NEU DENKEN

2025

Das Momentum nutzen

8. Wirtschaftsforum



Die Rezession der Freiheit

Die freiheitliche Demokratie, lange Zeit als Garant für Stabilität, Wohlstand und gesellschaftliche Teilhabe betrachtet, gerät zunehmend ins Wanken. Weltweit nimmt eine Entwicklung an Fahrt auf, die das Fundament offener Gesellschaften erschüttert: Das Vertrauen in demokratische Institutionen erodiert – und an seine Stelle tritt die wachsende Sehnsucht nach starken Führungsfiguren, klaren Lösungen und autoritären Modellen.

Im Zentrum dieser Dynamik steht ein schleichender, aber tiefgreifender Wertewandel. In den USA, einst globales Vorbild für Freiheit und Rechtsstaatlichkeit, wird unter dem Deckmantel von Nationalismus und Systemkritik derzeit offen über die Neustrukturierung des politischen Systems diskutiert.

In Europa verliert die politische Mitte zunehmend an Rückhalt – rechte, populistische Kräfte gewinnen zunehmend an Stärke. Die jüngsten Wahlergebnisse markieren dabei nicht nur eine politische Verschiebung, sondern auch einen kulturellen und moralischen Umbruch.



Willi Plattes – Initiator, PlattesGroup

Autokratien wie China, Russland oder Iran treten selbstbewusst als Alternativen auf – nicht mehr als Gegenentwürfe, sondern als bewusste Modelle politischer Effizienz und Stärke. Gleichzeitig sinkt in westlichen Demokratien das Vertrauen in Eliten, Institutionen und den Fortschrittsgedanken. Die Polarisierung wächst, die Bereitschaft zum Dialog nimmt ab – ein Nährboden für Misstrauen, gesellschaftliche Spaltung und politische Radikalisierung. Was wir erleben, ist mehr als ein politisches Phänomen – es ist ein historisches Muster: Gesellschaften pendeln in Zyklen. Auf Phasen von Mut und Aufbau folgen oft Dekadenz und Trägheit. Wohlstand wird zur Selbstverständlichkeit, Verantwortung zur Last – bis die nächste Krise ein Umdenken erzwingt. In dieser Logik wiederholt sich Geschichte, nicht als Kopie, aber als Echo vergangener Warnungen. Die Welt steht an der Schwelle zu einem autoritären Zeitalter.

Für Unternehmer, Investoren und Verantwortungsträger ist das keine abstrakte Warnung. Es ist vielmehr ein Weckruf. Die Verteidigung demokratischer Prinzipien ist heute kein politisches Statement, sondern eine strategische Notwendigkeit. Denn diese Prinzipien haben nur dann weiter Geltung, wenn sich die Bürger unvoreingenommen über die Fakten informieren, die sie benötigen, um anschließend korrekte Entscheidungen zu treffen – spätestens dann, wenn sie ihre Stimme bei den Wahlen abgeben. Die Herrschaft des Volkes braucht eine Verankerung im faktischen Wissen über die zentralen gesellschaftlichen Probleme und ihre möglichen Lösungen.

Dazu wollen wir auch mit unserem Wirtschaftsforum beitragen, das 2025 bereits zum achten Mal stattgefunden hat. Wer morgen in Freiheit leben will, muss heute Verantwortung übernehmen – NEU DENKEN und handeln.

WILLI PEDIA®

Beratung neu denken

Unternehmer, Investoren und vermögende Privatpersonen stehen vor grundlegenden Weichenstellungen: Bleiben oder gehen? Halten oder verkaufen? Neu strukturieren oder vererben? Mit der Wissensplattform Willi pedia hält Sie die Plattes Group stets informiert – damit Sie fundiert entscheiden und mit Weitblick handeln können.

News Events Podcasts Depesche

Mut zur Lücke, Mut zum Fehler, Mut zum Neuanfang!

Manchmal fühlt sich das Leben an wie ein alter Lieblingspulli: bequem, vertraut, aber irgendwann kratzt er ein bisschen und passt nicht mehr so recht. Genau dann ist es Zeit, neu zu denken und neu zu handeln! Denn, wie schon Albert Einstein sagte: „Probleme kann man niemals mit derselben Denkweise lösen, durch die sie entstanden sind." Also, raus aus der Komfortzone und rein ins Abenteuer der Veränderung!

NEU DENKEN heißt, die Welt mit anderen Augen zu sehen. Es bedeutet, Gewohntes zu hinterfragen und den Mut zu haben, neue Perspektiven einzunehmen. Steve Jobs brachte es auf den Punkt: „Innovation unterscheidet zwischen einem Anführer und einem Anhänger." Doch beim Denken allein darf es nicht bleiben. Neu handeln ist der nächste, oft schwierigere Schritt. Denn die besten Vorsätze verpuffen, wenn sie nicht in die Tat umgesetzt werden. Die Digitalisierung ist nur ein Beispiel: Ressourcen effizient einsetzen, Arbeitsprozesse erleichtern, medizinische Versorgung erleichtern und die Nachhaltigkeit steigern – das und viel mehr kann technologischer Fortschritt für uns alle leisten, wenn wir ihn denn einsetzen!



Sabine Christiansen – Initiatorin, TV21

Neu handeln in der deutschen Regierung bedeutet derzeit vor allem: umfassende Reformen, klare Prioritäten für Wirtschaft, Sicherheit und gesellschaftlichen Zusammenhalt sowie eine Modernisierung der politischen Strukturen und Kommunikation. Der Politikwechsel soll Deutschland flexibler, innovationsfreudiger und widerstandsfähiger machen. Um das zu erreichen, bedarf es, dem Wähler auch unangenehme Wahrheiten zuzumuten: bei Pflege, Rente oder Arbeit. Nur immer neue Füllhörner zulasten der nächsten Generation auszuschütten ist keine Lösung. Am Ende braucht es Kompromisse und sehr starke Entschlossenheit, sich nicht in jedem Punkt vom Neu Handeln abbringen zu lassen. Politiker wie CDU-Generalsekretär Dr. Carsten Linnemann oder der EVP-Vizepräsident im EU-Parlament, David McAllister, machten gerade diese Entschlossenheit dem Publikum der Konferenz sehr deutlich. Neu handeln bedeutet, Verantwortung zu übernehmen – für sich selbst, für die Zukunft des Unternehmens, für andere.

Wir danken insbesondere der Münchner Sicherheitskonferenz dafür, die globalen Folgen der US-Wirtschaftspolitik, insbesondere aber die geopolitischen Herausforderungen in aller Offenheit mit Top-Referenten unter der Leitung von Wolfgang Ischinger diskutiert zu haben.

NEU DENKEN und neu handeln ist ein lebenslanger Prozess. Es beginnt im Kleinen. Manchmal reicht schon eine kleine Veränderung, um Großes zu bewirken. Genau darin liegt die Chance: Wer wagt, gewinnt. „Wer immer tut, was er schon kann, bleibt immer das, was er schon ist", warnte Henry Ford. Also: Mut zur Lücke, Mut zum Fehler, Mut zum Neuanfang! Das Momentum zum Aufbruch war deutlich spürbar – nutzen wir es! Danke an alle Mitwirkenden und Gäste.

INHALT

Impressionen vom Eröffnungsabend	**4-7**
Referenten und Moderatoren	**8-13**
Impressionen der Debatte	**14-15**
Transatlantische Beziehungen	**16-17**
Interview: Kenneth R. Weinstein	**18-19**
Die globale Sicherheitslage	**20-21**
Interview: Susanne Wiegand	**22-23**
Innovation: KI, Energie und Krypto	**24-25**
Interview: Dr. Hendrik Brandis	**26-27**
Impact Investment	**28-29, 31**
Ehre für Prof. Dr. Michael Otto	**30**
Die Lage in Deutschland	**32-35**
Cyber Security	**36-37**
Crime Report	**38-39**
Hinter den Kulissen von NEU DENKEN	**40-41**
Unsere Partner	**42-44, 46-57**
Stille Auktion	**45**
Portrait PlattesGroup	**58-59**
Reaktionen: Das sagen die Gäste	**60-61**
Rückblick: Die früheren Referenten	**62-67**

HINWEIS

Die Berichterstattung über das Forum erfolgt gemäß den **Chatham House Rules**. Das bedeutet: Die Beiträge der Referentinnen und Referenten werden **nicht wörtlich oder mit direkter Namenszuordnung** wiedergegeben. Stattdessen erfolgt eine zusammenfassende und thematisch geordnete Darstellung der Inhalte. Eine Ausnahme sind Laudatio und Rede von Prof. Dr. Michael Otto (S. 30).

IMPRESSIONEN: ERÖFFNUNGSABEND



Dr. Simone Bagel-Trah.



Noah und Boris Becker posieren mit dem Rennrad, das versteigert wurde.



Kenneth Weinstein, Susanne Wiegand, Wolfgang Ischinger, Jürgen-Joachim v. Sandrart.



Dominic Thiem.



Der direkte Austausch zwischen Referenten und Teilnehmern gehört zu NEU DENKEN dazu.



Kenneth R. Weinstein, David Knower, Boris Becker.



Dr. Simone Bagel-Trah und Prof. Dr. Michael Otto.



Harriett von Sandrart, Jürgen-Joachim von Sandrart und Prof. Dr. Michael Otto im Gespräch mit Dr. Florian Dürselen.



Annette Marberth-Kubicki und Wolfgang Kubicki.



Jörg Heinermann.



Dr. Patrick Adenauer, Prof. Dr. Arnold Weissmann, Willi Plattes, Torsten Toeller.

IMPRESSIONEN: ERÖFFNUNGSABEND



Ein Selfie schießen David Knower, Paul Schif und Kenneth R. Weinstein.



Prof. Dr. Jürgen Stock.



Prof. Dr. Julia Lehner und Gerd Schmelzer.



Jean Asselborn, Christian Kern und Roland Vestring.



Stefan Lehmann mit Sybille Reiß.



Prof. Dr. Michael Otto mit Christian Miele.



Florian und Isabel Glinicke im Gespräch mit Willi Plattes.



Michael Mronz, Jörg Heinermann und Stefan Lehmann.



Wer holt sich den Sieg? Tischfußball-Weltmeister Chris Marks im Spiel gegen Tagungsteilnehmer.



Dietmar Arzner, Andreas Loretz und Roland Schubert.



Hans Lenz und Corinna Graf werden von Yvonne Plattes begrüßt.

REFERENTEN 2025



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

Sie gilt als eine der einflussreichsten Frauen der deutschen Wirtschaft: Dr. Simone Bagel-Trah ist Ur-Ur-Enkelin des Konzerngründers Friedrich Karl Henkel, die erste ihrer Position in einem DAX-30-Unternehmen. Die promovierte Mikrobiologin gilt als Visionärin: Sie hat sich die Themen Nachhaltigkeit und Digitalisierung auf die Fahnen geschrieben.



Dr. Kenneth R. Weinstein
Ex-Trump-Berater für Außenpolitik, Hudson Institute

Der renommierte Politikwissenschaftler ist Experte für internationale Angelegenheiten. Er vertritt die Meinung, dass die USA nicht auf Dauer für die Sicherheit Europas und Deutschlands sorgen könnten. Weinstein ist Ehrenmitglied des Hudson Institute, eines konservativen Think Tanks. 2020 wurde er als US-Botschafter für Japan nominiert.



Dr. Carsten Linnemann
MdB, Generalsekretär der CDU

Seit Mai 2025 ist Linnemann stellvertretender Fraktionsvorsitzender der CDU/CSU-Bundestagsfraktion für Arbeit und Soziales, Arbeitnehmer, Sport und Ehrenamt. Auf einen Ministerposten hat er verzichtet. Er gilt als wirtschaftsliberal und engagiert sich für Mittelstand, Eigenverantwortung und eine leistungsorientierte Sozialpolitik.



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

Wie kann sich Europa verteidigen? Welchen Stellenwert nimmt dabei die NATO ein? Sandrart kann die sicherheitspolitische Lage einschätzen: Von 2021 bis 2024 war er Kommandierender General des Multinationalen Korps Nordost der NATO im polnischen Stettin und trug maßgeblich zur Verteidigungsplanung der Nordostflanke des Bündnisses bei.



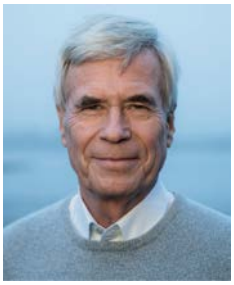
Dr. Thomas Enders
Präsident dt. Gesellschaft für Auswärtige Politik, Ex-CEO Airbus

2014 wurde er zum europäischen Manager des Jahres gekürt: Als CEO von Airbus machte Enders den Konzern zu einem Musterbeispiel für moderne Unternehmenskultur. Seit 2019 ist er Präsident der Deutschen Gesellschaft für Auswärtige Politik. Im Mai 2025 schied der studierte Wirtschaftswissenschaftler nach fünf Jahren aus dem Lufthansa-Aufsichtsrat aus.



Hildegard Müller
Vorsitzende des Verbands der Automobilindustrie (VDA)

Deutschlands oberste Automobil-Lobbyistin: Seit dem Jahr 2020 steht die ehemalige Staatsministerin im Bundeskanzleramt dem Verband der Automobilindustrie (VDA) vor. Sie fordert von der neuen Bundesregierung bessere wirtschaftliche Rahmenbedingungen für die deutsche Autoindustrie und Tausende von Arbeitsplätzen.



Prof. Dr. Michael Otto
Ehrenvorsitzender des Aufsichtsrats Otto Group

NEU DENKEN hat erstmals im Bereich Unternehmer, Startups oder Pioniere eine besondere Würdigung ausgesprochen (S. 29). Unternehmerisches Handeln und Investieren sollte mehr denn je – neben einer Rendite – mit einem gesellschaftlichen Mehrwert verbunden sein, sei es in sozialen, ökologischen oder anderen gesellschaftlichen Bereichen.



Sybille Reiß
Personalvorständin TUI Group

Sie ist eine Fürsprecherin der modernen Arbeitswelt: Arbeitgeber müssen flexibler sein, um Talente halten zu können. Reiß verantwortet bei TUI das Ressort Personal und ist als Arbeitsdirektorin für 70.000 Beschäftigte des Reisekonzerns zuständig. In der Pandemie gelang es ihr, Teams über Ländergrenzen und Konzernsegmente hinweg zusammenzuführen.

REFERENTEN 2025



Christian Miele
General Partner Headline, Vors. Kuratorium Dt. Startup Verband

Der Urenkel von Carl Miele, der das gleichnamige Familienunternehmen im 19. Jahrhundert ins Leben rief, ist General Partner bei Headline, einem Wagniskapital- und Private-Equity-Auftraggeber. Bis 2023 saß er dem Vorstand beim Bundesverband Deutsche Startups e.V. vor. Miele versteht sich als Beschleuniger des Unternehmertums in Europa.



Eric Demuth
CEO der Krypto-Plattform Bitpanda

Er ist CEO und Mitgründer von Bitpanda, einem der erfolgreichsten Fintechs Europas sowie Österreichs erstes Unicorn mit einer Bewertung von 4,1 Milliarden US-Dollar. Nach kurzer nautischer Laufbahn als Schiffsmechaniker sowie dem Wirtschaftsstudium an der WU Wien und der London School of Economics gründete er 2014 Bitpanda.



Anouk Hilti-Zingg
Investorin, Verwaltungsrätin, Coach

Geleitet von dem Satz „You are what you invest in“ gründete die Unternehmerin eine in der Schweiz ansässige Next-Generation-Plattform für Impact Investment. Über Rheinest kofinanziert sie Firmen mit Fokus auf sozialer oder ökologischer Nachhaltigkeit und engagiert sich als Verwaltungsrätin in gewinnorientierten sowie gemeinnützigen Organisationen.



Achim Berg
Invest-Consult Viessmann, Tech-Manager

Achim Berg ist Manager bei Microsoft, der Deutschen Telekom und Bertelsmann. Mittlerweile steuert der studierte Wirtschaftsinformatiker und Ex-Präsident des digitalen Branchenverbands Bitkom als Operating Partner der Viessmann Group die Investition aus dem milliardenschweren Teilverkauf des Wärmepumpen-Sektors.



Jens Stoltenberg
Finanzminister von Norwegen

Er wird Vorsitzender der Münchner Sicherheitskonferenz, sobald sein derzeitiges Amt des Finanzministers in der norwegischen Regierung Støre endet. Stoltenberg gehört der sozialdemokratischen Arbeiderpartei (Ap) an. Von 2014 bis 2024 war er NATO-Generalsekretär, zuvor begleitete er zweimal das Amt das norwegischen Ministerpräsidenten.



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

David McAllister leitet seit 2017 den Ausschuss für auswärtige Angelegenheiten und Menschenrechte im EU-Parlament. Zudem ist er Vizepräsident der Europäischen Volkspartei und der Internationalen Demokratischen Union. Der deutsch-britische Jurist war der erste Ministerpräsident in Niedersachen mit doppelter Staatsbürgerschaft.



Sigmar Gabriel
Vorsitzender Atlantik-Brücke, Ex-Vizekanzler, Berater

Der Ex-Außenminister und Vorsitzende der Atlantik-Brücke findet scharfe Worte für die USA unter Trump: Gabriel spricht von einer „schurkischen Supermacht“. Da sich die transatlantische Wertegemeinschaft auflöse, müsse Europa mächtiger werden. Im Mai 2025 rückte Gabriel in den Aufsichtsrat des Rüstungsunternehmens Rheinmetall AG auf.



Dr. Hendrik Brandis
Gründer Earlybird Invest

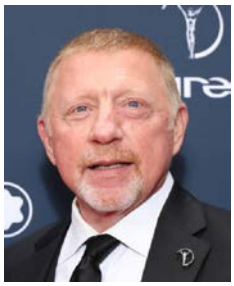
Brandis ist Mitbegründer und Partner des Wagniskapitalgebers Earlybird, einem der größten Venture-Capital-Geber Europas. Fondsvolumen: rund 1 Milliarde Euro – davon 800 Millionen für Early Stage. Earlybird investiert in den ganz frühen Phasen der Start-ups. Mithilfe von KI werden jährlich rund 50.000 Startups in ganz Europa sondiert.

REFERENTEN 2025



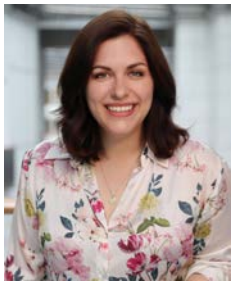
Susanne Wiegand
Quantum Systems, ehem. Vorstandsvorsitzende Renk Group

Die ehemalige Vorstandschefin des Panzergetriebeherstellers Renk fordert ein Zusammenwachsen der fragmentierten Rüstungsindustrie in Europa und schnelle Investitionen in Innovation. Die Rüstungsexpertin ist eine von wenigen Frauen in der männerdominierten Industrie. Ihr neuer Arbeitgeber ist der Drohnenhersteller Quantum Systems.



Boris Becker
Tennis-Legende

Nach wie vor eine Sportlegende: Das einstige Wunderkind aus Leimen hat Tennisgeschichte geschrieben. Auch nach seiner aktiven Karriere sorgt der dreifache Wimbledon-Sieger für Aufmerksamkeit – nun mit einem neuen Buch, das im September erscheint und Einblicke in sein bewegtes Leben gibt, einschließlich seiner Haftzeit in London.



Svenja Hahn
Stellvertretende Bundesvorsitzende der FDP

Dem Liberalismus wieder eine Chance geben? Svenja Hahn ist seit 2019 Abgeordnete im Europäischen Parlament für die FDP und Präsidentin der Partei ALDE. Die stellvertretende Bundesvorsitzende der Freien Demokraten ist Mitglied im Ausschuss für Binnenmarkt und Verbraucherschutz sowie im Ausschuss für internationalen Handel.



Alexander Birken
Vorsitzender des Aufsichtsrates Otto Group

Vom Versandhändler zur weltweit agierenden Handels- und Dienstleistungsgruppe: Die Otto Group ist heute eines der weltweit erfolgreichsten E-Commerce-Unternehmen in Europa und den USA. Birken ist seit März 2025 Vorsitzender des Aufsichtsrates der Otto Group. Während der acht Jahre davor war er Vorstandsvorsitzer der Gruppe.



Dr. Sebastian Dettmers
CEO der Jobplattform StepStone

Die „Arbeiterlosigkeit“ ist für ihn eine der größten Herausforderungen unserer Zeit: Dettmers steht der Online-Jobplattform Stepstone vor, einem der größten Digitalunternehmen Europas. StepStone arbeitet mit rund 100.000 Unternehmen in über 20 Ländern zusammen. Vorher hatte Dettmers verschiedene Posten bei der Springer-Verlagsgruppe inne.



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

Er stand an der Spitze der Weltpolizei: Stock war zunächst Vizepräsident und bis November 2024 Generalsekretär bei Interpol. Hier initiierte der Jurist und Kriminalpolizist zentrale Programme zur Bekämpfung von Terrorismus, von organisierter Kriminalität oder von Cyberkriminalität. Zuvor war Stock Vizepräsident des Bundeskriminalamts.



Steffen Kampeter
Hauptgeschäftsführer Bundesvereinigung der Arbeitgeberverbände

Steffen Kampeter vertritt die sozial- und wirtschaftspolitischen Interessen der Wirtschaft. Schuldenmachen sei nur zu rechtfertigen, wenn damit auch Reformen wie Bürokratieabbau und schnellere Digitalisierung verbunden seien. Kampeter gehörte 26 Jahre lang für die CDU dem Bundestag an und war Staatssekretär im Finanzministerium.



Stefan Lehmann
CEO Generali Versicherungen

Stefan Lehmann wurde im September 2022 zum Vorstandsvorsitzenden der Generali Deutschland AG ernannt. Er gehört seit 2024 dem Versicherer an. Zudem ist er Mitglied in verschiedenen Branchenverbänden. Lehmann hatte seine Karriere bei WestLB Panmure Investment Banking in London und Düsseldorf begonnen.

REFERENTEN 2025



Nadja Swarovski
Impact Investorin, Ex-Vorstandsmitglied Swarovski

100 Jahre nach der Gründung des Familienunternehmens Swarovski durch ihren Ur-Ur-Großvater Daniel Swarovski trat Nadja Swarovski 1995 in die Firma ein. Sie war damit das erste weibliche Mitglied des Vorstandes. 2021 schied sie aus dem Unternehmen aus, gehört aber weiter der Swarovski Foundation als Chair Emeritus an.



Prof. Dr. Marco Gercke
Direktor Cybercrime Research Institute Köln

Wie wappnen sich die Weltbank, die Europäische Zentralbank oder die Vereinten Nationen gegen drohende Cyberangriffe? Eine Simulation, wie sie diese Institutionen in Auftrag gegeben haben, stand auch auf dem Programm von NEU DENKEN. Konzipiert hat sie Prof. Dr. Marco Gercke, Direktor des unabhängigen Cybercrime Research Institute in Köln.



David Knower
Vizepräsident Amerikanische Handelskammer in Deutschland

David Knower (Cerberus Deutschland Beteiligungsberatung GmbH) ist Vizepräsident der Amerikanischen Handelskammer in Deutschland. Der US-Amerikaner mit Wohnsitz in Deutschland arbeitete für Procter & Gamble, wo er zwei Jahre das Fine Fragrance-Geschäft von Procter & Gamble Deutschland im asiatisch-pazifischen Raum leitete.



Günther Oettinger
Co-Chairman German-UAE Business Council

Er ist ein Bindeglied zwischen Europa und den Vereinigten Arabischen Emiraten: Der ehemalige Ministerpräsident Baden-Württembergs und Ex-EU-Kommissar Oettinger ist Co-Chairman im German-UAE Business Council. Zudem berät Oettinger den chinesischen Online-Modehändler Shein und steht als Präsident der European Business School vor.



Christoph Werner
Vorsitzender der Geschäftsführung dm-drogerie markt

Der Sohn von dm-Gründer Götz W. Werner ist seit dem Jahr 2019 Vorsitzender der Geschäftsführung der Drogeriemarktkette aus Karlsruhe. Unter seiner Führung legte sie ein rasantes, auch internationales Wachstum hin. Der Unternehmer bringt sich aktiv in politische Debatten ein, etwa mit Forderungen nach einer Reform des Wahlrechts.



Jörg Heinermann
Deutschlandchef Mercedes-Benz Cars

Wie die Automobilbranche für die großen Umbrüche gerüstet ist, kann Top-Manager Heinermann einordnen. Der Manager führte 2023 das Agenturmodell im deutschen Markt ein und verantwortet den „Vertrieb der Zukunft“ in weiteren europäischen Märkten. Seinen Werdegang startete Heinermann 1993 im Mercedes-Benz Retail in Lateinamerika.



S.E. Ahmed Alattar
Botschafter der VAE in Deutschland

Gastgeber am zweiten Konferenzabend in Puerto Portals, der auf Einladung der VAE stattfand. Seit Oktober 2022 vertritt S.E. Ahmed Alattar die Vereinigten Arabischen Emirate als Botschafter in Berlin. Zuvor gestaltete er als stellvertretender Direktor für Europa und später als Kabinettschef des Außenministers die diplomatischen Außenbeziehungen der VAE.



Noah Becker
Künstler

Der Sohn von Tennis-Legende Boris Becker hat sich als internationaler Künstler einen Namen gemacht und wurde auch für NEU DENKEN kreativ (S. 45). Er stellt Werke in Berlin, Hollywood, Miami oder auf Mallorca aus. Becker junior gründete bereits mit 16 Jahren ein Modelabel und legte Jahre später in bekannten Clubs auf Ibiza als DJ auf.

REFERENTEN 2025



Jean Asselborn
Ehemaliger Luxemburgischer Außenminister

Europa in nervösen Zeiten: Die Handlungsoptionen Europas analysiert der mit 19 Amtsjahren erfahrenste und dienstälteste EU-Außenminister a.D. Jean Asselborn. Der überzeugte Europäer, der sich für die Überwindung nationaler Egoismus stark macht, wurde dafür mit dem Großkreuz des Verdienstordens der Bundesrepublik Deutschland ausgezeichnet.



Dr. Martin Lück
Macro Monkey Finanzmarktexperte; Ex-Chefvolkswirt Blackrock

Seit rund 40 Jahren ist Lück in der Finanzindustrie tätig. Acht Jahre lang war er mit seinen Einschätzungen des Marktes Gesicht und Stimme von Blackrock und damit des weltweit größten Vermögensverwalters in der deutschsprachigen Region. Mittlerweile berät der Niedersachse den Kapitalmarkt unabhängig unter der Marke Macro Monkey.



Prof. Jörg Rocholl
Präsident der internationalen Wirtschaftshochschule ESMT Berlin

Hat Deutschland ein Innovationsproblem? Warum gelingt es oft nicht, brillante Ideen in marktfähige Produkte zu überführen? Diesen und weiteren Fragen widmet sich Rocholl. Er ist überzeugt: Nur wenn Theorie und Praxis enger verzahnt werden sowie Künstliche Intelligenz gezielt zum Einsatz kommt, kann die deutsche Wirtschaft wieder wachsen.



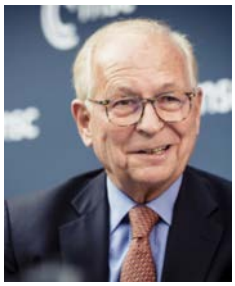
Dr. Marc Lakner
Geschäftsführer Kearney Deutschland, Österreich und Schweiz

Lakner ist Managing Director bei Kearney und verantwortet das Zentraleuropageschäft. Der promovierte Wirtschaftingenieur berät seit 1999 bei Kearney mit Fokus auf Strategic Operations. Er unterstützt Klienten bei Transformation, Resilienz und nachhaltigem Wachstum – mit End-to-End-Denken und starker Umsetzungsorientierung.



Christian Kern
Manager ELL Austria, Ex-Bundeskanzler Österreich

Der Ex-Kanzler Österreichs steht seit 2022 der ELL Austria GmbH vor, einer Leasinggesellschaft für Schienenfahrzeuge mit Sitz in Wien. Der Manager war Vorsitzender der ÖBB-Holding AG, auch des Europäischen Eisenbahnverbands CER und saß im Aufsichtsrat der russischen Staatsbahn RŽD. In die Politik will der Sozialdemokrat nicht zurückkehren.



Wolfgang Ischinger
Leiter der Münchener Sicherheitskonferenz, Präsident Stiftungsrat

Er ist einer der bekanntesten Diplomaten Deutschlands: Ischinger leitet die Münchner Sicherheitskonferenz (MSC). Als Vermittler wirkte er an bedeutenden internationalen Verhandlungen mit, etwa zu den Balkankonflikten, aber auch zur Ukraine-Krise. Er war Staatssekretär im Auswärtigen Amt sowie Botschafter in Washington und London.



Julia Kleiser
Philanthropy Advisor LGT

Wie lassen sich Vermögen nachhaltig einsetzen? Was erwarten sich die neuen Generationen von ihren Investments? Julia Kleiser unterstützt als Philanthropie-Beraterin der Liechtensteiner Privatbank LGT wohlhabende Einzelpersonen, Familien, Unternehmen und Stiftungen dabei, ihre philanthropischen Ziele zu erreichen.



Joachim Schoss
Unternehmer, Founder Earthguard und Stifter EnableMe

Der Gründer von ImmobilienScout24 ist Board Member beim Projekt Earthguard, das die globale Erwärmung durch Weltraumtechnologie stoppen will. Durch einen Verkehrsunfall verlor er seinen rechten Arm und sein rechtes Bein. Zwei Jahre danach rief er die Stiftung MyHandicap ins Leben, ein Selbsthilfeportal für Menschen mit Behinderung.

REFERENTEN 2025



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

Thiem ist der dritte Österreicher, der es mit Platz drei in die Top Ten der Weltrangliste im Tennis geschafft hat. Sein größter sportlicher Erfolg war der Sieg der US-Open 2020 im Einzel. Mittlerweile widmet er sich nachhaltigen Herzensprojekten wie Thiem Energy und seiner Sonnenbrillenmarke Thiem View. Er ist Markenbotschafter von Bitpanda.



Teresa Schawe
Partnerin Kearney

Die globale Managementberatung Kearney baute ihr Geschäft mit in DACH basierten Private Equity Fonds weiter aus. Schawe verstärkt als Partnerin und Managing Director das Team im PE- und M&A Sektor in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Schawes Karriere begann im Investment Banking der UBS.



Christoph Ahlhaus
Vorsitzender des BVMW e.V.

Ahlhaus steht dem Mittelstandsverband BVMW und dessen Exzellenzgremium, dem Bundeswirtschaftssenat vor. Zudem ist er Präsident des europäischen Unternehmerverbands European Entrepreneurs CEA-PME. Als Vorgänger von Olaf Scholz hatte Ahlhaus das Amt des Ersten Bürgermeistes von Hamburg inne gehabt.



Chris Marks
Weltmeister im Tischfußball

Leidenschaftlicher Kämpfer und Champions-League-Sieger der Extraklasse: Chris 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.



Dr. Sebastian Orbe
Managing Director Blackstone

Blackstone ist der weltweit größte Private-Equity-Vermögensverwalter. Der Big Player im Private Equity hat große Ambitionen in Deutschland und ein neues Büro in Frankfurt a. Main eröffnet. Orbe leitet das Büro, ist zuständig für die deutschsprachige Region und derzeit Mitglied des Aufsichtsrats der Leica Camera AG.

MODERATOREN



Michael Bröcker
Chefredakteur Table.Briefings



Horst von Buttlar
Chefredakteur WirtschaftsWoche



Ulrich Reitz
Chefkorrespondent Wirtschaft RTL/n-tv

Wir reden Klartext

Spitzenpolitiker mit Insiderwissen, führende Unternehmer mit mutigen Ideen, Experten mit Faktenwissen: Bei NEU DENKEN muss niemand ein Blatt vor den Mund nehmen, wenn es um die Analyse der Gegenwart und Strategien für die Zukunft geht.



Wolfgang Ischinger und Sabine Christiansen beim Panel der Münchner Sicherheitskonferenz (Munich Security Conference, MSC).



Steffen Kampeter.



Prof. Jörg Rocholl.



Dr. Sebastian Orbe.



Moderator Horst von Buttlar mit Susanne Wiegang und Christian Miele.



Dr. Martin Lück.



Videostatement von Jens Stoltenberg.



Sybille Reiß.



Eric Demuth.



Michael Bröcker mit Svenja Hahn.



Der Konferenzsaal war mit 250 Teilnehmern ausgebucht.



Kontroverse Debatte mit Moderator Horst von Buttlar rund um den transatlantischen Handelsstreit: Kenneth R. Weinstein, Christian

Ein Denkmal für Trump in Brüssel?

Panel in Kooperation mit der Münchner Sicherheitskonferenz (MSC): Der chaotische Handelsstreit belastet die transatlantischen Beziehungen. Doch er bietet auch eine unverhoffte große Chance für Europa.

Schon über dem Wirtschaftsforum im US-Wahljahr 2024 schwebte die bedrohliche Frage: Wäre Europa auf eine neue US-Regierung unter Präsident Donald Trump vorbereitet? Nun, ein Jahr später, ist Trump da. Und die Frage ist nur virulenter geworden, bleibt aber weitgehend unbeantwortet. Seit seiner Amtseinführung kommen aus Washington fast täglich disruptive Ankündigungen, bei denen internationale Akteure nie Gewissheit haben, wie ernst sie gemeint sind: Zölle rauf oder runter? Machtausweitung über den gesamten Kontinent von Grönland über Kanada bis nach Panama? Einreiseverbot für Ausländer, die sich in sozialen Netzwerken kritisch zu den USA äußern?

Dass Einfuhrzölle zum wirtschaftspolitischen Handwerkszeug des Republikaners gehören, war allen Akteuren schon vor dem Amtsantritt bewusst. Schließlich kamen diese auch schon in der ersten Amtszeit 2017 bis 2021 zum Einsatz. Doch die schwindelerregende Höhe, die aus europäischer Sicht beliebig erscheinende Berechnungsgrundlage und die erratische Geschwindigkeit von Ankündigungen, Aussetzungen, Rücknahmen und erneuten Ankündigungen sorgten zumindest für Fassungslosigkeit.

Mit einem hochrangig besetzten Panel unter dem Motto „Trouble in Paradise – transatlantische Beziehungen am Scheideweg“ weihte NEU DENKEN eine Zusammenarbeit mit der Münchner Sicherheitskonferenz (MSC) ein, deren Leiter Wolfgang Ischinger selbst mitwirkte (S. 20–21). Im ersten der beiden Gesprächsforen diskutierten unter dem Motto „Exportüberschuss und Vertrauensdefizit – Folgen des transatlantischen Handelsstreits“ der langjährige Trump-Berater Kenneth R. Weinstein (s. Interview S. 18), Steffen Kampeter, Hauptgeschäftsführer der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, der frühere österreichische Bundeskanzler Christian Kern, Alexander Birken als Aufsichtsratsvorsitzender der Otto Group, Dr. Simone Bagel-Trah als Aufsichtsratsvorsitzende des Henkel-Konzerns und – aus Brüssel zugeschaltet – David McAllister, seit 2014 Abgeordneter im EU-Parlament, dessen Ausschuss für auswärtige Angelegenheiten McAllister seit 2017 leitet.



Kern, Steffen Kampeter, Dr. Simone Bagel-Trah, Alexander Birken (v.li.) und – aus Brüssel zugeschaltet – David McAllister.

Das Panel fand in einer dreimonatigen Pause des Handelsstreits statt, nachdem sowohl die Trump-Regierung als im Gegenzug auch die EU-Kommission die Zölle in Milliardenhöhe für 90 Tage auf Eis gelegt hatten. Doch diese Frist droht am 9. Juli auszulaufen. Die Verhandlungen gestalten sich als sehr schwierig, der Ausgang ist ungewiss. Welches Handlungsmuster der Trump-Regierung zugrunde liegt, darüber gingen die Einschätzungen im Panel auseinander: Gibt es ein klares Muster? Befinden sich die USA gar auf dem Weg in eine Diktatur, während disruptive Ankündigen nur davon ablenken sollen? Andere Referenten beschwichtigten und beschrieben Trump als hart verhandelnden Geschäftspartner, der das Beste für sein Land herausschlagen will, aber am Ende einen guten Deal für beide Seiten eingeht.

Eine Abkopplung von China scheint sich abzuzeichnen, aber die Zusammenarbeit mit Europa könnte auf neue Beine gestellt werden. Dem deutschen Bundeskanzler Friedrich Merz, der kurz vor dem Forum ein gutes Treffen mit Trump in Washington hatte, könnte dabei eine wichtige Rolle zukommen. Als höchst problematisch wird die fehlende Verlässlichkeit wahrgenommen. Manche Referenten bemühten sich dabei um nette Formulierungen: Ein „intuitiver Politikstil“ ersetze die Rationalität, und die Verlässlichkeit liege eben in der Unberechenbarkeit. Andere sprachen hingegen von „klaren Zügen einer faschistischen Führung“ ohne Grundkenntnisse der Ökonomie.

Unternehmensvertreter, die sowohl in Europa als auch an ihren Standorten in den USA betroffen sind, berichteten von Warenlieferungen, die gestoppt würden, bis Klarheit herrsche. Gerade wenn man versuche, Nachhaltigkeitskriterien zu erfüllen, ließen sich Lieferketten nicht von heute auf morgen verlegen. Die Volatilität betreffe eben nicht nur den transatlantischen Handel, sondern den ganzen Globus. Steigende Zölle seien kein Nullsummenspiel mit Gewinnern und Verlierern, sondern drohten einen Prozess auszulösen, bei dem alle Beteiligten verlieren – insbesondere die Verbraucher auf beiden Seiten des Atlantiks.

Von politischer Seite wird zudem bedauert, dass die verschiedenen Streitthemen zwischen Brüssel und Washington bei Verhandlungen miteinander vermengt würden: Zölle und Handelsabkommen, Aufrüstung der NATO-Mitglieder und Unterstützung der Ukraine. Keine gemeinsame Basis gibt es zudem bei der Berechnung des von US-Seite beklagten Handelsdefizits zwischen den USA und Europa. Unerklärlich wirkt die von Trump formulierte Zahl von 350 Milliarden US-Dollar. Auf europäischer Seite rechnet man im Warenhandel mit einem maximalen Defizit von 156 Milliarden Euro, die aber vom Dienstleistungssektor und anderen Wirtschaftsbereichen ausgeglichen würden. Man könne Bereitschaft zeigen, in bestimmten Branchen mehr US-Waren zu importieren. Aber einem Diktat aus Washington dürfe man sich keinesfalls unterwerfen.

Immer wieder versuchten die Diskussionsteilnehmer, auch hoffnungsvolle Akzente zu setzen. Die US-amerikanischen Importzölle für chinesische Unternehmen wie Shein und Temu könnten und sollten ein Vorbild für Europa sein, um sich vor asiatischen Billigprodukten zu schützen. Andere Referenten beschrieben die US-Politik sogar als große Chance, als eine Art Fußtritt, den Europa brauche, um endlich seine zu lange aufgeschobenen Hausaufgaben zu erledigen: den Hintern hochbekommen, Reformen anpacken, den Binnenmarkt vertiefen, die Wettbewerbsfähigkeit verbessern, Bürokratie abbauen und Handelsabkommen mit anderen Weltregionen forcieren. Wenn diese Chancen wirklich genutzt würden, könnte man am Ende vielleicht darüber nachdenken, Trump ein Denkmal in Brüssel zu setzen.

INTERVIEW

„Merz könnte die richtige Person sein“



Der Politologe Dr. Kenneth R. Weinstein.

Wenn sich der im Handelsstreit mit den USA aufgewirbelte Staub wieder gelegt hat, werden viele Themen, die jetzt als große Probleme angesehen werden, gelöst sein, versichert Ex-Trump-Berater Kenneth R. Weinstein.

Der Politologe Dr. Kenneth R. Weinstein ist Experte für internationale Beziehungen und beriet US-Präsident Donald Trump während dessen erster Amtszeit. Zudem leitete er jahrelang die konservative Denkfabrik Hudson Institute in Washington. Bei NEU DENKEN hörte er teilweise sehr frustrierte Statements über die US-Außenpolitik. Seine Teilnahme bei den Panels der Münchner Sicherheitskonferenz fand an dem Tag statt, an dem Israel den Angriff auf den Iran gestartet hatte.

Während der Konferenz eskaliert die Lage in Nahost weiter. Hat Sie heute Nacht eine Push-Nachricht geweckt?
Nein, ich hatte bis 7.30 Uhr durchgeschlafen und mit meiner Frau geredet, als sie auf ihr Handy schaute und sagte: ‚Israel hat diese Nacht den Iran angegriffen.' Ich war überrascht. Ich hatte mit einem Angriff gerechnet, aber nicht heute.

Auf der Konferenz haben Sie uns Europäern erklärt, wie Trump tickt. Ihre wichtigste Botschaft?
Dass der Präsident zwar klare politische Ziele hat, aber dass er auch offen dafür ist, eng mit unseren Verbündeten und Partnern zusammenzuarbeiten, um diese Ziele gemeinsam zu erreichen. Er ist sehr zufrieden mit Kanzler Merz und dessen Entscheidung, fünf Prozent der Wirtschaftsleistung für die Verteidigung zu unterstützen. Deswegen ist auch das Treffen in Washington so gut gelaufen. Auch im Handel strebt Präsident Trump eine Einigung an.

Es gibt den Zweck und es gibt die Mittel. Weiß Präsident Trump, dass seine disruptive Politikform dauerhafte Folgen für die Beziehung mit Europa hat?
Er schätzt die Unvorhersehbarkeit. Sie ist für ihn ein wichtiges Druckmittel, und Druckmittel sind für ihn der Schlüssel bei Verhandlungen. Aber der Präsident weiß auch, dass seine Aufgabe letztlich darin besteht, das Wirtschaftswachstum der USA zu fördern. Einige der Themen, die man aktuell als große Probleme ansieht, werden verschwinden. Sehen Sie sich das Beispiel NATO an. Trump war nicht glücklich am 70. Jahrestag der NATO 2019. Und Brüssel war sehr verärgert über die Dinge. Und jetzt in Den Haag sehen wir einen neuen Donald Trump.

Stellen wir uns vor, wir befinden uns im Wahljahr 2028 und die Dinge sind dreieinhalb Jahre erfolgreich gelaufen für die Regierung Trump, er konnte seine Ziele umsetzen. Wie sähe die Welt aus? Gibt es zum Beispiel noch Zölle auf Stahl und Autos?
Das hängt eher von unseren Handelspartnern ab. Wir werden definitiv weiterhin Zölle auf chinesischen Stahl haben. Zölle für Stahl aus Japan und Europa? Mein Bauchgefühl sagt mir, es wird sie geben. Bei Autos sehe ich mehr Verhandlungsspielraum. Europa müsste möglichst viele nichttarifäre Hemmnisse abbauen. Dann könnten die US-Zölle sinken oder verschwinden.

Die Wirtschaft der USA …
…wird stark sein, wie vor Covid, als die Löhne der Arbeiter stiegen und das Vertrauen groß war. Das können wir wieder erreichen. Entweder, weil die anderen Staaten Deals mit den USA abschließen und wir dadurch vorankommen. Oder aber wir erreichen keine Deals und wir brauchen starke Zinssenkungen von der Notenbank, sobald Jerome Powell als Vorsitzender der US-Zentralbank ersetzt wurde. Es gibt wohl diese beiden Optionen. Ich würde klar die erstere bevorzugen.

Vier Jahre Trump, wie steht es um die NATO?
Sie wird sehr stark sein, mit erhöhten Ausgaben von Deutschland und dem größten Teil Westeuropas. Sie wird weitgehend geeint sein mit dem gemeinsamen Ziel, der potenziellen russischen Bedrohung begegnen zu können. Kanzler Merz wird eine große Rolle dabei spielen, weil er bereit ist, die Verteidigungsausgaben zu erhöhen. Trump will einen Partner in Europa, eine große Nation, der wir vertrauen können. Mit Starmer hat er das nicht, auch nicht mit Macron. Merz könnte die richtige Person sein.

Die Ukraine?
Die USA werden auf keinen Fall zulassen, dass die Ukraine an die Russen fällt, da stünden wir schwach da. Auch Europa wird das nicht zulassen. Norwegen, Dänemark, Deutschland und weitere Länder werden beträchtliche Summen in die Verteidigung der Ukraine investieren, was die Last für die USA verringert. Das ist wichtig für uns, damit wir uns auf den indopazifischen Raum konzentrieren können.

Wahlkampf 2028, der republikanische Kandidat heißt … Trump?
Auf keinen Fall. Das lässt die Verfassung nicht zu.

Als Vize?
Es würde ihm keinen Spaß machen, Vizepräsident zu sein.

Hier erklären Sie die USA den Europäern – was erzählen Sie in den USA über Deutschland und Europa?
Jeder, der in Europa und Deutschland unterwegs ist, merkt: Deutschland hatte einmal die beste Infrastruktur in Westeuropa. Und heute sind die Züge nicht mehr das, was sie einmal waren. Telefon und Internet auch nicht. Deutschland war nach dem Krieg ein Land, das sich auf Disziplin, Produktion, Opfer für das Gemeinwohl konzentriert hat. In den vergangenen 15 Jahren hat es den Deutschen an Selbstvertrauen gefehlt, sie haben sich zu sehr auf Privatleben und Urlaub konzentriert statt die Champions von Europa zu sein.

Wie schaut man in den USA auf die EU?
Die EU ist so kompliziert. Man kann den Verstand verlieren, wenn man versucht, sie zu erklären. Das ist wohl die vorherrschende Vorstellung in den USA. Die Briten wollten raus, da kann sie nicht so toll sein. Und natürlich sehen einige Menschen in den USA Europa als Konkurrenz. Aber Europa war zuletzt so schwach, dass es schwerfällt, es als Konkurrenten oder Vorbild für den Rest der Welt ernst zu nehmen.

Sie haben viele Jahre über Internationale Beziehungen doziert. Welche Texte würden Sie Ihren Studierenden zur aktuellen Lage empfehlen – Huntingtons „Kampf der Kulturen" vielleicht oder lieber etwas zur Monroe-Doktrin?
Es lohnt immer, zu den Klassikern zurückzukehren: die Politik von Aristoteles, Der Fürst von Machiavelli. Und lesen Sie die Federalist Papers der Urväter der US-Verfassung. Die drei Lektüren müssten einen guten Einblick geben.





Politisches, diplomatisches und militärisches Hintergrundwissen: MSC-Leiter Wolfgang Ischinger debattierte mit DGAP-Präsident

Wie sicher ist Europa ohne die Hilfe der USA?

Ukraine-Krieg ohne Perspektive, Eskalation in Nahost: Die internationale Sicherheitslage stellt die EU vor riesige Herausforderungen. Welche Fehler gemacht wurden, wie groß die Gefahren sind und was jetzt zu tun ist.

Mallorca ist so nah, dass man eine deutschsprachige Konferenz bequem in Palma abhalten kann. Aber auch die Ukraine liegt quasi nebenan. „In Europa herrscht Krieg", lautete die einleitende Warnung beim Panel über europäische und globale Sicherheit – eine Erkenntnis, die auch nach über drei Jahren russischen Großangriffs auf die Ukraine nicht ausreichend im Bewusstsein der Bürger präsent sei.

Bei diesem zweiten Panel der Münchner Sicherheitskonferenz (MSC) ging es um die wachsende Verantwortung Europas für die Verteidigungsbereitschaft. Mit MSC-Leiter Wolfgang Ischinger debattierten Dr. Thomas Enders, Ex-CEO von Airbus und aktueller Präsident der Deutschen Gesellschaft für Auswärtige Politik (DGAP), Generalleutnant a.D. Jürgen-Joachim von Sandrart und US-Politikberater Kenneth R. Weinstein. Weitere Einblicke lieferten der Ex-NATO-Generalsekretär Jens Stoltenberg per Videostatement sowie der ehemalige Luxemburger Außenminister Jean Asselborn. Auch Ex-Bundesaußenminister Sigmar Gabriel äußerte sich im Rahmen der Konferenz zur internationalen Lage.

Nicht nur die russischen Angriffe auf die Ukraine hielten während des Wirtschaftsforums unvermindert an. Gleichzeitig tobte der Krieg im Gazastreifen, und der Nahostkonflikt eskalierte mit Raketenangriffen zwischen Israel und Iran. Ein desillusionierter Kommentar auf dem Podium: Jetzt fehle nur noch, dass China in Taiwan einmarschiere – oder die USA in Kanada. Selbst wenn die Anspielung auf Trumps Begehrlichkeiten nicht als immanente Warnung gemeint war, so spiegelte sie doch die große Ungewissheit wider: Kann sich die NATO noch auf die Supermacht verlassen?

Die Antworten gingen weit auseinander: Während manche Referenten darauf hofften, dass die euro-amerikanische Einheit mit erhöhten europäischen Rüstungsausgaben wieder zusammengeschweißt werde, hielten andere einen NATO-Austritt der USA für durchaus möglich. In jedem Fall stehe die Essenz des Militärbündnisses infrage, die Beistandsverpflichtung im Artikel 5. Ob Trump im Falle eines Angriffs auf einen baltischen EU- und NATO-Staat Truppen schicken würde, sei zurzeit nicht klar zu beantworten. In-





Dr. Thomas Enders, dem früheren Luxemburger Außenminister Jean Asselborn und Generalleutnant a.D. von Sandrart (v.li.).

wieweit ergebe es dann noch Sinn, Waffensysteme wie den F-35-Kampfjet aus den USA zu kaufen? Jedenfalls müsse die vollständige Souveränität über erworbene Waffen bestehen und eine operative Abhängigkeit ausgeschlossen werden. De-risking gelte nicht mehr nur für Russland und China.

NEU DENKEN, so die Analyse der Referenten, das treffe für die internationale Sicherheit in besonderem Maße zu. Deutschland musste binnen kurzer Zeit eine 180-Grad-Wende in Sachen Rüstungsexporte vollziehen. Vor wenigen Jahren sei es undenkbar gewesen, deutsche Waffen in Krisengebiete zu schicken. Nun stelle sich vielmehr die Frage, wie man die Produktion möglichst effizient ankurbeln könne, um den Bedarf der Ukraine zu decken und sich gleichzeitig für eine mögliche Aggression aus Russland zu rüsten.

Dafür müsse mehr, schneller und effizienter investiert werden. Das Verteidigungsbudget aller EU-Staaten zusammen erreiche gerade einmal die Hälfte der US-Ausgaben. Zudem fließe das Geld in Europa in etwa 180 verschiedene und nicht miteinander kompatible große Waffensysteme. Die Verteidigungs-Euros seien also „desaströs schlecht investiert“. Ineffizienz und Zeitverlust könne man sich aber nicht leisten. Putin müsse sofort signalisiert werden, dass er den Krieg gegen die Ukraine auf dem Schlachtfeld nicht gewinnen könne. Und spätestens binnen 18 Monaten müsse man darauf vorbereitet sein, dass Russland die Stärke der NATO durch einen Angriff – hybrid und mit brachialer Gewalt – im Baltikum austesten könnte. Die Idee, dass man drei bis fünf Jahre Zeit habe, sei falsch.

Über politische Fehler wurde offen diskutiert: Hätte man die Ukraine viel früher mit mehr Waffen und mit Truppen unterstützen müssen? Dabei wurde ein provokanter historischer Vergleich gezogen: Hätten die Alliierten den Zweiten Weltkrieg gewonnen, wenn die USA 1944 nur Waffen und keine Soldaten in die Normandie geschickt hätten? Weitere Fragen, die das Dilemma zeigen: Wie schädlich war die Debatte über deutsche Taurus-Raketen? Darf man hinnehmen, dass die Produktionslinien für Taurus stillstehen, weil es dem Hersteller gesetzlich verboten ist, in Vorleistung zu gehen? Wäre es zur Eskalation in Nahost gekommen, wenn man Israel früher unter Druck gesetzt hätte, sich für die Zweistaatenlösung einzusetzen? Hätte sich der Krieg zwischen Israel und Iran verhindern lassen, wenn die USA unter Trumps erster Amtszeit nicht aus dem Atomabkommen mit dem Iran ausgestiegen wären?

Bei der Diskussion um die militärische Abwehrkraft Europas dürfe man darüber hinaus nicht vergessen, dass die Stärke nicht nur von der Truppenzahl, der Leistung der Waffen sowie der Kapazität der Rüstungsindustrie abhänge. Man müsse sich auch gegen die im hybriden Krieg eingesetzten Fake News wehren, die darauf abzielten, die Stimmung in der Bevölkerung zu manipulieren. Forderungen nach Verhandlungen mit Russland erzeugten den Irrglauben, man habe den diplomatischen Weg ignoriert. Dabei müsse vielmehr klar sein, dass Putin bislang jedes Verhandlungsangebot mit Bomben auf die Ukraine beantwortet habe.

Verteidigungsfähigkeit hängt auch von der Bereitschaft der Bevölkerung ab. Wofür ist Europa, ist Deutschland zu kämpfen bereit? Den Bürgern in Polen, Finnland, Estland, Lettland und Litauen sei diese Frage viel bewusster als etwa in Deutschland. Und in diesem Kontext müsse auch die Debatte um eine allgemeine Wehrpflicht geführt werden. Denn die Soldatenzahl aufzustocken, wenn die aktuellen Kontingente nicht einmal ausreichend bewaffnet seien, habe wenig Sinn. Aber die Frage, ob man als Gesellschaft bereit sei, bestimmte Werte gegen einen Angriff zu verteidigen, müsse sehr wohl beantwortet werden.

INTERVIEW

„Europas fragmentierte Rüstungsindustrie muss zusammenwachsen“

Die Rüstungsexpertin Susanne Wiegand vom Drohnenhersteller Quantum Systems über die nötigen Strategien in der aktuellen Sicherheitspolitik und die derzeitigen Entwicklungen in der Militärtechnologie.

Wie kriegsentscheidend Drohnen geworden sind, zeigte eindrucksvoll die „Operation Spinnennetz“ am 1. Juni 2025. Mit der langfristig vorbereiteten Offensive traf die Ukraine gleich vier strategisch wichtige Luftwaffenstützpunkte Russlands und schaltete mehrere Langstreckenbomber aus. Was die Entwicklung der Waffensysteme für die Sicherheitspolitik Europas bedeutet und wie sich die Rüstungsindustrie aufstellen sollte, erläuterte auf dem Wirtschaftsforum Susanne Wiegand. Die ehemalige Vorstandschefin des Rüstungszulieferers Renk Wiegand gehört mittlerweile dem Advisory Board des Drohnenherstellers Quantum Systems an.

Ukraine-Krieg, Nahost-Krieg, der Kurs der Trump-Regierung – haben Sie den Eindruck, dass sich die Menschen in Europa inzwischen der neuen sicherheitspolitischen Lage bewusst sind?
Ich glaube, die meisten Menschen in Europa haben verstanden, dass Sicherheit nicht per se gegeben ist auf unserem Kontinent, dass man für die Verteidigung der Demokratie Streitkräfte braucht und dass man sie gut ausrüsten muss. Und damit ist natürlich auch die Rüstungsindustrie salonfähig geworden, wie ich es formuliere. In den ESG-Nachhaltigkeitskriterien war sie sogar auf eine Stufe mit Alkohol, Glücksspiel oder etwa Prostitution gestellt worden. Das hat sich massiv geändert. Das sehen wir auch daran, dass wir ein durchaus attraktiver Arbeitgeber geworden sind.

Was hat sich im Umgang zwischen Rüstungsindustrie und Politik verändert?
Die Gesprächskanäle haben sich intensiviert. Die Zusammenarbeit wird enger, auch wenn sie noch nicht institutionalisiert ist wie in anderen Ländern. Soweit sind wir in Deutschland noch nicht, vielleicht müssen wir da auch nicht hin. Aber ein intensiver Dialog in Zeiten, in denen man sich gegenseitig braucht, macht schon Sinn.

Was erwarten Sie sich vom Regierungswechsel?
Ein fundamental wichtiger Schritt ist natürlich der neue Finanzrahmen, der ja schon vor dem Regierungswechsel beschlossen worden ist, unter dem Mitwirken aller Beteiligten. Dieser große Hemmschuh – wir haben kein Geld oder nicht genug Geld – ist damit passé. Im Handeln der Regierung habe ich aber bislang noch keine großen Veränderungen wahrgenommen.

Sie haben die Wichtigkeit betont, dass in der Verteidigungspolitik auch Industrie- und militärische Kompetenz verankert sind. Sehen Sie das gegeben?
Das ist noch schwer zu beurteilen. Ich habe gesagt: Wenn ich Verteidigungsministerin wäre, dann würde ich mir ein kleines Expertengremium aufbauen, mit einsatzerfahrenen Militärs und Leuten, die zutiefst verstehen, wie die Industrie funktioniert. Denn wir müssen jetzt skalieren, strukturell andere Wege gehen – also nicht nur ein bisschen mehr machen oder ein bisschen schneller. Das wird nicht reichen.

Mit „Skalieren“ und „Neu Strukturieren“ meinen Sie die europäische Ebene?
Es wäre nicht sinnvoll, wenn jeder im Kleinen sein Ding macht. Wir haben zum Teil in den Unternehmen und in gemeinsamen Projekten europäische Strukturen, aber noch viel zu wenig. Die fragmentierte Rüstungsindustrie in Europa muss dringend zusammenwachsen. Deshalb ist auch geboten, trotz der souveränen Interessen der Länder, dass wir das europäisch denken und tun.

Jedes Land würde also arbeitsteilig eine andere Rüstungsgattung produzieren?
Man muss unterscheiden zwischen etablierter Rüstungsindustrie und neuen Technologien, wo es noch keine etablierten Strukturen gibt. Solche lassen sich nicht ohne weiteres aufbrechen. Da müssen wir stattdessen in Gemeinschaftsprojekte und -programme kommen. In Europa haben wir zu viele verschiedene Waffensysteme und Konfigurationen. Wir brauchen gemeinsame Standards. Dann müsste man auch nicht sagen: Nur einer macht Drohnen und die anderen nicht. Und man müsste von keinem Land verlangen, dass es Kompetenzen oder Arbeitsplätze aufgibt. Im Gegenteil: Für die nötigen Stückzahlen und stabile Lieferketten brauchen sie die gesamten Industriekapazitäten, die auch noch weiter ausgebaut werden müssen. In den Bereichen, in denen Strukturen noch nicht etabliert sind, kann man gleich europäisch denken und sich fragen: Was wäre eine ökonomisch sinnvolle Arbeitsteilung?



Susanne Wiegand nahm unter anderem am MSC-Panel „Mehr Verantwortung für Europas Sicherheitspolitik“ teil.

Was sollte die Politik vor diesem Hintergrund tun?
Auch wenn wir privatwirtschaftliche Strukturen haben und das auch so bleiben sollte, kann die Politik Standards setzen. Das beinhaltet gemeinsame Spezifikationen, die Verständigung auf das gleiche Gerät oder die Harmonisierung in Fragen der Exportkontrolle und der Regularien.

Konkret würde das den Bau beispielsweise einer europäischen Drohnenfabrik bedeuten?
Ich glaube, jeder möchte auch immer noch die Wahl zwischen zwei, drei Herstellern haben, Monopole sind ungesund. Aber wir sollten uns in Europa auf bestimmte Drohnentypen verständigen und diese Modelle in großen Stückzahlen mit resilienten Lieferketten produzieren.

Was sind die aktuellen Tendenzen bei der Entwicklung von Drohnen und ihren Funktionen?
Zunächst einmal: Kein Krieg, kein Gefechtsfeld ist mehr ohne Drohnen denkbar. Wir können unterschiedliche Missionen unterscheiden. Es gibt Drohnen mit Kameras zur Aufklärung. Sie übermitteln Zieldaten über die Stellung des Feindes etwa an die Artillerie, agieren also im Verbund mit anderen Waffensystemen und erzeugen das, was wir heute ein gläsernes Gefechtsfeld nennen. Dann gibt es Drohnen, die sozusagen fliegende Munition sind, sogenannte Loitering Munition, andere kommen in der Abwehr von Drohnen zum Einsatz. Die Spannweite reicht von ganz kleinen bis hin zu sehr großen Drohnen mit den unterschiedlichen Einsatz- und Verwendungszwecken.

Was bedeutet das für die anderen Waffensysteme?
Die Drohnen sind „on top“. Es wäre nicht richtig zu sagen: Ich brauche morgen keinen Panzer mehr. Es geht darum, Territorium zu verteidigen oder wie im Fall der Ukraine Gelände zurückzuerobern und auch zu halten. Das geht nicht nur aus der Luft. Aber es kommt auf die Kombination an, und man braucht vielleicht auch weniger konventionelles Großgerät.

Der Wandel braucht Zeit. Andererseits haben wir in der Ukraine eine akute Lage.
Es gibt vereinfacht gesagt jetzt zwei Zeitlinien. Was ist, wenn Russland die NATO an der Ostflanke testen will? Da haben wir ein Zeitfenster in den nächsten 12 bis 18 Monaten, mit dem wir umgehen müssen. Dafür müssen wir kurzfristig unsere Abschreckungsfähigkeit und auch unsere Durchhaltefähigkeit auf Basis des verfügbaren Materials und Personals stärken. Parallel müssen wir mittelfristig unsere Flottengrößen wieder auf einen Stand bringen, damit wirksame Abschreckung langfristig funktioniert und wir der Ukraine zu einem langfristigen Frieden verhelfen können. Es gibt also zwei Zeitachsen, und beide müssen jetzt angestoßen werden.



Achim Berg, Ex-Bitkom-Präsident und Operating Partner der Viessmann Group, forderte mehr Mut, die Zukunft zu gestalten.

Stromfresser und Innovationsmotor

KI, Cloud Computing, Krypto – die technologische Revolution ist sehr viel energieintensiver, als viele es sich vorstellen können. Eine Debatte über die Frage, wie Deutschland und Europa noch auf den Zug aufspringen können.

Dass Energie in Deutschland zu teuer ist und sich die Kosten als Hemmschuh für die Wettbewerbsfähigkeit des Industriestandorts erweisen, wurde schon bei vergangenen Ausgaben von NEU DENKEN analysiert. 2025 stand das Dilemma um Energieversorgung und Energiepreise erneut im Fokus, diesmal jedoch in erster Linie in seiner Rolle als Innovationskiller: Künstliche Intelligenz, Cloud Computing, Krypto – die Zukunftstechnologien sind gewaltige Stromfresser.

Die Zusammenhänge zwischen Energieversorgung, Innovation und Investitionen, aber auch das Entwicklungspotenzial der neuen Technologien waren Aspekte von mehreren Vorträgen und Debatten. Unter anderem sprachen darüber Eric Demuth, CEO von Bitpanda („Krypto Dynamics: welchen Einfluss hat zukünftig die digitale Währung auf internationale Finanzsysteme?“), der Wirtschaftswissenschaftler Prof. Jörg Rocholl („Make Europe great again? Kommen neben Innovationen auch wieder Investoren?“), Achim Berg, Invest Consult Viessmann („Investing for future Generations – mehr Mut die Zukunft zu gestalten“) oder auch David Knower (Cerberus Deutschland Beteiligungsberatung GmbH) sowie Dr. Martin Lück (Macro Monkey) im gemeinsamen Interview „Invest again in Europe? Oder kann Deutschland nur forschen und die USA und China verdienen das Geld?“.

Zunächst die Bestandsaufnahme: Die Energiekosten in Deutschland sind im internationalen Vergleich deutlich zu hoch. Strom kostet ein Drittel mehr als in Frankreich, mehr als doppelt so viel wie in den USA, mehr als viermal so viel wie in Indien. Gleichzeitig wird davon ausgegangen, dass mit dem zunehmenden Energieverbrauch durch Rechenzentren der Gesamtbedarf massiv ansteigen wird. Jede KI-Anfrage löst im Gegensatz zu Suchmaschinen, die auf gespeicherte Informationen in Datenbanken zurückgreifen, massive Berechnungen im Hintergrund aus: Das KI-Modell analysiert die Eingabe, durchläuft Milliarden virtuelle Verbindungen und berechnet daraus, welche Antwort mit hoher Wahrscheinlichkeit passen könnte. Der Stromverbrauch von Rechenzentren weltweit dürfte sich bis 2030 mehr als verdoppeln, wobei die Prognosen für die Zuwachsraten in den USA und vor allem China besonders hoch ausfallen.

Vor diesem Hintergrund stehen Deutschland und ganz Europa vor der Herausforderung, kräftig in die Energie-

erzeugung sowie in den Ausbau der Netze zu investieren, wie die Referenten betonten. Und dafür brauche es einen ganzheitlichen Ansatz: Erneuerbare Energien, Erdgas, Atomkraft, Wasserstoff, Speicherung, Transport – das alles müsse in einem einheitlichen System mit dem Ziel einer künftigen Energieresilienz gedacht werden, dem Politik und Wirtschaft höchste Priorität einräumen, statt sich in der Debatte an einzelnen Aspekten aufzuhängen.

Ohne günstige Energie habe man keine Chance, weltweit bei den Zukunftstechnologien vorne mitzuspielen, sondern könne den Entwicklungssprüngen in China und den USA nur „ein paar nette Apps“ hinzufügen. Ob man mit einem Reset in der Innovationspolitik noch auf den Zug der KI aufspringen könne oder ob dieser Zug vielmehr schon längst abgefahren sei, darüber gingen die Einschätzungen in der Debatte auseinander.

Gleichzeitig erweisen sich die bislang bestehenden Rechenzentren in Deutschland als zu klein, und auch die im Koalitionsvertrag der neuen Bundesregierung angekündigten Investitionen blieben hinter den Erwartungen zurück. Bei dem Thema müsse in ganz neuen Dimensionen gedacht werden, zumal sich neuartige Investitionsmöglichkeiten und Geschäftsmodelle auftun. Als Beispiel wurde nicht zuletzt auch die Abwärme der immer größeren Rechenzentren genannt, die als Fernwärme genutzt werden könne.

Rechenleistung und Energieverbrauch spielen aber auch im Bereich Kryptowährungen eine immer größere Rolle. Als Beispiel für das Innovationspotenzial, von dem sich Deutschland etwas abschauen könne, wurden etwa Stablecoins genannt, Kryptowährungen also, deren Wert an einen stabilen Vermögenswert wie etwa den US-Dollar gekoppelt ist. Die USA hätten damit eine niederschwellige Strategie zur Refinanzierung geschaffen – im Handumdrehen könne nun jeder Handynutzer auf der Welt und ohne den Rückgriff auf Banken US-Dollar erstehen.

Auch wenn Deutschland und Europa nicht an vorderster Front der Innovationstechnologien vertreten seien, dürften die Möglichkeiten bei der Implementierung nicht aus den Augen verloren werden – hier gebe es noch Chancen, auf den Zug aufzuspringen. So wurde in der Debatte davor gewarnt, angesichts der bislang oftmals bescheidenen Nutzung von KI – etwa beim Verfassen von E-Mails oder dem Erstellen von Illustrationen – das künftige Potenzial für eine echte Produktivitätssteigerung zu unterschätzen. Verwiesen wurde etwa auf den Gesundheitsbereich: Mit dem Zusammenführen von Datensätzen aus Patientenakten und der Analyse von Rohdaten aus Untersuchungen aller Art ließen sich Diagnosen und Prognosen erstellen, die ein proaktives Handeln bei der Behandlung von Patienten ermöglichten. Aber etwa auch im Bereich der Nachhaltigkeitsstrategien ergäben sich interessante Investitionsmöglichkeiten: KI könne beispielsweise durch eine intelligente Verkehrsführung dazu beitragen, den Ausstoß von Treibhausgasen zu reduzieren, oder dabei helfen, die Bewässerung in der Landwirtschaft zu optimieren.



„Europa als sicherer Hafen für Investoren“

Fünf Fragen an Günther Oettinger, Co-Chairman für den German-UAE Business Council

Aus dem Ländle in die weite Welt: Von 2005 bis 2010 war Günther Oettinger (CDU) Ministerpräsident Baden-Württembergs, dann setzte er seine Karriere in der EU fort, als Energie-Kommissar bis 2014, als Kommissar für Digitale Wirtschaft bis 2016 und im Ressort Haushalt und Personal bis 2019. Bei NEU DENKEN war er Co-Chairman für den German-UAE Business Council.

Sie sprechen von großen Chancen für Europa – wo?
Die Welt ist in Unordnung. Länder werden von Autokraten und Diktatoren regiert. Die USA verspielen jeden Tag noch mehr Vertrauen: Zölle hoch, Zölle runter. Deswegen: Europa kann ein sicherer Hafen für Investoren sein.

Dafür bräuchte es …
… einen grenzüberschreitenden Banken- und Kapitalmarkt. Investoren prüfen eine Ansiedlung in den USA und die dortigen Energiekosten, eine Schnellbahn in Japan, Wasserstoffaktivitäten in Saudi-Arabien und bewerten dann Risiko und Ertrag. Wir haben für jeden, der in Europa investiert, ein denkbar geringes Risiko, aber auch zu geringen Ertrag. Wir müssen die Bedingungen so verändern, dass das Risiko gering bleibt, aber die Chancen auf Gewinne steigen.

Wie stabil ist die EU, wenn für Entscheidungen Politiker wie der ungarische Premier Viktor Orbán nötig sind?
Die meisten Entscheidungen werden nach dem Mehrheitsprinzip getroffen. Nur ganz wenige – wie etwa die Russland-Sanktionen – bedürfen der Einstimmigkeit. Und es gibt ja zunehmend auch jenseits der 27 EU-Mitgliedstaaten Aktivitäten: Die Achse Macron-Merz, also Berlin-Paris ist wieder vital. Die Zusammenarbeit mit den Briten ist wieder auf gutem Wege. Das heißt, wir Europäer können eigentlich sagen: Macron, Merz, Tusk, Starmer und Meloni … die fünf großen Länder machen ein Angebot, das durchaus Vertrauen verdient.

Also ein „Europa Plus der zwei Geschwindigkeiten“?
Zwei Geschwindigkeiten, wo sie notwendig sind. Europa Plus bedeutet auch, Handelsabkommen mit Drittländern zu schließen, in Lateinamerika, im Nahen Osten, in demokratischen Ländern Asiens, mit Australien, Indien.

Wenn wir die Chance verpassen?
Dann werden wir eben die Welt von morgen nicht mehr mitgestalten. Dann wird Europa in allen Fragen – für technische und wissenschaftliche Standards, für die Wirtschaft, für Fragen über Frieden oder Krieg, über Klimaschutz – nicht mehr relevant sein.

„Die technologische Innovation hat sich exponentiell beschleunigt“

Dr. Hendrik Brandis von Earlybird über KI bei Investitionen in Start-ups, das gewaltige Potenzial von DeepTech und seine Wünsche an die deutsche Bundesregierung.

Dr. Hendrik Brandis, Mitbegründer und Partner des Wagniskapitalgebers Earlybird Venture Capital, sprach beim Wirtschaftsforum NEU DENKEN über „How to measure Innovation – welchen Ideen gehört die Zukunft?“ Earlybird investiert in den ganz frühen Innovationsphasen und sondiert dafür mit KI-Technologie jährlich insgesamt rund 50.000 Start-ups in ganz Europa.

Die KI revolutioniert alle Arbeits- und Lebensbereiche. Wie zeigt sich das bei einem Risikokapitalinvestor?
Wir haben diese Adaption früh eingeleitet. Gerade in der Frühphase im Bereich Venture Capital stehen wir vor der Herausforderung, überhaupt Zugang zu den für Investitionen interessanten Start-ups zu finden. Typischerweise sind sie dann aus Selbstschutz noch im Stealth-Modus unterwegs, bleiben also bewusst unter dem Radar. Sie wollen gar nicht im Internet gefunden werden. In der Vergangenheit mussten wir darauf hoffen, dass unsere Marke bekannt ist und sie uns finden. Oder wir haben unsere Netzwerke genutzt, um aktiv Kontakt aufzunehmen. Das hat sich geändert: Vor acht Jahren haben wir mit einem KI-basierten IT-System begonnen. Mit ihm durchforsten wir kontinuierlich rund 200 Datenbanken und versuchen, Muster zu erkennen, die auf Innovation hindeuten.

Wie kann man sich das vorstellen?
Sagen wir, ein Herr Willi Plattes lädt bei der Softwareentwicklungs-Plattform GitHub einen Code hoch und erhält dafür gute Bewertungen, sucht gleichzeitig bei LinkedIn nach Data Scientists und meldet im balearischen Handelsregister eine neue Sociedad Limitada (S.L.) an. Dann sagt unser System: Mit Willi Plattes müssen wir mal reden. Das klingt, als ob er eine Innovation im Kopf hat. Der Dealflow – also die Zahl potenzieller Investitionsmöglichkeiten – ist von ungefähr 8.000 auf rund 50.000 Investitionsmöglichkeiten pro Jahr gestiegen. Statt 20 bis 30 Prozent der Möglichkeiten nehmen wir mehr als 90 Prozent wahr. Das sind dramatische Veränderungen.



Dr. Hendrik Brandis
Gründer Earlybird Invest.

Spielt die Künstliche Intelligenz auch bei der Auswahl der Projekte eine derart zentrale Rolle?
In der Frühphase beruht unsere Selektion zu einem hohen Teil auf der Bewertung der Gründerpersönlichkeiten. Aber auch diese lässt sich ein Stück weit auf Daten basieren. Hat die Person schon mal ein erfolgreiches Unternehmen gegründet? Kommt sie oder er aus Stanford, von Harvard oder aus Buxtehude? Die KI schaut in die Vergangenheit erfolgreicher Unternehmer und zieht dann Schlüsse zu jetzigen Profilen.

Wie viel Raum bleibt da noch für persönliche Erfahrung?
Jede Entscheidung trifft ein Mensch. Wir nehmen regelmäßig ein Overruling vor, also eine manuelle Änderung der ermittelten Ratingergebnisse – dadurch wird die Künstliche Intelligenz besser. Sie hilft in der Priorisierung, macht uns effizienter und stellt Daten zur Verfügung, mit denen wir dann aber als Menschen entscheiden.

Stichwort DeepTech, also Technologien, die oft bahnbrechende Innovationen ermöglichen: Welche Bereiche sind derzeit interessant für Investitionen in Start-ups?
Sie können grundsätzlich unterscheiden zwischen Investitionen in Businessmodell-Innovationen und DeepTech-Deals. 2018 lag deren Anteil in Europa bei 18 Prozent. 2024 hat er sich auf 35 Prozent fast verdoppelt. Der Grund: Die technologische Innovation hat sich exponentiell beschleunigt, und gleichzeitig mit dieser Beschleunigung nimmt auch die Kapitaleffizienz extrem zu. Damit sind heute Dinge möglich, die gestern noch wahnsinnig kapitalintensiv waren. Noch vor 20 Jahren wäre ein Venture-finanziertes Raketenunternehmen undenkbar gewesen. Dann hat SpaceX gezeigt, dass das kapitaleffizienter geht. Ähnliches gilt für Projekte in der Kernfusion – heute geht das. Und diese Liste kann ich immer weiterführen.

Wie lässt sich diese Entwicklung erklären?
Das liegt meines Erachtens daran, dass bei technologisch differenzierten Deals das Risiko zu einem guten Teil in der Realisierung eines Konzeptes besteht, weniger aber im Product Market Fit, also der Markteignung. Beispiel Kernfusion: Wenn sie funktioniert, werde ich den Strom schon verkauft bekommen – da gibt es kein Marktrisiko. Baue ich dagegen ein Unternehmen im Bereich Quick Commerce auf, dann ist es genau umgekehrt. Beim Aufbau besteht kein Risiko. Aber habe ich auch eine auskömmliche Marge, um die zusätzlichen Kosten für Quick Delivery zu bezahlen?

Bei früheren Ausgaben von NEU DENKEN wurde bemängelt, dass Investoren in Europa weniger bereit seien, Risiken einzugehen. Das hat sich geändert?
Die Bereitschaft, Tiefen-Technologien zu finanzieren, hat zugenommen. Das liegt aber vor allem daran, dass die Kapitaleffizienz zugenommen hat. Brauchte man früher 3 Milliarden Euro, um eine Rakete in den Orbit zu bringen, sind es heute nur 350 bis 400 Millionen. Auf einmal wird das auch für private Wagniskapitalgeber verdaulicher. Ähnlich bei der Kernfusion. In der Vergangenheit sind 50 Milliarden Euro in die thermische Fusion geflossen. Wir versuchen jetzt die kinetische Fusion, da brauchen wir unter 400 Millionen Euro bis zum vollständigen Nachweis. Hinzu kommt: Durch die exponentielle Beschleunigung der Innovation hat sich das Feld potenzieller Investitionsmöglichkeiten extrem verbreitert. In den 80er- und 90er-Jahren gab es im Grunde eine Plattformtechnologie pro Dekade, auf deren Basis viele Start-ups entstanden sind. In den 80ern war es der PC, in den 90ern das Internet. Für die 2020er fallen mir unzählige innovative Plattformtechnologien ein, von denen jede so mächtig ist wie damals der PC oder das Internet, etwa KI, Metaverse, Blockchain, Cloud Computing, die Kommerzialisierung der Raumfahrt oder in der Biotechnologie mRNA.

Dieses Potenzial, das Sie beschreiben, steht im Gegensatz zur zuletzt ziemlich miesen Stimmung in Deutschland. Hat auch die deutsche Wirtschaft die Möglichkeiten, dieses Potenzial auszuschöpfen?
Das steht außer Frage. Es fehlt aber an ausreichendem Wachstumskapital, also den Investitionen. Dabei wären die Beträge da, man muss nur die Rahmenbedingungen dafür schaffen. Lassen Sie mich einen Vergleich ziehen: In den Zeiten des Wirtschaftswunders zwischen 1950 und 1970 hat Deutschland zwischen drei und vier Prozent des Bruttoinlandsprodukts in Wachstumsunternehmen investiert.

Und wie sieht es heute aus?
Bei drei bis vier Prozent des Bruttosozialprodukts reden wir heute über 150 Milliarden Euro an Investitionen im Jahr. Tatsächlich waren es in den vergangenen Jahren aber nur jeweils 7 bis 8 Milliarden Euro. Das ist in etwa der Faktor 20. Stellte früher das produzierende Gewerbe die Wachstumsunternehmen, sind es heute wissensbasierte Unternehmen. Und diese kann ich nicht mit Fremdkapital finanzieren, weil sie keine Sicherheiten zur Verfügung stellen können. Aber das ändert nichts daran, dass ich im gleichen Umfang investieren muss. Das ist auch profitabel, aber ich brauche andere Akteure, andere Kapitalquellen. Diese Transformation ist uns im Gegensatz etwa zu den USA nicht gelungen. Dort basiert das Rentensystem auf privaten Pensionsfonds, und es gibt viele große Stiftungen. Sie investieren zu einem sehr signifikanten Teil in Venture Capital.

Was ist vor diesem Hintergrund Ihr größter Wunsch an die neue Bundesregierung in Deutschland?
Schafft Rahmenbedingungen, damit Kapital in Wachstumsunternehmen fließt. Nach der Finanzkrise wurde über Solvency II, also die Harmonisierung des Versicherungsaufsichtsrechts in Europa, ein Regulierungsbeiwerk geschaffen, das durch Auflagen in Sachen notwendiger Eigenkapitalunterlegung für institutionelle Investoren zu restriktiv ist. Wenn die deutsche Versicherungsindustrie jedes Jahr 300 Milliarden Euro neu investiert, davon aber faktisch nichts in Wachstumsunternehmen geht, sondern fast alles in Staatsanleihen, dann liegt das unter anderem auch an Solvency II. Dabei sagt die Wissenschaft: Bei der Investition in ein qualifiziertes Portfolio von 250 bis 300 Wachstumsunternehmen ist das Teilverlustrisiko tatsächlich null. Solvency II lässt sich natürlich nicht über Nacht ändern. Man könnte aber aus der Not eine Tugend machen: Da ein so breit diversifiziertes Risiko kein Teilverlustrisiko hat, könnte die Bundesregierung eine Staatsgarantie dafür auflegen. Es wäre eine Win-win-Situation.

People, Planet,



So geht Impact Investment in der Praxis: Ulrich Reitz im Gespräch mit Julia Kleiser, Philanthropie-Beraterin bei der liechtensteinischen

There is an impact of doing nothing: Keine Entscheidung zu treffen, ist auch eine Entscheidung – so lässt sich eine zentrale Erkenntnis des Panels „Are you a producer of social solutions? Vermögen mit Impact“ auf den Punkt bringen. Denn wer sich mit seinem erarbeiteten oder ererbten Vermögen nicht auch im Sinne der eigenen Werte engagiert, nimmt in Kauf, dass es letztendlich anderen Zwecken dient.

Warum Rendite nicht alles ist und zu welchen Erkenntnissen Vertreter der neuen Generationen von Unternehmerfamilien kommen, die über die nötigen Mittel für sinnstiftende Investitionen verfügen, waren zentrale Fragen des Panels. Zu den Referenten gehörten Julia Kleiser, Philanthropie-Beraterin bei der liechtensteinischen Privatbank LGT, die Unternehmerin Nadja Swarovski, Chair Emeritus der Swarovski Foundation, sowie Anouk Hilti-Zingg, Unternehmerin und Investorin, die nach dem Motto „You are what you invest in“ in der Schweiz eine Next-Generation-Plattform für Impact gegründet hat. Der Unternehmer Joachim Schoss, Gründer der Scout24-Gruppe, berichtete zudem in einem weiteren Panel von seiner Nahtoderfahrung nach einem Verkehrsunfall 2002 in Südafrika – eine Zäsur, die seinen Blick auf Umsätze und Investitionen veränderte. Schoss ist heute Board Member beim Projekt Earthguard, das die globale Erwärmung durch Weltraumtechnologie stoppen will (siehe Seite 31).

Wie also das Vermögen einsetzen, um neben der Sicherung der Rendite auch den Weg für nachhaltige Lösungen in allen Gesellschaftsbereichen zu ebnen? Das Potenzial ist riesig: In den kommenden 50 Jahren wird so viel Vermögen von einer Generation zur nächsten übertragen wie noch nie. Welche Ziele sich die derzeitige und neue Generation für ihre Investments setzt, hat also weitreichende Auswirkungen. Das ist auch die Grundlage der Studie „Vermögen mit Wirkung“, deren Ergebnisse Julia Kleiser bei NEU DENKEN präsentierte (link.plattes.net/ND25-lgt). Im Rahmen der Studie wurden weltweit 60 Vertreter dieser neuen Generation zu Motiven und Zielen befragt, darunter auch Nadja Swarovski – sie gehört der fünften Generation der Schmuckdynastie an – und Anouk Hilti-Zingg zusammen mit ihrem Mann Rudolf Hilti. Die Studie beinhaltet darüber hinaus 20 Fallstudien.

Eine zentrale Erkenntnis: Die Investitionen lassen sich nicht einteilen in solche, die dem Planeten schaden, und solche, die ihn schützen. Genauso wenig stellen Impact Investment und Philanthropie eine Art Sonderposten dar. Vielmehr ist der ganzheitliche Blick auf das Vermögen ausschlaggebend. Es geht um Lösungen, die Unternehmertum, Investitionen, Konsum und Philanthropie vereinen und eine gesamtheitlich positive Wirkung entfalten. People, Planet, Profit – das sind keine sich widersprechenden Ziele, sondern bilden zusammen ein Ganzes. Die entscheidende Frage lautet: Wo liegt der Sweet Spot zwischen Rendite und Verantwortung, also der Punkt, an dem das Vermögen die beste Wirkung, den größten Nutzen und gleichzeitig die meiste Erfüllung bietet?

Wichtiger Aspekt sind bei dieser Fragestellung die eigenen Werte, die persönliche Verbindung zum Familienver-

Profit

Eine neue Generation Vermögender will mit einem ganzheitlichen Blick Nachhaltigkeit und Rendite unter einen Hut bekommen. Was sie bewegt – und was sie bewegen wollen.



Privatbank LGT, mit Nadja Swarovski, Chair Emeritus der Swarovski Foundation, sowie der Unternehmerin Anouk Hilti-Zingg (v.li.).

mögen, die „Story", mit der im Leben und darüber hinaus Sinn gestiftet werden soll. Denn wer in ein Familienvermögen hineingeboren wird, hat einen eigenen Blick auf dieses und muss diesen Bezug neu definieren, einerseits sich fragen, inwieweit man familiären Werten und Traditionen treu bleiben, gleichzeitig aber auch eigene Wege gehen will. Bei diesem Prozess können die Rückbesinnung auf die Unternehmensgeschichte sowie neue Ideen gleichermaßen inspirieren, wie die Referentinnen betonten.

Die zentrale Motivation: Es geht darum, durch wohlüberlegte Investments die eigenen Werte und die der Familie auszudrücken. Die finanzierten Projekte werden somit Kommunikationsmedium für diese zentralen Botschaften, haben gesellschaftlichen Vorbildcharakter und sollen auch andere Vermögende inspirieren sowie den Austausch untereinander in Gang bringen. Damit Menschen, die geerbt haben und sich über die angestrebten Ziele noch nicht im Klaren sind, ihre eigene „Story" finden können.

Ein persönlicher Lebensstil – beispielsweise vegane Ernährung oder der Einsatz für Tier- und Umweltschutz – hat zunächst nur persönlichen Impact. Wer dagegen diese Philosophie in seinen Investitionen lebt, für den wird das Vermögen zu einem Hebel, mit dem sich Strukturen und Prozesse weitreichend verändern lassen. Es geht nicht nur um „Return on Invest", sondern auch um „Return on Impact".

Gleichzeitig verändert Impact Investment sowie die Auseinandersetzung damit auch die Investoren selbst. Ein reflektiver Prozess kommt in Gang, der dabei hilft, sich über die eigenen Werte klar zu werden. Diese Motivation zeigt sich auch darin, dass die Bereitschaft zur Teilnahme an der LGT-Studie sehr groß war. Das Erbe eines bedeutenden Vermögens ist schließlich nicht nur Privileg, sondern auch Verantwortung, in manchen Fällen sogar Belastung – etwa dann, wenn Unternehmen in Bereichen tätig sind, die nicht mit der eigenen Lebensphilosophie unter einen Hut zu bringen sind. Genannt wurde das Beispiel des Erben eines Rüstungsherstellers, der in seiner Kindheit auf dem Schulhof gehänselt worden war.

Investitionen, die Mensch und Umwelt in den Mittelpunkt stellen, sind dabei keine Wohlfahrtsunternehmen, sondern letztendlich auch unternehmerisch motiviert, erweisen sie sich doch als langfristig profitabler. Man müsse in die Menschen hinter den Projekten investieren, in ihre intrinsische Motivation statt nur in ihr Businessmodell. Das unternehmerische Engagement könne sich aber auch etwa auf die Vergabe von „Wirkungskrediten" beschränken – Impact Linked Loans, deren Konditionen an das Erreichen vorher festgelegter, messbarer sozialer oder ökologischer Ziele geknüpft sind.

Ein weiteres Resumée: In der jungen Generation herrscht durchaus Optimismus, ein Bewusstsein für das vorhandene Potenzial und die spürbare Bereitschaft, das Vermögen einzusetzen. Und dazu gehöre auch, das Leben zu genießen, sich nicht auf eine Verbotsdebatte etwa über das Fliegen oder Fleischkonsum einzulassen, wie sie in Deutschland mitunter laut werde. Die Welt soll vielmehr durch dynamisches und innovatives Unternehmertum nachhaltiger werden.

NEU DENKEN
IMPACT AWARD



„Vorbild eines ehrbaren Kaufmanns“: Dr. Simone Bagel-Trah würdigte in einer Laudatio Prof. Dr. Michael Otto.

Für eine demokratische Artenvielfalt

Unternehmer Michael Otto erhält den NEU DENKEN Impact Award.

Eine neue Tradition ist eingeläutet: Jedes Jahr wird das Forum NEU DENKEN eine Persönlichkeit würdigen, die auf besondere Weise wirtschaftlichen Erfolg mit gesellschaftlicher Verantwortung verknüpft. „Am Anfang kann da eigentlich nur einer stehen“, stellte Sabine Christiansen klar und holte Prof. Dr. Michael Otto auf die Bühne. Der Sohn des Firmengründers Werner Otto hatte aus dem Hamburger Versandhaus einen weltweit operierenden Konzern im Internethandel gemacht. Dass gesamtgesellschaftliches Engagement dabei niemals Beiwerk, sondern immer fundamentaler Grundstein war und ist, machte Otto in einem Plädoyer für demokratisches Bewusstsein deutlich.

Doch zunächst lauschte er der Laudatio von Dr. Simone Bagel-Trah, der Aufsichtsratsvorsitzenden des Henkel-Konzerns. Mit einer dreisekündigen Gesangseinlage – dem Werbejingle „Ottoversand Hamburg“ – und einem Video wurde das Publikum in die Zeit der Anfänge des Otto-Versands in der Nachkriegszeit katapultiert; zu den Überzeugungen der Gründerzeit, dass Demokratie nicht nur von Institutionen, sondern vor allem auch von Bürgern und Unternehmen getragen wird. Dem Wunsch, dass sich Wohlstand auf möglichst viele Menschen rund um die Welt verteilt. Otto, so Bagel-Trah, verkörpere das Vorbild eines ehrbaren Kaufmanns, der gesamtgesellschaftliche Verantwortung übernehme und sich für nachhaltiges Wachstum einsetze. Dabei habe er stets den Mut, sich auf neue Geschäftsmodelle einzulassen und stehe für Verbindlichkeit: gegenüber Kunden, Mitarbeitern, dem demokratischen System. Ein Mensch, an dessen Geradlinigkeit man sich anlehnen kann. Die Zuhörer erhoben sich für stehenden Applaus.

Dann ergriff der Geehrte das Wort und sprach zunächst von Stille: Im Buch „Der stumme Frühling“ hatte die Biologin Rachel Carson schon 1962 vor einer Welt gewarnt, in der die erste Jahreszeit ohne den Gesang der durch Pestizide bedrohten Vögel beginnt. Das Buch gilt als Ausgangspunkt einer weltweiten Umweltbewegung. Michael Otto lauscht jedes Jahr im Frühjahr – auch 2025 war es wieder etwas stiller.

Er habe sich immer als politischer Mensch begriffen, führte Otto aus, seinen Erfolg verdanke er dem Land und der Gesellschaft. Und er möchte zurückgeben. Dafür gelte es, langfristig zu denken. Auch in Deutschland verschwänden Vogelarten. Dabei gehe nicht nur viel Schönheit verloren, sondern auch die Verfügbarkeit von Ressourcen, die Resilienz in einem sich wandelnden Klima.

Mit der Demokratie verhalte es sich ähnlich. Denn das Gemeinwesen lebe von der Vielfalt, vom Einsatz jedes Bürgers für die Gesellschaft. Ein Unternehmen hat dabei mehr Möglichkeiten, aber auch mehr Verantwortung. Je größer der Spielraum, je diverser das Netz, je konstruktiver das Handeln, desto resilienter das System. Der demokratischen Vielfalt dürfe man nicht ausweichen, indem man sich ins Private zurückziehe oder in die Filterblasen der sozialen Medien. Das Mittel gegen Fake News seien konstruktiver Dialog, Sachlichkeit der Argumente und Räume für Austausch und Begegnung. Wenn der Gesprächsfaden reißt, stirbt die Demokratie. Wie es die Natur zu schützen gilt, so gilt es auch die Demokratie zu hüten, als natürliches Ökosystem für Vielfalt, Wachstum und Wohlstand.

Als Positivbeispiel für einen neuen starken Gesprächsfaden nannte Otto die 2024 zusammen mit dem BMZ ins Leben gerufene Hamburg Sustainability Conference (HSC), bei der jährlich Allianzen gebildet werden, um Nachhaltigkeitsziele zu erreichen. Dazwischen gibt es Workshops zur Umsetzung der Beschlüsse. Denn viele Probleme lägen ja nicht an einem Wissens-, sondern an einem Handlungsdefizit.

Das Klima der Erde aus dem All retten?

Impact Investment groß gedacht: Das Projekt EarthGuard sieht vor, einen gigantischen, filigranen Sonnenschutzschild zwischen Erde und Sonne in Position zu bringen, um so Zeit für die Umstellung auf eine klimaneutrale Wirtschaft zu gewinnen.

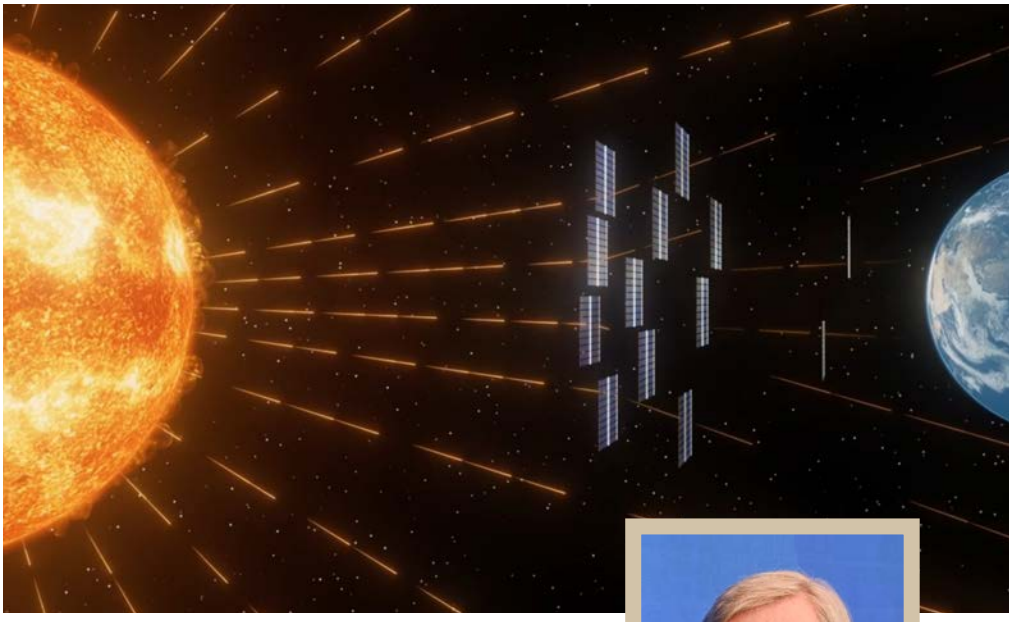




Illustration des geplanten Schutzschilds (Video unter earthguard.space), Foto re.: Joachim Schoss.

Auch wenn die Klimakrise von anderen Krisen aus dem Fokus verdrängt wurde, bleibt sie drängend: 2024 war ein Jahr neuer Temperaturrekorde, aber damit kein Ausreißer, sondern Teil einer sich nach oben entwickelnden Reihe. Die Experten haben ihre Prognosen zum Anstieg der Werte bis Ende des Jahrhunderts nach oben korrigiert. Und die finanziellen Schäden durch Klimakatastrophen explodieren: Allein in den USA sind sie inzwischen bei einem dreistelligen Milliarden-Dollar-Bereich pro Jahr angelangt. Gleichzeitig zeigen die Bemühungen zur Reduzierung der globalen CO2-Emissionen zu wenig Erfolg.

„Um katastrophale Folgen zu verhindern, reicht die CO2-Reduktion allein nicht mehr aus“, hieß es in einem Video, mit dem Joachim Schoss ein besonders spektakuläres Beispiel für Impact Investment (S. 28-29) vorstellte. Der frühere CEO von Scout24 ist Co-Founder und Chairman von EarthGuard, einem Vorhaben, das nach Science Fiction klingt, aber vor zweieinhalb Jahren auf der Basis solider wissenschaftlicher Prinzipien und in Partnerschaft mit der NASA seinen Anfang nahm, wie es in der Vorstellung hieß.

Das Projekt sieht vor, einen gigantischen, ultraleichten Sonnenschutzschild in rund vierfacher Monddistanz von der Erde entfernt zu positionieren. An diesem sogenannten Lagrange-Punkt L1 halten sich die Gravitationskräfte von Erde und Sonne die Waage, was eine stabile und präzise Steuerung ermöglicht. Die EarthGuard-Module aus optischen Folien halten einen kleinen, exakt berechneten Teil der Sonnenstrahlung von der Erde ab – und bremsen so einen weiteren Anstieg der globalen Temperatur.

EarthGuard sei im Unterschied zu vielen anderen Klimaschutzmaßnahmen vollständig reversibel. Die Module könnten dynamisch angepasst und bei Bedarf wieder deaktiviert werden, um Risiken oder unerwartete Entwicklungen kontrollieren zu können. Und da es darum gehe, den weiteren Temperaturanstieg „nur“ zu bremsen, seien keine spürbaren Nebenwirkungen auf Ökosysteme und Biodiversität zu befürchten. Vielmehr gehe es darum, das aktuelle Klimageschehen zu stabilisieren, die weitere Freisetzung von Treibhausgasen aus auftauendem Permafrost und Polareis erheblich zu reduzieren – und der Menschheit die dringend notwendige Zeit für die vollständige Umstellung auf eine klimaneutrale Wirtschaft zu verschaffen. EarthGuard sei keine Alternative zu bestehenden Bemühungen um Emissionssenkungen, sondern eine notwendige Ergänzung, um Zeit für nachhaltige Strategien zu gewinnen.

Derzeit werde das Design der Folien entwickelt, die zur Kostenreduzierung möglichst leicht sein müssen. Für die Umsetzbarkeit des Projekts ist es von zentraler Bedeutung, dass die Transportkosten pro Kilo Fracht ins All kräftig gesunken sind. Der nächste Schritt sei der geplante Test dieser Folien im All, wofür man weitere Investoren suche – Menschen, denen es um Investitionen mit Wirkung gehe.







Geht es in Deutschland endlich wieder vorwärts? Darüber diskutierten in verschiedenenen Panels unter anderem Sigmar Gabriel

Ein echtes Momentum für Deutschland?

Mit der neuen Bundesregierung verknüpft die Wirtschaft große Hoffnungen. Welche Aufgaben am dringendsten sind und ob das Land jetzt auf dem richtigen Weg ist, waren zentrale Themen hochrangig besetzter Debatten.

Momentum. In dem Wort schwingen viele Bedeutungen mit. Es kann einen günstigen Augenblick beschreiben, einen Vorwärtsimpuls in der Militärsprache oder einen eher psychologischen Vorteil in Sportwettkämpfen. Der Ausdruck verknüpft eine positive Grundstimmung mit einem mitunter wenig greifbaren Zweckoptimismus. Das breite Bedeutungsspektrum dürfte mit eine Erklärung dafür sein, warum das „Momentum“ so etwas wie der kleinste gemeinsame Nenner aller Debatten über die Stimmungslage in Deutschland war. Erst fünf Wochen zuvor hatte die schwarz-rote Bundesregierung unter Kanzler Friedrich Merz die Arbeit aufgenommen. Zu früh für konkrete Ergebnisse oder gar eine Bilanz zur Wirtschaftspolitik. Aber über die Erwartungen und Perspektiven sprachen in Foren und Vorträgen CDU-Generalsekretär Dr. Carsten Linnemann, der ehemalige SPD-Parteivorsitzende und Vizekanzler Sigmar Gabriel sowie die stellvertretende FDP-Vorsitzende Svenja Hahn. Aus Sicht der Wirtschaft äußerten sich der Investor Christian Miele, die Rüstungsexpertin Susanne Wiegand (siehe Interview S. 22), der CEO des Drogeriemarkts dm, Christoph Werner, und der Hauptgeschäftsführer der deutschen Arbeitgeberverbände Steffen Kampeter. Die Perspektive der Automobilbranche vertraten VDA-Präsidentin Hildegard Müller und Jörg Heinermann, CEO Mercedes-Benz Cars Deutschland.

Die Referenten machten für das wiederholt angeführte Momentum klare Signale aus: Auf Investorenkonferenzen gelte Deutschland wieder als interessant, der Optimismus und die Bereitschaft für Risikoinvestitionen seien zurück. Gelockerte Schuldenbremse, neue Mittel für die Rüstungswirtschaft, Kapitalzufluss, erste Top-Wissenschaftler aus den USA, die sich von Trumps Politik abwenden und Interesse für den Standort Deutschland zeigen – für mehrere Referenten sind diese Aspekte Anlass für Hoffnung. Andere sahen eine positive Grundstimmung, warnten aber vor verfrühtem Optimismus, der bislang nicht durch Fakten gedeckt sei. Alle Beteiligten, darin herrschte Einigkeit, täten gut daran, dieses Momentum – real greifbar oder rein psychologisch – zumindest nicht totzureden.

Die neue Bundesregierung müsse nun Handlungsfähigkeit beweisen. Die CDU habe mit dem Schuldengesetz An-





(SPD), Svenja Hahn (FDP), Investor Christian Miele sowie, im Video-Gespräch mit Michael Bröcker, Dr. Carsten Linnemann (CDU, v.li.).

hänger verschreckt und nun eine Glaubwürdigkeitslücke zu schließen. In der SPD gebe es zwar Skepsis und politischen Sprengstoff, zum Beispiel im Streit über außenpolitische Themen. Insgesamt sei aber der Druck auf die Koalition so hoch, dass sich beide Parteien der Verantwortung bewusst seien und nun liefern müssten. Andernfalls drohe innenpolitisch ein weiteres Erstarken der Rechtsextremen und außenpolitisch eine Handlungsunfähigkeit der durch das angespannte Verhältnis mit den USA und die Kriege stark geforderten EU. Die FDP wiederum müsse den verpassten Einzug in den Bundestag als Chance zur Neuaufstellung begreifen. In einer liberalen Marktwirtschaft müsse sie in der Lage sein, mit ökonomischer Kompetenz nicht nur als abgehobene Elitenpartei wahrgenommen zu werden, sondern auch die Herzen einer breiteren Wählerschaft zu erreichen.

Weitestgehend Einigkeit herrschte darüber, dass Merz einen neuen Politikstil repräsentiere. Die Handlungsfähigkeit der Koalition wurde unterschiedlich beurteilt: Es gebe eine größere Schnittmenge bei Industriepolitik, Bürgergeld und Migration, aber ernste Differenzen in der Gesellschaftspolitik und in Bezug auf ein mögliches AfD-Verbotsverfahren. Um die Erwartungen auf schnelles Handeln nicht zu enttäuschen, müsse das Kabinett daher Prioritäten setzen.

Als wichtiges Signal wurde die Bereitschaft genannt, das Bürgergeld zu reformieren, damit es nicht mehr in Konkurrenz zum durch Arbeit erworbenen Lohn stehe. Würde dies umgesetzt, wäre dies ein echter Durchbruch. Es brauche eine echte Reform des Sozialsystems und geringere Lohnnebenkosten, Arbeit müsse für alle Beteiligten wieder attraktiv werden. Mehrfach zogen Referenten den Vergleich mit der Agenda 2010 während Gerhard Schröders zweiter Amtszeit.

Unternehmen vergeuden zu viel Aufwand mit unnötiger Bürokratie – laut einer IFO-Studie fast ein Viertel der geleisteten Arbeitszeit. Die neue Regierung werde sich daran messen lassen müssen, diesen Wert zu reduzieren. Als positives Beispiel dafür, dass politischer Wille und ein „besonderes nationales Interesse“ Türen öffnen könne, wurde mehrfach auf den Bau eines LNG-Terminals in Mecklenburg-Vorpommern in Rekordzeit verwiesen. Allerdings wurde auch kritisch angemerkt, dass dieser Einzelfall eben deshalb so häufig zitiert werde, weil er eine Ausnahme sei.

In der Rüstungsindustrie herrscht Hoffnung, dass die im Zuge der geopolitischen Lage freigestellten Gelder auch in den Unternehmen ankommen. Es sollten nicht nur medienwirksam Spatenstiche für neue Fabriken zelebriert werden, sondern es müssten auch bereits bestehende Kapazitäten durch große Aufträge unter Leistungsdruck gesetzt werden. Vonseiten der Automobilindustrie appellierte man, Innovation und Wirtschaftsleistung nicht durch Verbote auszubremsen. Klimaschutz sei ohne wirtschaftliche Leistung nicht realisierbar. Ein grundsätzliches Verbot von Verbrennermotoren sei der falsche Weg. Elektromotoren setzten sich im Pkw-Bereich durch, sobald die Technologie auch die Kunden überzeuge. Dazu gehöre auch ein europaweites Netz von Ladesäulen. Bei speziellen Nutzfahrzeugen brauche man Technologieoffenheit statt Verbote. Die Bundesregierung müsse zudem via Brüssel internationale Handelsbeziehungen fördern, um wichtige Rohstoffmärkte zu öffnen.

Bei allen Forderungen an die Politiker gab es aber auch erfrischende Appelle an die Unternehmen, mehr Mut zu radikalen Veränderungen zu zeigen. Mit Zuversicht in die besonderen Fähigkeiten müsse sich jedes Unternehmen auf die eigenen Stärken konzentrieren, um den Kunden zeitgemäße Strukturen anzubieten. Illustriert wurde dieser Appell am Beispiel der Kutsche: Die Menschen haben ein ausgeprägtes Bedürfnis nach Mobilität, das aber im Laufe der Zeit immer wieder anders bedient wurde. Und dieses Prinzip sei auf alle Wirtschaftsbranchen übertragbar.

Wege aus der Arbeitslosigkeit

Eine ehrliche Debatte bei NEU DENKEN über fehlende Arbeitskräfte, die Zuwanderung, die vermeintliche „Generation arbeitsunfähig“, das wackelnde Wohlstandsversprechen und die Zukunft der Rente.

Mit dem Bestseller „Die große Arbeiterlosigkeit“ hat Dr. Sebastian Dettmers ein inzwischen vielfach zitiertes Schlagwort zur derzeitigen Debatte über den Mangel an Arbeitskräften in Deutschland geliefert. Die Vorstellung, dass sich Hunderte Bewerber um eine ausgeschriebene Stelle streiten und der Arbeitgeber den besten aussuchen kann, trifft inzwischen für immer weniger Branchen zu. Unternehmen sind besser beraten, sich aktiv um gutes Personal zu bemühen und dieses in der Firma durch attraktive Angebote zu halten sowie auch weiterzubilden.

Bei NEU DENKEN analysierten der Buchautor Dettmers – CEO der Online-Jobplattform Stepstone – und Sybille Reiß, Personalvorständin der TUI Group, die Lage im Gespräch mit Moderator Michael Bröcker. Die Themen Produktivität der Arbeitskraft und neue Arbeitskultur tauchten während des Wirtschaftsforums aber auch in weiteren Diskussionen auf und lieferten Argumente, die ebenfalls in diesen Text einfließen.



Sybille Reiß, Personalvorständin der TUI Group.

Deutschland und andere Industrieländer können auf rund 250 Jahre Wohlstand zurückschauen. Seit der Revolutionierung der Textilindustrie durch die Spinnmaschine „Spinning Jenny“ hat sich die Arbeitsproduktivität um das 50-fache gesteigert, weltweit immerhin um das 15-fache. Doch der Glaube, dass sich der damit verknüpfte Wohlstand auch in Zukunft weiter steigern wird, bröckelt: Nur 14 Prozent der Bevölkerung – im Konferenzsaal von NEU DENKEN lag der Anteil etwas höher, wie eine Blitzumfrage ergab – glauben, dass es der kommenden Generation einmal besser gehen wird.

Da sich die Zahl der gearbeiteten Stunden über die Jahrhunderte halbiert hat – früher verbrachten die Menschen den Tag auf dem Acker, heute dagegen wird über die Vier-Tage-Woche gesprochen – kann der Treiber des Wohlstands nur die Steigerung der Produktivität sein. Statistiken zufolge verdoppelte sich diese in den vergangenen Generationen ungefähr alle 35 Jahre. Doch etwa seit dem Jahr 2019 herrscht Stillstand – eine Stagnation des Fortschritts, wie es sie lange nicht gegeben hat.

Gleichzeitig zeichnet sich die Alterung der Gesellschaft immer deutlicher ab. Die Menschen leben länger, und es werden immer weniger Kinder geboren. Im Jahr 1970 unterschritt die Geburtenrate in Deutschland erstmals den magischen Wert von 2,1 Kindern pro Frau, womit die Einwohnerzahl nicht mehr ohne Zuwanderung wachsen kann. Spätestens seit den 1990er Jahren gibt es in Europa kein Land mehr mit einer aus eigener Kraft wachsenden Bevölkerung. Nur in einzelnen afrikanischen Ländern dürfte die Zahl der Menschen im kommenden Jahrzehnt noch zunehmen. Kamen in Deutschland früher sechs arbeitende Menschen auf einen Rentner, sind es aktuell nur noch drei – und ab 2040 voraussichtlich nur noch zwei. Diese Perspektive verpflichte zu einer ehrlichen Debatte über die Reform des Rentensystems.

Auch beim Thema Zuwanderung sei ein neuer Diskurs nötig. Dabei dürfte hilfreich sein, Erwerbszuwanderung einerseits und die humanitäre Flucht aus Krisengebieten andererseits in der öffentlichen Debatte wie auch in den gesetzlichen Vorschriften klar zu unterscheiden. Die Aufnahme von Flüchtlingen habe das Thema Migration so überlagert, dass sich kaum jemand traue, offen über Erwerbszuwanderung zu sprechen. Das müsse sich ändern. Die politische Krise in den USA, die eine große Zahl von Fachkräften mit oder ohne Migrationshintergrund vertreiben oder abschrecken dürfte, biete da möglicherweise eine Chance. Europa könnte für sie zur letzten Bastion der Freiheit werden. Wie also qualifizierten Zuwanderern das Einleben in Deutschland erleichtern?

In jedem Fall wächst die Erkenntnis, dass in einer alternden Gesellschaft mit schrumpfender Bevölkerung und sinkender Wochenarbeitszeit das Wachstum für den ange-



Dr. Sebastian Dettmers, CEO der Online-Jobplattform Stepstone, analysierte den Wandel des Arbeitsmarkts.

strebten Wohlstand nur aus einer Produktivitätssteigerung heraus entstehen kann. Wer kann das richten? Die junge Generation. Das Gerede über die vermeintliche „Generation arbeitsunfähig" führe in eine falsche Richtung und spiegele nicht unbedingt die Erfahrung der Unternehmen wider. Die Generation benötige vielmehr eine Perspektive, für die es sich zu kämpfen lohnt – weniger Arbeit und mehr Wohlstand durch mehr Produktivität. Die derzeitig verbreitete Botschaft – die jungen Leute seien verzogen und verweichlicht, sie müssten härter und länger arbeiten, sich aber gleichzeitig von der Vorstellung von Rente und Sozialversicherung verabschieden – sei falsch und kontraproduktiv. Die neue Generation müsse von einer besseren Zukunft träumen dürfen. Es gelte, einen „German Dream" neu zu erfinden, für den es sich lohne, ordentlich Gas zu geben.

Referenten aus der Unternehmerwelt machten bei den jungen Mitarbeitern denn auch keine Grundhaltung der Faulheit aus. Vielmehr handle es sich um eine Generation, die klar artikuliere, was sie zu liefern bereit sei, welche beruflichen Tätigkeiten sie gerne ausführen wolle – und welche nicht. Auch die Forderung, dass Beruf und Familie vereinbar sein müssten, werde klar formuliert. Solche Klarstellungen und Haltungen sollten als Leistungsbereitschaft anerkannt und positiv bewertet werden.

Um die Produktivität zu steigern, muss die Technologie der Stunde, die Künstliche Intelligenz, optimal genutzt werden, so die einhellige Meinung unter den Referenten. Wer sie beispielsweise ausschließlich einsetze, um per ChatGPT lange E-Mails zu produzieren, verschwende Zeit und Potenzial. Um die Arbeit der Mitarbeitenden im Unternehmen durch KI effizienter zu gestalten, müssten zunächst Hürden und Ängste überwunden werden. Die größte Herausforderung bestehe darin, den „Stecker der Angst zu ziehen". Dazu gehöre es, alle Schritte der nötigen Transformation transparent mit dem Betriebsrat zu planen. Die Mitarbeiter müssten aufgeklärt, befähigt und begeistert werden. Es brauche ein Verständnis auf breiter Front, dass durch den Einsatz von KI Arbeitskräfte im Unternehmen erhalten werden könnten, denen ohne Produktivitätssteigerung der Firma die Entlassung drohe.

In diesem Zusammenhang appellierten mehrere Referenten des Forums auch zu mehr Fehlerkultur. Die Erkenntnis, dass das Einräumen von Fehlern keine Schande sei, setze sich in Deutschland langsamer durch als in anderen Ländern. Dabei werde der richtige Umgang mit Fehlern – persönlich, im Team, im Unternehmen und in der Gesellschaft – zu einer zunehmend wichtigen Schlüsselqualifikation. Wenn ein Bewerber im Vorstellungsgespräch erklären kann, was er aus vergangenen Fehlern gelernt hat, sollte das als Asset gelten. Und Investoren sehen es mitunter als positives Zeichen an, wenn ein Firmengründer nicht nur Erfolge, sondern auch Misserfolge vorweisen kann.

Um eine neue und produktivere Fehlerkultur zu fördern, setzen immer mehr Unternehmen auf sogenannte Fuck-up-Nights: Mitarbeiter auf allen Ebenen – einschließlich der Chefetage – reden und lachen über Missgeschicke, vergeigte Termine, echte Tiefschläge oder grandios gescheiterte Projekte. Denn wenn sogar der Chef oder die Chefin Fehler einräumen, dann müssen sich auch Teamleiter und einfache Angestellte nicht für Fehlgriffe schämen.

„Zunehmende Gefahr durch hybride Attacken“

Prof. Dr. Marco Gercke, Direktor des Cybercrime Research Institute in Köln, hat bei NEU DENKEN Risiken und Strategien bei Cyber-Attacken erklärt. Zunächst mussten die Konferenzteilnehmer aber einen Stresstest bestehen.

Welche Entwicklungen in der Cyberkriminalität halten Sie derzeit für am bedenklichsten?
Für Regierungen und Staaten ist die zunehmende Gefahr durch hybride Attacken besonders kritisch – also die gezielte Kombination von Cyberangriffen mit Desinformation, Sabotage oder geopolitischem Druck. Solche Angriffe unterlaufen klassische Sicherheitsmechanismen und zielen auf politische Destabilisierung. Bei Unternehmen beobachten wir eine deutliche Zunahme der Qualität der Angriffe. Angreifer agieren immer professioneller, nutzen gezielte Schwachstellenanalysen, maßgeschneiderte Phishing-Kampagnen und komplexe Ökosysteme von Erpressungssoftware. Das stellt besondere Herausforderungen an die Entscheidungsträger. Für Privatpersonen ist die schiere Masse an Angriffen die vermutlich größte Bedrohung: Automatisierte Phishing-, Betrugs- und Identitätsdiebstahlversuche erreichen Millionen Menschen täglich – oft mit geringem Schutzbewusstsein und hoher Erfolgsquote.



Konzerne, Mittelstand, öffentliche Hand: Wo finden Cyberkriminelle derzeit ihre Opfer?
Bei Großunternehmen und großen mittelständischen Unternehmen hat sich das Niveau der Cyberabwehr in den vergangenen Jahren deutlich verbessert – die Unterschiede in der Qualität der Schutzmaßnahmen sind oft geringer geworden. Dennoch bleiben diese Unternehmen im Fokus gezielter, oft sehr professionell geplanter Angriffe, weil dort hohe Werte und strategisch relevante Daten vermutet werden. Technisch sind viele dieser Unternehmen bereits gut aufgestellt, jedoch bestehen Optimierungspotenziale insbesondere in Entscheidungsprozessen, Risikobewertung und Reaktionsfähigkeit. Bei kleineren mittelständischen Unternehmen sowie Teilen der öffentlichen Verwaltung haben Angreifer hingegen häufig noch vergleichsweise leichtes Spiel. Dort gelingt es Tätern oft mit geringerem Aufwand, Sicherheitslücken auszunutzen – sei es durch fehlende Ressourcen, mangelndes Bewusstsein oder veraltete Systeme.

Spielt die rasche Weiterentwicklung der KI vor allem den Angreifern in die Hände?
Aktuell profitieren Angreifer schneller und unmittelbarer von KI-Tools, bei Social Engineering, Deepfakes oder automatisierten Angriffen. Langfristig liegt der Schlüssel jedoch darin, dass Verteidiger lernen, die KI ebenso gezielt und strategisch einzusetzen. Es gibt bereits eine Reihe von Ansätzen. Die Herausforderung für Unternehmen liegt darin, dass „KI“ aktuell nicht selten als Schlagwort genutzt wird, ohne dass die KI-basierten Funktionen wirklich Mehrwert bieten.

Das gängige Vorgehen im Fall einer erfolgreichen Attacke lautet: Lösegeld zahlen, den Fall diskret abhandeln?
Durchaus, insbesondere in der Wirtschaft wird oft diskret gezahlt, um Reputationsschäden und Betriebsunterbrechungen zu vermeiden. Das ist nachvollziehbar, aber problematisch, da es das Geschäftsmodell der Angreifer langfristig stärkt. Es gibt hier durchaus auch juristische und regulatorische Fallstricke. Ferner ist zu berücksichtigen, dass sich mit einem Lösegeld nicht notwendigerweise alle Probleme abwenden lassen.

Welche Fortschritte sehen Sie durch die derzeitige Umsetzung der EU-Richtlinie zur Netzwerk- und Informationssicherheit (NIS2)?
NIS2 ist ein wichtiger Schritt, weil die Richtlinie Sicherheitsstandards für deutlich mehr Unternehmen EU-weit anhebt und klare Verantwortlichkeiten schafft. In der Praxis fehlt es jedoch vielerorts noch an Ressourcen, Know-how und der konsequenten Durchsetzung auf nationaler Ebene. In Deutschland mangelt es darüber hinaus weiterhin an einer Umsetzung der EU-Vorgaben in nationales Recht.

Die Bedrohungslage einerseits, die rechtlichen Vorschriften andererseits – herrscht Goldgräberstimmung in der Informatikbranche, vergleichbar mit der Umsetzung der EU-Datenschutz-Grundverordnung vor sieben Jahren?
Ja, zweifellos. Die durch die EU angestoßene Regulierung von Cybersecurity etwa durch die NIS2-Richtlinie und von KI durch den EU-AI-Act wird voraussichtlich mit dem Datenschutz vergleichbare Strukturen schaffen. Das wird gerade zu Beginn für erhöhten Aufwand sorgen – langfristig bietet das aber eine Chance.





Prof. Dr. Marco Gercke
Direktor Cybercrime Research Institute Köln.

Unser Angriff beginnt jetzt!

Eindrücke von der Cyber Incident Simulation beim Wirtschaftsforum.

„We are anonymous. Our attacks start now" – unser Angriff beginnt jetzt, kündigt ein Video an, das plötzlich auf der Videoleinwand aufploppt. Natürlich handelt es sich um keine reale Cyberattacke. Aber die Gäste des Wirtschaftsforums stellen sich jetzt vor, zum erweiterten Vorstand des fiktiven Unternehmens Hardtmann zu gehören, börsennotiert und führend im Bereich Fräsmaschinen, und entscheiden zu müssen, wie sie auf den Angriff reagieren.

Erste Abstimmung: Wie ernst nehmen Sie das Video? Bislang gibt es nur etwas mehr Traffic als normal in den Systemen. Abwarten? Den Krisenstab einberufen? Das Problem: Echte Gefahren müssen aus der Menge sonstiger Drohungen herausgefiltert werden. Weitere Abstimmung, inzwischen haben die Hacker Daten auf dem Firmenserver verschlüsselt. Wie hoch könnte der Schaden werden? Heikle Frage, gerade wenn der Geschäftsführer persönlich haftet. Und dann kommt eine E-Mail vom Aufsichtsrat mit einem Rettungsplan im Anhang, auch ein Anruf des Vorsitzenden wird eingespielt. Den Plan öffnen oder erst mal abwarten?

Die Fragen an die Gäste werden immer heikler: Die Polizei alarmieren, die Versicherung, die Kunden? Lösegeld zahlen? Und woher so schnell die geforderten Bitcoins nehmen? Kein Wunder, dass beim Abhalten einer Cyber Incident Simulation in der Führungsetage eines Konzerns oder einer politischen Schaltzentrale so mancher Manager und Politiker am liebsten unter dem Tisch abtauchen würde. Bei den Reaktionen der Gäste von NEU DENKEN zeigt sich die Unsicherheit im Galgenhumor, aber auch darin, dass sich bei den Abstimmungen immer weniger Teilnehmer eine Antwort zutrauen. Dabei kommt es noch schlimmer in dieser von realen Fällen inspirierten Simulation: Ein Leck in der Sicherheitsstruktur wird entdeckt, die Hacker saugen Daten ab.

Lehren für die Gäste: Sie befinden sich in einer Lose-Lose-Situation. Es gibt schlichtweg keine gute Lösung – und gerade das fordert einen ganz neuen Ansatz von Leadership. Zumal die Unsicherheit nach einer Attacke in der Regel lange anhält. Die Simulation zeigt zudem: Viele Dinge, die in der Theorie eigentlich klar waren, funktionieren in der Praxis nicht – oder haben Folgen, die vorher nicht bedacht waren. Gerade deswegen ist es wichtig, ähnlich wie Piloten ein physisch ausgedrucktes Notfallprotokoll zur Hand zu haben, das auch dann befolgt werden kann, wenn sich gerade kein kühler Kopf bewahren lässt und die komplette EDV versagt.

Gut, dass die Gäste nach der Kaffeepause einen Umschlag mit Notfallkarten auf ihren Stühlen vorfinden, die sie für die Vorbereitung im eigenen Betrieb einsetzen können. Es sind die Komponenten eines Protokolls, das individualisiert werden sollte und dann griffbereit in der Schublade liegt – hoffentlich ohne zum Einsatz kommen zu müssen.

„Das ist ein High-Profit-Low-Risk-Geschäftsmodell“

Global Crime Report: Prof. Dr. Jürgen Stock, Ex-Generalsekretär von Interpol, über Fortschritte und Rückschläge bei der Bekämpfung der weltweiten organisierten Kriminalität.

Expansion, Diversifikation, Kooperation, aber auch zunehmende Investitionen in legale Märkte und „Crime as a Service“: Prof. Dr. Jürgen Stock brachte in seinem „Global Crime Report“ bei NEU DENKEN die globalen Tendenzen der organisierten Kriminalität auf den Punkt. Der Jurist, der bis Ende 2024 zehn Jahre lang Generalsekretär von Interpol war, hat wie sonst kaum jemand einen Überblick über die Entwicklungen, Rückschläge, aber auch Perspektiven in der weltweiten Kriminalitätsbekämpfung.

Wenn Sie eine weltweite Karte der Kriminalität zeichnen würden: Welche globalen Tendenzen beobachten Sie?
Generell kann man sagen, dass sich die Globalisierung der organisierten Kriminalität, kurz OK, ebenso vollzogen hat wie die der restlichen Welt. Trotz geopolitischer Rückbesinnung auf das Nationale operieren kriminelle Gruppierungen heute globaler denn je. Besonders Cyberkriminalität ist kraft Natur der Sache grenzenlos.

Wo hat die transnationale organisierte Kriminalität besonders zugenommen?
Es mangelt an vergleichbaren Daten. Es gibt keine weltweit einheitlichen Definitionen zu OK, Terrorismus oder Mord, und häufig keine systematische nationale Erfassung von Straftaten. Vergleiche bleiben daher eher anekdotisch. Aber kein Zweifel: Weltweit nimmt die Bedrohung zu. Wir sehen zum Beispiel in Südamerika eine Zunahme von Gewalt im Zusammenhang mit Drogenhandel, etwa in Ecuador. In Europa haben Belgien, die Niederlande, Frankreich und Schweden große Probleme mit Bandenkriminalität. Dabei unterscheide ich zwei OK-Typen: Einerseits Gruppierungen, die mit brutaler Gewalt Revierkämpfe führen und auch politische Entscheidungsträger bedrohen, andererseits solche, die unter dem Radar von Polizei und Justiz zu bleiben versuchen, nebenbei legal wirtschaften und vereinzelt Administration und Wirtschaft unterwandern.

Wie wird in anderen Ländern Kriminalität erfasst, wenn es keine Statistik wie in Deutschland gibt?
Eben nicht im Sinne eines systematisch erhobenen Lagebildes. Selbst die deutsche Kriminalstatistik hat Schwächen, zum Beispiel das große Dunkelfeld im Bereich der OK. Opfer haben kein Interesse an Strafverfolgung oder zeigen aus Angst nicht an. Aufdeckung von Taten hängt von polizeilicher Schwerpunktsetzung ab. Ermittelnde Behörden wie Polizei, Zoll, Steuerfahndung, Staatsanwaltschaft haben kein gemeinsames Lagebild.

Gibt es auf der Welt überhaupt so etwas wie sichere Häfen oder ist das eine Illusion?
Leider gibt es einige „sichere Häfen“ für OK-Straftäter. Aber kein Land ist frei von dieser Kriminalitätsform. Andererseits gibt es beachtliche Erfolge. Beispiel Italien: Dort hat man durch enge Kooperation der Sicherheitsbehörden, intensive Geldwäschebekämpfung und Zusammenarbeit mit Interpol die kalabrische Ndrangheta wirksam zurückgedrängt. Das I-CAN-Projekt von Interpol führte weltweit zur Festnahme von über hundert Top-Kriminellen – auch in Ländern, die noch nicht wussten, dass sie ein Ndrangheta-Problem haben.

Warum ist organisierte Kriminalität weltweit so erstarkt?
Es ist ein „High-Profit-Low-Risk“-Geschäftsmodell. Die Gewinne sind in allen Feldern astronomisch: Drogen-, Waffen- und Menschenhandel, illegaler Abbau von Bodenschätzen, Wilderei, aber auch Wirtschaftskriminalität wie der „Wirecard“-Fall. Jährlich werden rund zwei Billionen US-Dollar an kriminell erzielten Gewinnen durch das globale Finanzsystem geschleust. Weniger als ein Prozent davon wird sichergestellt. Das zeigt die Dimension.

Gibt es geografische Schwerpunkte?
Jeder Erdteil hat historisch-strukturell verankerte OK. Man spricht von italienischer Mafia, Balkankartellen, russisch-eurasischer OK wie den „Thieves-in-Law“, dem nigerianischen „Black Axe“- Syndikat, dem Sinaloa-Kartell in Mexiko oder Yakuza in Japan. Früher konkurrierten diese Gruppen, heute kooperieren sie zunehmend. Dann gibt es OK im Cyberspace: im Darknet, anonym, hochspezialisiert.

Interpol hat 196 Mitgliedstaaten. Wie sieht es mit den Ressourcen der Polizeibehörden weltweit aus?
Ressourcen sind überall knapp. Dennoch ist die Polizei des Globalen Nordens gut ausgestattet. Aber 70 bis 80 Prozent der Interpol-Mitgliedsstaaten haben kaum Mittel und kri-



auch mit gestohlenen Waren, schleusen Migranten und plündern Rohstoffe; Polykriminalität ist das Stichwort, begangen durch ein professionell-kriminelles Management.

minalistisches Know-how.
Interpol hilft mit Basisausstattung, Schulungen und Vernetzung. Lücken in der Strafverfolgung werden von Kriminellen ausgenutzt und Gefahren kommen eben zunehmend von außerhalb der eigenen Landesgrenzen.

Wie steht Europa im internationalen Vergleich da?
Europa ist in Sachen Zusammenarbeit mit Abstand am besten aufgestellt. Es gibt Europol für zentrale Analyse und Koordinierung. In Afrika, Asien oder Südamerika existieren immerhin erste Ansätze wie Afripol oder Ameripol. Deutschland hat ein starkes zentrales BKA. Besorgt macht das hohe Korruptionsniveau auch in Europa. Und die Bekämpfung von Geldwäsche muss dringend optimiert werden, auch durch stärkere Einbindung des Finanzsektors und eine Beweislastumkehr. Hierzu steht Interessantes im Koalitionsvertrag der neuen Bundesregierung.

Wie nutzt organisierte Kriminalität globale Konflikte?
Krisen wie Kriege, Klima, Wasser- und Energieknappheit, Migration werden systematisch ausgenutzt. Instabilität erleichtert kriminelle Geschäfte. Nach den Balkankriegen nahm der Waffenhandel zu, und auch in der Ukraine dürfte das so kommen, wenn die Waffen eines hoffentlich nahen Tages schweigen. OK-Gruppierungen diversifizieren zudem ihre illegalen Geschäfte. Drogenkartelle handeln

Wie lässt sich Ihrer Einschätzung nach der sogenannte „Kokaintsunami“ stoppen?
Trotz Rekordsicherstellungen ist der Markt gesättigt, Preise sind stabil. Kartelle sind flexibel, verlagern Schmuggelrouten. Verluste sind eingepreist. Man sollte die Nachfrageseite stärker in den Blick nehmen, aber nicht notwendig mit strafrechtlichen Mitteln.

Droht Europa eine ähnliche Fentanyl-Krise, wie wir Sie in den USA beobachtet haben?
Fentanyl ist in Europa angekommen, wird sich aber wohl nicht ähnlich ausbreiten. Die US-Krise ist durch eine andere Verschreibungspraxis begünstigt. Dennoch ist Monitoring essenziell. Ein Rückgang des Heroinangebots aus Afghanistan könnte die Gefahr erhöhen. Die Zahl der Drogentoten in Deutschland ist ohnehin auf Rekordniveau.

Was gibt Ihnen Hoffnung im Kampf gegen all dies?
Künstliche Intelligenz. Sie wird einerseits bereits von Kriminellen genutzt, hilft aber auch den Ermittlern, riesige Datenmengen auszuwerten. Besonders bei dem schrecklichen Massendelikt Kindesmissbrauch im Zusammenhang mit dem Internet ist das essenziell. Zudem bin ich weltweit unzähligen engagierten Polizistinnen und Polizisten begegnet, die mit begrenzten Mitteln Großes leisten. Dieses Engagement gibt mir Hoffnung.









Teamwork vor und während des Events: Die Zahnräder aus Technik, Redaktion und Organisation greifen ineinander.

Hochbetrieb hinter den Kulissen

Nichts geht ohne die vielen Helfer im Hintergrund. Sie mussten vor und während des Wirtschaftsforums viele kleine und große Probleme lösen.

Die Sackkarre rumpelt über den Fußboden. Michaela Bauer und Makhsym Kodak schieben die schwere Ladung durch das Labyrinth der Flure am Personal- und Lieferanteneingang des Castillo Hotel Son Vida. Geladen hat das Team der PlattesGroup technisches Equipment für den Podcastraum, zuckerfreie Gummibärchen, Bücher der Referenten, Sponsorenwände, Fahnen – es ist so viel zusammengekommen wie beim Umzug einer Kleinfamilie.

„Warum dauert das so lange?“, fragt Yvonne Plattes, die bereits im Vorraum des Konferenzsaals wartet. Die Antwort: Ein Müllwagen blockiert den Lieferanteneingang. Die Zeit läuft, der Schweiß auch. Nur noch wenige Stunden bis zum Beginn des Eröffnungsabends. Schon am Vortag haben die Mitarbeitenden von i:TECS begonnen, den Konferenzraum auszustatten: Bühne, Leinwand, Dolmetscherkabine, Regieraum – alles muss stehen.

In den Büroräumen von Sabine Christiansen sowie der PlattesGroup liefen in den Vortagen die Telefone heiß, die E-Mail-Postfächer quellten über. Letzte Abstimmungen mit Referenten und Teilnehmern: Egal ob kurzfristige Anmeldungen einer Spezialdiät oder Flugänderungen, die ganze Programmblöcke verschieben – das Team bleibt flexibel.

Kurz vor Beginn stehen noch die letzten Termine auf dem Ablaufplan: Technikproben, Briefing der Fotografen, Redaktionstreffen. „Ohne Mampf kein Kampf“, lautet das Motto von Redaktionsleiter Markus Föderl. Die Stimmung droht denn auch kurz zu kippen, als er, Sabine Christiansen und Assistentin Esther Rein ganze 50 Minuten auf ihre Club-Sandwiches warten müssen. Zwischendurch kämpft IT-Chef Klaus Brandt mit der Technik. Bitte kein Druckerausfall wie im Vorjahr! An der Registrierung erhalten Michaela Bauer, Carina Hasenpusch, Maike Balzano und Emilia Turco letzte Einweisungen – etwa zu den mysteriösen Farben der Lanyards. Auch unter den Gästen macht das Rätsel die Runde: Wer bekommt ein blaues, wer ein weißes, wer ein goldenes Band zum Namensschild? Nur so viel sei verraten: Das blaue Band muss man sich erarbeiten.

Ramona Cordes trifft pünktlich mit dem Shuttle-Bus aus dem Hotel Valparaíso ein. Noch ahnt sie nicht, dass sie am nächsten Abend aus Zeitmangel nur eine kalte Dusche nehmen wird können, weil sie noch eine Fehlbuchung des Transfers zum Restaurant Yara ausbügeln muss.

Und dann beginnt es, das Wirtschaftsforum NEU DENKEN 2025. Die Zahnräder aus Technik, Redaktion und Organisation greifen ineinander. Und wieder wechseln Eventmanagerin Annika Plattes sowie Pressesprecherin Claudia Schittelkopp dieselben Worte: „Haben wir noch etwas vergessen?“ – „Bestimmt!“ Aber zumindest fiel es niemandem auf.


TECS
EVENT PRODUCTION
TECS
EVENT PRODUCTION
45:00






MediaMarkt









Zwischen Dubai und Puerto Portals

Exklusiver Abend im Hafen auf Einladung der Vereinigten Arabischen Emirate

So global die Themen am zweiten Konferenztag, so international ging es auch am Abend weiter: Die Gäste wechselten vom Tagungshotel Castillo Hotel Son Vida in den nahegelegenen Luxushafen Puerto Portals, wo die Vereinigten Arabischen Emirate (UAE) zum exklusiven Sommerabend ins Restaurant Yara geladen hatten.

S.E. Ahmed Alattar, Botschafter der UAE in der Bundesrepublik, begrüßte die Gäste und hob die guten Beziehungen beider Länder hervor. Den Rahmen für internationale Investitionen steckte Günther Oettinger ab. Der Co-Chairman im German-UAE Business Council rief dazu auf, gerade angesichts der internationalen Verwerfungen strategische Partnerschaften einzugehen (siehe Interview S. 25).

Dann war Gelegenheit, bei Rindertatar mit Trüffel, Hummer-Kroketten oder balearischen Käsespezialitäten den Konferenztag Revue passieren zu lassen, Kontakte zu knüpfen und den sommerlichen Abend mit Blick auf die Yachten im Hafen zu genießen.



Beste Stimmung am Freitagabend vor und im Restaurant Yara im Luxushafen Puerto Portals.



Günther Oettinger sprach über die Zukunft der Beziehungen zwischen den UAE und Europa.



Willi Plattes, Günther Oettinger, Sabine Christiansen, S.E. Ahmed Alattar.



Dr. Hendrik Brandis, Harriett v. Sandrart.



Amy Kauffman, Kenneth R. Weinstein und Steffen Kampeter.



Der Gastgeber des Abends war Botschafter S.E. Ahmed Alattar.



Miriam Wohlfarth und Hinrich Hartmann von Ahrentschildt.



Achim Berg und Jeannine Halene genießen den Abend.



Wolfgang Ischinger und Christoph Ahlhaus tauschen sich aus.



Julian Ostertag.



Hingucker mit höchstem Sicherheitsanspruch: Den BMW 7er Protection präsentierten Marcel Muhl und Uwe Holzer (v.li.).

BMW 7 Protection – eine neue Ära der Sicherheit

Diskret, komfortabel und mit einem weltweit einzigartigen Schutzkonzept: Die neue Sonderschutzlimousine weckte die Neugier der Tagungsteilnehmer.

Nicht nur im Konferenzsaal, auch vor dem Hotel geht es um das Thema Sicherheit, wenn auch in anderer Form: Ein BMW 7er Protection zieht die Blicke der Tagungsteilnehmer auf sich. Dabei lässt sich nur erahnen, was alles in der Sonderschutzlimousine steckt – ein integriertes und strukturelles Sicherheitskonzept in Form des neuartigen und weltweit einzigartigen BMW Protection Core. Die Beschussklasse VR9 macht ihn zu einem der sichersten Fahrzeuge seiner Kategorie. Dank dem V8 Motor und dem speziell für das Modell entwickelten Fahrwerk kann eine Schutzperson in einer Gefahrensituation schnell in Sicherheit gebracht werden.

Äußerlich unterscheidet sich die Sonderschutzlimousine kaum von einer serienmäßigen Limousine der BMW 7er Reihe mit M Sportpaket. „Haben Sie dem Fahrzeug angesehen, dass es gepanzert ist?“, fragt Marcel Muhl, Vertrieb Sonderschutzfahrzeuge im Markt Deutschland, einen Tagungsgast und verweist auf Details bei Scheiben oder Reifen, bei denen sich bei näherem Hinsehen Unterschiede ausmachen lassen. Bei Behördenfahrzeugen sind noch Blaulicht und Dachleuchte integriert. Ansonsten gilt: Das unauffällige und elegante Design im öffentlichen Straßenverkehr ist für schutzbedürftige Personen ein zusätzlicher Sicherheitsfaktor.

Der Markt für Sonderschutzfahrzeuge wird immer wichtiger, und bei BMW hat man damit reichlich Expertise: Das erste dieser speziell angefertigten Modelle auf Basis der 7er-Reihe hatte bereits 1978 den Beginn einer neuen Ära der mobilen Sicherheit markiert. Seitdem wurde das Konzept immer weiter ausgebaut, vom ballistischen Glas bis hin zu Fahrzeugen, die sogar Explosionen standhalten können. Heute ist die Tradition, für Sicherheit auf höchstem Niveau zu sorgen, in jedem Detail der modernen BMW-Sonderschutzfahrzeuge spürbar, sei es beim BMW 760i Protection, dem BMW X5 M60i VR6 Protection oder dem genauso nachhaltig wie innovativen und vollelektrischen BMW i7 Protection.

Kein unwichtiges Detail: Das Konstruktionsprinzip steigert den Raumkomfort im Innenraum. „Für Personen, die dieses Schutzkonzept brauchen und viel unterwegs sind, ist der BMW 7er Protection eine Art Wohnzimmer“, erklärt Uwe Holzer, Leiter für den Vertrieb an Flotten-, Direkt- und Sonderkunden im Markt Deutschland. „Sie sollen nicht nur sicher sein, sondern sich auch wohlfühlen.“ Dank des vollintegrierten Schutzkonzepts unterscheiden sich Platzangebot und Sitzkomfort vorne und hinten kaum von denen der herkömmlichen BMW 7er Limousine. Zum Sicherheitskonzept gehört darüber hinaus ein 360-Grad-Ansatz mit individuellem Service und speziellen Trainings für Fahrer und Sicherheitskräfte. **bmw.de/sonderschutzfahrzeuge**

Kunst am Rennrad

Das von Noah Becker gestaltete High-End-Sportgerät wurde bei einer Stillen Auktion zugunsten der Stiftung Laureus Sport for Good versteigert.

Ein High-End-Rennrad, individuell bemalt von Noah Becher – der Künstler und Grenzgänger hat ein Objekt gestaltet, das Bewegung nicht nur thematisiert, sondern verkörpert. Das Kunstobjekt war der Hingucker auf der Hotelterrasse beim Eröffnungsabend des Wirtschaftsforums und ist im Rahmen einer stillen Auktion zugunsten der Stiftung Laureus Sport for Good Germany, Austria für einen Betrag von 10.000 Euro versteigert worden.

Die Stiftung nutzt die Kraft des Sports, um das Leben von benachteiligten Kindern und Jugendlichen positiv zu beeinflussen und soziale Probleme zu bekämpfen. Sie unterstützt über 250 soziale Sportprogramme in mehr als 40 Ländern, die sich auf Themen wie Gesundheit, Bildung, Gleichstellung, Beschäftigungsfähigkeit und friedliche Gemeinschaften konzentrieren.

Das Potenzial des Sports zur Förderung von Jugendlichen, aber auch zur Veränderung der Welt hob denn auch Tennislegende Boris Becker in seiner Rede am Eröffnungsabend von NEU DENKEN hervor und erinnerte damit an legendäre Worte von Nelson Mandela, die ihn geprägt hätten. Der erste schwarze Präsident Südafrikas war der erste Schirmherr von Laureus, und seine Rede, in der er sagte, dass „Sport die Kraft hat, die Welt zu verändern“, wurde zum Leitmotiv der Stiftung. Ein Ball zaubere ein Lächeln bei Kindern in aller Welt hervor und vermittle universale Werte, so Boris Becker am Eröffnungsabend.

Noah Becker hatte den Rahmen des Rades in seinem Atelier in Berlin mit Lack in Schichten- und Strukturtechnik gestaltet. Das Ergebnis ist ein fahrbares Kunstwerk, das auch höchste technische Ansprüche erfüllt. Basis ist Carbon, der Rahmen ein Wiawis Radical, gefertigt in Korea mit über 40 Jahren Expertise aus der Graphen-Nanocarbon-Technologie im Bogenschießen. Die Komponenten: ein superleichter Lenker und Vorbau der Marke Deda, eine Shimano-Schaltgruppe sowie Pirope-Laufräder, in denen in Chemnitz gefertigte, extra leichte Textilspeichen verbaut sind.

Noah Beckers Arbeiten wurden unter anderem in Berlin, New York, Madrid, Miami, Salzburg, Los Angeles und Mallorca gezeigt. In seinen Werken lotet er die Grenzen zwischen Malerei, Skulptur und Installation aus – mit einem scharfen Blick für gesellschaftliche Dynamiken, Identität und Bewegung. Seine aktuelle Ausstellung „Face your fear“ in der Berliner Galerie Deschler ist ein Zeugnis dieser künstlerischen Auseinandersetzung. Der Käufer, der den Zuschlag bekam, erhielt neben dem Rennrad-Unikat auch ein handsigniertes Buch mit Originalskizzen von Noah Becker, die er zur Vorbereitung angefertigt hatte.



Noah Becker gestaltete das Rennrad in seinem Atelier in Berlin.

PARTNER: LGT

Sicherheit und Stabilität in der Vermögensverwaltung

Die LGT als internationale Privatbank im Besitz der Fürstenfamilie von Liechtenstein verbindet bei ihren Services Sicherheit und Stabilität mit unternehmerischem Denken.

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

Mit dem Engagement bei der Bank gewann die Familie die Kontrolle über das Unternehmen – und brachte



Schloss Vaduz, der offizielle Wohnsitz des Fürstenhauses von Liechtenstein.

ihre Werte bei der Bank ein. Das ist bis heute spürbar: Bei der LGT wird nicht in Quartalen, sondern in längeren Zeiträumen gedacht. Außerdem bemisst die Eigentümerfamilie den Erfolg der LGT nicht nur an den klassischen Finanzkennzahlen und der Kundenzufriedenheit. Sie will mit ihrem unternehmerischen Einsatz auch anderen Stakeholdern wie den Mitarbeitenden und der Gesellschaft dienen.

Erfolgreiche Internationalisierung

Der Startschuss hin zur modernen Privatbank fiel in den 1980er-Jahren, als die LGT ein Asset Management Unternehmen erwarb. Schritt für Schritt wuchs die LGT zu dem Unternehmen, das wir heute kennen: Mittlerweile ist es an über 30 Standorten in Europa, Asien, Amerika, Australien und dem Mittleren Osten präsent. Aus dem 60-köpfigen Team ist ein großes Unternehmen mit rund 6.000 Mitarbeitenden entstanden.

Damit kann die LGT auch dann in der Erfolgsspur bleiben, wenn das Business in einer einzelnen Region nicht ganz so gut läuft. Davon können auch Kundinnen und Kunden profitieren, zum Beispiel wenn sie ihr Konto und Depot nicht nur in Liechtenstein, sondern auch in Asien oder in verschiedenen Standorten in Europa halten.

Seit 2022 in Deutschland

Deutschland ist seit 2022 Schauplatz der Unternehmensexpansion. Zuvor hatte die LGT deutsche Kundinnen und Kunden von Liechtenstein und der Schweiz aus erfolgreich betreut. Dann wurde ein Standort in Hamburg eröffnet, später auch in Köln, Frankfurt, Düsseldorf und München. Mit den dortigen Beraterteams zeigt die LGT mehr Präsenz und erschließt sich das große Potenzial vor Ort.



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 schon früh ihr eigenes Vermögen auch in Private Equity, Private Debt und andere Private-Market-Anlagen investiert hat.

Im Herzen ein Familienunternehmen

Darüber hinaus entwickeln die Expertinnen und Experten bei der LGT, insbesondere für vermögende Familien, maßgeschneiderte Vermögensstrategien, die von der Vermögensplanung bis zur Vermögensübertragung reichen. Dabei kommt einerseits die Erfahrung als Family Office der Fürstenfamilie von Liechtenstein zum Tragen. Ergänzt wird dies auch 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 wie auch Beraterinnen und Berater einbezieht.

Stabilität, attraktive Währung, wirtschaftlich mit der EU verflochten: 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 EU verflochten. Das vereinfacht zum Beispiel grenzüberschreitende Finanzgeschäfte.



Dr. Marc Lakner, Managing Director Kearney DACH, führte aus, welche Faktoren eine gelingende Transformation ermöglichen.

Zukunftsfähigkeit neu denken – Transformation made in Germany

In einer Zeit fundamentaler Umbrüche reicht punktuelle Veränderung nicht mehr aus – gefragt ist ein ganzheitlicher Ansatz, der den Prozess vom ersten Zukunftsbild bis zur Umsetzung strategisch und operativ begleitet.

Lange galt die deutsche Wirtschaft als Vorzeigemodell für Innovation und Wachstum unter den großen Industrienationen. Der leistungsstarke Mittelstand, ein dichtes Netz aus exzellenter Bildung und angewandter Forschung sowie Werte wie Fleiß und Verlässlichkeit bildeten über Jahrzehnte hinweg das stabile Fundament dieses Erfolgs. Doch mit dem Ukraine-Krieg, zunehmenden geopolitischen Spannungen und einer sich zuspitzenden wirtschaftlichen Lage greift dieses Erfolgsmodell immer seltener.

„New German Speed" – Zukunft braucht Tempo

Der Wirtschaftsstandort Deutschland steht unter Druck – gleichzeitig wachsen die Erwartungen an Unternehmen und ihre Führungsteams. Für CEOs bedeutet das: Nachhal-



Teresa Schawe, Partnerin bei Kearney.

„VERÄNDERUNG IST KEIN EINMALIGES PROJEKT – ES IST DAS NEUE BETRIEBSSYSTEM FÜR UNTERNEHMEN“

tiges Wachstum gelingt nur noch über strategisches Navigieren in einem zunehmend volatilen Umfeld. Häufig erfordert das eine tiefgreifende Transformation.

Nach Jahren stabilen Wachstums ist in vielen deutschen Unternehmen das Gespür dafür verloren gegangen, was tiefgreifende Transformation tatsächlich bedeutet: Veränderung nicht nur zuzulassen, sondern aktiv zu gestalten – und dabei auch Ungewissheit oder Rückschläge als Teil des Prozesses zu akzeptieren. Transformation heißt, zentrale Geschäftsmodelle, Portfolios, Produktionsnetzwerke, digitale Kompetenzen und Marktzugänge konsequent neu zu denken – über alle Ebenen hinweg. Dafür braucht es Mut, Entscheidungsstärke und die Bereitschaft, gewohnte Strukturen und Denkweisen zu hinterfragen.



Was heute mehr denn je zählt, ist ein „New German Speed“. In einer Situation, in der Zeit selbst zum kritischen Wettbewerbsfaktor wird, reicht es nicht, Veränderung nur strategisch zu durchdenken. Sie muss auch zügig ins Handeln überführt werden. Dafür braucht es mehr Tempo: bei unternehmerischen Entscheidungen, bei der Umsetzung und in der Skalierung von Initiativen.

Gleichzeitig kommt es auf die Rahmenbedingungen an. Regulierung, Genehmigungsverfahren und Verwaltungsprozesse dürfen kein Bremsklotz sein. Geschwindigkeit entsteht im Zusammenspiel – zwischen wirtschaftlicher Entschlossenheit und einem Umfeld, das diese Dynamik unterstützt. Transformation bedeutet heute auch, dieses Zusammenspiel aktiv zu gestalten.

Transformation ist eine Chance für Erneuerung und Zukunftsfähigkeit

Diese Anforderungen begegnen uns bei Kearney täglich – branchenübergreifend, in Unternehmen jeder Größenordnung. Allzu oft wird Transformation noch mit Defiziten assoziiert, als etwas, das bewältigt werden muss. Tatsächlich ist sie eine Chance: für unternehmerische Erneuerung, für strategische Neuausrichtung und für das aktive Gestalten der eigenen Zukunftsfähigkeit.

Auch wenn die Wirtschaft in der Bundesrepublik Deutschland historisch eher für Stabilität als für Wandel steht, sind die Voraussetzungen dafür durchaus vorhanden. Transformation muss nicht zwangsläufig mit Schmerz einhergehen – aber sie fordert heraus. Und genau darin liegt ihr Potenzial. Diese Erfahrung bestätigt sich in unserer Arbeit als Partner in zahlreichen großen internationalen Transformationsprogrammen. Entscheidend ist nicht nur der Wille zur Veränderung, sondern auch die Fähigkeit, diese strategisch zu denken, konsequent zu gestalten und nachhaltig umzusetzen – mit dem notwendigen strategischen Tiefgang und dem erforderlichen operativen Tempo. Transformation ist dabei kein einmaliges Projekt. Es ist vielmehr das neue Betriebssystem für Unternehmen, das strategisches Denken, Innovationskraft und operative Umsetzung in sich vereint.

Kearney begleitet Unternehmen mit einem ganzheitlichen Ansatz über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg. Seite an Seite mit den Klienten.



Hier stimmen Sound, Licht und LED-Technik: exklusives Konzert von Superstar Álvaro Soler auf Mallorca. *FOTOS: i:TECS*

Die perfekte Bühne

i:TECS deckt das gesamte Spektrum moderner Veranstaltungstechnik ab.

Auf diese Expertise vertrauen Konzerne wie McDonald's Deutschland und Österreich, die Unternehmensgruppe Theo Müller oder Edeka: Der technische Full-Service-Dienstleister i:TECS Event Production deckt für Events das gesamte Spektrum moderner Veranstaltungstechnik ab – vom Aufbau der Bühnen samt Aufhängung von Lasten (Rigging) über Licht- und Tontechnik bis hin zu leistungsfähiger LED- und Videotechnik. Seit der Gründung 2001 wurde stetig an der Qualifikation des Personals, an der Prozessoptimierung sowie an der Modernisierung des Equipments gearbeitet.

i:TECS Event Production agiert weltweit. Die Aufträge führten den Dienstleister von Südafrika bis nach Lappland, von Shanghai bis nach London, von Teneriffa bis nach Dubai. Und auch bei Kreuzfahrten sorgte i:TECS für unvergessene Momente. Zu den weiteren Kunden zählten auch Künstler wie Wincent Weiss, Lea, Alphaville und Tim Bendzko sowie Städte und Kommunen, aber auch die weltbekannte Kurt-Weill-Gesellschaft.

Im Zentrum steht die ganzheitliche Betreuung der Kunden. Von der gescribbelten Idee auf Papier zum 3D-Entwurf, Planung und Umsetzung, Transport, technische Betreuung, Aufzeichnung und Nachbereitung – bei i:TECS gibt es alle Dienstleistungen von einem Unternehmen mit vertrauten Ansprechpartnern. „Wir wissen, was unsere Kunden wollen, und unterstützen sie mit allen Möglichkeiten, die uns zur Verfügung stehen", erklärt Geschäftsführer Carsten Schneeweiss. Nachhaltige Kundenbeziehungen stehen dabei an erster Stelle. „Viele unserer Kunden betreuen wir schon seit zwei Jahrzehnten."

Am Unternehmensstandort in der Bauhausstadt Dessau kann i:TECS auf eigene Produktions- und Rehearsal-Studios zurückgreifen. Dort entstehen für und mit den Kunden komplexe Eventproduktionen. Zur Verfügung stehen mehr als 850 Quadratmeter kreativer Freiraum, der keine Wünsche offenlässt. „Fernsehstudio, 3D-Studio, Virtual Production Studio, Rehearsal Studio – bei uns ist alles möglich", so Geschäftsführer Schneeweiss. „Wir nennen es die i:TECS-Event-Studios."

Auf Mallorca betreut i:TECS mehrere Veranstaltungen pro Jahr. So war das 8. Wirtschaftsforum NEU DENKEN 2025 schon die zweite Insel-Produktion innerhalb weniger Wochen: Bereits im Mai hatte eine über 30-köpfige Crew zehn Tage auf Mallorca verbracht. Für einen großen Industriekunden stattete sie Events im Convention Centre of Palma im Pueblo Español sowie an weiteren Spots aus. Das Highlight auf der Insel war ein exklusives Konzert von Superstar Álvaro Soler. Das Wirtschaftsforum Mallorca betreut i:TECS als technischer Partner seit 2020. **i-tecs.de**



i:TECS-Transporter mit Technik für NEU DENKEN.

Investieren für alle

Umfangreiches Angebot, strenge Regulierung, verständliche Analysen: Die Krypto-Plattform Bitpanda bietet Investment ohne digitale Mauern.

Bei Bitpanda sieht man Investieren mit anderen Augen. Das heutige Finanzsystem ist komplex, exklusiv und teuer, was es dem Otto-Normalverbraucher nicht gerade leicht macht, mit dem Investieren loszulegen. Aus diesem Grund hat Bitpanda eine Plattform ohne digitale Mauern und komplexe Barrieren entwickelt. Sie erschließt neue Möglichkeiten, um Geld anzulegen, und hilft auch dabei, diese Möglichkeiten umzusetzen.

Bitpanda wurde im Jahr 2014 in Wien gegründet und ist heute die führende europäische Krypto-Plattform. Mit einer Auswahl von insgesamt mehr als 2.800 digitalen Vermögenswerten, zu denen mehr als 650 Kryptowerte sowie zahlreiche Aktien, ETFs, Edelmetalle und Rohstoffe gehören, bietet das österreichische Fintech-Einhorn eines der umfangreichsten Investment-Angebote. Mehr als 6,5 Millionen Nutzerinnen und Nutzer sowie Dutzende Banken und andere Finanzinstitute vertrauen bereits der Multi-Asset-Investitionsplattform.

Bitpanda ist darüber hinaus in zahlreichen europäischen Ländern lizenziert und arbeitet seit Jahren eng und vertrauensvoll mit den lokalen Aufsichtsbehörden zusammen. Damit gilt Bitpanda als eine der sichersten und am strengsten regulierten Trading-Plattformen der Branche. Neben dem Büro in Wien hat Bitpanda Büros in Barcelona, Berlin und Bukarest.

Um Vertrauen und Innovation im Bereich digitaler Vermögenswerte zu fördern, hat Bitpanda in den vergangenen Jahren ein umfangreiches Netzwerk an Partnerschaften im Spitzensport aufgebaut. Im Mai 2025 wurde Tennis-Ikone Gaël Monfils neuer Global Brand Ambassador. Mit seinem elektrisierenden Spielstil verkörpert Monfils das, wofür Bitpanda steht: Selbstbewusstsein und Ambition. Partnerschaften bestehen zudem mit dem FC Basel, mit dem AC Mailand, mit Paris Saint-Germain und mit dem FC Bayern München, im Tennis mit der ATP Tour, im American Footbool mit der NFL in Europa.



Die Bitpandas residieren auf 8.000 Quadratmetern in Wien. *F.: BITPANDA*

Einen Namen gemacht hat sich Bitpanda darüber hinaus mit seinem Blog (blog.bitpanda.com/de) als einer fundierten und zugleich leicht verständlichen Informationsquelle sowohl für Einsteiger als auch für erfahrene Anleger im Bereich digitaler Vermögenswerte. Nutzer finden in den Beiträgen praxisnahe Inhalte zu Finanzgrundlagen, aktuellen Marktanalysen, Trading-Strategien sowie Entwicklungen rund um Web3, DeFi und NFTs. Als besonders hilfreich erweisen sich verständlich aufbereitete Erklärungen komplexer Themen, wöchentliche Markt-Updates sowie Tipps zum Risikomanagement und zur finanziellen Selbstorganisation. **bitpanda.com**

PARTNER: GLOBEAIR

Ihre Zeitmaschine über den Wolken

Zeitersparnis, Flexibilität, Sicherheit, Privatsphäre: GlobeAir steht für maßgeschneiderte Privatjetreisen mit echtem Mehrwert.

Als Europas führender Anbieter im Segment der Very Light Jets bietet GlobeAir seit mehr als 15 Jahren individuelle Reiseerlebnisse mit globaler Reichweite, immer mit dem Anspruch, Zeitersparnis, Flexibilität, Sicherheit, Privatsphäre und erstklassigen Service nahtlos zu verbinden. Das Leistungsspektrum reicht von Direktflügen mit der firmeneigenen Flotte innerhalb Europas bis zu weltweiten Verbindungen über verlässliche Partnernetzwerke. Ergänzt wird das Angebot durch individuell organisierte Transfers, hochwertige Unterkünfte und persönlich abgestimmte Conciergedienste.

Jeder Flug lässt sich flexibel an den eigenen Tagesplan anpassen. Das Boarding erfolgt über separate Terminals und dauert in der Regel nur 15 bis 20 Minuten. Lange Wege und Wartezeiten entfallen vollständig. Tiere sind an Bord herzlich willkommen. Für viele unserer Kundinnen und Kunden gehören sie zur Familie. Deshalb ist es selbstverständlich, dass sie entspannt und sicher in der Kabine mitreisen können. Es gibt keine Einschränkungen beim Gepäck und keine Sonderregelungen für Flüssigkeiten.

Auch vor und nach dem Flug mit GlobeAir ist alles organisiert. Ob Chauffeurdienst, Helikopteranschluss oder Weiterreise zu Land – jeder Abschnitt der Reise wird präzise abgestimmt und nahtlos integriert. Die Buchung erfolgt unkompliziert und rund um die Uhr, ganz einfach über WhatsApp, telefonisch, per E-Mail oder über die Website. Das #MyTimeManager-Team ist 24/7 erreichbar und sorgt dafür, dass jedes Detail passt.

In einer Welt, in der vieles schneller wird, gewinnt die bewusste Nutzung von Zeit an Bedeutung. GlobeAir richtet sich an Menschen, die genau das wollen und hilft dabei, ihnen wertvolle Zeit zu schenken. **globeair.com**



Das Boarding erfolgt über separate Terminals und dauert in der Regel nur 15 bis 20 Minuten.

Von Wimbledon nach Santa Ponça



Der Club richtet regelmäßig internationale Turniere aus, darunter das ATP250 Mallorca Championships.

Fitness, Gesundheit, prominente Gäste: Der Mallorca Country Club verbindet traditionellen Rasentennis mit modernem Lifestyle.

Rasen, Sand und Hartplatz – der Mallorca Country Club ist der einzige im Süden Europas, der über alle drei Typen von Tennisbelägen verfügt und somit Tennisbegeisterte aller Stile und Spielstärken anzieht. Es ist denn auch die einzigartige Kombination aus traditionellem Rasentennis und modernem Lebensstil, durch die sich der im Jahr 2021 in Zusammenarbeit mit Wimbledon gegründete Sport- und Lifestyle-Club in Santa Ponça auszeichnet.

Die Anlage in der exklusiven Küstengemeinde Calvià im Südwesten von Mallorca umfasst sechs Rasenplätze, fünf Sandplätze und einen Hartplatz, die alle beleuchtet und somit auch für Abendspiele geeignet sind. Darüber hinaus stehen auf dem Gelände drei Padelplätze zur Verfügung, die den aktuellen Trendsport bedienen. Auch Pickleball und Croquet gehören zum Angebot des Clubs.

Neben dem umfangreichen Sportangebot legt der Club großen Wert auf Gesundheit und Wohlbefinden. Ein modernes Fitnessstudio mit Cardio- und Functional-Training-Bereichen sowie ein hauseigenes Team mit Physiotherapeuten bieten Mitgliedern umfassende Möglichkeiten zur Regeneration und Prävention. Individuell zugeschnittene Fitnessprogramme unterstützen die Mitglieder dabei, ihre persönlichen Ziele zu erreichen.

Das Clubhaus mit dem vom Gastronomiepartner Rauschenberg Catering&Restaurants betriebenen Restaurant bietet mediterranes Fine Dining auf hohem Niveau und ist ein beliebter Ort für Geschäftsessen, Sommer-BBQs, Live-Konzerte, Charity-Events und private Feiern. Die großzügigen Terrassen mit Blick auf die Anlage laden zum Verweilen ein und fördern den Austausch unter den Mitgliedern. So jung das Projekt des Clubs, so lang die Liste prominenter Gäste aus Gesellschaft und Sport, die sich hier wohlfühlen und immer wieder vorbeischauen.

Mallorca Country Club
TENNIS | PADEL | LIFESTYLE

Mitgliedschaften bieten Zugang zu exklusiven Events und einem Netzwerk von Gleichgesinnten. Der Club richtet regelmäßig internationale Turniere aus, darunter das ATP250 Mallorca Championships, und zieht mit seiner Mischung aus Wimbledon-Atmosphäre und gutem Wetter Profis wie Amateure an. Edwin Weindorfer, CEO des Clubs sowie Gründer und Geschäftsführer der e|motion group, konnte renommierte Spieler für das Turnier gewinnen.

www.mallorcacountryclub.es

PARTNER: MATROL

Eine neue Bauqualität auf Mallorca dank KI

360-Grad-Kameras, Drohnen, Laser-Scanner: Bei Matrol ist digitales Bauen der Standard, nicht die Ausnahme. Vertrauen ist gut – Matrol ist besser.

Seit der Gründung von Matrol im Jahr 2004 gibt es ein klares Prinzip: Vertrauen ist gut – Matrol ist besser. Nicht, weil Kontrolle bei dem Bauprojektmanager über allem steht. Sondern weil Kontrolle die Voraussetzung für Vertrauen ist.

Als unabhängiger Spezialist für das vollumfängliche Bauprojektmanagement im hochwertigen Wohnungsbau vertritt Matrol ausschließlich die Interessen der Kunden. Der Auftrag ist klar: Kosten im Rahmen halten, Qualität sichern, Termine einhalten. Und das gelingt nur mit Struktur, Transparenz und einem konsequent digitalen Ansatz.

Mallorca ist in Sachen Bauwesen oft noch traditionell geprägt – charmant, aber auch herausfordernd. Während andere Regionen wie Nordeuropa, Asien oder die Golfstaaten längst digital planen und steuern, werden auf der Insel viele Projekte immer noch analog verwaltet. Bei Matrol dagegen fiel schon früh die Entscheidung, der Digitalisierung konsequent Raum zu geben. Digitalisierung ist der Standard – nicht die Ausnahme.

Matrol nutzt Projektplattformen, digitale Zeiterfassung, 360-Grad-Kameras, Drohnen, Laser-Scanner und Künstliche Intelligenz. Tools wie ChatGPT unterstützen das Team bei der Auswertung technischer Informationen, beim Fortschrittsabgleich und in der täglichen Kommunikation mit Kunden, Architekten und Unternehmern. Das ermöglicht nicht nur bessere Bauprozesse, sondern auch fundiertere Entscheidungen – in Echtzeit.

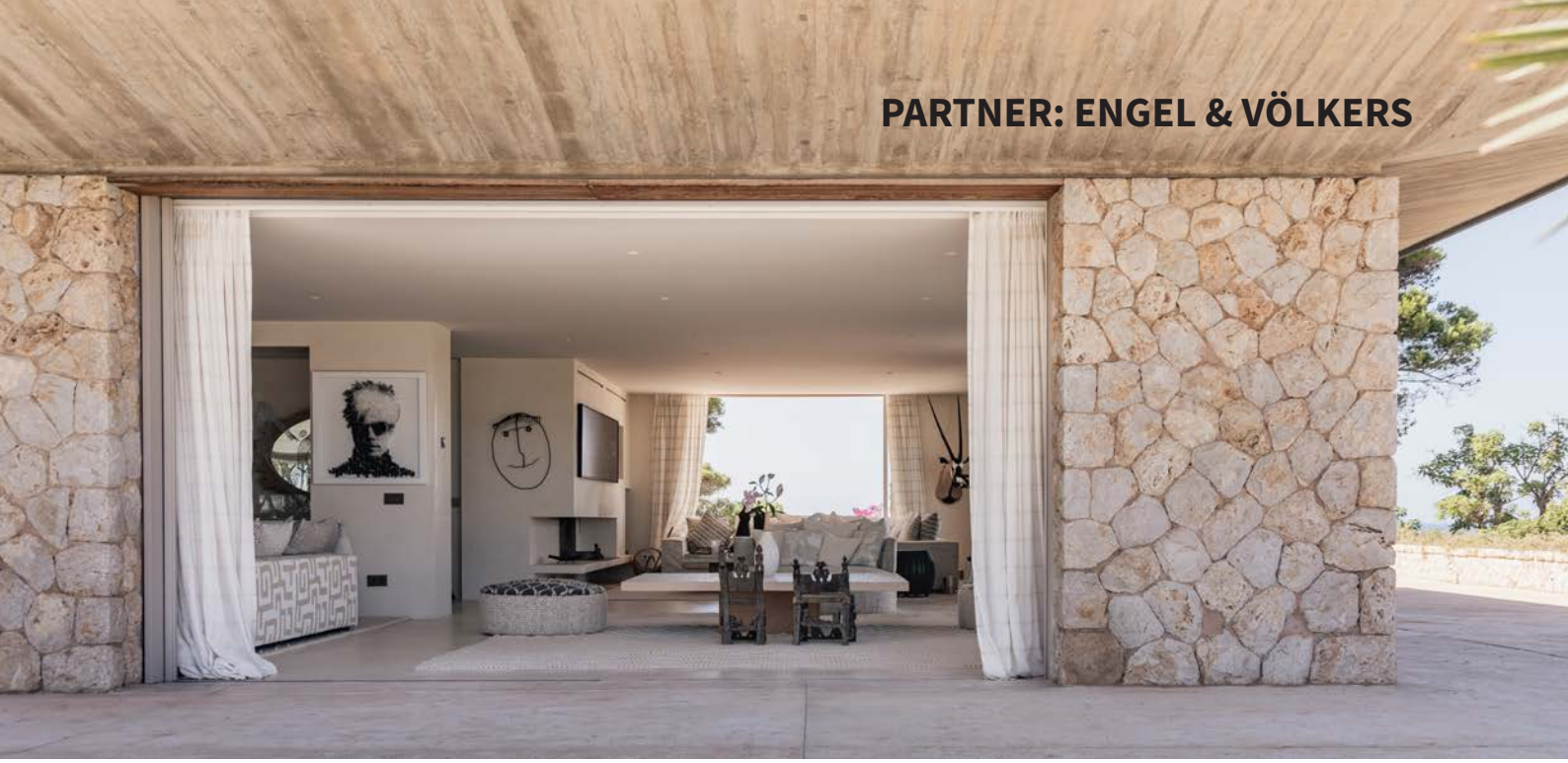
Lean Construction, intelligent vernetzt: Matrol setzt auf verlässliche Abläufe – auf tägliche Baustellenroutinen, visuelle Aufgabenplanung, wöchentliche Koordinationstreffen, regelmäßige Bauzustandsaufnahmen. Die so gewonnenen Daten werden KI-gestützt analysiert und allen Projektbeteiligten zur Verfügung gestellt – für ein Maximum an Transparenz und eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe.

Wird dadurch besser gebaut? Ja. Sind die Bauprozesse nachvollziehbarer? Absolut. Können die Kunden informierter entscheiden? Definitiv.

Für Matrol ist Digitalisierung keine Option, sondern eine Chance, herausragende Immobilien zu realisieren – auf einem ganz neuen Qualitätsniveau, das auf Mallorca sicherlich seinesgleichen suchen wird. Doch bei allem digitalen Fortschritt gilt: Kein Tool, kein Algorithmus und keine Software der Welt kann ersetzen, was wirklich auf der Baustelle zählt – die Erfahrung der Mitarbeiter und ihr täglicher unermüdlicher Einsatz, mit dem sie die Träume der Kunden Wirklichkeit werden lassen. Sie sind das Fundament, auf dem Matrol baut. **matrol.es**



Der Einsatz von Drohnen auf der Baustelle ist bei Matrol Standard.



Villa Salimar: Meisterwerk des mallorquinischen Architekten Pere Garau an der Küste von Santa Ponça (E&V ID: W-021OYK).

Fundierte Einblicke in einen stabilen Markt

Der Guide für Ihren Zweitwohnsitz: Der Marktbericht Balearen 2024/2025 von Engel & Völkers analysiert Preise, Nachfrage und Perspektiven im Detail.

Die Balearen zählen zu den stabilsten und begehrtesten Immobilienmärkten Europas. In einer Zeit globaler Unsicherheit bieten sie Sicherheit, Wertbeständigkeit und außergewöhnliche Lebensqualität – Eigenschaften, die sowohl Kapitalanleger als auch Privatpersonen schätzen. Wer hier investiert, setzt auf Nachhaltigkeit und ein Lebensgefühl, das weltweit seinesgleichen sucht.

Der Marktbericht Balearen 2024/2025 von Engel & Völkers liefert fundierte Einblicke in Preisentwicklungen, Nachfrageverhalten und die Perspektiven eines Marktes, der sich auch 2024 als bemerkenswert stabil zeigt. Die Verkaufszahlen blieben auf Vorjahresniveau, die Preise hielten sich fest. Eigentümer wurden mit einer inflationsbereinigten Durchschnittsrendite von rund fünf Prozent pro Jahr über die vergangenen zehn Jahre belohnt – ein starkes Signal für die Attraktivität dieses Standorts.



Blick in den Marktbericht. *F.: ENGEL & VÖLKERS*

Eine Immobilie auf den Balearen ist mehr als eine kluge Investition. Sie steht für einen mediterranen Lebensstil, für Sicherheit, Ruhe und ein neues Gleichgewicht zwischen Arbeit und Freizeit. Immer mehr Menschen – darunter internationale Käufer und Familien – entscheiden sich bewusst für ein Leben auf den Inseln. Dank moderner Technologien ist das ortsunabhängige Arbeiten längst Realität – Homeoffice auf Mallorca ist heute gelebter Alltag.

Engel & Völkers ist seit mehr als 35 Jahren auf Mallorca präsent und gilt als führende Premiummarke für exklusive Immobilien. Marktkenntnis, internationale Reichweite und persönliche Betreuung machen das Unternehmen zum verlässlichen Partner für Käufer und Verkäufer, die auf Qualität setzen.

Mallorca bietet weit mehr als Sonne, Strand und Meer. Es ist eine Investition in Ihre Zukunft.

Download unter: marketreport.ev-mallorca.com
Engel & Völkers Mallorca Southwest, Tel. 971–69 90 63, santaponsa@engelvoelkers.com, ev-mallorca.com

Luxuskreuzfahrt neu gedacht

Explora Journeys bietet ein Plus an Zeit, Raum und Freiheit auf See.

Endlich gibt es eine Reederei, die Luxuskreuzfahrten so designed, wie sie heute sein sollten: freiheitlich, leger und inspirierend. Explora Journeys, zur MSC-Group gehörend, ist die neue europäische Luxus-Lifestyle-Marke, die Ihnen eine Luxuskreuzfahrt im Resort- und Yacht-Stil ermöglicht. Selbstverständlich entspannt All-Inclusive, mit weit überdurchschnittlich viel Platz, Privatsphäre, Pools, Restaurants und Lounges. Mit wahrem Zuhause auf See einschließlich privaten Terrassen, separatem Schlafraum, eigenem Jacuzzi oder Infinity Pool. ZUGHANSA empfiehlt sich Ihnen als führender Vertriebspartner im deutschsprachigen Raum.

Gefühlt ahnen wir alle, dass Zeit und Raum mit nichts zu vergleichen und mit nichts aufzuwiegen sind. Bevor Explora Journeys seine Schiffe auf dieses Konzept ausrichtete, hatte die Reederei mit McKinsey und weiteren Beratungen umfangreiche Marktforschung betrieben und mit Luxuskunden im Rahmen von Fokusgruppen gesprochen. Rund 20.000 Luxury Cruise Repeater, aber auch vermögende Nicht-Cruiser wurden befragt – in Europa, den USA, China, Japan und Australien. Das Ergebnis: Der größte Luxus sind Zeit und Platz. Und das ist auf den Schiffen von Explora Journeys auf jedem Sonnendeck, in jeder Lounge, in jedem Restaurant und jeder Suite spürbar.

„The Ocean State of Mind“ lautet der inspirierende Anspruch, nach dem Explora Journeys seine Luxuskreuzfahrten und Luxusschiffe gestaltet. Es geht dabei um mehr Zeit – etwa besonders lange Liegezeiten in den Häfen, auch über Nacht –, mehr Raum – also deutlich mehr Platz pro Gast –, sowie mehr Service, mehr Freiheit, mehr Nachhaltigkeit. Sie erleben, dass die See – die Meere und ihre Bewohner – bei Explora Journeys immer die Hauptrolle spielt.

zughansa.de/neu-denken.html

Eine kulinarische Weltreise

The Duke Catering gestaltet individuelle Events mit Charakter und Stil.

The Duke ist mehr als ein Restaurant – es ist eine kulinarische Institution, bekannt für Aromen, die die Sinne wecken und Gäste auf eine geschmackliche Reise um die Welt mitnehmen. Mediterrane Einflüsse treffen hier auf asiatische Finesse, lokale Zutaten auf internationale Inspiration – stets frisch, überraschend und mit viel Gefühl zubereitet.

Der Küchenchef und Gründer des Duke Restaurants und Caterings, Ronny Portulidis, bringt einen reichen Erfahrungsschatz aus einigen der renommiertesten Restaurants der Welt mit. Seine Leidenschaft und tiefe Liebe zur Kochkunst haben The Duke seit 2009 zu einem der beliebtesten kulinarischen Erlebnisse in Palmas Viertel Santa Catalina gemacht (dukepalma.com).

Vor über einem Jahrzehnt hatte Ronny dann ein neues Kapitel begonnen: Inspiriert von treuen Gästen, die sich das Duke-Erlebnis auch in den eigenen vier Wänden wünschten, gründete er einen Catering-Service (cateringduke.com). Was als kleiner Herzenswunsch begann, entwickelte sich schnell zu einer eigenständigen Marke mit großer Strahlkraft.

Heute gestaltet The Duke eine Vielzahl erlesener Events – Hochzeiten, Firmenevents, private Feiern sowie die Versorgung von Yachten und Privatjets – jedes einzelne mit der Sorgfalt, Aufmerksamkeit und Herzlichkeit, die auch das Restaurant auszeichnet. Die Philosophie: Jedes Event ist so einzigartig wie der Mensch, der es ausrichtet. Deshalb nimmt sich das Team die nötige Zeit für Ihre Wünsche, berät Sie individuell und setzt jede Idee mit Kreativität und Präzision um.

Duke Catering bietet das individuellste Erlebnis auf der Insel – wir gestalten Veranstaltungen, die in Erinnerung bleiben und wirklich einzigartig sind: mit Charakter, Stil und persönlicher Note. Lassen Sie uns gemeinsam etwas Besonderes schaffen.

Smart Choices, Sweet Moments





Nutriluv denkt Süßes neu – mit Stil, Haltung und ganz viel Geschmack.

Da griff man zwischen den Vorträgen gerne zu: Auf den Päckchen ist Tennisstar Angelique Kerber abgebildet, darin gesunde Fruchtgummis von Nutriluv. Die neue Marke steht für moderne, funktionale Produkte, die Genuss und Alltagstauglichkeit clever verbinden – ganz ohne Schnick Schnack. Die Palette reicht von Collagen-Chews, die schmecken wie der einstige Kindheitsklassiker, über Fruchtgummis mit 97 Prozent weniger Zucker bis hin zu Ashwagandha-Lollies und Nahrungsergänzungen. Hinter dem Unternehmen steckt die Kombination aus Start-up-Spirit und jahrzehntelanger Süßwarenkompetenz – ein Family Business vertreten bei NEU DENKEN durch Sonja und Oliver Schindler.

Wie entstand die Idee?
Es gibt die beständige Diskussion über Zucker und seine Schädlichkeit. Und es entwickeln sich hinsichtlich der Rohstoffe neue Möglichkeiten. Wir haben uns gefragt: Wie können wir Gummibärchen oder Süßwaren neu gestalten? Es gibt natürlich schon zuckerfreie Gummibärchen, aber sie sind schlecht verträglich. Und durch diese neue Kombination vor allem mit Ballaststoffen werde ich relativ schnell gesättigt, es ist gesund für die Darmflora, und ich habe weniger Kalorien durch nur 0,7 Gramm Zucker pro 50-Gramm-Tüte.



Wie sind die ersten Reaktionen ausgefallen?
Wir haben die Produkte auf der Süßwarenmesse in Köln vorgestellt, die ersten Reaktionen sind sehr positiv. Wir waren auch auf der größten Messe in den USA und haben dort die Chance, mit vier Produkten in eine große Handelskette zu kommen. In Deutschland sind wir ab August bei Kaufland.

Wie schwer ist es, bei den Händlern ins Regal zu kommen?
Wir haben gesehen, dass Ausprobieren sehr wichtig ist, es kommt viel in Bewegung. Früher griffen die Menschen für Vitamine und Nahrungsergänzungsmittel vor allem zu Tabletten oder Kapseln. Heute dagegen kaut man lieber Gummibärchen statt Tabletten zu schlucken.

Aufs Gewicht achten, sich gesund ernähren, Sportler – wie definieren Sie Ihre Zielgruppe?
Bei den zuckerreduzierten Gummibärchen reden wir über die junge Generation, die gerne neue Dinge ausprobiert und Zucker oder Kalorien rausnehmen will. Die Schwerpunktzielgruppe reicht von 16 bis 45, vom Hobby- bis zum Profisportler. Manche Kunden wollen natürlich auch abnehmen, aber trotzdem etwas Sättigendes naschen.

Wie entwickelt sich der Markt in dem Segment?
Die großen Anbieter spielen dieses Thema noch nicht, es sind eher die Start-ups, wo wir uns auch sehen.

Welche Rolle wird Angelique Kerber spielen?
Wir wollen ihre sportliche Expertise stärker einbringen. Vielleicht können wir ein Produkt auf den Markt bringen, bei dem sie nicht nur Testimonial ist, sondern auch konkrete Ideen in die Entwicklung einbringt. Ich kann mir vorstellen, dass wir auch Profisportler mit speziellen Produkten ansprechen.

nutriluv-health.com



Sonja und Oliver Schindler mit Angie-Kerber-Edition, re.: funktionale Fruchtgummis.

PLATTESGROUP

Ein Handbuch mit lokaler Expertise und globalem Know-how

Das Team der PlattesGroup hat praktisches Wissen zur Mallorca-Immobilie gebündelt – vom Erwerb über die zivil-, steuer- und baurechtlichen Aspekte bis hin zu den nötigen sinnstiftenden, länderübergreifenden Strukturen.

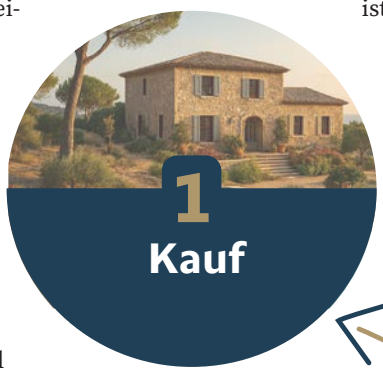
Seit mehr als 25 Jahren betreut die PlattesGroup erfolgreiche Unternehmerfamilien und vermögende Privatpersonen. Viele unserer Mandanten haben ihren Wohnsitz oder ein Feriendomizil auf Mallorca. Häufig beginnt unsere Zusammenarbeit mit der Entscheidung, hier eine Immobilie zu erwerben. Deswegen haben wir ein Handbuch über den Lebenszyklus einer solchen Investition aufgelegt – mit all ihren so oft unterschätzten zivil-, steuer- und baurechtlichen Aspekten – sowie der nötigen sinnstiftenden, länderübergreifenden Struktur. Das Buch ist nicht im Handel erhältlich, sondern Teil der Kommunikation mit unseren Mandanten.

Unsere Beratung geht weit über Immobilien hinaus. In Zeiten, in denen im Politikbetrieb vor allem Rhetorik, Lautstärke und nationale Interessen im Vordergrund stehen, ist der Beratungsbedarf erheblich gestiegen. Zumal sich die Lebensrealität wohlhabender Familien stark verändert hat. Familienmitglieder leben, studieren und arbeiten oft auf mehreren Kontinenten. Diese Mobilität bringt komplexe Herausforderungen mit sich – steuerliche und rechtliche Fragestellungen, die kontinuierlich geprüft und angepasst werden müssen. Auch die interne Unternehmensführung und die Entwicklung einer Familienverfassung spielen eine immer größere Rolle.

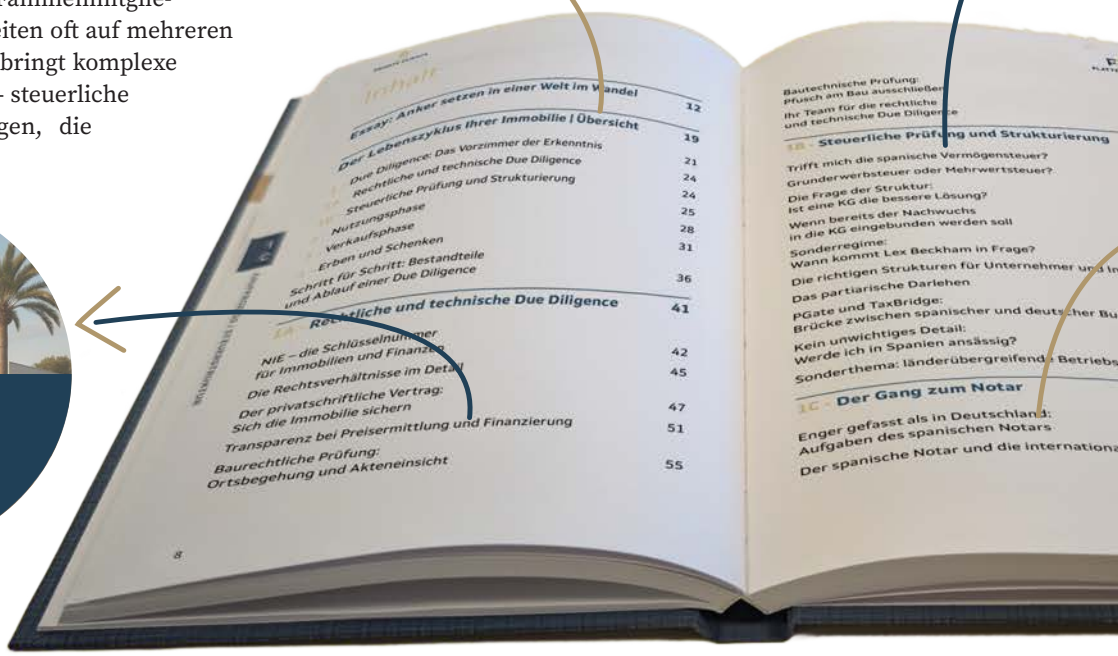
Viele unserer Mandanten schätzen unsere Unterstützung darin, Risiken frühzeitig zu erkennen und in ihre Vermögensplanung einzubeziehen. Unsere Beratung hilft ihnen, fundierte und umsichtige Entscheidungen für ihr Vermögen zu treffen. Gerade in Zeiten politischer Unsicherheiten und erhöhter Transparenzanforderungen ist eine vorausschauende Planung unabdingbar.

Ganzheitlicher Blick auf die Immobilie

Dies gilt auch und für allem für den Immobilienerwerb, der viel mehr ist als eine Unterschrift beim Notar. Wer nicht die Momentaufnahme sucht, sondern die Langzeitbeobachtung, erkennt, wie die verschiedenen Phasen des Immobilien-Zyklus beständig aufeinander abfolgen. Dies ge-






Inhalt
Essay: Anker setzen in einer Welt im Wandel 12
Der Lebenszyklus Ihrer Immobilie | Übersicht 19
Due Diligence: Das Vorzimmer der Erkenntnis 21
Rechtliche und technische Due Diligence 24
Steuerliche Prüfung und Strukturierung 24
Nutzungsphase 25
Verkaufsphase 28
Erben und Schenken 31
Schritt für Schritt: Bestandteile und Ablauf einer Due Diligence 36
Rechtliche und technische Due Diligence 41
NIE – die Schlüsselnummer für Immobilien und Finanzen 42
Die Rechtsverhältnisse im Detail 45
Der privatschriftliche Vertrag: Sich die Immobilie sichern 47
Transparenz bei Preisermittlung und Finanzierung 51
Baurechtliche Prüfung: Ortsbegehung und Akteneinsicht 55
Steuerliche Prüfung und Strukturierung
Trifft mich die spanische Vermögensteuer?
Grunderwerbsteuer oder Mehrwertsteuer?
Die Frage der Struktur:
Ist eine KG die bessere Lösung?
Wenn bereits der Nachwuchs in die KG eingebunden werden soll
Sonderregime:
Wann kommt Lex Beckham in Frage?
Die richtigen Strukturen für Unternehmer
Das partiarische Darlehen
PGate und TaxBridge:
Kein unwichtiges Detail:
Werde ich in Spanien ansässig?
Sonderthema: länderübergreifend
Der Gang zum Notar
Enger gefasst als in Deutschland:
Aufgaben des spanischen Notars
Der spanische Notar und die internationa

schieht mal langfristig, mal in kürzeren Abständen. Eine Immobilie wird nach einem Prüfungsprozess erworben, dann selbst genutzt oder vermietet, saniert oder modernisiert und schließlich verkauft, vererbt oder verschenkt.

Die Insel bleibt ein attraktiver Standort, doch die aktuellen politischen, gesellschaftlichen und regulatorischen Veränderungen fordern Investoren mehr denn je. In diesen Zeiten sind Erfahrung, Sorgfalt, Empathie und strategischer Weitblick gefragt. Starke Investoren nutzen die Phase nicht für spekulative Schnellschüsse, sondern für werthaltige Entscheidungen. Gründliche Prüfung, rechtssichere Strukturierung und ein tiefes Verständnis des lokalen Marktes schaffen die Basis dafür, dass die mediterrane Idealvorstellung in der Inselrealität ihren Platz findet. Auch hier zeigt sich: In Phasen der Unsicherheit entstehen die besten Chancen – vorausgesetzt, sie werden mit Verantwortung und Expertise genutzt.

Für jede Phase der Immobilie ein Kapitel

Wie der Immobilien-Zyklus, so auch der Aufbau des Handbuchs: Die Kapitel entsprechen den verschiedenen Phasen, die ein Haus auf Mallorca früher oder später durchläuft, von der Kaufvorbereitung und der rechtlichen sowie fiskalischen Prüfung über die Nutzung (Hauptwohnsitz, Feriendomizil oder Vermietungsobjekt) bis hin zum Verkauf oder der Vererbung und Schenkung. Der Anhang schließlich versammelt Besonderheiten auf den Balearen, die von Interesse sein sollten. Sie reichen von unserem Concierge-Service über Gesundheit und Vorsorge bis hin zu Angeboten unserer Kooperationspartner.



Eine Immobilie auf Mallorca ist letztendlich mehr als ein Haus. Sie ist häufig der Beginn eines neuen Lebenskapitels – und nicht selten mit einer emotionalen Rendite verbunden, die über Zahlen weit hinausgeht. Die PlattesGroup mit ihren mehr als hundert Mitarbeitern (s. Kasten) begleitet Sie auf dem kompletten Weg.

Lokale Expertise kombiniert mit internationalem Know-how. Wir sind auf Mallorca verankert und weltweit vernetzt.





Weitere Infos:

Das Team der PlattesGroup – unser ganzer Stolz

Was unsere Mitarbeiter, oft abseits des Rampenlichts, mit Weitblick und Innovationskraft auf die Beine stellen.

Hinter jedem Erfolg stehen Menschen, die mit Leidenschaft, Kompetenz und Engagement jeden Tag ihr Bestes geben. Das gilt auch für unser Team bei der PlattesGroup. Mit Weitblick, Innovationskraft und einer ausgeprägten Lösungsorientierung gestalten unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den Wandel aktiv mit – oft abseits des Rampenlichts, aber stets mit vollem Einsatz.


Yvonne und Willi Plattes.

Als familiengeführte Kanzlei unterstützen wir dieses Engagement gezielt durch Investitionen in die digitale Infrastruktur, ein modernes Arbeitsumfeld, attraktive Sozialleistungen, eine kontinuierliche Aus- und Weiterbildung. Nachhaltige Entwicklung entsteht nur dort, wo Menschen im inspirierenden Umfeld ihr Potenzial entfalten.

Das hier beschriebene Projekt für unser neues Handbuch zeigt beispielhaft, wie wir in enger Abstimmung neue Kommunikationsformate entwickeln wollen, um komplexes Fachwissen präzise, verständlich und zielgerichtet zugänglich zu machen – für unsere Mandantschaft, für Entscheidungsträgerinnen und -träger sowie für alle, die auf belastbare Informationen angewiesen sind. Unser Grundsatz: Wer besser informiert ist, trifft bessere Entscheidungen.

Zugleich möchten wir jenen Kolleginnen und Kollegen besondere Anerkennung zollen, deren Arbeit oft im Hintergrund stattfindet, sei es in der Administration, der technischen Betreuung oder der Mandatsabwicklung, aber genauso in der Büroreinigung oder beim Servieren des Kaffees für unsere Mandanten. Es sind diese oft unsichtbaren Beiträge, die die Stabilität und Leistungsfähigkeit unserer Kanzlei sichern.

Wir alle erleben eine Zeit tiefgreifender Umbrüche – neue gesetzliche Rahmenbedingungen, digitale Transformation, disruptive Technologien. Dass wir in diesem Umfeld nicht nur Schritt halten, sondern aktiv vorangehen, ist das Verdienst unseres gesamten Teams. Die Fähigkeit, Bestehendes zu hinterfragen, neue Perspektiven einzunehmen und flexibel auf Veränderungen zu reagieren, prägt unsere Unternehmenskultur und macht uns zukunftsfähig.



Nadja Swarovski
Impact Investorin, Ex-Vorstandsmitglied Swarovski

Die Leute, die gesprochen haben, waren hervorragend – ein hohes Kaliber. Ich habe mich auch sehr gut mit einigen der weiblichen Gäste unterhalten. Der Impuls ist fantastisch, die Motivation ist riesig, und ich kann mich nur bedanken, dass dieses Forum organisiert wurde.



Friederike Freifrau von Mirbach

Das war ein Event der Spitzenklasse. Man spürte: Hier sind die Besten unter sich. Brillante Beiträge. Tiefe Gespräche. Dialoge, die bleiben. Perspektivwechsel, die wirken. Eingerahmt von klügster und bester Moderation. Chapeau! War unheimlich gerne dabei.

Wirtschaftsforum Neu Denken: Das war der zweite Tag

Unter anderem ging es um deutsche Innenpolitik, nachhaltige Investments und die Ehrung eines verdienten Unternehmers



Neu Denken auf Mallorca: Michael Bröcker, Chefredakteur von Table.Briefings, interviewt CDU-Generalsekretär Carsten Linnemann. / PLATTES GROUP

Quelle: www.mallorcazeitung.es



Kerstin Schaller
Mitglied der Geschäftsleitung bei IWAG Distribution AG

Das Wirtschaftsforum Neu Denken 2025 auf Mallorca war wiedermal sehr interessant& gut organisiert! Eine gute Auswahl von Referenten und spannende Themen. Neu Denken auch unsere DNA .

Früher Ansturm aufs Forum der

OFFENEN WORTE

Unter der Sonne Mallorcas diskutieren vom 12. bis 14. Juni um die 200 Wirtschaftslenker, Politiker und Wissenschaftler beim 8. Wirtschaftsforum NEU DENKEN. Es geht um die aufwühlenden politischen Veränderungen und ökonomischen Herausforderungen nicht nur dieses Jahres. Die beiden Initiatoren **WILLI PLATTES** und **SABINE CHRISTIANSEN** geben in MyiLands einen Ausblick auf das hochkarätige Ereignis

FOTOS © PAUL SCHIRNHOFER



Boris Becker
Tennis-Legende

Es war mir eine Ehre, gemeinsam mit meinem Sohn Noah sein Charity-Projekt für die Laureus Sport for Good Foundation auf Mallorca vorzustellen. Wir durften Teil des Wirtschaftsforums NEU DENKEN, initiiert von Sabine Christiansen und Willi Plattes, sein. Vielen Dank für Ihre Plattform!

MyiLand - 01/25







Quelle: table.media/podcast



Dr. Hendrik Brandis
Co-Founder and Partner at Earlybird Venture Capital

Kürzlich nahm ich am 8. Wirtschaftsforum NEU DENKEN 2025 teil, wo wir eine zeitgemäße und dringliche Diskussion über die wirtschaftliche und geopolitische Zukunft Europas führten.

Mit neuen Regierungen in den USA und Deutschland ist die Notwendigkeit einer Neuausrichtung der transatlantischen Beziehungen klar. Handelsverschiebungen, globale Unsicherheit und internationale Beziehungen erfordern mutiges Handeln und neues Denken. Ein großes Lob an Sabine Christiansen und das starke Mediengremium: Michael Bröcker, Horst von Buttlar und Ulrich Reitz, dass sie die Herausforderungen so scharf formuliert haben. Europa muss jetzt mit Handeln, Innovation und Entschlossenheit vorangehen.



NEU DENKEN 2025

Wirtschaft, Rüstung, Trump: Der zweite Tag des Forums „Neu Denken" auf Mallorca

Im Mittelpunkt der Diskussionsrunden am Freitag standen im Castillo Hotel Son Vida die Zukunftsfähigkeit Deutschlands und das transatlantische Verhältnis. Die Referenten waren hochkarätig

- Achte Ausgabe des Wirtschaftsforums "Neu Denken" auf Mallorca eröffnet

Wolfgang Ischinger und Sabine Christiansen | Foto: Paul Schirnhofer/Jörg Puchmüller

Quelle: www.mallorcamagazin.com



Lutz Minkner
Managin Partner minkner & bonitz

wir haben Neu Denken 2025 verfolgt und können nur sagen, „das habt Ihr wieder großartig" organisiert und durchgeführt. Neu denken hat sich fantastisch etabliert und ist tatsächlich ein „kleines Davos" geworden. Herzlichen Glückwunsch dazu.



Dr. Christoph Steiger
Partner & Managing Director @ AlixPartners | former CTO

Ihr habt euch dieses Jahr wieder übertroffen. Ihr habt ein unheimlich spannendes Programm, mit hervorragenden Rednern und tollen Gästen auf die Beine gestellt. Ich freue mich schon auf Neu Denken 2026!!



Ulrich Reitz
Chefkorrespondent, Wirtschaft RTL/ntv

Und plötzlich keimt Hoffnung. […] Gerade komme ich zurück vom 8. Wirtschaftsforum Neu Denken von Konferenz-Initiator Willi Plattes und Organisatorin Sabine Christiansen auf Mallorca. […] In diesem Jahr war die Stimmung eine andere. Zum ersten Mal war so etwas wie Hoffnung auf einen Aufbruch spürbar. […] Die Tage auf Mallorca haben gezeigt, wie viel Kraft in gemeinsamer Zuversicht steckt. Vielen Dank für den konstruktiven Austausch.



Alexander Bobzien
Managing Partner & Co-Founder bei DIDIP | Die Digitalisierungs-Partner

Was für ein Auftakt Willi Plattes – starke Persönlichkeiten, ein beeindruckendes Setting und eine Botschaft, die weit über Wirtschaft hinausreicht. Die Verbindung aus Sport, Kunst und sozialem Engagement zeigt, wie viel möglich ist, wenn Menschen gemeinsam „neu denken". Chapeau an alle, die diesen Abend so besonders gemacht haben!

Diese und viele weitere Reaktionen unter link.plattes.net/ndpr

Unsere bisherigen Referenten 2018–2024

Angegeben ist die jeweilige Funktion zum Zeitpunkt der Teilnahme am Forum



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



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



Prof. Dr. Dr. Dr. h.c Ann-Kristin Achleitner
Investorin - Multi-Aufsichtsrätin



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



Sigmar Gabriel
Vorsitzender der Atlantik-Brücke



Borut Pahor
Ex-Präsident und Ex-Premier Slowenien



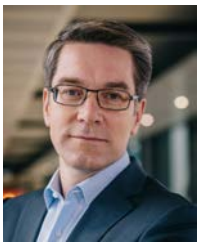
Lars Klingbeil
MdB, Bundesvorsitzender der SPD



Jean Asselborn
Ex-Außenminister von Luxemburg



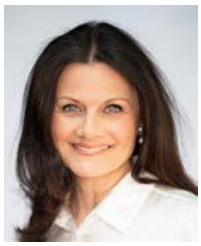
Simone Menne
Präsidentin der American Chamber of Commerce in Germany



Alexander Birken
CEO Otto Group Holding



Wolfgang Schmidt
Chef des Bundeskanzleramtes



Gitta Connemann
Bundesvors. Mittelstands- und Wirtschaftsunion



Dr. Herbert Diess
Aufsichtsratsvorsitzender Infineon



David Knower
Cerberus Deutschland Beteiligungsberatung GmbH



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



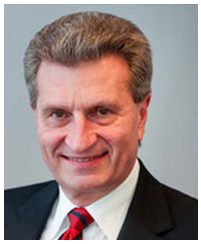
Annette Mann
CEO Austrian Airlines

Unsere bisherigen Referenten 2018–2024

Angegeben ist die jeweilige Funktion zum Zeitpunkt der Teilnahme am Forum



Michael Mronz
Vorstandsvorsitzender der Westerwelle Foundation, IOC Member



Günther H. Oettinger
EU-Kommissar für Haushalt und Personal



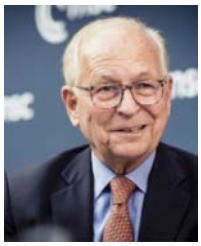
Kurt Zech
Vorsitzender des Vorstands Zech Group SE



Christoph Vilanek
CEO Freenet



Jörg Heinermann
Deutschland-Chef Mercedes-Benz



Wolfgang Ischinger
Ex-Vorsitzender Münchner Sicherheitskonferenz



Nico Nusmeier
CEO Schörghuber Unternehmensgruppe



Karl von Rohr
Stellv. Vorstandsvorsitzender Deutsche Bank



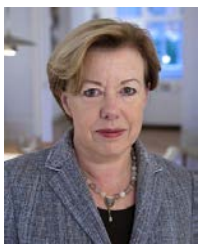
Karl Gernandt
Präsident Verwaltungsrat der Kühne Holding AG



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



Prof. Jörg Rocholl
Präsident int. Wirtschaftshochschule ESMT Berlin



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



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

Unsere bisherigen Referenten 2018–2024

Angegeben ist die jeweilige Funktion zum Zeitpunkt der Teilnahme am Forum



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



Dr. Paul Achleitner
Aufsichtsratsvorsitzender Deutsche Bank AG



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



Christoph Ahlhaus
Vors. Bundesgeschäftsführung des BVMW e.V.



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



Holger Schlechter
CFO International Free Zone Authority®



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 2018–2024

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



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



Gerrit Steen
CFO Helios Health



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



Wolfgang Kubicki
Vizepräsident des Bundestages



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

Unsere bisherigen Referenten 2018–2024

Angegeben ist die jeweilige Funktion zum Zeitpunkt der Teilnahme am Forum



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



Jochen Knecht
CEO International Free Zone Authority®



Christoph Werner
Vorsitzender der Geschäftsführung dm-drogerie markt



Roland Harings
CEO Aurubis AG



Angela Titzrath
Vorstandsvorsitzende Hamburger Hafen und Logistik AG (HHLA)



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



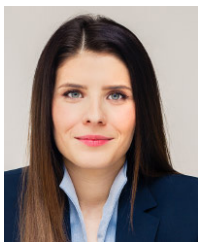
Julia Klöckner
wirtschaftspolitische Sprecherin der CDU/CSU-Bundestagsfraktion



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



Prof. Dr. Peter Krug
CMO & stellv. Vorstandsvorsitzender DATEV eG



Fridtjof Detzner
General Partner / Geschäftsführer Planet A GmbH



Rolf Schumann
CDO Schwarz Group

Unsere bisherigen Referenten 2018–2024

Angegeben ist die jeweilige Funktion zum Zeitpunkt der Teilnahme am Forum



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 Böcker, Horst von Buttlar, Ulrich Reitz **REDAKTION EVENT** Markus Föderl **PODCASTS** Timothea Imionidou, Nils Gießler **SOCIAL MEDIA** Michael Wedell, Frank Feldmeier, Tom Gebhardt, Klaus Brandt, 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** Ramona Cordes, Michaela Bauer, Africa Grimaldo, Maike Balzano, Carina Hasenpusch, Emilia Turco, Klaus Brandt, Claudia Schittelkopp, Annika Plattes, Yvonne Plattes **ORGANISATION INSIDER EVENTS** Esther Rein, 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

9. Wirtschaftsforum

NEU DENKEN

2026

vom 28. bis 30. Mai

im

Castillo Hotel Son Vida

Jetzt Platz sichern: