.

PARTNER

Die Energiewende als Anlageklasse

aurivolt entwickelt und betreibt dezentrale Batteriespeicher als Schwarm – privat finanziert, vollautomatisiert an der Strombörse gehandelt, vor Ort im Verteilnetz wirksam.

Während Politik und Versorger noch über das große Speicherprogramm debattieren, baut aurivolt aus Ostwestfalen Schritt für Schritt eines der größten privat finanzierten virtuellen Kraftwerke Deutschlands. Finanziert nicht von Konzernen oder Fonds, sondern von Unternehmern, Ärzten, Anwälten und Steuerberatern – von Menschen, die Sachwerte verstehen und am Aufbau einer neuen Infrastruktur beteiligt sein wollen.

Der Markt kippt ins Volatile: 2025 verzeichnete die deutsche Strombörse 576 Stunden mit negativen Preisen. Für 2026 rechnen Marktbeobachter mit 700 bis 900 Stunden. Sonne und Wind erzeugen Strom dann, wenn sie ihn erzeugen – nicht dann, wenn er gebraucht wird. Diese Lücke zwischen Erzeugung und Verbrauch wird zur teuersten Schwachstelle des deutschen Stromsystems.

Die Antwort heißt Speicher. Das Fraunhofer ISE rechnet mit rund 100 Gigawattstunden (GWh) installierter Großspeicherkapazität in Deutschland bis 2030. Stand Ende 2025: knapp über 3 GWh. Es klafft eine Lücke um den Faktor 30. Wer sie schließt, gestaltet das Stromsystem der nächsten Dekade mit – und verdient an einer der wenigen Anlageklassen, deren Geschäftsmodell mit jeder Kilowattstunde Wind- und Solarstrom robuster wird.

Schwarmspeicher statt Großprojekt: aurivolt entwickelt und betreibt Batteriespeicher-Container mit jeweils 125 kW Leistung und 289 kWh Kapazität, auf Basis langlebiger LFP-Zellen. Statt einzelner Großkraftwerke mit zweistelligen Millionenbudgets entsteht ein Schwarm vieler kleiner, dezentraler Einheiten – digital vernetzt zu einem virtuellen Kraftwerk. Ein Algorithmus handelt diesen Schwarm vollautomatisiert an der EPEX Spot, im Day-Ahead- und im Intraday-Markt: Strom kaufen, wenn er günstig oder negativ bepreist ist; verkaufen, wenn Knappheit den Preis treibt. Aus Volatilität wird Rendite.

Jeder Investor sieht über ein digitales Portal jederzeit die Kennzahlen der eigenen Einheit: Erlöse, Auslastung, Lade- und Entladezyklen, technischer Zustand. Transparenz ist hier nicht Marketingformel, sondern Voraussetzung dafür, dass private Investoren der Energiewende ihr Kapital anvertrauen.



Markus Baumann ist Gründer und CEO von aurivolt.



aurivolt entwickelt und betreibt Batteriespeicher-Container mit jeweils 125 kW Leistung und 289 kWh Kapazität.

Eine neue Anlageklasse mit steuerlichem Profil: Jede Speichereinheit hat einen privaten oder institutionellen Eigentümer. Für Unternehmer, Freiberufler und vermögende Privatanleger entsteht damit eine reale, sachwertgedeckte Anlageklasse – mit den steuerlichen Instrumenten, die das deutsche Recht für Investitionen in betriebliche Anlagegüter vorsieht: Investitionsabzugsbetrag nach § 7g EStG, Sonderabschreibung, lineare AfA. Ein erheblicher Teil der Investition lässt sich bereits im Anschaffungsjahr steuerlich geltend machen.

aurivolt übernimmt im Rahmen eines Betreibervertrags die gesamte operative Leistung: Standortentwicklung, Netzanschluss, Inbetriebnahme, Wartung, Monitoring, Trading. Der Investor erhält die Handelserlöse seiner Einheit. Rund 80 Prozent der Investoren zeichnen ein zweites Mal – die belastbarste Kennzahl, die ein Anbieter haben kann.

Standort Ostwestfalen, Reichweite Deutschland: Am Standort Löhne entsteht derzeit ein neues Produktions- und Montagewerk. Hier werden ab diesem Jahr die Schaltschränke und Containerausbauten der nächsten Wachstumsphase gefertigt. Ziel ist, in den kommenden drei Jahren mehrere hundert Megawatt Speicherleistung in Deutschland zu installieren – verteilt, vernetzt, vollständig privat finanziert. Parallel öffnet aurivolt den Schwarm für Stadtwerke und Verteilnetzbetreiber: dezentrale Netzentlastung im eigenen Versorgungsgebiet, ohne Kapitaleinsatz, ohne Bilanzwirkung. Insgesamt wird aurivolt in den kommenden 24 Monaten über 300 Millionen Euro in den Ausbau von Batteriespeichern investieren.

Warum jetzt? Die regulatorischen Rahmenbedingungen für Batteriespeicher sind so klar wie nie. Die Preisspreads zwischen den Stunden des Tages liegen auf Rekordniveau. Die Komponentenpreise sind nach Jahren des Anstiegs deutlich gefallen. Und der politische Wille zum Speicherausbau steht über Parteigrenzen hinweg. Wer in den kommenden zwölf bis achtzehn Monaten investiert, sichert sich Einstiegspreise und Renditeniveaus, die so nicht dauerhaft Bestand haben werden.

www.aurivolt.com

Fakten und Zahlen auf einen Blick: die aurivolt GmbH und ihr Leistungsspektrum

Sitz	Löhne (Ostwestfalen)
Gründer & CEO	Markus Baumann
Portfolio	Entwicklung, Vertrieb und Betrieb dezentraler Batteriespeicher (Schwarmspeicher) für den Stromgroßhandel
Speichereinheit	125 kW/289 kWh, LFP-Technologie
Vermarktung	EPEX Spot, Day-Ahead und Intraday
Investorenkreis	Unternehmer, Ärzte, Anwälte, Steuerberater



ATLANTIS auf Ibiza: exklusive Beachfront Residences mit großzügigen Außenbereichen (atlantis-ibiza.de).

A home to live, a future to create

Wahre Qualität entsteht nicht durch Worte. Sie entsteht durch Vertrauen, Beständigkeit und Projekte, die über Jahrzehnte hinweg Maßstäbe setzen.

Mit mehr als 40 Jahren Erfahrung in der Immobilienentwicklung und über 2.000 realisierten Einheiten zählt die Domus Vivendi Group heute zu den führenden Projektentwicklern Europas und gilt als eines der prägenden Unternehmen für exklusive Luxusimmobilien auf den Balearen. Das Portfolio reicht von modernen Wohnkonzepten über Mehrfamilienhäuser bis hin zu exklusiven Apartmentanlagen und Villen im Premiumsegment – maßgeschneidert auf die individuellen Ansprüche ihrer zukünftigen Eigentümer und Bewohner.

Doch hinter jedem Projekt steht weit mehr als Architektur. Domus Vivendi entwickelt Lebensräume mit Charakter – geprägt von zeitloser Ästhetik, mediterranem Lebensgefühl und einem klaren Verständnis für modernes Leben. Orte, die nicht nur geschaffen werden, um bewohnt zu werden, sondern um Lebensstil, Luxus, Ruhe und Inspiration auf besondere Weise zu vereinen.

Begleitet von einem internationalen und multilingualen Team bietet die Domus Vivendi Group ihren Kunden eine ganzheitliche Betreuung — von der ersten Planung über die Bauphase bis weit über die Fertigstellung hinaus. Der After-Sales-Service steht Eigentümern dabei von alltäglichen Hürden bis hin zu individuellen Empfehlungen rund um Lifestyle und Wohlbefinden zur Verfügung. Jedes Projekt folgt dabei derselben Philosophie: außergewöhnliche Lagen, kompromisslose Qualität und die Leidenschaft, Werte mit Bestand zu schaffen.

Die aktuelle Balearic Collection der Domus Vivendi Group umfasst luxuriöse Apartmentanlagen und Villenprojekte auf Mallorca und Ibiza – von Lifestyle-Wohnen in urbanen Lagen bis hin zu außergewöhnlichen Rückzugsorten in erster Meereslinie.

Mit HIPPIEMENTS entstand eine der exklusivsten Apartmentanlagen Ibizas. Nur wenige Meter vom längsten Sandstrand der Insel entfernt verschmelzen hier Tradition und High-End-Luxus zu einem einzigartigen Lifestyle-Konzept mit großzügigen Außenbereichen, Spa, Beachpool und 24/7-Service. Nicht weit davon entfernt, in erster Meereslinie mit direktem Zugang zum Strand, liegt mit THE ONE ein weiteres Prestigeprojekt auf Ibiza. Großzügige Panoramabalkone, uneingeschränkter Meerblick bis nach Formentera, fließende Übergänge zwischen Innen- und



SOLUNA in Costa de la Calma (dv-soluna.com).







Außenbereichen sowie eine unverwechselbare Fassade mit eindrucksvollem architektonischem Auftritt zeichnen die exklusive Anlage aus.

Zu den spektakulärsten Villenprojekten Ibizas zählt HIPPIEMENTS VILLAGE. Neun strahlend weiße Villen, errichtet in der Tradition der ibizenkischen Baukunst, liegen in der Bucht von S'Argamassa – mit direktem Zugang zum Strand und endlosem Meerblick bis nach Formentera. Die zeitlose, maurisch-kubistisch geprägte Architektur verbindet den unverwechselbaren Charakter Ibizas mit höchster technischer Qualität, privaten Pools und absoluter Privatsphäre direkt am Meer.

Mit ATLANTIS Ibiza definiert die Domus Vivendi Group luxuriöses Wohnen auf neue Weise. In privilegierter Lage entstehen exklusive Beachfront Residences mit großzügigen Außenbereichen, privatem Beach Club und einem ganzheitlichen Lifestyle-Konzept, das Architektur, Service und das Leben am Wasser auf besondere Weise miteinander verbindet – inklusive der eigenen ATLANTIS Yacht „Nautilus", die Eigentümern ein außergewöhnliches Lebensgefühl weit über das eigene Zuhause hinaus eröffnet.

Auch auf Mallorca reicht das Portfolio von modernen Apartmentanlagen in Cas Català bis hin zu vier luxuriösen Villenprojekten im Südwesten der Insel. Ob minimalistische Eleganz mit Panoramablick auf das Meer, modern-mediterrane Architektur oder üppig begrünte Rückzugsorte – jedes Projekt orientiert sich bewusst an der jeweiligen Lage und ihrem Umfeld.

Von oben nach unten:
HIPPIEMENTS (hippiements.com)
THE ONE (dv-one.com)
HIPPIEMENTS VILLAGE (hippiements-village.com)

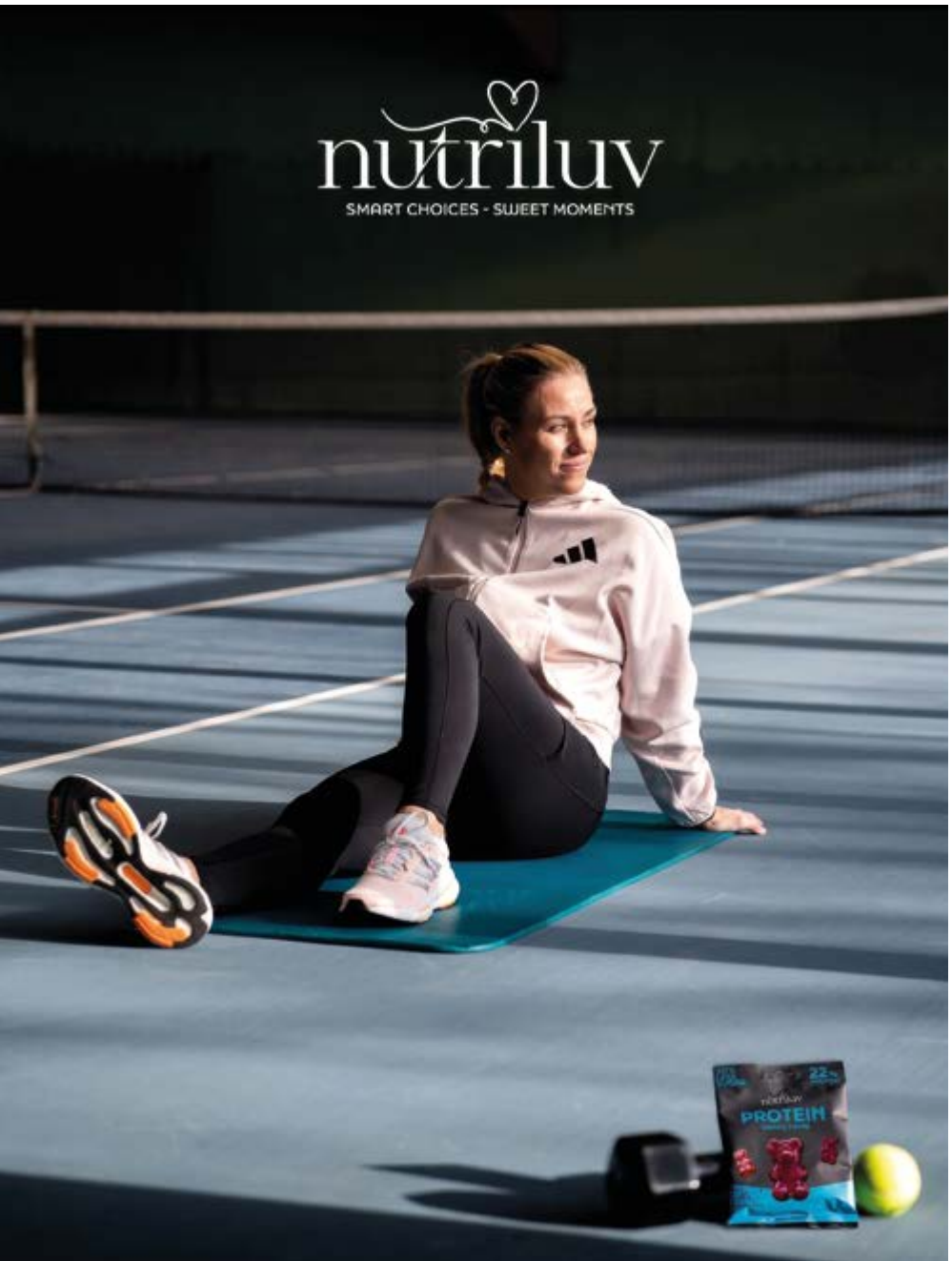
Wenn bewusste Ernährung und süßer Genuss zusammenfinden

Smart Choices, sweet Moments: Nutriluv versteht Innovation nicht als Trend, sondern als Grundlage eines gesunden Lebensstils

Süßwaren neu gedacht: Mit diesem Anspruch hat sich Nutriluv zum Ziel gesetzt, die süße Welt nachhaltig zu verändern. In einer Zeit, in der bewusste Ernährung immer stärker in den Fokus rückt, entwickelt das Unternehmen Produkte, die Genuss und ein reduziertes Zuckerprofil intelligent miteinander verbinden – ohne Kompromisse beim Geschmack.

Im Zentrum steht dabei die „LESS SUGAR"-Philosophie: Durch den gezielten Einsatz innovativer Rezepturen gelingt es Nutriluv, den Zuckergehalt signifikant zu senken und gleichzeitig ein vollwertiges Geschmackserlebnis zu bieten. So entstehen moderne Alternativen zu klassischen Süßwaren, die den Anforderungen eines gesundheitsbewussten Lebensstils gerecht werden.

Parallel dazu erschließt Nutriluv mit der „Bettr Snacks"-Range ein weiteres wachstumsstarkes Segment: funktionale Snacks mit echtem Mehrwert. Dazu zählen unter anderem Gummies mit spezifischen Benefits – beispielsweise mit bis zu 22 Prozent Protein, mit Elektrolyten oder Koffein. Diese Produkte verbinden Convenience, Funktionalität und Genuss und treffen den Zeitgeist einer aktiven, modernen Zielgruppe.



Ein wichtiger Impulsgeber auf diesem Weg ist die Zusammenarbeit mit Unternehmerin und Tennis-Ikone Angie Kerber. Als Sparring-Partnerin bringt sie nicht nur ihre Erfahrung aus dem Spitzensport ein, sondern auch ihre Perspektive auf bewusste Ernährung im Alltag. Gemeinsam wird daran gearbeitet, Genuss neu zu definieren und Produkte zu entwickeln, die Funktionalität und Lifestyle vereinen.

Dabei blickt Nutriluv konsequent nach vorne: Neben dem Ausbau bestehender Produktlinien stehen bereits weitere Innovationen in den Startlöchern. Besonders in den Fokus rücken aktuell zuckerreduzierte Toffees, die eine weitere Lücke im Markt schließen und zeigen, welches Potenzial in modernen Süßwaren steckt.

Nutriluv versteht Innovation nicht als Trend, sondern als Verantwortung – gegenüber den Konsumenten und einer sich wandelnden Ernährungswelt. Das Unternehmen verbindet technologisches Know-how mit einem klaren Markenbild und schafft so Produkte, die Genuss und Funktion neu interpretieren.

Als Sparring-Partnerin bringt Angie Kerber ihre Erfahrung im Spitzensport und ihre Perspektive auf bewusste Ernährung im Alltag ein (Foto: Maximilian Kelm).

Wo Genuss auf Zukunft trifft

Das Restaurant YARA in Puerto Portals bietet ein Gesamterlebnis



YARA steht für eine neue Generation von Hospitality – für einen Ort, an dem kulinarische Exzellenz, zeitgenössisches Design und eine offene, internationale Atmosphäre zu einem einzigartigen Erlebnis verschmelzen. Gelegen im Herzen von Puerto Portals, verbindet YARA die Leichtigkeit Mallorcas mit einem klaren Anspruch an Qualität, Innovation und internationaler Begegnung.

Was YARA besonders macht, ist nicht nur die Küche, sondern das Gesamterlebnis: ein Raum, der inspiriert, der Menschen zusammenbringt und der den Dialog fördert – zwischen Kulturen, Ideen und Perspektiven. Genau diese Haltung macht YARA zu einem idealen Gastgeber für das Wirtschaftsforum NEU DENKEN.

Wir sind stolz und dankbar, dass wir Wirtschaftsforum in diesem Jahr bereits zum dritten Mal bei uns willkommen heißen konnten. NEU DENKEN steht für Mut, Offenheit und den Willen, Dinge anders zu betrachten – Werte, die auch die DNA von YARA prägen. In einer Zeit des Wandels braucht es Orte, die Austausch ermöglichen und neue Impulse setzen.

YARA versteht sich nicht nur als Restaurant, sondern als Plattform für Begegnung und Inspiration. Dass sich führende Persönlichkeiten aus Wirtschaft, Politik und Gesellschaft hier versammeln, um gemeinsam Zukunft zu gestalten, ist für uns eine große Ehre – und zugleich Ansporn, diesen besonderen Rahmen jedes Jahr aufs Neue zu schaffen.



Eventtechnik mit Anspruch

i:TECS ist weltweit im Einsatz für Marken, Künstler und Veranstaltungen

Auf diese Expertise vertrauen Unternehmen wie McDonald's Deutschland, die Theo Müller Gruppe oder Edeka: Der Full-Service-Dienstleister i:TECS Event Production deckt das gesamte Spektrum moderner Veranstaltungstechnik ab – von Bühne und Rigging bis hin zu Licht, Ton sowie LED- und Videotechnik.

Seit der Gründung 2001 stehen kontinuierliche Weiterentwicklung, effiziente Prozesse und modernes Equipment im Fokus. i:TECS ist weltweit im Einsatz und betreut neben internationalen Unternehmen auch Künstler wie Wincent Weiss oder Tim Bendzko. Im Zentrum steht die ganzheitliche Betreuung: von der ersten Idee über Planung und Umsetzung bis zur Nachbereitung – alles aus einer Hand und mit langfristigen Kundenbeziehungen. Am Standort Dessau verfügt i:TECS über eigene Event-Studios für komplexe Produktionen. Auch auf Mallorca ist das Unternehmen regelmäßig aktiv und begleitet das Wirtschaftsforum NEU DENKEN bereits seit 2020 als technischer Partner.

PLATTES GROUP

Familienwerte, Wissen und Wir-Gefühl

Von Fortbildungen bis Homeoffice, von Gesundheitsangeboten bis Jubiläumszuwendungen: Die PlattesGroup investiert in die Menschen.



Das 25-jährige Bestehen 2025 hat die PlattesGroup bei einer Dinnershow im Lío in Palma gefeiert. Das Erinnerungsfoto des Teams zeigt

Die PlattesGroup ist mehr als eine international tätige Wirtschafts, Steuer und Rechtsanwaltskanzlei. Sie ist ein Familienunternehmen, das auf Mallorca verankert und weltweit vernetzt ist. Inzwischen bilden mehr als hundert Kolleginnen und Kollegen das Fundament einer Organisation, die Verantwortung übernimmt und jeden Tag zeigt, dass Qualität eine Haltung ist. Sie denken voraus, suchen bessere Wege und schaffen Strukturen, die Orientierung geben. Genau aus diesem Selbstverständnis heraus ist auch das Wirtschaftsforum NEU DENKEN entstanden: als Plattform für Austausch, Perspektiven und unternehmerische Verantwortung in einer Zeit, in der Orientierung wertvoller ist als jede Kennzahl.

Was die PlattesGroup stark macht, ist die Verbindung aus Expertise und Gemeinschaft. Menschen aus vielen Ländern und Disziplinen arbeiten zusammen und folgen der Überzeugung, dass gute Beratung Respekt, Präzision und Weitblick braucht. Das Team vereint Steuerberater, Anwälte, Buchhalter, Kundenbetreuer, Fachleute aus IT und Marketing sowie Kollegen, die sich mit viel Empathie und Sachkenntnis um die verschiedensten Anliegen der Mandanten kümmern. Sie bringen Ordnung in komplexe Sachverhalte und behalten die Menschlichkeit im Blick. Ohne ihre Mitarbeiter wäre die PlattesGroup nur eine leblose Struktur. Durch sie ist sie ein lebendiger Ort, an dem Wissen weitergegeben, Verantwortung geteilt und Zukunft gestaltet wird. NEU DENKEN steht daher nicht zufällig im Zentrum dieses Engagements. Das Wirtschaftsforum ist Ausdruck einer Haltung, die die PlattesGroup auch in der täglichen Arbeit prägt.

Der Blick auf die PlattesGroup endet jedoch nicht bei fachlicher Kompetenz. Das Unternehmen schafft unter den Werten eines Familienunternehmens Rahmenbedingungen, die Gesundheit, Entwicklung und Anerkennung miteinander verbinden. Bei einer internen Mitarbeiterbefragung Ende 2025 wurden genau diese Angebote besonders positiv hervorgehoben. Weiterbildung hat einen festen Platz, sei es durch Fortbildungen oder Sprachkurse. Gern wird von Kol-



eindrücklich: Die Zahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist im Laufe der Betriebsjahre auf mehr als hundert geklettert.

legen der Master zum Steuerberater an der Balearen-Universität abgeschlossen, die Studienkosten trägt das Unternehmen. Das hybride Homeoffice-Modell erlaubt Präsenz im Büro und konzentriertes Arbeiten zu Hause. Eine Gleitzeitregelung schafft zusätzliche Freiheit. In den Sommermonaten profitieren alle Kollegen von verkürzten Arbeitszeiten.

Das Team soll nicht nur gut arbeiten, sondern sich auch gut fühlen. Zweimal im Monat können Mitarbeitende kostenfreie Massagen in einer Physiotherapiepraxis nutzen. Vergünstigte Beiträge für eine private Krankenversicherung erleichtern den Zugang zu herausragender medizinischer Versorgung. Über einen Restaurantpass kann beim Mittagessen gut gegessen und zugleich gespart werden.

Je nach Position und Engagement besteht die Möglichkeit, einen Firmenwagen zu erhalten, der auch privat genutzt werden kann. Jeder Kollege erhält einen kostenfreien Tiefgaragenplatz unter dem Bürogebäude. Familien profitieren von reduzierten Gebühren in Kinderkrippen. Arbeitsjubiläen werden in der PlattesGroup besonders gewürdigt: Wer fünf oder zehn Jahre dabei ist, erhält Gutscheine, Präsentkörbe und zusätzliche Urlaubstage.

Wer konzentriert arbeitet, darf auch gemeinsam feiern, sei es beim Bowlingabend, beim Katamaran-Ausflug oder auf der Weihnachtsfeier. Diese gilt als Höhepunkt des Jahres und verbindet festliche Atmosphäre mit Anerkennung. Für die Familien der Mitarbeiter gibt es zur Einstimmung auf die Adventszeit einen Nachmittag im Büro, bei dem natürlich auch Papá Noel mit kleinen Gaben nicht fehlen darf. Solche Momente zeigen, dass Unternehmenskultur nicht nur in Leitbildern entsteht, sondern im gelebten Miteinander.

So wird sichtbar, was die PlattesGroup als Veranstalter von NEU DENKEN prägt. Eine Kultur, in der Menschen wachsen können. Eine Gemeinschaft, die Verantwortung lebt. Ein Team, das über den eigenen Schreibtisch hinausdenkt. Und ein Unternehmen, das den Dialog zwischen Wirtschaft, Gesellschaft und Zukunft bewusst fördert.



Kompetenzzentren









Wissen / Events





Jeder Tag ist ein neuer Anfang

25 Jahre PlattesGroup: fünf Thesen von CEO Willi Plattes über Haltung, Unternehmertum und die Kraft, sich beständig in Frage zu stellen

Unternehmertum beginnt nicht mit einem Geschäftsmodell, einer Bilanz oder einem Marktanteil. Unternehmertum beginnt vielmehr mit einer Haltung. Mit der Bereitschaft, die eigene Arbeit infrage zu stellen, bevor es andere tun. Mit dem Mut, Bewährtes zu achten, ohne sich davon gefangen nehmen zu lassen. Und mit der Einsicht, dass Erfolg nie ein endgültiger Zustand ist, sondern nur eine Zwischenstation. Die Entwicklung der PlattesGroup ist für mich genau aus dieser Haltung entstanden. Was heute als familiengeführte Wirtschafts-, Steuer- und Rechtskanzlei mit Sitz in Palma, mehr als hundert Mitarbeitenden und klarer internationaler Ausrichtung sichtbar ist, war nicht von Anfang an in dieser Form vorhanden.

Die PlattesGroup steht seit mehr als 25 Jahren für grenzüberschreitende Gestaltungsberatung, insbesondere für Unternehmer, vermögende Privatpersonen, Familienunternehmen und Menschen mit internationalem Lebensentwurf. Dieser Weg war kein Zufall, sondern das Ergebnis unternehmerischer Grundannahmen, die wir immer wieder neu mit Leben füllen mussten. Meine erste Grundannahme lautet deshalb: **Stillstand ist nicht Stabilität, sondern ein verdecktes Risiko.** Gerade in der Steuer- und Rechtsberatung kann man sich leicht in Sicherheit wiegen. Doch wer glaubt, dass fachliche Kompetenz genügt, übersieht, wie schnell sich Mandantenbedürfnisse, internationale Rahmenbedingungen, Technologien und Lebensmodelle verändern.

Aus dieser Einsicht ist für die PlattesGroup eine klare Regel entstanden. Wir dürfen nicht nur reagieren, wir müssen Entwicklungen vorwegnehmen. Das gilt für steuerliche Strukturierungen ebenso wie für Digitalisierung, Nachfolgeplanung, internationale Mobilität oder Vermögenssicherung. Die zweite Grundannahme lautet: **Wachstum entsteht außerhalb der Komfortzone**. Wer nur das tut, was er bereits beherrscht, wird vielleicht kurzfristig effizienter, aber langfristig unbedeutender. Die PlattesGroup konnte sich nur entwickeln, weil wir immer wieder bereit waren, bekannte Grenzen zu überschreiten: fachlich, geografisch, organisatorisch und kulturell.

Aus einer klassischen Beratungsperspektive wurde auf diese Weise eine Gestaltungsarchitektur. Aus der Betrachtung einzelner Steuerfragen wurde ein Blick auf Vermögen, Familie, Unternehmen, Ansässigkeit, Governance, Immobilien, internationale Rechtsordnungen sowie auch die nächste Generation. Unser Schwerpunkt liegt heute in der grenzüberschreitenden Steuer- und Rechtsberatung zwischen Spanien, Deutschland, Österreich, der Schweiz, Liechtenstein und den VAE. Zugleich begleiten wir Mandanten von der ersten Idee bis zur rechtssicheren Umsetzung. Unser Prinzip in der Beratung lautet: Wir verkaufen keine Stunden, sondern Verantwortung.

Natürlich besteht unsere Arbeit aus Analysen, Verträgen, Gutachten, Erklärungen und Gesprächen. Aber im Kern geht es um mehr. Es geht darum, Entscheidungen tragfähig zu machen. Wer seinen Lebensmittelpunkt verlagert, ein Unternehmen international strukturiert, Vermögen über Generationen sichern will oder Immobilien in Spanien erwirbt, braucht nicht nur Paragrafenwissen. Er braucht ein Gegenüber, das vorausdenkt, Risiken erkennt und Gestaltungsspielräume eröffnet.

Die dritte Grundannahme betrifft die Digitalisierung. Ich halte Digitalisierung nicht für ein technisches Projekt, sondern für eine Führungsaufgabe. Unsere Regel lautet: **Wir warten nicht auf den Stichtag. Wir nutzen Veränderung, bevor sie zur Pflicht wird**. Ein Beispiel dafür ist die frühe Implementierung digitaler Mandantenprozesse und der E-Rechnung über PGate. Damit werden Dokumentenaustausch, betriebswirtschaftliche Auswertungen in Echtzeit und elektronische Rechnungsstellung nicht als Belastung verstanden, sondern als Möglichkeit, Abläufe schneller, transparenter und nicht zuletzt nützlicher zu machen. Technologie darf dabei niemals Selbstzweck sein. Sie muss vielmehr Freiraum schaffen für das, was Menschen nach wie vor besser können als Maschinen – urteilen, einordnen und Verantwortung übernehmen.

Die vierte Grundannahme lautet: **Wissen wird wertvoller, wenn man es teilt**. Die PlattesGroup ist nicht nur als Kanzlei gewachsen, sondern auch als Wissensplattform. Mit Willi /i pedia, Podcasts, News, Wegweisern und Events machen wir Themen zugänglich, die viele Menschen sonst nur als unübersichtliches Dickicht aus Vorschriften, Risiken und Spezialbegriffen erleben würden. Wer Vertrauen will, muss Orientierung geben, bevor er beauftragt wird. In einer Welt voller Informationen reicht es nicht, Informationen zu besitzen. Entscheidend ist, sie so zu ordnen, dass Menschen bessere Entscheidungen treffen können.

Die fünfte Grundannahme betrifft Kultur: **Unternehmen wachsen nicht durch Organigramme, sondern durch Menschen**. Für die PlattesGroup bedeutet das: Wir müssen eine Organisation sein, in der Neugier erlaubt, Widerspruch erwünscht und Lernen selbstverständlich ist.

Wenn ich die Entwicklung der PlattesGroup in einem Satz zusammenfassen müsste, würde ich sagen: Wir sind gewachsen, weil wir nie nur Kanzlei sein wollten. Wir wollten ein Ort sein, an dem unternehmerische, familiäre und internationale Komplexität verstanden und gestaltet wird. Genau das ist Unternehmertum. Nicht der Stolz auf das, was erreicht wurde, sondern die Verantwortung für das, was daraus entstehen kann.

Eine der schönsten Energiequellen: Zuversicht

Für die PlattesGroup ist Zuversicht mehr als Hoffnung oder Optimismus. Wer zuversichtlich ist, hat einen Plan, schaut nach vorne und geht voran. Trotz weltpolitischer, wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Verwerfungen geht es uns darum, Chancen zu erkennen und Verantwortung zu übernehmen. Jammern ist für unsere 110 Mitarbeitenden und uns keine unternehmerische Aktivität. In jeder Krise steckt das Potenzial für Fortschritt.



Yvonne und Willi Plattes.

Vor mehr als 25 Jahren entstand die PlattesGroup aus einem konkreten Bedarf: Menschen und Unternehmen, die ihren Lebensmittelpunkt nach Mallorca verlegten, suchten einen Partner, der ihre Welt länderübergreifend versteht. Wirtschaftliche, rechtliche und steuerliche Fragen liefen oft nebeneinander her. Themen, die Familien und Unternehmen prägen, fielen durchs Raster.

Heute nicht mehr. Das ist der Unterschied, den unsere Mandantinnen und Mandanten erleben.

Die PlattesGroup ist ein Familienunternehmen. Sie sprechen mit Menschen, die Ihre Geschichte verstehen. Mit dem Bewusstsein, dass Familie, Vermögen und Unternehmen langfristig gedacht werden müssen. In Generationen, nicht in Quartalen.

Mallorca ist mehr als ein schöner Ort. Es kann ein Zuhause werden, während Ihr Vermögen und Ihre Unternehmen weltweit dort beheimatet bleiben, wo sie hingehören. Sie kommen nicht nur auf der Insel an. Sie kommen in einem Leben an – juristisch, steuerlich, wirtschaftlich und menschlich. Ihre internationalen Vermögens- und Firmenstrukturen sollen zu Ihrer Lebensrealität passen und tragen, wenn Gesetze sich ändern, Generationen wechseln oder geopolitische Rahmenbedingungen sich verschieben. Das bedeutet für Sie: Eine Antwort statt drei Meinungen.

Die Zukunft stellt uns alle vor Herausforderungen. Aber sie bietet auch die Chance auf Veränderung. Für uns ist Zuversicht deshalb: nicht warten, sondern gestalten. Gemeinsam.

Die PlattesGroup. Ihr Zuversichtsanbieter auf Mallorca



Frank Röhrdanz
CEO Röhrdanz Group

Danke für dieses inspirierende und mutmachende Wirtschaftsforum, Willi Plattes und sein Team, sowie die Munich Security Conference mit Wolfgang Ischinger und allen Referenzen für starke Impulse, sowie die erfrischende und professionelle Moderation von Dagmar Rosenfeld, Horst von Buttlar und Michael Bröcker



Daniel Kroos - Notar und Rechtsanwalt bei Kroos|Kollegen

Keine klassische Konferenz. Kein Netzwerktreffen im üblichen Sinne. Eher: drei Tage konzentriertes Nachdenken über die Welt, in der wir gerade leben. Der Begriff, der mich am meisten beschäftigt hat, kam von der Münchner Sicherheitskonferenz: „Abrissbirnenpolitik". Umfassende Zerstörung statt schrittweiser Reform. Mehr als 80 Jahre nach dem Ende des Zweiten Weltkriegs gerät die Nachkriegsordnung massiv unter Druck und niemand weiß wirklich, was danach kommt.



„Die Wecker klingeln"

Zum neunten Mal findet das Wirtschaftsforum „Neu Denken" in Palma statt. Initiator Willi Plattes über seine Sorgen um Deutschland, Unternehmertum in Krisenzeiten und warum Mallorca bei der Veranstaltung kaum vertreten ist

PATRICK SCHIRMER SASTRE

Willi Plattes ist ein Mann, der die Welt gern in Bildern erklärt. Und diese Welt macht ihm große Sorgen – insbesondere mit Blick auf die deutsche Politik. „Es ist, als ob überall Wecker klingeln. Jeder ist eine Herausforderung, der sich das Land stellen muss. KI, das Bildungswesen, das Gesundheitssystem, die Infrastruktur. Und diese Wecker klingeln und klingeln, aber keiner wacht auf."

Um dieser Schlafmützigkeit etwas entgegenzusetzen, veranstaltet seine Wirtschafts-, Rechts- und Steuerberatungskanzlei PlattesGroup vom 28. bis 30. Mai zum neunten Mal das Wirtschaftsforum „Neu Denken". Ein Event, bei dem Vertreter aus Wirtschaft, Militär und aus der Politik im Castillo Hotel Son Vida zusammenkommen, um eine Lagebestimmung zu unternehmen und Lösungsvorschläge zu erarbeiten. Bei dem von Sabine Christiansen und Willi Plattes initiierten Format steht zum einen der interdisziplinäre, ideologiefreie Austausch im Vordergrund, zum anderen sollen die verbindlichen Chatham House Rules für eine offene Atmosphäre sorgen: Referenten dürfen weder namentlich noch direkt zitiert werden. Zu den Rednern gehören in diesem Jahr unter anderem Ex-Bundespräsident Joachim Gauck, der ehemalige österreichische Bundeskanzler und KI-Unternehmer Sebastian Kurz sowie der ehemalige Nato-Oberbefehlshaber für Europa Christopher G. Cavoli.

Herr Plattes, Sie zeichnen ein düsteres Bild für Deutschland und Europa.

Nun könnte man sagen: Wenn es so schlecht läuft in Deutschland, könnten die Unternehmer Verantwortung für ihr Land übernehmen und selber in die Politik gehen.

Die deutsche Politik ist mittlerweile stark ideologisiert, und das schreckt viele Unternehmer ab, einen solchen Schritt zu gehen. Sie sehen, dass nicht auf Grundlage von Fakten diskutiert wird. Vor 25 Jahren noch saßen in den Ministerien hochspezialisierte Beamte, die im Austausch mit der Wirtschaft waren, wenn es darum ging, Gesetze zu entwickeln. Heute werden solche Posten nach parteipolitischen Kriterien besetzt. Da spielt die Ideologie die Hauptrolle bei den Entscheidungen. Ich glaube, viele Unternehmer würden wieder in die Politik gehen, wenn es da eine Umorientierung gäbe.

„Neu Denken" findet auf Mallorca statt, gleichzeitig nimmt der Mittelstand der Insel nicht daran teil. Warum eigentlich?

Das ist eine berechtigte Frage. Wir wollen uns in den Gesprächen auf die Perspektive des DACH-Raums konzentrieren. Wenn wir die mallorquinischen Unternehmer einladen würden, müssten wir die Veranstaltung europäischer aufziehen. Im Augenblick fokussieren wir uns auf die drei Länder. Wir freuen uns aber, natürlich, dass sich dieses Jahr der balearische Wirtschaftsminister Antoni Costa und Palmas Bürgermeister Jaime Martinez bei „Neu Denken" angekündigt haben.

„Neu Denken" ist aus der Veranstaltungsreihe der PlattesGroup „Steuerliche Herbstgespräche" erwachsen. Welche Rolle spielen

Quelle: www.mallorcazeitung.es



Susanne Wiegand

Es war, wie immer, großartig! Spannende Menschen, interessante Diskussionen, eine professionelle Organisatorische und natürlich eine unschlagbare Moderation!! Es hat Spaß gemacht, wieder dabei gewesen zu sein.



Bodo Hollung MRICS - Geschäftsführer Camelback Mountain Capital

Was waren aus meiner Sicht die wesentlichen Erkenntnisse: Ohne Regierung käme Deutschland schneller voran. Überbordende Bürokratie, Verbote, Einschränkungen und kein Vertrauen der Politiker in Unternehmer und Menschen hemmen Wachstum und Produktivität. Die CDU/CSU-Bundestagsfraktion und die Sozialdemokratische Partei Deutschlands (SPD) sind Parteien mit unterschiedlichen Blickwinkeln und können nicht zusammen funktionieren, es braucht starke konservative Kräfte mit dem Mut zur erhellenden Vereinfachung.



Jenny Rode
CEO QonHuman

Was mich besonders beeindruckt hat: Die spannendsten Gedanken entstanden oft nicht auf den Bühnen, sondern dazwischen. Beim Kaffee. Beim Abendessen. In den Gesprächen, die nicht im Programm standen. Dort wurde deutlich, wie viel Potenzial entsteht, wenn unterschiedliche Perspektiven aufeinandertreffen und niemand versucht, Recht zu behalten.



Quelle: table.media/podcast



Navid Thielemann
Managing Partner | CEO | Investor ThielemannGroup

„Neu Denken 2026" – Zukunft trifft Zuversicht! Auch in diesem Jahr kamen auf Mallorca viele spannende Menschen aus Wirtschaft, Politik, Sport und Gesellschaft zusammen, um über die aktuellen Ereignisse und Herausforderungen unseres Landes zu sprechen. Komplexe Themen, viele Meinungen und große Herausforderungen stehen uns bevor, um unser Land zukunftsfähig zu gestalten. Dabei gilt es nicht alles negativ zu sehen, sondern jeder für sich einen Beitrag zu einer starken wirtschaftlichen und lebensfähigen Gesellschaft zu leisten. Es war sehr schön zu sehen, wie sehr sich Menschen aus verschiedenen Positionen heraus für unser Land einsetzen und weiterhin an unserer Zukunftsfähigkeit arbeiten.



Elke Anderl
CCO T-Systems

We spent two intense days in conversation with entrepreneurs, investors, political leaders, and technology executives from across the globe – New York, Silicon Valley, India, Ukraine, and Germany. The agenda was ambitious: from geopolitical crisis to Europe‘s competitiveness, from industrial transformation, technological disruption to digital sovereignty. Central to it all the question: how can we secure Germany‘s future as an innovation and industrial hub. For us, the forum was a great opportunity to deepen our strategic discussions on the challenges facing Germany‘s Industry and “Mittelstand”, and how they can stay competitive in the age of AI, cyber threats, regulation, and geopolitical uncertainty.



Willi Plattes, einer der beiden Initiatoren des Wirtschaftsforums, begrüßt die Gäste auf der Terrasse des noblen Schlosshotels. Fotos: Veranstalter

Wo Macht und Ideen sich unter Mallorcas Sonne treffen

Das neunte **Wirtschaftsforum „Neu Denken”** in Palma vereinte Persönlichkeiten aus Wirtschaft und Politik zum Austausch über **globale Herausforderungen**

Quelle: www.mallorcamagazin.com



Sascha Jahanfar
Sales Director Domus Vivendi Group

Drei spannende und inspirierende Tage beim Wirtschaftsforum „NEU DENKEN“ auf Mallorca liegen hinter mir.

Der Austausch mit Persönlichkeiten aus Wirtschaft, Politik und Technologie zu Themen wie geopolitische Entwicklungen, künstliche Intelligenz, digitale Souveränität und Europas Zukunft hat wertvolle Impulse geliefert.

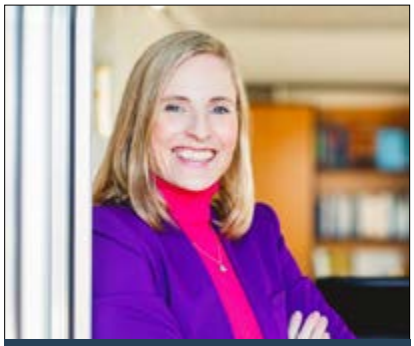
Besonders beeindruckt hat mich die Offenheit, mit der aktuelle Herausforderungen diskutiert und gleichzeitig konkrete Lösungsansätze für die Zukunft aufgezeigt wurden.



Michael Bröcker
Chefredakteur bei Table.Briefings

Erkenntnisgewinn unter Palmen. Zum 9. Mal luden Sabine Christiansen und Willi Plattes zum Wirtschaftsforum Neu Denken nach Mallorca ein. Zum 3. Mal durfte ich moderieren, zum 1. Mal mit meiner lieben Freundin, der Top-Podcasterin Dagmar Rosenfeld und dem wunderbaren Horst von Buttlar.

Mein Fazit nach 3 Tagen Diskussion über KI, Kapital und Know-how: Wir sind uns viel einiger als wir manchmal denken. Wir haben noch alle Chancen.



Marie-Christine Ostermann:
„Leistung muss sich wieder lohnen“



Prof. Dr. Paul Achleitner:
„Ignoriere den Lärm und konzentriere dich auf das, was du kontrollieren kannst“



Prof. Dr. Dr. Ann-Kristin Achleitner:
„Perfektion darf nicht zum Feind des Fortschritts werden“

Quelle: willipedia.plattes.net/podcasts/neudenken









Wurde auch wirklich nichts vergessen? Ein Blick hinter die Kulissen offenbart den Aufwand an Technik und Organisation.

Platz 13A für 4NE1

Was bei der Vorbereitung des Wirtschaftsforums so manche Frage aufwarf – und warum am Ende doch fast an alles gedacht werden konnte.

Es gibt Fragen, die stellt man sich bei der Vorbereitung eines Events häufiger: Was machen wir, wenn es regnet? Haben wir an alles gedacht?

Es gibt Fragen, die stellt man sich weniger häufig: Wäre es nicht besser, wenn wir die Aufteilung des Saales und der Vorräume umkehren? Kannst du Schaltgetriebe fahren?

Und es gibt Fragen, die stellt man nur einmal: Auf welchem Sitzplatz sitzt eigentlich der Roboter 4NE1 auf seinem Mallorca-Flug?

Um der Antwort auf diese einmalige Frage vorzugreifen: Der humanoide Roboter der Firma NEURA Robotics saß auf Platz 13A des Ferienfliegers. Sein Kollege war bereits einige Tage zuvor mit einem Lkw auf die Insel gebracht worden. Er hatte die mallorquinische Frühsommerhitze allerdings nicht gut weggesteckt. Deshalb musste ein menschlicher Kollege mit einem Ersatz-4NE1 in einer Eurowingsmaschine zum Wirtschaftsforum NEU DENKEN nachreisen.

Antworten auf weniger häufige Fragen bringen in der Eventplanung oft größere Entscheidungen mit sich. So entschied sich das Team von i:Tecs und der PlattesGroup in diesem Jahr dafür, sowohl den Aufbau im Hauptsaal als auch im Vorsaal spiegelverkehrt zu den vorherigen Ausgaben zu gestalten. Der Grund waren Platzprobleme. Durch den Tausch konnten alle Partner ihre Stände im größeren Vorraum aufbauen. Die Technik zog mitsamt Übersetzerkabine in den kleineren Vorsaal um, damit im Hauptsaal mehr Stühle aufgestellt werden konnten. Denn das 9. Wirtschaftsforum war bereits mehrere Tage vor Beginn komplett ausverkauft.

Noch eine weitere kleine Premiere erwartete die Teilnehmer in diesem Jahr: Es gab eigene NEU-DENKEN-Goodie-Bags. 300 Stück, die zuvor in den Büroräumen der PlattesGroup gepackt worden waren und ins Tagungshotel Castillo Hotel Son Vida gebracht werden mussten. Da neben den Geschenkbeuteln auch das komplette Podcaststudio, Sponsorenwände und -stände, verschiedene Aufsteller und Fahnen sowie weiteres Material transportiert werden mussten, mietete Eventmanagerin Annika Plattes zwei Kleintransporter an. Diese verfügten leider nur über Schaltgetriebe. Aber auch dieses kleine Hindernis bewältigte das Team. Die anschließende Frage, ob die Transporter zum leichteren Ein- und Ausladen in die Tiefgarage der Kanzlei passen, musste allerdings mit Nein beantwortet werden. Die Mietwagen wurden in praller Sonne auf dem Parkplatz beladen. Zum Glück freuten sich die Teilnehmer über die Goodie-Bags, sodass die Ladung auf dem Rückweg deutlich leichter war.

Das Wetter bereitete dem Event dagegen zum Glück keine Sorgen. Geregnet hat es auch diesmal nicht. Plan B für den Eröffnungsabend auf der Hauptterrasse des Hotels kann bis zum nächsten Jahr in der Schublade bleiben.

Bleibt noch die im Laufe der Vorbereitung wohl meistgestellte Frage: Wurde an alles gedacht? Jein. Eine Kleinigkeit war im Büro liegen geblieben: ein Edding. Hier kommt wieder 4NE1 ins Spiel. Der Roboter hatte beim Transport einen kleinen kosmetischen Schaden genommen, der jedoch mit einem in einem nahegelegenen Schreibwarenladen gekauften schwarzen Filzstift ausgebessert werden konnte.






NEURA











Unsere bisherigen Referenten 2018–2025

Angegeben ist die jeweilige Funktion zum Zeitpunkt der Teilnahme am Forum



Dr. Simone Bagel-Trah
Vorsitzende Aufsichtsrat und Gesellschafterausschuss Henkel-Konzern



Dr. Thomas Enders
Präsident dt. Gesellschaft für Auswärtige Politik, Ex-CEO Airbus



Hildegard Müller
Vorsitzende des Verbands der Automobilindustrie (VDA)



Dr. Carsten Linnemann
MdB, Generalsekretär der CDU



Jens Stoltenberg
Finanzminister von Norwegen



Sybille Reiß
Personalvorständin TUI Group



David McAllister
Vorsitz EU-Ausschuss für Ausw. Angelegenheiten, Vizepräsident EVP



Anouk Hilti-Zingg
Investorin, Verwaltungsrätin, Coach



Achim Berg
Invest-Consult Viessmann, Tech-Manager



Dr. Sebastian Dettmers
CEO der Jobplattform StepStone



Boris Becker
Tennis-Legende



Prof. Dr. Jürgen Stock
Ex-Generalsekretär Interpol und ehem. Vize Bundeskriminalamt



Svenja Hahn
Stellvertretende Bundesvorsitzende der FDP



Stefan Lehmann
CEO Generali Versicherungen



Nadja Swarovski
Impact Investorin, Ex-Vorstandsmitglied Swarovski



Prof. Dr. Marco Gercke
Direktor Cybercrime Research Institute Köln



Noah Becker
Künstler



Christian Kern
Manager ELL Austria, Ex-Bundeskanzler Österreich



Julia Kleiser
Philanthropy Advisor LGT



Dr. Marc Lakner
Geschäftsführer Kearney Deutschland, Österreich und Schweiz



Joachim Schoss
Unternehmer, Founder Earthguard und Stifter EnableMe



Dominic Thiem
Österreichischer Tennis-Held, ehem. Nr. 3 der Weltrangliste



Dr. Sebastian Orbe
Managing Director Blackstone



Prof. Dr. h.c. Klaus-Michael Kühne
Unternehmer Kühne Holding AG



S.D. Prinz Maximilian von und zu Liechtenstein
CEO LGT Group



Dr. Thomas de Maizière
Bundesminister a.D., ehem. Chef des Bundeskanzleramtes



Prof. Dr. Michael Otto
Unternehmer und Stifter



Philipp Justus
Vice President Central Europe Google



Dr. Markus Krebber
CEO RWE AG



Dr. Pippa Malmgren
ehem. Beraterin von US-Präsident

Unsere bisherigen Referenten 2018–2025

Angegeben ist die jeweilige Funktion zum Zeitpunkt der Teilnahme am Forum



Sigmar Gabriel
Vorsitzender der Atlantik-Brücke



Borut Pahor
Ex-Präsident und Ex-Premier Slowenien



Lars Klingbeil
MdB, Bundesvorsitzender der SPD



Jean Asselborn
Ex-Außenminister von Luxemburg



Simone Menne
Präsidentin der American Chamber of Commerce in Germany



Wolfgang Schmidt
Chef des Bundeskanzleramtes



Gitta Connemann
Bundesvors. Mittelstands- und Wirtschaftsunion



Dr. Herbert Diess
Aufsichtsratsvorsitzender Infineon



Michail Borissowitsch Chodorkowski
Unternehmer



Uwe Holzer
BMW - Leiter Vertrieb an Flotten-, Direkt- und Sonderkunden D.



Marc-Aurel Boersch
Vorstandsvorsitzender Nestlé Deutschland AG



Prof. Dr. Carlo Masala
Leiter der Prof. für Int. Politik Universität der Bundeswehr München



Alexander Graf Lambsdorff
MdB, Stv. Fraktionsvorsitzender der FDP



Andreas Voll
Vors. der Geschäftsführung der Unternehmensgruppe fischer



Annette Mann
CEO Austrian Airlines



Michael Mronz
Vorstandsvorsitzender der Westerwelle Foundation, IOC Member



Günther H. Oettinger
EU-Kommissar für Haushalt und Personal



Kurt Zech
Vorsitzender des Vorstands Zech Group SE



Christoph Vilanek
CEO Freenet



Jörg Heinermann
Deutschland-Chef Mercedes-Benz



Nico Nusmeier
CEO Schörghuber Unternehmensgruppe



Karl von Rohr
Stellv. Vorstandsvorsitzender Deutsche Bank



Karl Gernandt
Präsident Verwaltungsrat der Kühne Holding AG



Prof. Dr. h.c.mult. Roland Koch
Ministerpräsident a.D. Hessen



Jan-Hendrik Goldbeck
Geschäftsführender Gesellschafter Bauunternehmen Goldbeck



Prof. Dr. Renate Köcher
Chefin des Instituts für Demoskopie Allensbach



Toni Nadal
Head Coach Rafa Nadal Academy



Markus Pflitsch
CEO und Gründer Terra Quantum AG



Mona Neubaur
Landesvorsitzende Die Grünen NRW



Natalie Mekelburger
Vors. Geschäftsführung und Gesellschafterin der Coroplast Gruppe

Unsere bisherigen Referenten 2018–2025

Angegeben ist die jeweilige Funktion zum Zeitpunkt der Teilnahme am Forum



Dorothee Bär
Staatsministerin für Digitalisierung



Dr. Lars Brzoska
CEO Jungheinrich AG



Georg Graf Waldersee
Vorsitzender des Deutschen Komitees für UNICEF e.V.



Prof. Dr. Lars Feld
Top-Ökonom, Professor für Wirtschaftspolitik



Karoline Edtstadler
Bundesministerin für EU und Verfassung in Österreich



Oliver Bierhoff
Gründer FINVIA Sports GmbH



Prof. Dr. Peter Schwenkow
CEO Deutsche Entertainment AG (DEAG)



Prof. Dr. Hans Uszkoreit
Informatiker, Experte für Computerlinguistik



Dr. Volker Wissing
Bundesminister für Digitales und Verkehr



Isbrand Ho
Senior Advisor bei BYD Company Limited



Prof. Dr. Joseph Stiglitz
Wirtschafts-Nobelpreisträger



Dr. Feiyu Xu
AI-Expertin, CIO Nyonic bis 2024, Ex-Head AI-SAP



Dr. Kristina Hammer
Präsidentin der Salzburger Festspiele



K.-T. zu Guttenberg
Autor, Moderator, Produzent, Chairman Open Minds Media



Christian Lindner
Bundesminister der Finanzen, Bundesvorsitzender der FDP



Fredi Bobic
Vorstandmitglied Laureus Stiftung, Ex-Profifußballer



Paul Schif
Gf. Laureus Sport for Good Foundation Germany & Austria



Hans-Joachim Watzke
CEO Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA



Prof. Jochen Werner
Ärztlicher Direktor Universitätsklinikum Essen



Jürgen Trittin
MdB Die Grünen



Stefan Groß
Partner, PSP München



Astrid Hamker
Präsidentin Wirtschaftsrat der CDU



Eric Demuth
CEO der Kryptowährungsbörse Bitpanda



Manfred Weber
CSU-Europaabgeordneter



S.E. Ahmed Alattar
Botschafter der UAE in der Bundesrepublik Deutschland



Stefan Engelke
Geschäftsführer Mühle Rüningen Stefan Engelke GmbH



Martin Pedersen
Chairman International Free Zone Authority®



Prof. Dr. Maja Göpel
Transformationsforscherin



Dr. Cornelius Boersch
Unternehmer, Mountain Partners AG, Conny & Co. AG



Deepa Gautam-Nigge
VP Corporate Development, M&A and Strategic Investments SAP SE

Unsere bisherigen Referenten 2018–2025

Angegeben ist die jeweilige Funktion zum Zeitpunkt der Teilnahme am Forum



Kurt von Storch
Gründer und Vorstand Flossbach von Storch



Ralph Suikat
Schatzmeister und Bundesvorstand BSW



Roland Mack
Gesellschafter der Mack Rides GmbH & Co KG



Thomas Isermann
Gründer und CEO Greenforce



Harald Christ
Chairman Christ & Company Consulting GmbH



Gerrit Steen
CFO Helios Health



DDr. MMag. Babette Prechtl-Aigner
Rechtsanwältin, Partnerin LeitnerLaw



Fritz Esterer
CEO of WTS Group, Germany



Rosario Sánchez Grau
Ministerin für Finanzen und Auswärtiges der Balearen-Regierung



Christian Dürr
MdB, Vorsitzender der Freien Demokraten im Deutschen Bundestag



Dr. Patrick Adenauer
Präsident des Family Business Network (FBN) Deutschland e.V



Rosa Ana Morillo
Generaldirektorin für Tourismus Balearen-Regierung



Rudolf Scharping
Vorstand und Gründer RSBK AG



Prof. Marcel Fratzscher
Ph.D., Präsident des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung



Margarete Schramböck
Österreichische Bundesministerin



Christian Klein
CEO und Mitglied des Vorstands der SAP SE



Dr. Thomas Reiter
ehemaliger Raumfahrer, bis 2021 ESA-Koordinator



Prof. Dr. med. Hendrik Streeck
Direktor am Universitätsklinikum Bonn



Daniel Metzler
CEO Isar Aerospace Technologies GmbH



Prof. Dr. Helmut Schönenberger
Geschäftsführer, CEO TUM GmbH



Lionel Souque
CEO Rewe Group



Nina Chruschtschowa
Professor of International Affairs, The New School University



Dr. Karsten Wildberger
CEO Ceconomy AG



Prof. Dr. Dr. h.c. Clemens Fuest
Präsident des ifo-Institut



Botschafter a.D. Rüdiger Freiherr v. Fritsch
bis 2019 deutscher Botschafter in Moskau



Dr. Mohammed Al Zarooni
Executive Chairman DIEZA



Juma Almatrooshi
Director General Dubai Silicon Oasis



Christoph Werner
Vorsitzender der Geschäftsführung dm-drogerie markt



Roland Harings
CEO Aurubis AG



Angela Titzrath
Vorstandsvorsitzende Hamburger Hafen und Logistik AG (HHLA)

Unsere bisherigen Referenten 2018–2025

Angegeben ist die jeweilige Funktion zum Zeitpunkt der Teilnahme am Forum



Linus Neumann
Hacker, Experte für IT-Sicherheit, Berater für IT-Sicherheit



Steffen Kampeter
Hauptgeschäftsführer der BDA



Prof. Dr. Christian Bär
Chief Technology Officer DATEV



Peer Steinbrück
Bundesminister a.D.



Christian Bauer
CFO und CCO Volocopter GmbH



Morton Albaek
Philosoph und Geschäftsmann



Reiner Calmund
Fußball-Experte



Volocopter
Autonomes E-Flugtaxi



Stefan Klocke
Beiratsvorsitzender Volocopter



Prof. Axel Weber
Ex-Präsident der Deutschen Bundesbank



Julia Klöckner
wirtschaftspolitische Sprecherin der CDU/CSU-Bundestagsfraktion



Katharina Schulze
Fraktionsvorsitzende die GRÜNEN im bayerischen Landtag



Jonas Andrulis
Gründer und CEO Aleph Alpha GmbH



Sarna Röser
Vorsitzende der Jungen Unternehmer Deutschlands



Miriam Wohlfarth
Gründerin Fintechs Ratepay, Banxware



Fridtjof Detzner
General Partner / Geschäftsführer Planet A GmbH



Rolf Schumann
CDO Schwarz Group



Dr. Martin Lück
Kapitalmarktstratege, Ex-BlackRock



Werner Baumann
Ex-CEO Bayer AG



Tobias Ragge
CEO HRS Group



Jan Frodeno
Triathlon-Profi



Matthias Dolderer
Weltmeister, Red Bull Air Race Pilot



Joerg Wuttke
Präsident EU-Handelskammer China



Pepper
Humanoider Roboter



Bettina Stark-Watzinger
Bundesministerin für Bildung und Forschung



Iago Negueruela
Minister für Arbeit, Wirtschaft und Tourismus der Balearen



Janna Linke
Moderatorin ntv Wirtschaftsmagazine



Mag. Reinhard Leitner
Partner LeitnerLeitner



Prof. Dr. Jens Schönfeld
Partner Flick Gocke Schaumburg



Dr. Karsten Randt
Partner Flick Gocke Schaumburg

IMPRESSUM

LEITUNG Sabine Christiansen **MODERATION** Michael Bröcker, Horst von Buttlar, Dagmar Rosenfeld, Ulrich Reitz **REDAKTION EVENT** Markus Föderl **BÜROLEITUNG SABINE CHRISTIANSEN** Esther Rein **PODCASTS** Timothea Imionidou, Nils Gießler **SOCIAL MEDIA** Michael Wedell, Frank Feldmeier, Tom Gebhardt, Nils Gießler, Claudia Schittelkopp **REDAKTION BROSCHÜRE** Frank Feldmeier, Tom Gebhardt, Claudia Schittelkopp **FOTOGRAFIE** Paul Schirnhofer, Jörg Puchmüller, Iuliana-Odile Kelemen, PR-Material **DESIGN & LAYOUT** Klaus Brandt, Frank Feldmeier **ORGANISATION PLATTESGROUP** Maike Balzano, Klaus Brandt, Ramona Cordes, Esteban Díez Gutiérrez, Africa Grimaldo, Carina Hasenpusch, Patrycja Ibañez Hahnefeld, Sarah Middendorf, Annika Plattes, Christian Plattes, Yvonne Plattes, Claudia Schittelkopp, Emilia Turco, Samira Zerguat **ORGANISATION INSIDER EVENTS** Frank Lohmüller, Heike Zimmermann, Jessica Schultz **TECHNIK** iTecs, MET Productions **MASKE** Mariella Morreale **PRESSE** Michael Wedell, Claudia Schittelkopp **DRUCK** Flyeralarm **INITIATOREN** Sabine Christiansen, Willi Plattes **GESAMTVERANTWORTUNG** Willi Plattes

KI-HINWEIS

Die **Berichte, Analysen und Interviews** rund um das Wirtschafsforum wurden **redaktionell erarbeitet**, Künstliche Intelligenz kam dabei ausschließlich **unterstützend im Zuge von Kontrolle und Schlusskorrektur** zum Einsatz. Die Texte über die **Partner des Events** wurden von den jeweiligen **Unternehmen und Dienstleistern** zugeliefert.

10. Wirtschaftsforum

NEU DENKEN

2027

vom 20. bis 22. Mai

im

Castillo Hotel Son Vida

Jetzt Platz sichern: