

„Souveränität beginnt mit dem Wissen über die eigene Wahl“
Interview mit Governikus-Geschäftsführer Dr. Stephan Klein über digitale Selbstbestimmung

EINE PUBLIKATION VON SMART MEDIA



Future of CEOs

April '26

Roland Busch

»Unternehmen müssen immer schneller werden, um wettbewerbsfähig zu bleiben.«



Lesen Sie mehr auf fokus.swiss





Über die Erfolgsschlüssel humanoider Robotik

Ein Interview mit NEURA-CEO David Reger und dem Schaeffler-Vorstandsvorsitzenden Klaus Rosenfeld



Dr. Ralf Wintergerst

Digitale Souveränität: Die Zeit zum Handeln ist jetzt

Ohne Hard- und Software oder Clouddienste aus dem Ausland läuft in der deutschen Wirtschaft wenig: 90 Prozent der Unternehmen sind abhängig von Digitalimporten – insbesondere aus den USA und China. Und die große Mehrheit von ihnen wäre nur kurzzeitig überlebensfähig, sollten die Importe gestoppt werden. Die sich zuspitzende geopolitische Lage zeigt, wie brisant diese Abhängigkeit ist. Digitale Souveränität ist kein Randthema für IT-Abteilungen. Sie entscheidet über unsere wirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit, unsere politische Handlungsfähigkeit und letztlich über Wohlstand und Sicherheit. Nicht in ferner Zukunft, sondern jetzt.

Gerade für CEOs stellt sich damit eine Führungsfrage von grundsätzlicher Bedeutung: Was heißt verantwortungsvolle Führung in einer Zeit, in der wirtschaftlicher Erfolg immer stärker an technologische Kompetenzen, Datenzugang und eine wirkungsvolle KI-Strategie geknüpft ist? Klar ist: Es geht längst nicht mehr nur um Effizienz oder Innovationsgeschwindigkeit. Es geht um die Fähigkeit, das eigene Unternehmen auch in unsicheren Zeiten selbstbestimmt steuern zu können und technologische Handlungsfähigkeit zu sichern.

Noch hinkt Deutschland in vielen Bereichen und insbesondere bei digitalen Schlüsseltechnologien hinterher. Deshalb müssen Staat und Wirtschaft jetzt gemeinsam handeln. Der Weg zu mehr digitaler Souveränität führt dabei über drei Achsen: mehr Investitionen in eigene digitale Technologien, klare Souveränitätsanforderungen für kritische Anwendungen und strategische Kooperationen mit internationalen Tech-Unternehmen, bei denen die Kontrolle in sensiblen Bereichen in Deutschland und Europa bleibt.

Digital souverän ist ein Land dann, wenn es eigene substanzielle Fähigkeiten in digitalen Schlüsseltechnologien besitzt und selbstbestimmt darüber entscheiden kann, aus welchen Ländern es digitale Technologien bezieht. Ein digital souveränes Land ist nicht einseitig abhängig und auch nicht erpressbar. Gleichzeitig bedeutet digitale Souveränität nicht Autarkie. Es geht also nicht darum, alles selbst zu machen, es geht um Selbstbestimmung.



Was Deutschland braucht, sind eigene Fähigkeiten in Schlüsseltechnologien. Sie müssen gezielt gefördert werden, durch deutlich mehr Investitionen durch die Wirtschaft selbst, aber auch durch bessere politische Rahmenbedingungen. Dazu zählen ein regulatorischer Rahmen, der Innovation nicht ausbremst, und ein Staat, der als Ankerkunde neue Technologien voranbringt und ihre Skalierung unterstützt. So brauchen wir unter anderem ein eigenes starkes Halbleiter-Ökosystem in Europa, wir müssen Deutschland zu einem KI- und Quantum-Hotspot machen und mehr eigene Superscaler und auch mindestens einen Hyperscaler aufbauen. Auch unsere Infrastrukturen müssen leistungsfähiger werden. Bei Rechenzentren liegen Deutschland und Europa derzeit deutlich hinter den USA und auch China zurück. In den USA werden jedes Jahr zwei- bis dreimal so viele Rechenzentrumskapazitäten neu zugebaut, wie in Deutschland überhaupt installiert sind. Wenn wir technologisch Schritt halten und unsere digitale Souveränität stärken wollen, braucht es eine leistungsfähige und resiliente Infrastruktur. Das alles ist eine Herausforderung, aber sie ist zu leisten.

Die technologische Substanz ist da: Mehrere deutsche Weltmarktführer spielen bei digitalen Technologien und Services ganz vorn mit, in der IT- und Cybersicherheit sind wir gut aufgestellt. Beim Industrial Metaverse und dem digitalen Zwilling sind wir ganz weit vorne und auch in der digitalen Gesundheitsversorgung und Medizintechnik steht Deutschland weltweit mit an der Spitze. Darauf können wir aufbauen. Wichtig ist, dass die Politik die Bemühungen der Wirtschaft flankiert und das in den letzten Jahren zu eng

geschnürte regulatorische Korsett lockert. Dazu gehört auch ein neues Verständnis von Standortpolitik. Wer digitale Souveränität will, darf nicht erst bei der Anwendung ansetzen, sondern muss die gesamte Wertschöpfungskette im Blick haben, von Forschung und Gründungsfinanzierung über Halbleiter, Cloud, Cybersicherheit bis hin zu hervorragend ausgebildeten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Europa und Deutschland haben das nötige Wissen, die industrielle Basis und die Innovationskraft. Entscheidend ist jetzt, diese Stärken konsequent in ein neues Souveränitätsmodell zu übersetzen: Wo wir eigene Technologien entwickeln können, müssen wir entschlossen investieren. Wo wir bei kritischen Anwendungen auf internationale Technologien zurückgreifen, müssen diese sich an unsere Souveränitätsanforderungen anpassen. Und wo wir mit internationalen Tech-Unternehmen kooperieren, muss bei sensiblen Anwendungen Kontrolle und Steuerungsfähigkeit in Deutschland und Europa bei hiesigen Unternehmen liegen.

Auch die Menschen an der Spitze der Unternehmen müssen heute stärker technologiegetrieben, resilienter und geopolitisch wacher sein als je zuvor. Wer Unternehmen erfolgreich durch die KI-Ära führen will, braucht nicht nur Mut zur Innovation, sondern auch den Willen zur strategischen Unabhängigkeit. Digitale Souveränität ist eine Führungsaufgabe. Für Unternehmen ebenso wie für den Staat.

Wenn Deutschland jetzt entschieden handelt, kann es sich als starker Player in der digitalen Welt positionieren – und damit seine Wettbewerbsfähigkeit, seine Sicherheit und seinen Wohlstand nachhaltig sichern und steigern. Digitale Souveränität ist kein Nice-to-have, sie ist unser Pflichtprogramm. Mehr Investitionen, klare Anforderungen und klug gestaltete Kooperationen: Aus dieser Kombination entsteht ein realistischer Weg zu mehr digitaler Souveränität, für Deutschland und für seine Unternehmen. So wird aus technologischem Wandel nicht neue Abhängigkeit, sondern neue Stärke.

Text **Ralf Wintergerst**,
Bitkom-Präsident

Lesen Sie mehr.

- 04** AI Leadership Framework
- 08** Interview:
Prof. Dr. Hermann Simon
- 10** Interview:
Roland Busch
- 16** Gastartikel:
Female Leadership
- 20** Zukunftswirtschaft
- 26** Tradition und Innovation
- 28** Fachkräftemangel
- 32** Mitarbeiterentwicklung

Smart Future of CEOs.

Verlag und Herausgeber



Smart Media Agency AG,
Gerbergasse 5, 8001 Zürich,
Schweiz

Redaktion (verantwortlich)

Kevin Meier

Smart Media Agency AG,
Gerbergasse 5, CH – 8001 Zürich
Tel +41 44 258 86 00

Layout (verantwortlich)

Mathias Manner

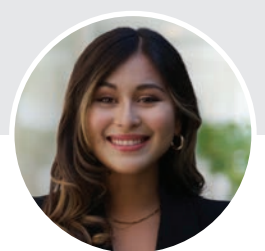
Smart Media Agency AG,
Gerbergasse 5, CH – 8001 Zürich
Tel +41 44 258 86 00

Anzeigen (verantwortlich)

Morena Rönnau

Smart Media Agency AG,
Gerbergasse 5, CH – 8001 Zürich
Tel +41 44 258 86 10

Druckerei

Handelsblatt Media Group GmbH

Viel Spaß beim Lesen!
Morena Rönnau
Project Manager

Brandreport • Rabb GmbH

Digitale Infrastruktur ist genauso relevant wie Finance



Rehan Khan
CEO

Rehan Khan, CEO der Rabb GmbH und IT Services CEO of the Year 2025, warnt Unternehmen vor Naivität im Umgang mit ihrer digitalen Infrastruktur.

Digitale Souveränität ist kein IT-Projekt, sie ist heute eine klare Führungsentscheidung. Während sich viele mittelständische Unternehmen auf Innovation, Effizienz und Skalierung fokussieren, lagern sie ihre digitale Infrastruktur nahezu vollständig an internationale Konzerne aus. Das erscheint kurzfristig bequem und wirtschaftlich attraktiv, birgt jedoch langfristig gefährliche

strategische Abhängigkeiten. Wer zentrale Systeme, Daten und Sicherheitsarchitekturen extern kontrollieren lässt, gibt damit nicht nur seine operative Verantwortung ab, sondern auch ein großes Stück unternehmerischer Steuerungsfähigkeit.

Rabb IT Solutions positioniert sich bewusst gegen diese blinde Abhängigkeit von US-Hyperscalern. Das IT-Unternehmen aus Rheinland-Pfalz verfolgt einen ganzheitlichen Ansatz bei allen Themen zur IT-Security und betreibt ein »24/7 Managend Operations Center«, das auch Audits und E-Mail-Sicherheit umfasst. Für CEO Rehan Khan ist klar: Digitale Infrastruktur ist heute so geschäftskritisch wie Kapital oder Personal. Sie entscheidet über Resilienz, Innovationsfähigkeit und Wettbewerbsstärke. »Digitale Souveränität beginnt dort, wo Bequemlichkeit endet«, betont er. Der Geschäftsführer warnt in diesem Zusammenhang besonders vor unreflektierter Cloud-Standardisierung und IT-Entscheidungen, die ohne strategische Einordnung auf Geschäftsführungsebene ausgeführt werden.

Mit einer eigenen, in Deutschland entwickelten Cloud-Infrastruktur setzt Rabb IT Solutions auf echte Datenhoheit und kontrollierbare Sicherheitsarchitekturen. Ziel ist dabei nicht Abschottung, sondern Wahlfreiheit – und vor allem Kontrolle. Unternehmen sollen entscheiden können, wo ihre Daten liegen, wer Zugriff hat und welchen regulatorischen Rahmen sie bewusst wählen. »Cloud darf skalieren, aber sie darf nicht dominieren«, so Khan. Skalierbarkeit ist ein Instrument des Fortschritts, das jedoch nicht zur strategischen Abhängigkeit werden darf.

Die Vision von Rabb IT Solutions ist klar: gemeinsam, sicher, zukunftsstark. Seit über 20 Jahren verbindet das Unternehmen technologische Exzellenz mit Innovationskraft und erstklassigem Service. Die GSZ Cloud steht für Hosting in deutschen Rechenzentren nach höchsten Sicherheits- und Datenschutzstandards. Unternehmen können sich auf schnelle Reaktionszeiten und proaktive

Überwachung des Supports verlassen, zudem können sie im Falle eines Falles auf ihren persönlichen Ansprechpartner verlassen.

Rabb IT Solutions versteht sich als Partner auf Augenhöhe – transparent, verlässlich und fair. Sicherheit ist kein Zusatz, sondern zentraler Wert und Grundlage allen Handelns.

Weitere Informationen unter:
rabbgmbh.de



RABB
IT SOLUTIONS

»Lock-in wird erst sichtbar, wenn man raus will«

Cloud-Strategie, Datenzugriff, regulatorische Kontrolle: Für Vorstände entscheiden diese Fragen zunehmend über Marktzugang und Verhandlungsmacht. Mirko Minnich, Co-CEO und Vorstand der Beta Systems Software AG, erklärt, warum digitale Souveränität vom IT-Thema zum Wettbewerbsfaktor wird. Beta Systems ist spezialisiert auf geschäftskritische IT-Automatisierung und der einzige europäische Softwareanbieter in diesem Segment. Ziel ist es, die Orchestrierung hybrider IT-Infrastrukturen und Business-Prozesse neu zu definieren und einen autonomen IT-Betrieb zu schaffen.

Herr Minnich, digitale Souveränität landet immer häufiger auch bei der Unternehmensführung auf der Agenda. Wie erklären Sie einem Vorstand den Kern des Begriffs?

Es geht um unternehmerische Handlungsfreiheit. Gemeint ist die Fähigkeit, Technologie bewusst zu wählen, zu steuern und bei Bedarf zu wechseln. In vielen Ausschreibungen entscheidet heute nicht mehr nur die Funktionalität, sondern auch die Frage: Wer kontrolliert die Daten und unter welchem Rechtssystem stehen sie? Wer diese Voraussetzungen nicht erfüllt, gelangt oft gar nicht erst in die engere Auswahl.

Warum ist digitale Souveränität nicht mehr nur ein Thema für die IT?

Als »Independent Software Vendor« (ISV) ist sie für uns Managementaufgabe und unternehmerische Verpflichtung zugleich. Sie beeinflusst Wachstumsperspektiven, Risikoprofile und Marktzugang. Die Leitfrage verschiebt sich gerade von »Wie betreiben wir IT?« zu »Unter welchen Bedingungen können wir überhaupt Geschäft machen?«. Kunden fordern entsprechende Nachweise zunehmend aktiv ein. Gerade in regulierten Branchen wird dies zu einem entscheidenden Auswahlkriterium. Wer Datenflüsse, Zugriffsrechte und technologische Bindungen nicht transparent darstellen kann, verliert konkrete Projekte. Dadurch rückt das Thema stärker in die Verantwortung der Unternehmensleitung.

Woran merken Unternehmen in der Praxis zuerst, dass ihnen digitale Souveränität fehlt?

Genau in dem Moment, in dem Unternehmen etwas ändern wollen – und feststellen, dass sie es nicht können. Der Anbieter ändert die Spielregeln: Preise steigen, Lizenzmodelle ändern sich, verhandeln ist kaum möglich. Oder Deals scheitern, weil Datenhaltung und Jurisdiktion für Kunden oder Regulatoren nicht akzeptabel sind. Lock-in wird erst sichtbar, wenn man raus will.

Wo kollidieren Innovationsgeschwindigkeit und der Anspruch auf langfristige Steuerbarkeit besonders deutlich?

Die schnellsten Innovationsfortschritte entstehen häufig dort, wo technologische Bindungen am stärksten sind. Cloud-Modelle ermöglichen Tempo und Skalierung durch Standardisierung und die Nutzung externer Plattformen. Strategische Steuerungsfähigkeit erfordert dagegen Transparenz und Wechseloptionen. Daraus entsteht ein Spannungsfeld zwischen kurzfristiger Dynamik und langfristiger Beweglichkeit.

Was erschwert es Organisationen zusätzlich, diesen Zielkonflikt aktiv zu steuern?

Entscheidend sind strukturelle Faktoren und Anreizsysteme. Viele Anwendungen sind tief in Ökosysteme großer Anbieter eingebunden. Eine spätere Entkopplung führt zu hohen Umstellungskosten, technischen Altlasten und operativen Risiken. Gleichzeitig



»

In vielen Ausschreibungen entscheidet heute nicht mehr nur die Funktionalität, sondern auch die Frage: Wer kontrolliert die Daten und unter welchem Rechtssystem stehen sie?

– Mirko Minnich,
Co-CEO und Vorstand

sind souveräne Alternativen häufig weniger standardisiert. Das widerspricht unserem Skalierungsmodell als Softwareanbieter und verlangsamt Vertrieb und Implementierung.

Warum reicht klassische IT-Sicherheit für diese Fragestellung nicht mehr aus?

Weil sie sich in erster Linie auf den Schutz von Systemen konzentriert. Digitale Souveränität richtet den Blick stärker auf unternehmerische Entscheidungsfähigkeit. Während IT-Sicherheit fragt, ob Systeme vor Angriffen oder Ausfällen geschützt sind, geht es hier um Einflussmöglichkeiten auf Technologieeinsatz, Datenzugang und strukturelle Bindungen. Ein System kann technisch stabil und abgesichert sein und dennoch in einer Abhängigkeit stehen, die weder transparent noch auflösbar ist, etwa bei proprietären Cloud-Diensten. IT-Sicherheit ist operativ gedacht. Digitale Souveränität

ist eine ganzheitliche Frage, weil sie Geschäftsmodell, Risiko und Marktzugang betrifft.

Wie erkennt ein Kunde im täglichen Betrieb, dass Beta Systems digitale Souveränität nicht nur verspricht?

Bei unseren Lösungen entscheidet der Kunde selbst über die Betriebsumgebung. Er kann sie On-Premises, in einer Private Cloud oder bei etablierten Hyperscalern einsetzen. Eine einheitliche Codebasis und identische Funktionalität über alle Modelle hinweg sichern diese Flexibilität. Dadurch bleibt die Möglichkeit erhalten, die Infrastruktur bei Bedarf zu wechseln.

Wovon hängt heute ab, wer digitale Wertschöpfung steuern kann?

In der öffentlichen Diskussion steht häufig der Speicherort von Daten im Mittelpunkt.

Tatsächlich entscheidend ist jedoch, wer darauf zugreifen kann und unter welchen Bedingungen. Zugriff bedeutet Macht über Daten, sei es für Nutzung, Analyse oder Weitergabe. Hier entscheidet sich, wo Wertschöpfung entsteht.

Die Anforderungen Ihrer Kunden haben sich in den vergangenen zwei Jahren deutlich verändert. Wie hat Beta Systems darauf reagiert?

Digitale Souveränität hat sich vom abstrakten Compliance-Thema zu einer klaren Beschaffungsanforderung entwickelt. Besonders im öffentlichen Sektor und in regulierten Branchen fordern Kunden heute Datenverarbeitung in der EU, Transparenz über eingesetzte Technologien und nachweisbare Compliance statt reiner Selbstdeklaration. Darauf hat Beta Systems sowohl in Produktentwicklung als auch Vertrieb gezielt reagiert. Digitale Souveränität ist damit in einzelnen Projekten bereits ein entscheidender Zuschlagsfaktor.

Sie bringen sich über den Bitkom in die Debatte ein. Welche Schritte sind jetzt in Politik und Wirtschaft erforderlich, damit ein funktionierender Markt entsteht?

Entscheidend sind praktikable und marktfähige Rahmenbedingungen. Digitale Souveränität muss skalierbar werden, national wie international. Dazu braucht es klare Kriterien, etwa beim Zugriffsschutz, bei rechtlichen Zuständigkeiten oder bei Wechselmöglichkeiten. Einheitliche europäische Zertifizierungen könnten Investitionssicherheit schaffen, sofern sie international anschlussfähig bleiben. Öffentliche Auftraggeber und regulierte Industrien sollten entsprechende Anforderungen verbindlich in ihre Beschaffung integrieren. Gleichzeitig müssen der Staat und große regulierte Industrien als Ankercunden fungieren. Nur so kann ein tragfähiger Markt entstehen.

Welche Rolle will Beta Systems in diesem Umfeld einnehmen?

Digitale Souveränität ist für uns kein neues Schlagwort, sondern seit Jahrzehnten Produktrealität: Software »Made in Europe«, ohne Backdoors oder Kill-Switches, mit klaren Zugriffsmodellen, hoher Auditierbarkeit und ohne versteckte Abhängigkeiten. Entscheidend ist für uns, dass Kunden handlungsfähig bleiben und echte Wahlmöglichkeiten haben. Dass wir das heute aktiv vermarkten, zeigt: Souveränität ist kein IT-Feature mehr, sondern ein echter Wachstumstreiber in regulierten Märkten.

Weitere Informationen unter:
betasystems.com



beta systems

»

Digitale Souveränität ist für uns kein neues Schlagwort, sondern seit Jahrzehnten Produktrealität.

– Mirko Minnich,
Co-CEO und Vorstand

Zur Person

Mirko Minnich, Co-CEO und Vorstand der Beta Systems Software AG. Das Unternehmen positioniert sich mit europäischer Software für geschäftskritische IT-Automatisierung im Feld der digitalen Souveränität.

Werden unsere Unternehmen bald von Robotern geführt?

Schon seit vielen Jahren setzen Unternehmen künstliche Intelligenz ein. Was mit Marketingempfehlungen, Betrugserkennung im Finanzwesen und einfachen Chatbots im Kundenservice begann, hat sich zu Deep Learning, Bild- und Spracherkennung, automatischer Bewerberanalyse im Personalwesen und Predictive Maintenance in der Produktion entwickelt. Seit rund fünf Jahren werden die Fähigkeiten von KI täglich besser, sie ersetzen zunehmend strategische Tätigkeiten. Macht sie das Management bald überflüssig?

Unternehmensführung und der Einsatz von Technik entwickeln sich seit Jahrzehnten kontinuierlich – und das Tempo dieser Veränderungen nimmt stetig zu. Nach dem Zweiten Weltkrieg bis Anfang der 1960er-Jahre dominierten hierarchische und autoritäre Führungsstrukturen. Anwesenheit wurde über Stempelkarten kontrolliert, klare und oftmals laute Befehlsketten prägten den Arbeitsalltag. In den folgenden zwei Jahrzehnten standen Rationalisierung und Standardisierung im Mittelpunkt, gleichzeitig entstanden erste Ansätze, Mitarbeitermotivation durch Anerkennung zu fördern. Zwischen den 1980er-Jahren und der Jahrtausendwende hielten flachere Hierarchien, Duzkultur, Teamarbeit und mehr Mitarbeiterbeteiligung Einzug. Mit der beginnenden Digitalisierung zu Beginn des 21. Jahrhunderts kamen Computer auch in das letzte Büro, Führung wurde flexibler, mit Gleitzeit, mehr Selbstorganisation und stärkerer Ausrichtung auf Innovationsfähigkeit.

Heute prägen andere Faktoren den Führungsalltag. Führungskräfte tragen nicht nur strategische Verantwortung, sondern übernehmen zunehmend auch Rollen als Coaches und Mentorinnen und sollten sich mit psychologischen Zusammenhängen, mentaler Gesundheit am Arbeitsplatz und Motivationsförderung auskennen. Gleichzeitig verliert reine Anwesenheit als Maßstab an Bedeutung. Entscheidend ist das Ergebnis, unabhängig davon, ob eine Aufgabe in acht oder zwei Stunden erledigt wird, im Büro oder an einem beliebigen Ort der Welt. Das erfordert Vertrauen – und klare Führung.

Seit 2020 kommt jedoch ein weiterer, besonders wirkungsvoller Faktor hinzu: künstliche Intelligenz. Sie verändert Unternehmensführung schneller und umfassender als viele Entwicklungen der vergangenen Jahrzehnte. KI übernimmt in Bereichen wie Datenauswertung, Kundenkommunikation, Content-Erstellung, Softwareentwicklung und Prozessoptimierung viele Aufgaben

Bereits während Ausbildung und Studium sollte der Umgang mit der künstlichen Intelligenz trainiert werden, um schneller auf einem höheren Kompetenzniveau starten zu können.

und sie lernt stündlich dazu und optimiert Prozesse auf breiter Ebene. Zunehmend entwickelt sich ihre Nutzung in Richtung eines strategischen, unternehmensweiten Einsatzes selbstlernender und kreativer Systeme. Was Unternehmen zum Jubeln bringt, erschwert derzeit Uniabsolventinnen und -absolventen den Berufseinstieg, denn typische Juniortätigkeiten werden zunehmend von KI erledigt. Werden Managerinnen und Manager also bald überflüssig?

Mitnichten. Denn die Verantwortung bleibt immer bei der Führungskraft. KI soll und kann der Unternehmensführung nicht die eigentliche Rolle abnehmen. Würde man die Verantwortung einer Maschine überlassen, wären Entscheidungen bald nicht mehr transparent und nachvollziehbar und vielleicht auch nicht mehr zu korrigieren.

KI darf keine eigenständigen Entscheidungen treffen. Was sie aber darf und gut kann: sichtbar machen, was gute Führung ausmacht, nämlich Orientierung geben, Beziehungen gestalten und Entscheidungen verantworten. KI verändert Führung deshalb nicht nur technologisch, sondern auch kulturell, denn sie greift in Argumentationsketten und Entscheidungslogiken, Transparenz und Verantwortlichkeiten in Organisationen ein. Daten werden zugänglicher, Analysen werden viel schneller sichtbar. Damit

verschiebt sich auch die Rolle der Führungskraft, denn sie braucht neue Kompetenzen wie digitale Urteilskraft, also die Fähigkeit, Ergebnisse von KI-Systemen einzuordnen und kritisch zu bewerten. Ebenso wichtig ist Governance-Kompetenz, um klare Rahmenbedingungen für den Einsatz von KI zu definieren.

Hinzu kommen Klarheit in der Kommunikation und die Fähigkeit, Teams durch Unsicherheit zu führen, denn KI verstärkt vor allem das, was bereits vorhanden ist. In gut geführten Organisationen beschleunigt sie Klarheit und Leistungsfähigkeit, in weniger klar strukturierten Organisationen werden Schwächen schneller sichtbar. In diesem Sinne wirkt KI wie ein Reifegradtest für Führung. Gleichzeitig wird KI zunehmend Teil der Teamarbeit, fast wie ein zusätzlicher Kollege – alle können darauf zugreifen und sie nutzen. Je mehr Analysen durch KI möglich sind, desto wichtiger wird die menschliche Fähigkeit, diese Ergebnisse verantwortungsvoll zu interpretieren und daraus Entscheidungen abzuleiten. Führungskräfte müssen ihre Mitarbeitenden dazu schulen und klare Nutzungsregeln definieren.

Diese Entwicklung verändert auch die Weiterbildung von Führungskräften. Es geht nicht mehr um noch mehr Wissen, sondern

um Urteilskraft und Einordnung. Lernen wird situativer, Weiterbildung modularer und stärker in den Arbeitsalltag integriert. Gleichzeitig unterscheiden sich die Reifegrade im Umgang mit KI deutlich: Während einige Führungskräfte sie aktiv nutzen, meiden andere das Thema noch, was langfristig zum strategischen Nachteil werden kann.

Auch für Coaches und Unternehmensberaterinnen verändert KI die Arbeit. Sie wird bisher vor allem für Analyse, Mustererkennung und Strukturierung eingesetzt, also für Aufgaben, die häufig am Anfang eines Beratungsprozesses stehen, etwa bei der Auswertung von Daten, Feedbackrunden oder Workshopergebnissen. Dadurch bleibt Beraterinnen und Beratern mehr Zeit, Führungsteams aktiv zu begleiten, Ergebnisse zu bewerten und daraus Maßnahmen abzuleiten. Denn KI kann vieles nicht wahrnehmen, was Menschen bemerken: Spannungen im Raum, Misstrauen, Abneigungen, Zwischentöne – diese Dinge sieht und hört keine Maschine, und doch verhindern sie oft echtes Wachstum.

Bereits während Ausbildung und Studium sollte der Umgang mit der künstlichen Intelligenz trainiert werden, um schneller auf einem höheren Kompetenzniveau starten zu können. Unternehmen sollten das im Blick haben, denn ohne Juniors fehlen in wenigen Jahren gute Seniors.

Der entscheidende Punkt ist dabei nicht, Menschen durch KI zu ersetzen. Vielmehr geht es darum, menschliche Kompetenzen mit den Möglichkeiten der KI zu kombinieren, um Effizienz und Wirkung zu steigern. Studien zeigen, dass Teams, die mit KI zusammenarbeiten, besonders effektiv sind: Der Austausch, unterschiedliche Perspektiven und menschliche Abstimmung machen erfolgreich. Gute Führung bleibt jedoch immer eine zutiefst menschliche Aufgabe.

Text **Katja Deutsch**

Brandreport • engomo GmbH

Entscheidend ist die Umsetzung



Kerstin Stier
Geschäftsführerin

Digitale Transformation scheitert selten an der Idee, sondern am Schritt in die Umsetzung. Kerstin Stier, Geschäftsführerin der engomo GmbH, spricht darüber, wie Unternehmen ins Machen kommen, welche Rolle Low Code dabei spielt und welche Leitplanken es braucht, damit KI im Enterprise-Kontext verlässlich wirkt.

Frau Stier, viele sprechen über digitale Transformation, wenige kommen ins Handeln. Was heißt konsequentes Handeln konkret?

Für mich beginnt konsequentes Handeln mit klaren

Prioritäten: Welche Prozesse sind geschäftskritisch und wo spüren die Menschen im Alltag den größten Schmerz? Genau dort muss man ansetzen. Es geht darum, Abläufe so zu vereinfachen und zu digitalisieren, dass sie tatsächlich genutzt werden. Entscheidend ist durchgängige Verantwortung statt Silodenken. Das bedeutet auch: mehr IT-Budget für Wertschöpfung, weniger für das Verwalten von Komplexität. Wer nah am Prozess ansetzt, erzielt schnell sichtbare Ergebnisse und baut damit Momentum für die weitere Digitalisierung auf.

engomo setzt auf Low Code, um Prozesse schnell in die Anwendung zu bringen. Woran erkennt man die richtige Initialzündung und wie wird aus einem Piloten Skalierung?

Aus unserer Arbeit mit über 500 Unternehmen sehen wir ein wiederkehrendes Muster: Erfolgreiche Teams haben ein klares Zielbild und gehen schnell ins Operative, indem sie konkrete Schmerzpunkte lösen. Für den Einstieg eignen sich Prozesse mit hoher Wiederholrate, weil Nutzen und Akzeptanz dort besonders sichtbar

werden. Von dort geht es Schritt für Schritt weiter. Low Code bildet dabei die gemeinsame Basis. So entstehen keine isolierten Einzellösungen, sondern wiederverwendbare Bausteine, die zusammenwachsen. Gleichzeitig sorgt klare Governance dafür, dass kein Wildwuchs entsteht und Fachbereiche handlungsfähig bleiben.

Gewachsene Systemlandschaften bremsen häufig. Wie lässt sich diese Komplexität beherrschen?

Komplexität lässt sich selten einfach »wegmodernisieren« und klassische Harmonisierungsvorhaben nehmen Tempo aus der Transformation. Der entscheidende Hebel ist daher Orchestrierung: Unsere Lösung legt sich als Integrations- und Orchestrations-Layer über bestehende Systeme, bindet diese über Standardschnittstellen und Konnektoren an und macht die Komplexität für Anwender:innen im Alltag unsichtbar. So bleibt der End-to-End-Blick erhalten, während man pragmatisch und iterativ vorgeht. Es geht nicht darum, Komplexität komplett zu eliminieren, sondern sie beherrschbar und zukunftsfähig zu machen.

Sie sprechen über AI-powered App-Building und die KI-Unterstützung »Gudrun«. Wo bringt KI den größten Mehrwert – und wo braucht es Grenzen?

Der Mehrwert von KI liegt darin, Entwicklungsprozesse zu beschleunigen und Fachwissen breiter zugänglich zu machen. Besonders wirkungsvoll ist die Möglichkeit, komplexe Prozesse per Prompt zu modellieren. Innerhalb weniger Minuten entsteht ein Entwurf, der oft bereits zu 80 Prozent tragfähig ist. Im Enterprise-Kontext braucht diese Geschwindigkeit jedoch klare Leitplanken. Deshalb verbinden wir die Dynamik von KI mit einem strukturierten Low-Code-Rahmen: Prompts liefern Tempo, die Plattform sorgt für Governance, Wartbarkeit und eine kontrollierte Integration in geschäftskritische Prozesse. So entstehen Lösungen, die nicht nur schnell entwickelt, sondern auch stabil betrieben und skaliert werden können.

Weitere Informationen unter: **engomo.com**

KI erkennt Muster, führen müssen Menschen

Celine Oechler, Business Owner & Teamlead bei der Haufe Akademie GmbH & Co. KG, erklärt, wie künstliche Intelligenz Führungsdynamiken schneller sichtbar macht. Führungskräfte können damit ihr Unternehmen präziser einordnen und Ziele klarer definieren – aber niemals die eigene Verantwortung abgeben.



Celine Oechler
Business Owner Be6! Framework

Frau Oechler, es gibt unzählige Leadership-Ansätze. Warum hat die Haufe Akademie mit Be6! ein eigenes Leadership Framework entwickelt?

Wir haben das Be6! Framework entwickelt, weil wir in der Praxis immer wieder gesehen haben, dass Leadership-Ansätze entweder stark prozessorientiert oder rein haltungsbasiert aufgebaut sind, aber beides nicht systematisch verbinden. In Organisationen geht es immer um Performance. Doch Performance entsteht vor allem dadurch, dass Menschen ihre Fähigkeiten einbringen können. Gute Führung muss deshalb vor allem Menschen befähigen, wirksam zu werden. Genau hier setzt Be6! an: Unser Framework verbindet die harten Faktoren wie Management, Strategie und Performance mit den weichen Faktoren wie Haltung, Persönlichkeit und Kultur.

Be6! funktioniert dabei wie eine Landkarte moderner Führung, indem es sechs zentrale Handlungsfelder umfasst. Durch die Arbeit damit können Führungskräfte sowohl das notwendige Skillset als auch das passende Mindset entwickeln.

Darauf aufbauend haben wir die Be6! Analyse App entwickelt – eine KI-gestützte Führungsanalyse, mit der Organisationen ihre Führungssituation erstmals strukturiert sichtbar machen können. Anhand der Ergebnisse können wir Unternehmen gezielt beraten. Selbstverständlich haben wir bei der Entwicklung des KI-Tools sehr strenge Datenschutzmechanismen implementiert.

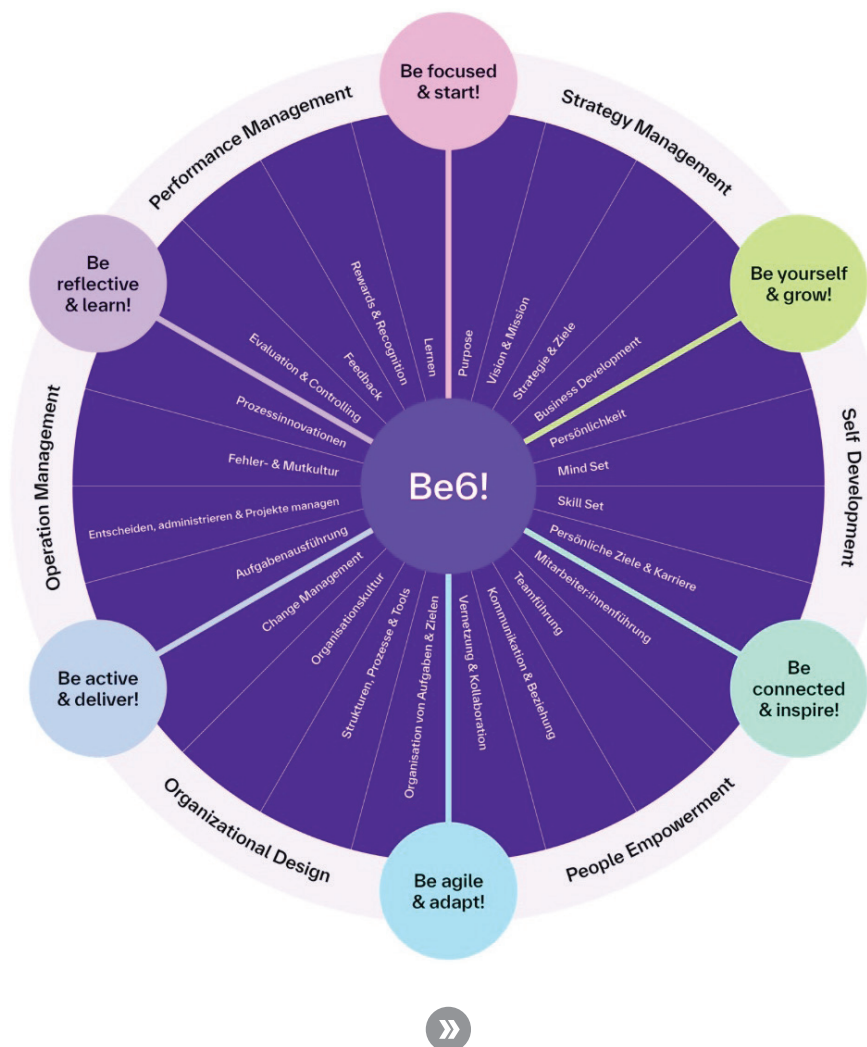
Was ist die Kernaussage des Be6! Leadership Frameworks? Und welche Rolle spielen dabei die sogenannten »Driver«?

Ich würde es als praxisnahen Kompass beschreiben, der auf sechs Grundprinzipien aufbaut, um Führungskräften einen strukturierten Rahmen zu bieten, die Herausforderungen moderner Führung ganzheitlich zu meistern.

Die sechs Driver stehen dabei für eine aktive Selbstführung. Wir bezeichnen sie gerne als Haltungskatalysatoren: Die äußeren Handlungsfelder beschreiben, was Führung tut, aber die Driver im Inneren entscheiden, wie sie gestaltet wird. Und damit entsteht die Verbindung zum Mindset-Gedanken. Das »Be« im Namen ist dabei bewusst gewählt: Es steht für die innere Aufforderung zu einer bestimmten Haltung und zu bewusstem Handeln.

Was passiert Ihrer Erfahrung nach in Unternehmen, wenn zwar die Skills vorhanden sind, aber die innere Haltung fehlt?

Oft sehen wir Organisationen mit gut entwickelten Führungsskills: Und trotzdem fehlen Dynamik, Verantwortungsübernahme und Lernfähigkeit. Operative Kompetenz ist also vorhanden, Wirksamkeit jedoch kaum. Ohne eine positive Grundhaltung lassen sich Menschen jedoch sehr schwer zu Höchstleistungen motivieren. Die Folge ist Dienst nach Vorschrift und abwandernde Talente. Erst wenn Skillset und Mindset zusammenkommen, entstehen



KI ist Führungsaufgabe, kein IT-Projekt! Denn je intelligenter die Technologie wird, desto souveräner muss das Management agieren.

– Celine Oechler,
Business Owner & Teamlead

echte Bewegung und nachhaltige Performance.

Sie beschreiben das Framework als Kreis ohne Anfang und Ende. Warum ist diese Darstellung von moderner Führung wichtiger als die klassische Hierarchiepyramide?

Die klassische Pyramide beschreibt vor allem Strukturen und Verantwortlichkeiten und geht davon aus, dass Führung primär über klare Top-down-Entscheidungen funktioniert.

Moderne Organisationen funktionieren allerdings anders, sie folgen einem Dreiklang aus Strategie, Organisation und Performance: Strategie prägt die Organisation, diese beeinflusst die Performance und aus ihr entstehen neue Erkenntnisse für die Strategie. Genau deshalb haben wir das Framework als Kreis gedacht: Führung ist kein linearer Prozess, sondern ein kontinuierlicher Lern- und Anpassungszyklus. Gerade mit KI steigt die Dynamik, denn Transparenz und Analysegeschwindigkeit nehmen zu und Führungskräfte müssen komplexere Zusammenhänge schneller einordnen und danach handeln. KI erhöht das Tempo – die Führung entscheidet über die Richtung.

Wie stellen Sie sicher, dass dieser Kreislauf tatsächlich gelebt wird?

Ein Framework allein verändert noch keine Organisation – Führungskräfte müssen dazu ihre Führungspersönlichkeit weiterentwickeln.

Deshalb arbeiten wir mit Formaten, in denen sie ihre eigene Organisation entlang des Frameworks analysieren und regelmäßig spiegeln. Häufig in Form von Blended Learning: Input, praktische Anwendung, Austausch in Peer-groups und Messkonzepte zur regelmäßigen Überprüfung der eigenen Entwicklung. KI kann diesen Prozess zusätzlich beschleunigen, weil Führungsdynamiken und Entwicklungspotenziale schneller sichtbar werden und wir früher in die konkrete Beratung einsteigen können.

Sie haben hierzu die Be6! Analyse App entwickelt. Welche Rolle spielt die App im Gesamtsystem und warum bezeichnen Sie sie als »virtuellen Senior-Consultant«?

Die digitale Operationalisierung unseres Frameworks hilft dabei, Organisationen entlang von sechs Handlungsfeldern strukturiert zu analysieren und quantitative Einschätzungen mit qualitativen Beobachtungen zu verbinden. KI erkennt dabei Muster und Spannungsfelder, die in klassischen Diskussionen oft erst später sichtbar werden, ordnet alle Erkenntnisse unserem Führungsframework zu und gibt Handlungsempfehlungen.

So werden Zusammenhänge sichtbar, die im Alltag leicht übersehen werden. Wir sprechen deshalb vom »virtuellen Senior-Consultant«: nicht als Entscheider, sondern als Copilot, der Strukturen aufzeigt und Hypothesen

formuliert, die wir anschließend gemeinsam reflektieren. Die Qualität der Analyse entsteht weiterhin aus der Kombination von menschlicher Erfahrung und KI-gestützter Auswertung.

Wobei stößt KI an ihre Grenzen?

Die erste Grenze liegt in der Datenbasis: Die KI arbeitet mit den Einschätzungen der Teilnehmenden. Sind Wahrnehmungen verzerrt oder politisch gefärbt, kann sie diese zwar strukturieren, aber nicht korrigieren. Ihre Qualität hängt also stark von den eingegebenen Daten ab.

Die zweite Grenze betrifft die soziale Dynamik. KI erkennt Muster, kann aber keine Spannungen, Machtverhältnisse oder unausgesprochenen Konflikte im Raum spüren. Deshalb verstehen wir sie als Reflexionsverstärker, nicht als Wahrsystem – Interpretation und Entscheidungen bleiben menschliche Verantwortung.

Können Sie ein Praxisbeispiel schildern, in dem die KI geholfen hat, ein strukturelles Problem klarer zu erkennen?

In einem Workshop bei einem Unternehmen hat die KI sofort eine sehr hohe operative Exzellenz bei gleichzeitiger schwacher Fehlerkultur und fehlender strategischer Orientierung sichtbar gemacht. Für das Management war das ein echter Aha-Moment! Darauf aufbauend konnten wir gezielt Entwicklungsmaßnahmen ableiten: Lernformate institutionalisieren, strukturierte Feedback- und Anerkennungsmechanismen einführen und den gemeinsamen strategischen Orientierungsrahmen schärfen.

Hochwertiges Leadership-Coaching war ja bisher ein sehr exklusives Gut. Macht KI Topberater jetzt überflüssig?

Nein, künstliche Intelligenz wird Leadership-Beratung und Organisationsentwicklung nicht ersetzen! Aber sie wird sie strukturell verändern. Ein großer Teil klassischer Beratungsarbeit besteht ja zunächst aus Analyse, Strukturierung und Dokumentation und genau hier setzt die App an, indem sie Analysen beschleunigt. Dadurch haben Beraterinnen und Berater mehr Zeit für strategische Einordnung, kulturelle Interventionen und die Arbeit mit Führungsteams. Beratung wird dadurch aber keineswegs überflüssig, ganz im Gegenteil.

Was raten Sie generell Vorständen, die sich mit KI und Führung beschäftigen?

KI ist Führungsaufgabe, kein IT-Projekt! Denn je intelligenter die Technologie wird, desto souveräner muss das Management agieren. Gewinnen werden nicht die Unternehmen mit den fortschrittlichsten Algorithmen, sondern die, die auch am klügsten lenken. Und damit ist auch emotionale Beziehungsintelligenz gemeint. Und das Fundament dazu ist ein verbindlicher Führungsrahmen, in dem agiert wird.

Weitere Informationen unter:
haufe-akademie.de/be6-app



»Werte zu leben, bedeutet, Werte zu schaffen«

Was müssen Führungskräfte heute wissen, um sich weiterzuentwickeln? Wie sehr müssen sie verschiedene Themen verfolgen und ihre Teams inspirieren können? Marcel Renné, Vorstand und CEO des Multi Asset Managers FERI, über die Kunst, Werte jeden Tag zu leben und zu steuern.



Marcel Renné
Vorstand und CEO

Herr Renné, FERI wurde 1987 als erstes Family Office Deutschlands gegründet. Seitdem haben Sie sich zu einem der führenden Multi Asset Manager entwickelt. Wie wichtig ist es, als Geschäftsführer alte und neue Ideen zusammenzubringen?

Als Vorsitzender des Vorstandes der FERI AG ist es für mich entscheidend, Tradition und Innovation zu verbinden. Unsere Wurzeln als erstes Multi Family Office Deutschlands prägen uns auch als Asset Manager: unabhängige Analyse und ein klarer Fokus auf Kapitalerhalt – Erwartungen, die unsere Mandanten bis heute haben.

Seit 1987 haben sich die Kapitalmärkte durch Globalisierung, Digitalisierung, neue Assetklassen und regulatorische Anforderungen fundamental verändert und das verlangt von uns kontinuierliche Weiterentwicklung. Traditionelles steht dabei für bewährte Prinzipien wie disziplinierte Asset Allocation, Risikomanagement und strategische Weitsicht. Weiterentwicklung bedeutet für uns, innovative Investmentansätze, etwa Alternative Investments sowie quantitative Methoden oder nachhaltige Strategien, gezielt zu integrieren.

Die Aufgabe des Managements ist es, Stabilität und Fortschritt sinnvoll zu verbinden. Erfahrung kombiniert mit Offenheit für Neues ist die Basis für langfristigen Erfolg – gerade im Multi Asset Management, wo analytische Tiefe, unternehmerisches Gespür und technologische Kompetenz zusammenkommen müssen.

Was müssen Führungskräfte heute mehr oder besser können als früher?

Transformation ist kein Ausnahmezustand, sondern Daueraufgabe – Führung muss Orientierung geben und Wandel aktiv gestalten. Technologische Transformation ist immer auch Kulturwandel. Neue Kompetenzen, andere Arbeitsweisen, interdisziplinäre Teams – all das verlangt eine offene, lernorientierte Organisation und konsequenterweise: Führung. Führungskräfte müssen Veränderungsbereitschaft vorleben, fördern und gleichzeitig Stabilität gewährleisten.

Interdisziplinäres Denken, Kooperation und Vernetzung sind unerlässlich. Weiterhin wichtig sind Empathie, Authentizität und kommunikative Stärke, insbesondere in hybriden Arbeitsmodellen und generationenübergreifenden Teams. Mitarbeitende erwarten Sinn, klare Werte und strategische Orientierung. Digitale Kompetenz ist ebenfalls zentral, um Chancen und Risiken neuer Technologien einordnen zu können: Was ist substanzielle Entwicklung, was spekulativer Hype? Strategische Urteilskraft wird hier entscheidend.

»Pionierarbeit ist keine abgeschlossene Phase, sondern eine dauerhafte Haltung.«

Wie fördern Sie die Entwicklung der Mitarbeitenden und Führungskräfte in Ihrem Unternehmen?

Indem wir Verantwortung übertragen und Mitarbeitende aktiv in Entscheidungsprozesse einbinden. Entscheidend sind nicht Alter oder Position, sondern Engagement, Offenheit und Mitgestaltungswille.

Sie haben mit Werten gleich doppelt zu tun. Einmal verwalten oder vermehren Sie Werte – andererseits fordern Sie Werte jeden Tag bei der Zusammenarbeit in Ihrem Unternehmen ein. Was ist das Besondere bei Ihrer Arbeit und Zusammenarbeit?

Der Begriff »Werte« hat für uns finanzielle und kulturelle Bedeutung. Wir verwalten Vermögen oft über Generationen hinweg. Das verlangt einen langfristigen Horizont, Disziplin, Risikobewusstsein und Vertrauen.

Genauso wichtig sind Integrität und Transparenz in der Zusammenarbeit. Diese Prinzipien sind bei FERI gelebter Alltag. Eine offene Diskussionskultur ist ausdrücklich erwünscht – Qualität entsteht durch konstruktiven Widerspruch, nicht durch Hierarchie.

Langfristiger Erfolg entsteht nur, wenn wirtschaftliche Verantwortung und kulturelles Wertefundament zusammenpassen.

Sind Werte für ein kontinuierliches Wachstum wichtig?

Ja, sehr sogar. Werte zu leben, bedeutet, Werte zu schaffen: Nachhaltiges Wachstum basiert auf Vertrauen – von Kunden, Mitarbeitenden und Partnern. Werte geben Orientierung, stabilisieren Entscheidungen in unsicheren Zeiten und fördern eine starke Unternehmenskultur.

Wachstum ohne Werte kann kurzfristig erfolgreich sein, ist aber selten dauerhaft tragfähig. Werte machen Wachstum stabil, verantwortungsvoll und langfristig belastbar.

Gehören Exzellenz und Verantwortung zusammen? Wie lässt sich beides verbinden?

Exzellenz und Verantwortung sind untrennbar verbunden. Exzellenz bedeutet nicht nur Leistung, sondern Sorgfalt und ganzheitliches Denken.

Verantwortung heißt, die Auswirkungen des eigenen Handelns mitzudenken.

Beides verbindet sich durch sorgfältige Entscheidungsprozesse, eine werte-basierte Führungskultur und gelebte Vorbildfunktion des Managements. Verantwortung ist der Kompass, der Exzellenz Richtung gibt.

Sie gelten als »Multi Asset Pionier«. Wie sehr müssen Pioniere denn weiter nach neuen Lösungen oder Möglichkeiten streben?

Pionierarbeit ist keine abgeschlossene Phase, sondern eine dauerhafte Haltung. Märkte verändern sich kontinuierlich, deshalb müssen Annahmen, Modelle und Strategien regelmäßig hinterfragt werden.

Gleichzeitig geht es nicht darum, jedem Trend zu folgen. Echter Pioniergeist verbindet Innovation mit der Substanz eines stabilen strategischen Fundaments. Neugier, Offenheit und Disziplin gehen dabei Hand in Hand.

Wie werden sich die Anforderungen an Führungskräfte in den nächsten Jahren noch verändern – speziell auch im Bereich der Vermögensverwaltung und Transformation hin zu digitalen Vermögenswerten?

Die Anforderungen werden strategischer, technologischer und zugleich menschlicher. Führungskräfte müssen digitale Vermögenswerte, Daten und KI verstehen, regulatorische Risiken steuern und Innovation einordnen können.

Vertrauen ist der zentrale Erfolgsfaktor – gerade in einem immer komplexer und digitaler werdenden Arbeitsumfeld. Technologische Transformation ist immer auch kultureller Wandel. Führung bedeutet, Veränderung zu ermöglichen und Stabilität zu sichern.

Welche Werte hat das Unternehmen?

Unsere vier Unternehmenswerte, die wir sowohl als Anspruch wie auch als Ansporn verstehen, sind Verantwortung, Authentizität, Integrität und Exzellenz.

Integrität: *Wir agieren respektvoll, wertschätzend, zuverlässig und vertrauenswürdig. Gleichmaßen untereinander sowie mit unseren Stakeholdern.*

Authentizität: *Wir sind aufrichtige Menschen und wollen für FERI und unser Business begeistern – wir sind echt und glaubwürdig.*

Exzellenz: *Wir streben mit unserem persönlichen Handeln und mit höchstem Anspruch nach maximalem Erfolg. Für Kunden und Kollegen.*

Verantwortung: *Wir verbinden soziale, ökologische und ökonomische Verantwortung in unserem auf die Zukunft ausgerichteten Handeln.*

Dieses Verständnis ist Basis unseres Auftretens gegenüber Kunden, Geschäftspartnern und den Kolleginnen und

»Die stetige Reflektion dieser Wertebasis gerade durch die Führungskräfte ist für den Erfolg – oder auch das Scheitern – einer solchen Corporate Mission entscheidend.«

Kollegen. Basierend auf diesen Werten versuchen wir, eine wahrnehmbare Haltung nach innen als auch außen zu formen und weiterzuentwickeln.

Die stetige Reflektion dieser Wertebasis gerade durch die Führungskräfte ist für den Erfolg – oder auch das Scheitern – einer solchen Corporate Mission entscheidend. Deshalb betten wir unser Werteverständnis strukturiert in Mitarbeiterfeedbackgespräche und Personalentwicklungsprogramme ein. Hier zeigt sich auch, dass dieses Bestreben intensive Arbeit für alle bei FERI bedeutet.

Wie können Geschäftsführungen heute soziale, ökologische und ökonomische Verantwortung vorleben? Mit- und Vormachen sind entscheidend. Indem das Management authentisch an sich und damit an seiner Vorbildrolle arbeitet, lebt es Verantwortung vor. Ebenso sollte sich die Führungsebene auch aktiv einbringen, wenn außerhalb des eigenen Unternehmens soziale und auch **ökologische** Verantwortung übernommen wird. Mit FERI4Education unterstützen wir beispielsweise seit einigen Jahren eine weniger privilegierte Gesamtschule aus Bad Homburg. Im Zuge

der Fragestellung, ob und wie Nachhaltigkeit als Berufsfeld für Absolventinnen und Absolventen der Mittleren Reife eine neue Chance darstellen kann, haben wir in den letzten drei Jahren mittels Workshops und einem Mentoringprogramm mehr als 150 Schülerinnen und Schüler unterstützt. Auch hier waren sowohl der Vorstand sowie verschiedene Führungskräfte aktiv involviert. Mit derselben Überzeugung haben wir jüngst im Rahmen unserer **ökologischen** Verantwortung über unser SDG-Office initiiert mehr als 200 Eichen zur Renaturierung von kahlgeschlagenen Gebieten im Taunus gepflanzt. Unser Vorstand, vertreten durch COO Marcus Brunner, war persönlich mit Tatkraft dabei. **Ökonomische** Verantwortung zu übernehmen, liegt als Asset Manager quasi in unserer DNA. Unsere Kunden beauftragen uns gerade deswegen, weil wir mit viel ökonomischer Weitsicht, tiefer wissenschaftlicher Expertise und Sorgfalt das uns anvertraute Vermögen schützen und entwickeln. Auch hier gilt, dass wir mit breitem – von der Unternehmensleitung vorgelebtem – Verantwortungsbewusstsein voran gehen.

»Wenn wir als Unternehmen besser werden wollen, müssen wir in die Weiterentwicklung unserer Mitarbeitenden investieren«

Manager müssen heute flexibler denn je sein. Aber wo und wie lässt sich Flexibilität lernen oder trainieren? Baris Celik, Head of People der FERI AG, und Marianne Lepper, Lead Manager People Development der FERI AG, über moderne Personalentwicklung, die Unternehmen wortwörtlich weiterbringt.



Baris Celik
Head of People



Marianne Lepper
Lead Manager People Development

Herr Celik, FERI hat in den letzten Jahren einige Personalentwicklungsprogramme gestartet. Mit welcher Zielsetzung?

BC: Der Mensch mit seinen Talenten steht als »soziales Individuum« im Mittelpunkt. Durch systematische Weiterbildung und aufeinander aufbauende Entwicklungsprogramme wollen wir erreichen, dass jeder seine Stärken bewusster erkennt und versteht, wie er diese wirksam in das Unternehmen einbringen kann. Wenn wir als Unternehmen besser werden wollen, müssen wir in die Weiterentwicklung unserer Mitarbeitenden investieren.

Moderne Führung verlangt ein neues Niveau an Flexibilität. Welche Fähigkeiten sind dafür entscheidend – und wie fördert FERI diese gezielt?

BC: Führungskräfte müssen heute vor allem eines: schnell, reflektiert und sicher auf Veränderungen reagieren. Die rasanten globalen Entwicklungen – von technologischem Fortschritt bis zu geopolitischen Dynamiken – erhöhen den Druck, flexibel zu denken, klar zu priorisieren und Entscheidungen unter Unsicherheit zu treffen. Deshalb gestalten wir Personalentwicklungsprogramme, die Führungskräfte befähigen, auch in volatilen Situationen handlungsfähig zu bleiben und Veränderungen aktiv zu steuern. Das verstehen wir als gezieltes Investment in die Zukunftsfähigkeit von FERI – schließlich entscheidet Führung unter Unsicherheit darüber, wie stabil und verlässlich wir unsere Kunden durch komplexe Marktphasen begleiten.

FERI befindet sich seit einigen Jahren in einer tiefgreifenden Transformation. Welche Rolle spielt Personalentwicklung dabei und welche Ziele verfolgen Sie?

BC: Vor ca. 2,5 Jahren haben wir einen Kulturwandel eingeleitet: weg von unternehmensrechtlichen und identitären Subgesellschaften der FERI-Gruppe hin zu einer einheitlichen Unternehmensstruktur und -marke, der FERI AG (Projekt »oneFERI«).

In dem Zuge haben wir unsere Personalentwicklung so ausgerichtet, dass



»Die rasanten globalen Entwicklungen – von technologischem Fortschritt bis zu geopolitischen Dynamiken – erhöhen den Druck, flexibel zu denken, klar zu priorisieren und Entscheidungen unter Unsicherheit zu treffen.«

sie die Entwicklung hin zu »oneFERI« wirksam unterstützt. Wir schulen nicht nur die Führungskräfte, sondern bieten allen Mitarbeitenden strukturierte Weiterbildung an. Unsere Angebote geben jungen Talenten Orientierung und stärken zugleich die Wirkung erfahrener Führungskräfte. So entsteht ein generationenübergreifendes Führungsteam, das die Transformation trägt.

Ein aktuelles Beispiel ist die Übergabe der Leitung unseres SDG-Office an ein junges, dynamisches Tandem, das wir gezielt über unsere Entwicklungsprogramme aufgebaut haben und weiterhin eng begleiten.

Durch die enge Zusammenarbeit mit dem Vorstand stellen wir sicher, dass unsere Programme konsequent

an der Unternehmensstrategie ausgerichtet sind und einen messbaren Mehrwert für unsere Mitarbeitenden und Kunden schaffen.

Frau Lepper, welche Bedeutung hat die strategische Leadership-Entwicklung für FERI?

ML: Unsere strategische Leadership-Entwicklung entfaltet ihre Wirkung weit über die Führungsebene hinaus – sie ist ein zentraler Hebel dafür, wie Führung im Arbeitsalltag erlebt wird. Unsere wertebasierten Trainings stärken die kommunikative Präsenz, Klarheit und Verlässlichkeit unserer Führungskräfte. Für die Mitarbeitenden bedeutet das: mehr Orientierung, mehr Vertrauen und ein Arbeitsumfeld, in dem sie sich fachlich wie persönlich weiterentwickeln können. Gut ausgebildete Führungskräfte

schaffen Stabilität und fördern eine Kultur, in der Leistung und wertschätzendes Miteinander zusammengehören.

Viele Märkte sind im Wandel. Welche »Future Skills« brauchen Führungskräfte schon heute – und wie entwickelt FERI diese Kompetenzen strategisch weiter?

ML: Future Skills wie Digitalkompetenz, Change-Management und Transformationsfähigkeit sowie Entscheidungskompetenz sind bereits heute unverzichtbar. Bei FERI entwickeln wir diese Fähigkeiten gezielt weiter – eingebettet in unsere Leadership Journeys und in praxisnahe Lernformate, die nah am Arbeitsalltag unserer Führungskräfte ansetzen. Entscheidend ist dabei nicht die reine Wissensvermittlung, sondern die Fähigkeit, technologische, regulatorische und marktbezogene Entwicklungen einzuordnen und verantwortungsvoll zu steuern. Wir befähigen unsere Führungskräfte, in einem dynamischen Umfeld souverän zu handeln und die Weiterentwicklung von FERI aktiv und kundenorientiert voranzutreiben.

Interview **Rüdiger Schmidt-Sodingen**

Weitere Informationen unter:
feri.de



»Unsere strategische Leadership-Entwicklung entfaltet ihre Wirkung weit über die Führungsebene hinaus – sie ist ein zentraler Hebel dafür, wie Führung im Arbeitsalltag erlebt wird.«

»Fokussiert euch aufs Wesentliche!«

Prof. Dr. Hermann Simon, Founder und Honorary Chairman von Simon-Kucher & Partners, fordert Unternehmen dazu auf, mutige Entscheidungen schnell zu treffen und Kunden kompromisslos in den Mittelpunkt zu stellen. Zudem verrät er, was veraltete Führung mit dem US-Militär zu tun hat.

Herr Prof. Dr. Simon, in Ihrem zuletzt erschienenen Buch »Simon sagt: Was im Management wirklich zählt« beschreiben Sie eine wachsende Lücke zwischen Unternehmer:innen und Manager:innen. Wem begegnen Sie öfter? Und woran machen Sie die Unterschiede fest?

Ich treffe etwa gleich häufig Unternehmer und angestellte Manager. In der aktuellen Phase sehe ich dabei einen deutlichen Unterschied: Unternehmerinnen und Unternehmer sprechen sich meist klar gegen Homeoffice aus und sagen das offen. Managerinnen und Manager sind zurückhaltender, obwohl viele ebenfalls nicht begeistert sind. Das hat mit politischer Vorsicht und dem Ausrichten an vorherrschenden Meinungen zu tun. Unternehmerinnen und Unternehmer agieren hier freier und couragierter.

Wie auch beispielsweise Jamie Dimon von JPMorgan Chase und Elon Musk bin ich selbst davon überzeugt, dass Homeoffice Kreativität und Produktivität tendenziell mindert, denn durch den persönlichen Austausch entsteht viel Innovation. Dazu kommt eine soziale Dimension: Pflegekräfte oder Bauarbeiterinnen müssen präsent sein, Wissensarbeiter oft nicht. Gleichzeitig sollten wir bedenken: Wer nicht im Homeoffice arbeiten kann, kann auch nicht so schnell durch KI ersetzt werden!

Wie können es große, stark regulierte Organisationen schaffen, unternehmerische Kraft und Visionen zu entwickeln und zu fördern?

Entscheidend sind aus meiner Sicht zwei Punkte: Erstens Vision und Purpose, also eine klare Vorstellung davon, wohin die Reise geht. Diese Richtung muss klar von oben formuliert werden, auch wenn sie gemeinsam mit den Mitarbeitenden erarbeitet wird. Das sind unsere Ziele, dafür stehen wir.

Zweitens: konsequenter Fokus auf das Wesentliche und alles, was keinen klaren Kundennutzen schafft, streichen.

Wertschöpfungsketten sind komplex, Produkte oft austauschbar. Den Unterschied spürt man in der Interaktion, also im Vertrieb, im Service, in der Beratung. Genau hier entstehen Kundennutzen, Bindung und Motivation.

Sie bezeichnen Motivation als zentrale Managementressource. Was sind aus Ihrer Erfahrung die drei häufigsten Verhaltensweisen, mit denen Führungskräfte – vielleicht auch unbewusst – Motivation zerstören?

Für mich steht da ein Punkt ganz oben: Arroganz. Sie ist ein massiver Motivationskiller, den so mancher auf der Leiter nach oben entwickelt.

Eng damit verbunden ist der zweite Punkt: Respekt vor jeder und jedem Einzelnen, und zwar unabhängig der Stellung. Gerade Rezeption, Assistenz oder Facility-Management leisten wertvolle Beiträge, auch wenn sie weniger sichtbar sind. Wer motivierte Mitarbeitende haben möchte, muss alle sehen und wertschätzen.

Drittens: fehlende Vision. Ohne klares Ziel fehlt der Sinn. Wie es Antoine de Saint-Exupéry formuliert hat: Wenn du ein Schiff bauen willst, lehre die Menschen die Sehnsucht nach dem weiten Meer.

Welche Rolle spielt die Vergütung bei der Motivation?

Vergütung wirkt aus meiner Sicht



Mein Rat an junge Menschen: Hört bei der Berufswahl nicht auf eure Eltern! Überlegt euch, ein eigenes Unternehmen zu gründen, anstatt nur auf Sicherheit zu setzen.

– Prof. Dr. Hermann Simon,
Founder und Honorary Chairman Simon-Kucher & Partners

asymmetrisch: Schlechte oder als unfair empfundene Bezahlung demotiviert stark, überdurchschnittliche Bezahlung motiviert dagegen selten nachhaltig, abgesehen vielleicht bei speziellen Anreizsystemen wie im Vertrieb.

Entscheidend sind Einbeziehung und Verantwortung. Mitarbeitende wollen mitgestalten, Freiräume haben und eigenständig entscheiden können.

Hier lassen sich zwei Führungsmodelle unterscheiden:

Bei der »auftragsorientierten Führung« (Mission-oriented Leadership) wird das Ziel vorgegeben (»Besetze diesen Hügel«) nicht der genaue Weg dorthin. Das schafft Eigenverantwortung und Flexibilität, vorausgesetzt, man hat qualifizierte und mitdenkende Mitarbeitende. Dieses Modell findet man häufig bei sogenannten Hidden Champions.

Bei der »prozessorientierten Führung« dagegen ist der Ablauf detailliert vorgeschrieben, wie zum Beispiel bei McDonald's. Dieses Modell entstand

im US-Militär, als im Zweiten Weltkrieg in kurzer Zeit viele unausgebildete Soldaten eingesetzt werden mussten. Prozesse ersetzen hier Erfahrung. Interessant: Die amerikanische Spezialeinheit Delta Force, die bei der Entführung von Maduro eine zentrale Rolle spielte, wendet Mission-oriented Leadership an. Große Organisationen neigen stärker zur Prozessorientierung, denn das schafft Kontrolle, reduziert aber Freiheit – und damit oft Motivation.

Im Gegenzug dazu beschreiben Sie die Angst als den größten Feind der Motivation. Aber wie können Führungskräfte in diesen schwierigen Zeiten voller Unsicherheiten und Bedrohungen ihr Team denn zur Höchstleistung bringen?

Dazu fällt mir wieder ein amerikanischer Spruch ein: »When the going gets tough, the tough get going.« In Krisenzeiten mit Stellenabbau, hohen Energiekosten und großer Verunsicherung ist es zentrale Aufgabe der Führung, Ruhe zu bewahren und auszustrahlen. Harte Entscheidungen sollten klar und zügig getroffen werden.

Jack Welch sagte: »Hire slow, fire fast.« Neue Mitarbeitende sorgfältig auswählen, Trennungen dagegen schnell und konsequent vollziehen.

Was müssen Unternehmen jetzt tun, um nicht nur zu überleben, sondern auch wachsen zu können?
Ich sehe hier zwei zentrale Punkte:

Erstens Global Rebalancing: Viele deutsche Weltmarktführer waren stark auf die USA und China fokussiert. In den USA geraten wir durch Zölle und Preiseingriffe unter Druck, in China wird das Umfeld ebenfalls schwieriger. Beispiel Pharma: Ein Großteil der globalen Gewinne wird im US-Markt erzielt. Sinken dort die Preise, was ein Ziel des Präsidenten ist, erodiert die Gewinnbasis. Wir müssen also Wertschöpfung und Preise global neu ausbalancieren, brauchen mehr Direktinvestitionen und eine stärkere lokale Produktion. In China haben deutsche Firmen über 2000 Fabriken aufgebaut, in den USA nur einen Bruchteil davon.

Zweitens ist Deutschland zwar stark in Forschung, aber oft zu langsam in der Umsetzung. In China werden Innovationen in kürzester Zeit marktfähig, bei uns dagegen bremsen Regulierung, komplexe Prozesse und zu viele Hierarchieebenen.

Was ist Ihr Blick nach vorn?

Mein Rat an junge Menschen: Hört bei der Berufswahl nicht auf eure Eltern! Überlegt euch, ein eigenes Unternehmen zu gründen, anstatt nur auf Sicherheit zu setzen. Und verkauft nicht beim erstbesten Angebot in die USA. Unternehmertum braucht Mut, Ausdauer und den Willen, etwas langfristig Eigenständiges aufzubauen.

Interview Katja Deutsch

Wieder gestalten statt nur im Krisenmodus reagieren

Jürgen Ruff ist Digital Transformation CEO of the Year 2025 und Most Dedicated Mental Fitness Coaching Specialist. Er unterstützt Führungskräfte dabei, aus dem Hamsterrad aus Überforderung, Aktionismus und Feuerwehrmodus auszusteigen – um wieder zu führen und ihr Unternehmen aktiv zu gestalten, statt nur im Reaktionsmodus zu verharren.



Jürgen Ruff
Geschäftsführer

Herr Ruff, viele Führungskräfte sind von den multiplen Krisen überfordert. Wie finden Sie zurück in eine starke Führungsrolle?

Viele reagieren nur noch auf Ereignisse – überlastet, gereizt, von Ängsten getrieben. Der Ausweg beginnt mit Selbstführung: Wer bei sich bleibt, klar priorisiert und urteilsfrei agiert, kann besser entscheiden, delegieren und auf die Fähigkeiten anderer vertrauen. Führung heißt, Entwicklung zu ermöglichen. Bei sich selbst, im Team und in der Organisation. Führungsteams, die Selbstfürsorge, Vertrauen und Sinn vorleben, erzeugen Stabilität und Engagement. Weniger Aktionismus, mehr Klarheit – genau darin liegt das Potenzial auf Vorstandsebene.

Was sind denn die typischen Schmerzpunkte, mit denen Führungskräfte zu Ihnen kommen?

Ich sehe drei eng verknüpfte Schmerzpunkte: Erstens mentale Überforderung und Isolation: Dauerkrisen, Anpassungsdruck

und Fachkräftemangel halten Vorstände im Alarmmodus. Sie sollen permanent wie eine Hochleistungsmaschine funktionieren. Doch das führt zu Entscheidungslähmung, Erschöpfung und Einsamkeit, ehrliches Feedback fehlt.

Zweitens mangelnde Umsetzung: Neue Strategien treffen auf erschöpfte Organisationen. Zusagen versanden, Maßnahmen laufen ins Leere. Statt Fokus entsteht Aktionismus – mit hohem Frustpotenzial.

Drittens kulturelle Enge: Kritische Stimmen gelten als Störer, obwohl sie Frühwarnsysteme sind, wie Peter Kreuz mit den »Rebels at Work« beschreibt.

Ohne Widerspruch keine Entwicklung. Und ohne Entwicklung keine Zukunftsfähigkeit.

Sie sprechen von einer »stillen Revolution« in der Führung. Was meinen Sie damit?

Der Wendepunkt entsteht durch innere Einsicht an der Spitze. Der Film »Die stille Revolution« über Upstalsboom und Bodo Janssen zeigt: »Mehr vom Alten« funktioniert nicht, wenn das alte Denken Teil des Problems ist. Erkennt der CEO: »Das Problem bin zuerst ich«, wird enorme Veränderungskraft frei. Wie Pater Anselm Grün sagt: Wer andere führen will, muss sich selbst führen.

Transformation ist ein Prozess aus Selbstreflexion, Ausdauer und stetigem Nachjustieren. Weniger reden, mehr fragen, echte Neugier zeigen, denn Menschen spüren, ob Interesse authentisch ist! Die »stille Revolution« beginnt im eigenen Spiegel. Das ist oft der kleinste, aber wirksamste Schritt.

Wer das jetzt hier liest und merkt: Ich laufe selbst am Limit ... Was wäre ein erster sinnvoller Schritt einer CEO oder eines CEOs?

Unsere Zusammenarbeit beginnt mit einem Kennenlerngespräch. Entscheidend sind Vertrauen, Augenhöhe und die Bereitschaft, ehrlich hinzuschauen. Nur dann entsteht wirksames Sparring – ob individuelles Coaching, strategisches Sparring oder Business-Impuls. Ein externer Sparringspartner macht sichtbar, was intern ungesagt bleibt – von widersprüchlichem Verhalten bis zu hinderlichen Mustern. Führung heißt, Komplexität in Klarheit zu übersetzen, für sich, Team und Unternehmen.

Warum profitieren besonders Top-Führungskräfte von einem externen Sparringspartner, der mentale Fitness und Leadership verbindet?

Die Stärke liegt in der Erfahrung aus Beratung, Training, Coaching und Unternehmertum: in der Rolle als Sparringspartner auf Augenhöhe.

Moderne Führung erfordert Resilienz und echtes Führen: Verantwortung übertragen, Menschen fördern, Talente einsetzen und Vielfalt ermöglichen.

In meinen Formaten verbinde ich Coaching-Elemente, Reflexionsfragen und Business-Impulse – auf Vorstandsebene wie mit Führungsteams. Am Ende geht es um innere Klarheit und Zufriedenheit: Bewusstheit, echte Begegnungen und respektvoller Umgang bilden die Basis wirksamer Führung. Genau dafür lohnt Sparring auf höchstem Niveau.

Kontakt

info@juergenruff.com
juergenruff.com



**potenzial
gestalter**
juergen.ruff.consulting

Silvia Glaser • Brandreport

Wenn operative Stärke strategisch teuer wird

Topmanager:innen, die zu tief im Tagesgeschäft stecken, gefährden die Strategie und damit den Unternehmenswert. Executive-Coach Silvia Glaser spricht über ein systemisches Führungsdilemma, warum es so schwer zu erkennen ist und welche Schritte nachweislich helfen, es aufzulösen.



Silvia Glaser
Executive Coach

Frau Glaser, ist operative Überlastung an der Spitze nicht schlicht ein Führungsversagen?

Das wäre die einfache Antwort, aber sie greift zu kurz. Operative Stärke wirkt lange als Erfolgsmodell. Viele kommen genau wegen dieser Stärke nach oben. Auf Top-Führungsebene kehrt sich diese Logik jedoch um: Nicht die Kompetenz erodiert, sondern die Distanz. Der Punkt, an dem man sich unentbehrlich fühlt, ist genau der Punkt, an dem man strategisch am meisten verliert.

Warum passiert das trotz wirtschaftlichen Drucks so selten und so langsam – und wer trägt dafür die Verantwortung?

Ich trenne da sehr genau zwischen Schuld und Verantwortung. Schuld schaut zurück und blockiert. Verantwortung schaut nach vorn und eröffnet Handlungsspielräume. Zunächst prüfen wir kritisch, inwiefern die Betroffenen die Strukturen, die sie heute binden, in vielen Fällen sogar selbst mitgeprägt haben. Operative Nähe gilt auf dieser Ebene selten als Kontrollbedürfnis,

sondern als Verantwortung. Genau das macht sie so schwer angreifbar. Veränderung beginnt dort, wo eine oder ein CEO bereit ist, die eigene Rolle nicht nur zu rechtfertigen, sondern neu zu denken. Das gelingt nur dort, wo keine Rechtfertigungsroutine anspringt.

Was kostet das Unternehmen konkret?

Der Schaden zeigt sich selten zuerst in einer einzelnen Zahl, sondern in verzögerten Weichenstellungen: Investitionen werden später entschieden, Prioritäten zu spät korrigiert, Führungsverantwortung unnötig nach oben gezogen. Das kostet nicht nur Zeit, sondern auch Marktgeschwindigkeit, Umsetzungsfähigkeit und oft auch Geld. Gerade in volatilen Märkten wird operative Übersteuerung somit schnell zu einem strategischen Nachteil. Der



Führungskräfte auf dieser Ebene merken sehr schnell, ob jemand ihre Realität nur beschreibt oder sie aus eigener Verantwortung kennt.

– Silvia Glaser,
Executive Coach

wirtschaftliche Schaden entsteht in der Regel früher, als er in den Ergebnissen sichtbar wird.

Wie machen Sie Entlastung messbar?

Der Nachweis beginnt vor dem Coaching, nicht danach. Wir definieren gemeinsam Kennzahlen: Meetingstunden, offene Entscheidungen, Eskalationen und strategische Zeitblöcke im Kalender. In Mandaten, in denen wir dies systematisch erfassen, sinkt die Terminlast um rund 40 Prozent. Das entspricht fünf bis zehn zusätzlichen Stunden pro Woche für strategische Arbeit. Selbst bei einer konservativen Bewertung liegt der betriebswirtschaftliche Nutzen häufig deutlich über der Investition in den begleiteten Veränderungsprozess. Damit wird Wirkung nicht nur behauptet, sondern nachvollziehbar gemacht.

Was unterscheidet Ihren Ansatz?

Ich habe selbst geführt und restrukturiert, unter Druck, mit knapper Zeit und unter realer Verantwortung. Mein Wissen erklärt Muster. Meine eigene Führungserfahrung macht sie früher erkennbar. Dadurch verändert sich, welche Fragen ich stelle, wann ich sie stelle und woran ich erkenne, ob jemand gerade führt oder nur noch reagiert. Führungskräfte auf dieser Ebene merken sehr schnell, ob jemand ihre Realität nur beschreibt oder sie aus eigener Verantwortung kennt.

Weitere Informationen unter:
silvia-glaser.de



SILVIA GLASER | 
EXECUTIVE COACHING

Über Silvia Glaser

Wirtschaftspsychologin und Executive-Coach Silvia Glaser begleitet Vorstände und Geschäftsführer in Phasen strategischer Neuausrichtung.

Roland Busch

KI ist die nächste industrielle Revolution

Roland Busch, Vorstandsvorsitzender der Siemens AG, gilt als Vorreiter bei der Verbindung von realer und digitaler Welt – um Produkte besser, sicherer und nachhaltiger zu machen. Warum dafür neben innovativen Ideen auch der sogenannte »China Speed« entscheidend ist, erklärt er im Interview.

Interview Katja Deutsch Bild © Siemens AG

Herr Busch, Siemens hat in Ihrer Zeit als CEO stark an Börsenwert zugelegt und gehört zu den wertvollsten Unternehmen im DAX. Wie haben Sie das geschafft?

Das ist vor allem das Verdienst unseres Siemens-Teams auf der ganzen Welt. Wir haben eine klare Strategie – die heißt: Siemens verbindet die reale mit der digitalen Welt. Wir kombinieren Hardware und Software wie kein anderes Unternehmen.

Und ganz wichtig: Wir setzen sie konsequent um!

Damit liegen wir genau richtig. Denn die Zukunft entsteht heute da, wo künstliche Intelligenz und Software auf die reale Welt treffen. Das ist unsere Stärke. Wir sind führend bei industrieller KI. Wir schaffen Werte für unsere Kunden und für die Gesellschaft. Unsere Technologien helfen, Energie zu sparen und Emissionen zu senken.

Gemeinsam mit unseren Kunden und Partnern treiben wir Innovationen genau da voran, wo sie einen Unterschied machen: in der Industrie, Infrastruktur und Energieversorgung. Deshalb sind wir heute stärker denn je.

Sie sprechen oft von China Speed – produzieren jedoch auf der ganzen Welt, vor allem auch in Bayern. Warum funktioniert das?

»China Speed« ist für mich vor allem eine Haltung. In China wird unglaublich schnell ausprobiert, umgesetzt und skaliert. Im vorigen Jahr haben wir zum Beispiel in China 18 neue Produkte auf den Markt gebracht – und das innerhalb von sechs bis neun Monaten. Vor Kurzem haben wir in Peking 26 weitere Produkte präsentiert.

Dazu kommt, dass das chinesische Ecosystem und alle Zulieferketten in dieser hohen Geschwindigkeit arbeiten und liefern – ein unschätzbare Vorteil.

Dieses Tempo macht den Unterschied. Und diese Schnelligkeit und Flexibilität müssen für uns Maßstab sein. Das heißt nicht, China zu kopieren. Aber wir müssen den Wettbewerb annehmen.

Dass das gelingen kann, zeigen wir in unseren Werken hierzulande – mit viel Einsatz unserer Kolleginnen und Kollegen und neuester Technologie. Aber es wäre schön, wenn wir dabei von der Politik endlich Rückenwind bekämen.

Die Lokomotiven, die Siemens in Allach produziert, nennen Sie »Computer auf Schienen«. Was unterscheidet diese Lokomotiven von anderen?

Unsere Lokomotiven sind ein hervorragendes Beispiel dafür, wie wir die reale und die digitale Welt verbinden. Früher fuhr ein Zug von A nach B, heute sind unsere Züge Teil eines intelligenten Systems. Heißt: Jeder Zug kann mit anderen Zügen, mit Leitstellen und der Infrastruktur kommunizieren. Das hilft, Routen besser zu planen und die Sicherheit zu erhöhen. Mit KI lassen sich Wartungen präzise planen, alle notwendigen Komponenten liegen bei der Wartung vor, sie können zusätzlich länger genutzt werden und die Laufzeiten der Lokomotiven insgesamt erhöhen. Wir verbessern damit auch die Energieeffizienz, schonen



Die Zukunft entsteht heute da, wo künstliche Intelligenz und Software auf die reale Welt treffen.

– Roland Busch,
CEO Siemens

die Umwelt und sparen zudem Kosten. Hier schafft künstliche Intelligenz echten Mehrwert.

Sie nutzen intensiv KI und haben kürzlich neun industrielle Copiloten auf den Markt gebracht. Was ist deren Sinn und Zweck und wo kommen sie zum Einsatz?

Deutschland leidet unter einem enormen Fachkräftemangel. Gleichzeitig müssen Unternehmen immer schneller werden, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Da bringen wir KI ins Spiel.

Bisher lief das in der Praxis doch oft so: Wenn eine Anlage ein technisches Problem hatte, musste man oft eine Expertin oder einen Experten anrufen oder Handbücher durchforsten. Heute kann man ganz einfach mit der Maschine – oder besser dem industriellen Copiloten – reden: Warum schwankt der Druck? Erkläre mir diese Fehlermeldung! Leite mich Schritt für Schritt zur Lösung!

Wir haben also KI-gestützte Assistenzsysteme entwickelt, die bei schwierigen Aufgaben unterstützen. Und mit KI-Agenten gehen wir den nächsten Schritt. Diese agieren

selbstständig. Sie haben die notwendige Zuverlässigkeit, die es dafür braucht. Ich habe das erst kürzlich in einer unserer Fabriken ausprobiert – und kann nur sagen: Das wird massiv.

Wie gelingt es Ihnen, Innovation nicht nur zu versprechen, sondern auch konkret sichtbar zu machen?

Indem wir mit unseren Kunden arbeiten. Da werden die Effizienzgewinne schnell sichtbar. Ich gebe Ihnen mal ein Beispiel aus der Automobilindustrie: Unsere Software ersetzt dort ja schon lange viele Crashtests. Es werden immer weniger Stunden im Windkanal gebraucht. Das passiert alles am Computer. Aber diese Simulationen dauerten immer noch lange. Wir reden da über Stunden, manchmal sogar von Tagen.

Mit GPUs von Nvidia, unserer Software und KI können wir solche Tests jetzt extrem beschleunigen. Wir reden da zum Teil von Minuten und Sekunden. Das verändert fundamental, wie Ingenieure arbeiten. Sie treffen bessere Entscheidungen – in kürzerer Zeit. Das verändert komplett, wie wir neue Produkte entwickeln.

Was kann Ihr Digital Twin Composer (»Komponist«)?

Lassen Sie mich zuerst kurz erklären, was ein digitaler Zwilling ist. Ein digitaler Zwilling ist ein digitales 3D-Abbild von Produkten, Maschinen und Anlagen, physikbasiert, fotorealistisch, verbunden mit Echtzeit-Daten. Mit diesem Zwilling arbeiten Unternehmen zuerst in der virtuellen Welt, bevor sie in der echten Welt loslegen. Wir haben zum Beispiel unsere Fabrik in Nanjing komplett virtuell vorgeplant und so Kosten, Zeit und Ressourcen gespart.

Gemeinsam mit Nvidia gehen wir den nächsten Schritt. Unser Digital Twin Composer kombiniert mehrere digitale Zwillinge – zum Beispiel den Digitalen Zwilling vom Produkt, den von der Maschine, den von der ganzen Fabrik. Der komplette Prozess ist in einem virtuellen Modell. Und genau das haben wir zusammen mit PepsiCo gemacht – gemeinsam haben wir mit dem Digital Twin Composer in einer PepsiCo-Fabrik die Effizienz um 20 Prozent gesteigert – und das in nur drei Monaten.

Wie stellen Sie sicher, dass die Entscheidungen dieser unfassbar mächtigen KI beherrschbar bleiben?

Wenn ein KI-Modell bei einem E-Mail-Entwurf einen Fehler macht, ist das ärgerlich. In einer Fabrik, einem Gebäude oder einem Zug können solche Fehler im schlimmsten Fall Menschen gefährden. Unsere KI-Systeme entsprechen den höchsten Anforderungen an Sicherheit, Zuverlässigkeit und Nachvollziehbarkeit. Gleichzeitig arbeiten wir mit Partnern und Kunden an neuen Modellen speziell für die Industrie – etwa Industrial Foundation Models, die technische Zeichnungen, Sensordaten oder Fertigungsprozesse verstehen und so Innovation und Effizienz in der Produktion vorantreiben.

Was wird KI Ihrer Meinung nach innerhalb der kommenden zehn Jahre radikal verändern – und wovor müssen wir uns unbedingt schützen?

KI wird alles verändern. Und es wird keine zehn Jahre dauern. KI ist die nächste industrielle Revolution – vergleichbar mit Elektrizität oder dem Computer. Auch damals war unvorstellbar, was sich alles ändern wird – und so ist es heute mit KI.

Von Produktionsprozessen, Lieferketten bis hin zu ganzen Volkswirtschaften: Die Welt wird eine andere werden. Richtig eingesetzt wird KI uns helfen, Medikamente schneller auf den Markt bringen, Produkte nachhaltiger zu fertigen und Maschinen noch zuverlässiger zu machen.

Damit uns das gelingt, bauen wir das KI-basierte Betriebssystem für die Industrie – mit Daten, Rechenleistung, Software und Hardware. Die eigentliche Herausforderung ist, nicht nur bessere Modelle zu entwickeln, sondern die Infrastruktur zu schaffen, um KI in der realen Welt sicher und verantwortungsvoll einzusetzen.

Und es braucht selbstverständlich regulative Leitplanken, die uns vor einem unrechtmäßigen und unzulässigen Einsatz von KI schützen. Es sollten aber Leitplanken bleiben, damit wir das Potenzial dieser neuen Schlüsseltechnologie voll nutzen können.

Digitale Souveränität ist eine Frage der unternehmerischen Steuerungsfähigkeit

Wer digitale Abhängigkeiten versteht und aktiv steuert, sichert langfristig Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft.
Im Gespräch mit Sebastian Weber, Chief Evangelist beim Softwarehaus Aagon.



Sebastian Weber
Chief Evangelist

Herr Weber, was bedeutet digitale Souveränität konkret und warum reden gerade alle darüber?

Digitale Souveränität ist im Kern eine Frage von Verantwortung und Führung, nicht nur von Technologie. Denn sie entscheidet heute klar über die unternehmerische Steuerungsfähigkeit, also darüber, ob ein Unternehmen wirklich am Steuer sitzt oder nur im Standard mitfährt. Wer seine digitalen Infrastrukturen, Datenströme und Plattformen nicht versteht oder kontrolliert, gibt im Grunde seine strategische Handlungsfreiheit ab. Gefährlich wird es, wenn die Standardlösung plötzlich nicht mehr funktioniert. Oder ich mir nicht sicher sein kann, dass meine Daten bei meinem Anbieter wirklich sicher sind. Nur weil vielleicht alle anderen die Standardlösung nutzen, muss das Angebot des US-Hyperscalers für mich nicht das passendste sein.

Lassen sich Abhängigkeiten von Big-Tech-Giganten nicht kaum vermeiden?

Abhängigkeit ist nicht automatisch ein Risiko. Sie wird erst dann problematisch, wenn sie intransparent oder alternativlos ist. Es geht auch nicht um digitale Autarkie, das ist in einer global vernetzten Welt illusionär, sondern um die richtige Balance. Es geht darum, bewusst zu entscheiden, welchen Abhängigkeiten man sich aussetzt und wie man im Ernstfall wechseln oder reagieren kann und wie schnell man wieder handlungsfähig ist. Für einige meiner Geschäftsprozesse kann ein Anbieter aus Deutschland oder Europa sinnvoll sein. Die Frage ist immer, wie viel Einfluss ich auf dieses Stück Software in meiner IT oder OT wirklich habe. Meistens ist dieser umso kleiner, desto größer der dahinterstehende Anbieter ist. Wenn der Fall der Fälle eingetreten ist, kann es für die Aufrechterhaltung meines Betriebes entscheidend sein, wenn zumindest ein Teil der Software als hybride Lösung sowohl in der Cloud als auch lokal gesichert ist.

Viele Unternehmen wissen allerdings schlicht nicht genau, wie ihre digitale Infrastruktur aussieht: Welche Geräte im Netzwerk aktiv sind, auf welchen Geräten welche Softwareversionen laufen oder welche

Anwendungen unautorisiert genutzt werden. Solche »Ghost Devices« und Schatten-IT, die unkontrolliert im eigenen Netzwerk hängen, sind ein offenes Einstiegsstor für Angriffe. Deshalb ist Transparenz der erste Schritt zu Kontrolle und Resilienz.



Abhängigkeit ist nicht automatisch ein Risiko.

– Sebastian Weber,
Chief Evangelist

Dazu müssen auch Führungskräfte verstehen, wie ihre Organisation IT- und OT-seitig tatsächlich funktioniert und wo ihre kritischen Abhängigkeiten liegen.

Genau, digitale Souveränität und Cybersicherheit müssen Chefsache sein. Wenn ich ein vollständiges Verständnis mit allen Prozessen und Abhängigkeiten der eigenen digitalen Basis

habe, können darauf aufbauend Verantwortlichkeiten festgelegt werden und eine Strategie, die Handlungsspielräume sichert. Klar sein muss auch: Digitale Souveränität ist kein Produkt, das man kauft. Es ist eine strategische Fähigkeit, die aufgebaut werden muss, sowohl technisch, organisatorisch als auch kulturell.

Mit dem Aagon-Tool ACMP für »Unified Endpoint Management« behalten Unternehmen die Hoheit über ihre IT und OT, ohne dabei auf die sichere Integration von Cloud-Services verzichten zu müssen.

Weitere Informationen unter:
aagon.com



Aagon
CLIENT MANAGEMENT PLATFORM

Computacenter AG & Co. oHG • Brandreport

»KI-Lösungen müssen Datenverarbeitung transparent, kontrollierbar und möglichst in souveränen Infrastrukturen ermöglichen«

Viele Unternehmen experimentieren bereits mit KI, müssen diese aber nun sicher und wirtschaftlich in den Arbeitsalltag integrieren. Hier setzt Computacenter an, um die Lücke zwischen reiner Innovation und einer stabilen, skalierbaren IT-Infrastruktur zu schließen. Knuth Molzen, Director Solution Sales & Development bei Computacenter, über KI als Garant für echte Datensouveränität und messbare Erfolge.



Knuth Molzen
Director Solution Sales & Development

Herr Molzen, wie weit sind deutsche Unternehmen beim Einsatz von KI?

Unsere Kunden befinden sich aktuell an einem wichtigen Wendepunkt. Die Phase des reinen Ausprobierens ist weitgehend vorbei. Viele Unternehmen haben erste Erfahrungen mit KI gesammelt und stehen nun vor der Frage, wie sie die Technologien stabil, sicher und wirtschaftlich in den Regelbetrieb überführen können. Als Computacenter profitieren wir hier stark von unserer internationalen Aufstellung, insbesondere von unserer Präsenz in den USA.

Ist Unternehmen denn klar, was sie mit KI erreichen können?

Bevor wir über Technologie sprechen, klären wir gemeinsam mit dem Kunden das konkrete Ziel: Soll Effizienz gesteigert, Qualität verbessert oder

ein neuer Service geschaffen werden? Darauf aufbauend definieren wir klare KPIs und integrieren KI gezielt in bestehende Geschäftsprozesse.

Auch Deutschland setzt auf Datensouveränität. Was bedeutet das für Lösungen abseits der Hyperscaler?

Datensouveränität ist für viele Kunden nicht verhandelbar. Deshalb adressieren wir diese sehr früh und sehr konkret. Unsere Lösungen ermöglichen es, sensible Daten vollständig unter der Kontrolle des Kunden zu halten. Gemeinsam mit starken Technologiepartnern wie Cisco und Nvidia bauen wir hochskalierbare, belastbare KI-Infrastrukturen. Diese sind extrem performant und das, ohne dass Organisationen die Hoheit über Daten und Betrieb aus der Hand geben müssen.

Wie sehr kann oder sollte die öffentliche Verwaltung auf Datensouveränität setzen?

Für die öffentliche Verwaltung ist Datensouveränität zwingend. Staatliche Stellen verarbeiten hochsensible personenbezogene Daten und unterliegen strengen Vorgaben wie der DSGVO. Gleichzeitig gewinnen Initiativen wie die europäische digitale Identität (EUID Wallet) an Bedeutung, bei denen Bürgerinnen

und Bürger die Kontrolle über ihre Daten behalten. Für KI bedeutet das: Lösungen müssen Datenverarbeitung transparent, kontrollierbar und möglichst in souveränen Infrastrukturen ermöglichen. Technologische Leistungsfähigkeit und regulatorische Anforderungen müssen dabei konsequent zusammengedacht werden.

Wie misst sich KI-Erfolg denn in der Verwaltung?

KI-Erfolg zeigt sich vor allem in besseren Bürgerdiensten und effizienteren Abläufen. Angesichts von 20 bis 30 Prozent altersbedingten Abgängen bei gleichzeitig steigenden Aufgaben kann KI gezielt entlasten. Ein Beispiel: Bei einer Ummeldung könnten automatisch weitere Schritte wie Kfz-Ummeldung oder Anwohnerparken vorgeschlagen werden. Erfolg bedeutet somit ein einfacheres, proaktives Verwaltungserlebnis – und stärkt gleichzeitig das Vertrauen in den Staat.

Sie sehen sich bewusst als Bindeglied zwischen kleinen und großen Unternehmen, zwischen Start-ups und Hyperscalern?

Start-ups sind oft hochinnovativ, fokussieren sich aber auf einzelne Bausteine. Hyperscaler

bieten leistungsfähige Plattformen, adressieren jedoch nicht immer die individuellen Anforderungen unserer Kunden. Wir schließen genau diese Lücke. Computacenter verbindet technologische Tiefe, internationale Erfahrung und starke Partnerschaften mit einem klaren Fokus auf Integration, Betrieb und langfristige Wirtschaftlichkeit. Unser Ziel ist es, KI nicht nur möglich zu machen, sondern dauerhaft erfolgreich in den Geschäftsbetrieb unserer Kunden zu überführen.

Interview **Rüdiger Schmidt-Sodingen**

Weitere Informationen unter:
computacenter.com



Computacenter

KI skaliert nur mit der richtigen Architektur

Deutschlands industrielle Wettbewerbsfähigkeit entscheidet sich zunehmend daran, wie produktiv Unternehmen Informationen nutzen. Während Investitionen in Automatisierung und künstliche Intelligenz steigen, bleibt der tatsächliche Produktivitätseffekt vieler Initiativen hinter den ökonomischen Erwartungen zurück. Der Grund liegt selten in fehlender Technologie.



Dr. Markus Naegeli
CEO Canon Deutschland

In vielen Organisationen treffen hoch entwickelte Anwendungen auf komplexe, historisch gewachsene Informationslandschaften. Daten liegen in unterschiedlichen Systemen, Abläufe sind nicht durchgängig definiert, Verantwortlichkeiten verteilen sich über mehrere Abteilungen hinweg. Die Folge: Wertschöpfungsverluste entstehen genau an den Schnittstellen – dort, wo Informationen manuell übertragen, Dokumente mehrfach erfasst oder Entscheidungen auf unvollständiger Datenbasis getroffen werden.

Künstliche Intelligenz kann in diesem Umfeld punktuelle Effizienzgewinne erzielen. Skalierbare Produktivität entsteht jedoch erst, wenn die strukturelle Basis stimmt: durch stabile, nachvollziehbare und integrierte Informationsflüsse. Denn nur, wenn Informationen sicher und ohne Systembrüche fließen, wird Automatisierung zum echten Produktivitätstreiber. Automatisierung beginnt deshalb nicht mit Algorithmen, sondern mit Architektur.

Der entscheidende Unterschied zwischen kurzfristigem Fortschritt und nachhaltiger Transformation liegt in der Struktur, die Innovation trägt.

Eine leistungs- und zukunftsfähige Informationsarchitektur verbindet Prozesse, Daten und Infrastruktur zu einem operativen Ökosystem. In der Praxis bedeutet das, Informationsflüsse nicht nur zu digitalisieren, sondern intelligent zu orchestrieren. Technologien für automatisierte Datenerfassung und Dokumentenerkennung sorgen dafür, dass relevante Informationen strukturiert verfügbar werden. Plattformen für Dokumenten- und Workflow-Management stellen sicher, dass Prozesse konsistent gesteuert werden, während sichere Infrastruktur- und Signatlösungen die Grundlage für vertrauenswürdige, automatisierte Abläufe bilden.

Entscheidend ist nicht nur die Verfügbarkeit von Daten, sondern ihre Qualität.

Erst wenn Informationen konsistent, vollständig und kontextualisiert vorliegen, können automatisierte Prozesse zuverlässig funktionieren und KI-Modelle belastbare Ergebnisse liefern. Werden Informationen strukturiert erfasst, klassifiziert und automatisiert weitergeführt, lassen sich Prozesse beschleunigen und datenbasiert steuern. Somit setzen KI-Systeme auf konsistenten Informationsbeständen auf, anstatt isolierte Einzelfälle zu verarbeiten.

Die Art, wie technologische Fähigkeiten bereitgestellt werden, verändert sich.

Hybride Infrastrukturen, Cloud-Modelle und servicebasierte Betriebsformen ermöglichen es, IT-Ressourcen flexibel zu nutzen und Innovationen schneller in den Betrieb zu überführen. Entscheidend ist dabei das Zusammenspiel der Komponenten in einer integrierten Umgebung. Wer Automatisierung ganzheitlich denkt, muss Prozesse, Infrastruktur und Sicherheitsanforderungen von Anfang an gemeinsam betrachten. Diese Komplexität lässt sich kaum noch durch Einzellösungen bewältigen.



Innovationszyklen gewinnt die Fähigkeit, Informationen effizient zu verarbeiten, an strategischer Bedeutung. Wettbewerbsfähigkeit entsteht dort, wo Technologie, Prozesse und Organisation als integriertes System wirken. Dafür braucht es Partner mit einem ganzheitlichen Verständnis für Informationsarchitekturen – Partner, die Strukturen gestalten, in denen Daten, Abläufe und Technologien nahtlos ineinandergreifen. Hier entscheidet sich die Wettbewerbsfähigkeit der Wirtschaft von morgen.

Text **Dr. Markus Naegeli**,
CEO Canon Deutschland

Weitere Informationen unter:
canon.de



Canon

Canon verfolgt einen Ansatz, der Hardware, Software und Services zu einem konsistenten Ökosystem verknüpft und Unternehmen messbar höhere Prozessqualität sowie systemische Resilienz gegenüber regulatorischen und dynamischen Anforderungen ermöglicht.

Damit Automatisierung zum strategischen Bestandteil der Unternehmensarchitektur wird und Prozesse nicht an Medienbrüchen fragmentieren, verzahnt Canon Workplace Capture die unmittelbare Dokumentenerfassung eng mit der nachgelagerten Prozesslogik: Multifunktionssysteme der imageFORCE-Reihe, kompakte imageFORMULA-Scanner und Capture-Komponenten wie IRISXtract für KI-gestützte Dokumentklassifizierung und Datenerkennung, IRIS Powerscan für performante Stapelverarbeitung inklusive OCR und Indexierung sowie CaptureOnTouch Pro für professionelle Scanprozesse direkt am Arbeitsplatz überführen papierbasierte Informationen direkt in digitale Workflows.

IDV/IMS-Lösungen klassifizieren, extrahieren und validieren Inhalte regelbasiert mittels KI, sodass aus Dokumenten steuerbare, auditfähige Vorgänge entstehen. Therefore bildet dazu die konsistente Back-office-Plattform für E-Rechnung, Governance und KPI-gestützte Entscheidungen, während Scribe eIDAS-konforme Signaturen nahtlos in die Prozesslogik integriert.

Aus isolierten Insellösungen entstehen so robuste, skalierbare Komponenten der gesamten Unternehmensarchitektur und ein durchgängiger, stabiler Informationsfluss vom Capture-Entry-Point bis zur revisionssicheren Archivierung.



Nur, wenn Informationen sicher und ohne Systembrüche fließen, wird Automatisierung zum echten Produktivitätstreiber. Automatisierung beginnt deshalb nicht mit Algorithmen, sondern mit Architektur.

Erfolgreiche Transformationsprojekte entstehen heute in Ökosystemen, in denen spezialisierte Kompetenzen zusammenwirken.

Technologien für intelligente Dokumentenerkennung und Datenextraktion schaffen die Grundlage für automatisierte Informationsverarbeitung, während Lösungen für Netzwerksicherheit kritische Infrastrukturen schützen und stabile Betriebsumgebungen ermöglichen. Ergänzt durch Systeme für Dokumentenmanagement, Workflow-Automatisierung und digitale Signaturen entsteht so eine integrierte Plattform, die Informations-, Sicherheits- und Infrastrukturperspektiven zusammenführt.

Für Unternehmen bedeutet das einen Perspektivwechsel: Automatisierung wird strategischer Bestandteil der Unternehmensarchitektur und ist nicht länger ein isoliertes

IT-Projekt. Wer Informationsflüsse strukturiert und Prozesse konsequent integriert gestaltet, schafft die Voraussetzungen dafür, dass KI-Anwendungen auch messbare Wertschöpfung erzeugen. Damit verschiebt sich die Rolle von Automatisierung vom Effizienzthema zum Steuerungsinstrument unternehmerischer Performance: Prozesse lassen sich transparenter führen, Ressourcen gezielter einsetzen und Entscheidungen fundierter treffen. Mit unmittelbaren Auswirkungen auf Kostenstruktur, Geschwindigkeit und Servicequalität. Das reduziert manuelle Eingriffe, senkt Fehleranfälligkeit und erhöht die Skalierbarkeit von Prozessen. Faktoren, die in einem Umfeld steigender Kosten und knapper Ressourcen für Produktivität entscheidend sind.

Angeichts des zunehmenden Fachkräftemangels und immer kürzerer



Angeichts des zunehmenden Fachkräftemangels und immer kürzerer Innovationszyklen gewinnt die Fähigkeit, Informationen effizient zu verarbeiten, an strategischer Bedeutung.



Europäische KI: Datenschutz als Fundament, nicht als Feature

Datensouveränität, prozessintegrierte KI und strikt kontrollierte Datensicherheit – das sind die Grundpfeiler, auf die Fabasoft Approve setzt. Andreas Dangel, Geschäftsführer von Fabasoft Approve, erklärt, warum echter KI-Nutzen im Qualitätsmanagement nur dann entsteht, wenn Datenschutz von Anfang an mitgedacht wird und nicht als nachträgliches Verkaufsargument.



Andreas Dangel
Geschäftsführer

Herr Dangel, die zentralen Zukunftsthemen in Unternehmen sind KI, Datenqualität, digitale Souveränität, Kundenintegration und Nachhaltigkeit. Wie gut setzen Unternehmen diese Themen aktuell um?

Viele Betriebe erkennen zwar die Bedeutung von Themen wie Datensouveränität und KI, spüren jedoch große Herausforderungen in deren Umsetzung. Das liegt teilweise daran, dass viele führende Provider nicht aus Europa, sondern aus Regionen mit geringerer Datenschutzpriorität kommen.

Dazu kommt das Thema Datenqualität: Vor allem große Unternehmen verfügen über sehr umfangreiche, oft unstrukturierte Datenbestände, die erst aufbereitet werden müssen, bevor KI zum Einsatz kommen kann. Gleichzeitig kann KI selbst bei der Strukturierung und Bereinigung der Daten helfen. Im Qualitätsmanagement ermöglicht KI darüber hinaus schnellere, fundierte Vorschläge und verbessert Reaktionszeiten sowie die Kommunikation mit Kunden. Insgesamt setzen viele Unternehmen diese Themen noch nicht optimal um.

AI und besonders Agentic AI sind in aller Munde – doch 95 Prozent aller Pilotprojekte liefern bisher keinen messbaren Vorteil. Woran liegt das?

Ein häufiges Missverständnis bei KI ist die Erwartung, dass mit der Einführung eines Tools – etwa eines Chatbots oder Agenten – sofort alle Probleme gelöst sind. In der Realität erfordert der erfolgreiche Einsatz von KI jedoch Zeit und kontinuierliche Arbeit. So wie neue Mitarbeitende erst eingeschult werden müssen, bevor sie produktiv arbeiten, benötigt auch KI klare Anweisungen, Regelwerke und iteratives Prompt-Engineering – oft im Trial-and-Error-Verfahren. Der Schlüssel liegt in der Prozessintegration: KI muss dort unterstützen, wo sie im Arbeitsablauf gebraucht wird, idealerweise ohne zusätzliche Interaktion. Im Reklamationsmanagement beispielsweise schlägt KI basierend auf Kontext wie Produkt, Seriennummer oder bisherigen Fällen automatisch passende Maßnahmen vor. Das führt zu schnelleren, präziseren und praxisnahen Ergebnissen.

Worin unterscheidet sich Ihr Ansatz bei Fabasoft Approve bei Themen wie RAG oder Agentic AI?

Bei Fabasoft Approve fokussieren wir uns auf europäische Werte wie Datenschutz und Datensicherheit – von eigenen Rechenzentren bis zu vollständig datensouveränen, zertifizierten Softwareprodukten. Auch bei KI nutzen wir ausschließlich Technologien, die wir in Bezug auf Daten, Modelle und Anwendungsfälle vollständig kontrollieren. Unsere KI-Agenten werden gezielt in einzelne Prozessschritte integriert, wo sie konkreten

Mehrwert liefern. Das ist zwar aufwendig, führt aber zu deutlich besseren Ergebnissen.

Technologisch setzen wir auf »Retrieval-Augmented Generation« (RAG) – eine etablierte Methode, bei der relevantes Wissen aus Dokumenten, Daten und Prozessen gezielt extrahiert und der KI zur Verarbeitung bereitgestellt wird. So entstehen faktenbasierte und kontextbezogene Ergebnisse, die eine schnelle und skalierbare Nutzung von KI in zentralen Geschäftsprozessen ermöglichen.

Wie wichtig ist das Thema »europäische Datensouveränität« wirklich im Verkaufsprozess? Ist dies ein Differenzierungsmerkmal oder ein Muss?

Datenschutz und Datensicherheit sind absolute Grundvoraussetzungen. Besonders herausfordernd ist dabei der Umgang mit internen und externen Beteiligten, denn unsere Software wird häufig in unternehmensübergreifenden Projekten eingesetzt. Bei großen Industrieprojekten greifen nicht nur das Unternehmen selbst, sondern auch zahlreiche Lieferanten und Endkunden auf unterschiedliche Teile der Daten zu. Deshalb braucht es ein sehr fein abgestuftes Berechtigungssystem, bei dem jede Beteiligte und jeder Beteiligter nur auf genau die Informationen zugreift, die für sie oder ihn freigegeben sind. Ohne strikt kontrollierte



So wie neue Mitarbeitende erst eingeschult werden müssen, bevor sie produktiv arbeiten, benötigt auch KI klare Anweisungen, Regelwerke und iteratives Prompt-Engineering – oft im Trial-and-Error-Verfahren.

– **Andreas Dangel**,
Geschäftsführer

und kontextspezifische Zugriffssteuerung würde ein solches System weder funktionieren noch die notwendigen Sicherheitsfreigaben erhalten. In komplexen, unternehmensübergreifenden Projekten ist präzise gesteuerte Datensicherheit daher kein Differenzierungsmerkmal – sondern ein absolutes Muss.

Wie wird sich der Markt für QMS-Software in den nächsten Jahren verändern? Und welche Rolle wird KI dabei realistisch spielen?

Wir sind überzeugt: Zukünftig wird es keine Dokumenten- oder Qualitätsmanagementsoftware mehr ohne KI-Unterstützung geben. Daher setzen wir konsequent auf KI – strategisch und technologisch. In solchen Systemen steckt enormes Wissen über Prozesse und Produkte. Genau dieses Wissen muss durch KI erschlossen und skalierbar gemacht werden. Gleichzeitig stehen Unternehmen vor strukturellen Herausforderungen wie Fachkräftemangel, Pensionierungswellen und Fluktuation. KI hilft, vorhandenes Know-how effizienter zu nutzen und unabhängig von einzelnen Personen verfügbar zu machen.

Warum kann Fabasoft Approve so effizient bei der Implementierung von KI im Qualitätsmanagement unterstützen?

Unsere Stärke liegt vor allem in der Kombination aus moderner KI-Technologie und

einer skalierbaren Systemarchitektur. Durch das Fabasoft-Ökosystem können wir neue KI-Funktionalitäten zentral entwickeln und direkt über alle Solutions hinweg nutzbar machen. Das ermöglicht es uns, schnell auf neue Entwicklungen zu reagieren und Innovation effizient zu skalieren.

Ein wichtiger Baustein ist dabei unsere Low-Code/No-Code-Umgebung: Digitale Prozesse werden ohne aufwendige Programmierung oder technologische Abhängigkeiten modelliert. Zudem setzen wir konsequent auf Software-as-a-Service, was die Implementierung deutlich vereinfacht.

Welche Kunden sprechen Sie vor allem an?

Unsere Zielgruppe sind vor allem große, international tätige Industrieunternehmen in Europa, insbesondere im Maschinen- und Anlagenbau. Gleichzeitig betreuen wir auch internationale Kunden, etwa US-Unternehmen mit Standorten in Europa. Ein besonderer Wachstumsschwerpunkt hat sich zuletzt im Energiesektor entwickelt – vor allem im Energieanlagenbau und in der zugehörigen Lieferkette, wo wir von unserem spezifischen Branchen-Know-how stark profitieren.

Was bedeutet die Einstufung als »Challenger« im Gartner Magic Quadrant konkret für Ihre Wachstumsstrategie? Und was sind die nächsten Schritte in Richtung Leader?

Wir freuen uns sehr über die Auszeichnung im Gartner Magic Quadrant, da sie unsere Entwicklung bestätigt. Fabasoft Approve ist sozusagen wie ein Start-up innerhalb eines etablierten Konzerns: Vor dreieinhalb Jahren gegründet, bieten wir spezialisierte DMS- und QMS-Anwendungen für die produzierende Industrie. Trotz der kurzen Geschichte sind wir stark gewachsen und erfolgreich.

Als »Challenger« sind wir funktional und strategisch auf Augenhöhe mit führenden Anbietern, streben aber noch höhere Marktdurchdringung an. Unser Fokus liegt auf gezieltem Wachstum durch Weiterentwicklung, Standardisierung und Aufbau eines starken Partnermodells.

Weitere Informationen unter:
fabasoft.com/approve



Fabasoft Approve

Über Andreas Dangel:

Andreas Dangel ist Entrepreneur und Geschäftsführer der Fabasoft Approve GmbH. In seiner Funktion unterstützt er Unternehmen aus der Industrie bei der Einführung von KI-gestütztem Dokumenten- und Qualitätsmanagement.

– **Andreas Dangel**,
Geschäftsführer



Vor dreieinhalb Jahren gegründet, bieten wir spezialisierte DMS- und QMS-Anwendungen für die produzierende Industrie. Trotz der kurzen Geschichte sind wir stark gewachsen und erfolgreich.

Souveränität beginnt mit dem Wissen um die eigene Wahl

Wer digitale Souveränität nur als rein technische Frage betrachtet, unterschätzt ihre demokratische Tragweite. Dr. Stephan Klein, Geschäftsführer des Bremer IT-Security-Unternehmens Governikus, erklärt, warum Daten, Algorithmen und staatliche Infrastrukturen längst darüber entscheiden, wie frei Menschen im digitalen Raum agieren können.



Dr. Stephan Klein
Geschäftsführer

Digitale Souveränität ist in aller Munde. Was macht sie so wichtig?

Wir leben in einer Welt, in der nahezu jede Lebensentscheidung digitale Spuren hinterlässt. Wer morgens das Smartphone entsperrt oder eine Route ins Navi eingibt, gibt dabei Daten preis. Oft, ohne es zu merken und fast immer ohne wirklich gefragt worden zu sein. Digitale Souveränität bezeichnet die Fähigkeit, im digitalen Raum selbstbestimmt, informiert und sicher zu handeln: die eigenen Daten kontrollieren, Technologieentscheidungen bewusst treffen und nicht zum Objekt fremder wirtschaftlicher oder politischer Interessen zu werden. Sie ist keine technische Spezialfrage mehr; sie ist Grundlage einer funktionierenden Demokratie im 21. Jahrhundert.

Was können wir gegen die Nutzung unserer Daten tun?

Das Geschäftsmodell vieler großer Technologiekonzerne basiert auf einem einfachen Prinzip: Kostenlose Dienste werden gegen persönliche Daten eingetauscht. Daten sind sozusagen das neue Öl. Standortdaten, Konsumprofile, politische Haltungen. All das wird gesammelt, analysiert und genutzt, um Verhalten vorherzusagen oder zu beeinflussen. Die Europäische Union hat mit der Datenschutz-Grundverordnung wichtige Rechte verankert: Auskunft, Löschung, Datenportabilität. Doch die Durchsetzung bleibt lückenhaft. Digitale Souveränität erfordert daher mehr als Gesetze. Es braucht das Wissen und die Werkzeuge, diese Rechte tatsächlich zu nutzen.

Wer bestimmt, was wir im Netz sehen und welche Folgen hat das?

Heutzutage entscheiden Algorithmen, welche Nachrichten sichtbar werden und welchen Meinungen wir im Netz begegnen. Soziale Netzwerke optimieren auf Verweildauer. Empörung und Bestätigung erzeugen leider mehr Klicks als sachliche Informationen. Die Folgen sind gesellschaftliche Polarisierung und wachsende Desinformation. Digitale Souveränität bedeutet hier, Algorithmen nicht passiv zu folgen, sondern aktiv gegenzusteuern: durch bewusste Medienauswahl, unterschiedliche Quellen und dem Bewusstsein für die Mechanismen dahinter.

Brauchen wir einen »digitalen Führerschein« für alle Bürger:innen?

Selbstbestimmung im digitalen Raum ist ohne entsprechendes Wissen nicht möglich. Dabei zeigt sich eine folgenreiche Fehleinschätzung: Wer digitale Tools sicher bedient, versteht noch lange nicht, wie mit den dabei anfallenden personenbezogenen Daten umgegangen wird. Technische Fertigkeiten und Datenschutzbewusstsein sind zwei verschiedene Kompetenzen. Das gilt auch für junge Menschen, die routiniert mit Smartphones umgehen, aber selten wissen, welche Datenspuren sie dabei hinterlassen.



Wer keine Kontrolle über die Infrastruktur hat, auf der sensible Kommunikation, Gesundheitsdaten oder kritische Verwaltungsprozesse laufen, verliert einen wesentlichen Teil seiner Handlungsfreiheit.

– Dr. Stephan Klein,
Geschäftsführer

Ältere Menschen sind häufiger mit der Technik überfordert, sind aber deutlich ängstlicher, was die Datennutzung angeht.

Die Förderung digitaler Bildung liegt bislang weit überwiegend in den Händen gemeinnütziger Vereine. Sie leisten wertvolle Arbeit. Oft mit Unterstützung von Ministerien, aber ebenso sehr getragen von Unternehmensengagement und ehrenamtlichem Einsatz. Das allein ist meines Erachtens kein tragfähiges Fundament für eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe. Der Staat sollte hier deutlich mehr Verantwortung übernehmen: mit verbindlichen Lehrplänen, strukturell finanzierter Bildungsinfrastruktur und Angeboten, die über technische Grundlagen hinausgehen: Medienkompetenz und ein solides Grundverständnis

von Datenschutz. In Schulen, Volkshochschulen und Senioreneinrichtungen gleichermaßen.

Wie abhängig ist Europa von den großen Technologiekonzernen?

Digitale Souveränität hat auch eine strukturelle Dimension: Europa ist in weiten Teilen abhängig von amerikanischen und chinesischen Technologiekonzernen. Ob Betriebssysteme, Cloud-Dienste, Suchmaschinen oder soziale Netzwerke: Die digitale Infrastruktur des Alltags wird von wenigen Unternehmen dominiert, die ihren Sitz außerhalb Europas haben und anderen Rechtssystemen unterliegen.

Das ist nicht nur ein wirtschaftliches Problem, sondern auch ein sicherheitspolitisches. Wer keine Kontrolle über die Infrastruktur hat,

auf der sensible Kommunikation, Gesundheitsdaten oder kritische Verwaltungsprozesse laufen, verliert einen wesentlichen Teil seiner Handlungsfreiheit. Initiativen, die eine europäische Cloud-Infrastruktur aufbauen wollen, sind daher politisch bedeutsam. Ebenso wie die Förderung von Open-Source-Software, die nicht von proprietären Interessen abhängt.

Was kann die Politik tun? Welche Rolle spielt der Staat als digitaler Akteur?

Neben individuellen Entscheidungen braucht es politische Rahmenbedingungen. Die Europäische Union hat in den letzten Jahren wichtige Regulierungen auf den Weg gebracht. Der Digital Services Act (DSA) verpflichtet große Plattformen zu mehr Transparenz und Rechenschaftspflicht. Der Digital Markets Act (DMA) soll Marktmachtmissbrauch durch Technologiegiganten einschränken. Diese Gesetze sind ein Schritt in die richtige Richtung. Sie zeigen, dass Regulierung möglich ist, auch gegenüber den mächtigsten Unternehmen der Welt.

Doch der Staat ist nicht nur Regulierer. Er ist selbst ein zentraler Akteur im digitalen Raum und damit unmittelbar in der Pflicht, die digitale Souveränität seiner Bürger:innen aktiv zu wahren. E-Government-Angebote, also die digitale Abwicklung von Verwaltungsleistungen, sind längst Alltag und werden weiter ausgebaut. Sie müssen auf sicherer, europäischer Infrastruktur betrieben werden.

Wie schützen sichere digitale Identitäten vor Identitätsdiebstahl?

Der elektronische Personalausweis bietet einen wirksamen Schutz: Seine Online-Ausweisfunktion ermöglicht kryptografisch gesicherte Identitätsprüfungen, ohne dass sensible Daten im Klartext übertragen werden. Dass er trotz seiner Vorteile bislang selten genutzt wird, liegt an mangelnder Bekanntheit und zu wenigen unterstützenden Diensten. Die EU Digital Identity Wallet, die Deutschland seinen Bürger:innen ab 2027 zur Verfügung stellen wird, geht einen weiteren Schritt: Ausweise, Führerscheine und Bildungsnachweise sollen künftig sicher auf dem Smartphone gespeichert und europaweit nutzbar sein. Hierbei handelt es sich um eine standardisierte Infrastruktur, die Souveränität und Nutzerfreundlichkeit vereint.

Ihre abschließende Botschaft?

Digitale Souveränität ist Voraussetzung dafür, dass Demokratie auch im 21. Jahrhundert funktioniert. Die Antwort erfordert ein Zusammenspiel: digitale Bildung als gesellschaftliche Investition, kluge Regulierung als politischen Rahmen und europäische Infrastruktur als technologisches Fundament. Jede:r kann jedoch auch selbst beginnen: informierter und bewusster mit den digitalen Werkzeugen umzugehen, die unseren Alltag so tiefgreifend prägen. Souveränität beginnt mit dem Wissen, dass man die Wahl hat.

Weitere Informationen unter:
[governikus.de](https://www.governikus.de)



GOVERNIKUS

– Dr. Stephan Klein,
Geschäftsführer

Digitale Souveränität ist Voraussetzung dafür, dass Demokratie auch im 21. Jahrhundert funktioniert.





»Digitale Souveränität ist im öffentlichen Sektor ein strategischer Imperativ«



Rolf Schumann
Co-CEO Schwarz Digits

Behörden stehen unter enormem Modernisierungsdruck. Während Fachkräftemangel und demografischer Wandel Abteilungen belasten, erwarten Bürgerinnen und Bürger schnelle digitale Services und Prozesse. Effizienzsteigerung und Digitalisierung sind daher unverzichtbar – doch gerade im öffentlichen Sektor, der zu den zentralen Säulen der kritischen Infrastruktur eines Staates zählt, muss dies mit klarem Fokus auf Souveränität und Sicherheit erfolgen. Denn nicht nur stehen hier hochsensible Daten und das Vertrauen der Bürgerinnen und Bürger auf dem Spiel, auch die Unabhängigkeit der staatlichen Organe vor externer Einflussnahme muss unbedingt gewahrt bleiben.

Herr Schumann, warum hat digitale Souveränität für die öffentliche Verwaltung an Dringlichkeit gewonnen?

Die geopolitischen Rahmenbedingungen und das transatlantische Verhältnis haben sich verändert. Gleichzeitig steigen mit der Technologieabhängigkeit auch die Bedeutung digitaler Infrastrukturen und die Bedrohung durch hybride Angriffe. Die Kontrolle über die eigenen Daten und IT-Systeme zu behalten ist heute entscheidend für die Resilienz. Daher ist es wichtig, bei der Wahl der Technologiepartner genau hinzusehen. Wer sich von außereuropäischen Anbietern abhängig macht, die anderen politischen Interessen und Gesetzen unterliegen, geht hohe Risiken ein. Für den öffentlichen Sektor, der das Rückgrat des Staates bildet, ist das keine Option.

Was braucht der öffentliche Sektor, um digitale Souveränität zu etablieren?

Digitale Souveränität ist ein Konzept, das die gesamte IT-Architektur betrifft – von der Cloud-Infrastruktur über den digitalen Arbeitsplatz und die Cybersicherheit bis hin zur künstlichen Intelligenz. All diese Schichten müssen zusammengedacht werden, denn Souveränität in einer Ebene verliert ihren Wert, wenn eine andere kompromittierbar

Wer souveräne Cloud, ganzheitliche Cybersicherheit und verantwortungsvolle KI konsequent zusammenführt, schafft die Grundlage für eine zukunftsfähige digitale Verwaltung.

– Rolf Schumann,
Co-CEO Schwarz Digits

bleibt. Um Komplexität zu reduzieren, empfiehlt es sich, mit einem europäischen Anbieter zusammenzuarbeiten, der alle Bereiche aus einer Hand abdecken kann. Schwarz Digits hat ein komplettes Ökosystem an leistungsstarken, souveränen Lösungen aufgebaut, mit der Stackit Cloud als Fundament. Alle Daten werden ausschließlich in Europa gespeichert und verarbeitet. Dabei ist die kompromisslose Einhaltung der DSGVO gewährleistet, ebenso wie die Umsetzung der Sicherheitsvorgaben laut C5-Testat des Bundesamts für Sicherheit in der Informationstechnik.

Welche Rolle spielen Cybersicherheit und künstliche Intelligenz in einer Souveränitätsstrategie?

Cybersicherheit ist eine entscheidende Voraussetzung für Souveränität, denn

wer erfolgreich angegriffen wird, verliert die Kontrolle über seine Systeme. Cyberkriminelle agieren heute voll automatisiert, zunehmend KI-gestützt und greifen über alle Ebenen der IT-Umgebung hinweg an. Um kritische Assets zu schützen und die Resilienz sicherzustellen, müssen Verteidiger in der Lage sein, Bedrohungen in der gesamten IT-Umgebung in Echtzeit zu erkennen und Risiken zu priorisieren. Dafür ist eine digital souveräne, ganzheitliche Cybersecurity-Plattform erforderlich. Künstliche Intelligenz wiederum vergrößert die Angriffsfläche und muss unbedingt in einer Souveränitätsstrategie berücksichtigt werden. Denn der Treibstoff jeder KI sind Daten. Wer vertrauliche Informationen in KI-Modelle außereuropäischer Anbieter einspeist, riskiert Kontrollverlust und

Datenabfluss. Je stärker KI außerdem in kritische Geschäftsprozesse integriert wird, desto weitreichender und gefährlicher werden die Auswirkungen einer potenziellen Kompromittierung von Trainingsdaten oder Modellen. Daher ist es wichtig, KI von Grund auf sicher und souverän auf Basis von europäischen Modellen zu implementieren.

Welche Maßnahmen sollte der öffentliche Sektor jetzt angehen?

Um die Digitalisierung voranzubringen und die Effizienz zu steigern, sind KI und Cloud-Technologie unverzichtbar – aber im Einklang mit europäischem Datenschutz, dem EU AI Act und unter Wahrung voller Kontrolle über Daten und Systeme. Im ersten Schritt empfiehlt sich die Einführung einer souveränen Cloud-Plattform als Fundament für eine skalierbare, leistungsfähige Infrastruktur. Auf dieser können dann alle weiteren Lösungen aufsetzen, von souveräner Kollaboration und Kommunikation über KI bis zu einer ganzheitlichen Sicherheitsarchitektur. Eine Multi-Cloud- und Open-Source-Strategie sowie offene Schnittstellen verhindern dabei einseitige Abhängigkeiten und sorgen für Transparenz.

Wer souveräne Cloud, ganzheitliche Cybersicherheit und verantwortungsvolle KI konsequent zusammenführt, schafft die Grundlage für eine zukunftsfähige digitale Verwaltung. Effizienz und Resilienz gehen dabei Hand in Hand. Wer diese Weichenstellung versäumt, nimmt dagegen wachsende Abhängigkeiten, strukturelle Sicherheitsdefizite und letztlich eine Einschränkung der staatlichen Handlungsfähigkeit in Kauf. Digitale Souveränität ist für den öffentlichen Sektor daher keine Option, sondern ein strategischer Imperativ.

Weitere Informationen unter:
schwarz-digits.de



Rechenzentrum Lützenau

Der nächste Wettbewerbsvorteil: Female Leadership

Künstliche Intelligenz verändert Geschäftsmodelle schneller als jede Managementmethode der letzten Jahrzehnte. In dieser neuen Realität entscheidet nicht nur Technologie über Wettbewerbsvorteile, sondern die Frage, wie Führung organisiert ist. Female Leadership kann dabei zum strategischen Erfolgsfaktor werden.



Christina Puella
Geschäftsführerin
Deutsche Dienstrad,
Präsidentin Verband der Unternehmerinnen in Deutschland (VdU)

Wer integriert KI am schnellsten? Wer automatisiert Prozesse am effizientesten? Wer skaliert Innovation? Die Debatte über die Zukunft von Unternehmensführung wird derzeit vor allem technologisch geführt. Alle aufgeworfenen Fragen sind wichtige Ansätze, aber sie greifen zu kurz.

Denn die eigentliche Herausforderung liegt nicht nur in der Technologie, sondern in der Führungskultur. Künstliche Intelligenz verändert nicht nur Tools, sondern Entscheidungsprozesse, Machtstrukturen und Arbeitsweisen in Unternehmen. Wer glaubt, diese Transformation mit den gleichen Führungsmodellen wie vor zehn Jahren steuern zu können, unterschätzt ihre Tragweite.

Gleichzeitig zeigt sich bereits eine neue

Herausforderung: ein wachsender Gender-AI-Gap. Viele KI-Tools werden überwiegend von Männern entwickelt und mit Daten trainiert, in denen Frauen deutlich seltener vorkommen. Auch in der Nutzung zeigt sich eine Lücke: Gerade junge Frauen greifen bislang weniger selbstverständlich auf KI-Tools zurück als ihre männlichen Kollegen. Wenn wir diese Lücke nicht schließen, riskieren wir, dass eine der prägendsten Technologien unserer Zeit mit einseitigen Perspektiven gestaltet wird.

Deshalb brauchen wir mehr Female Leaders of AI! Frauen, die technologische Transformation aktiv mitgestalten, Sichtbarkeit schaffen und neue Rollenbilder prägen. Es geht nicht nur darum, KI zu nutzen.

Sondern darum, das Mindset in Organisationen zu verändern und Frauen frühzeitig für KI-Kompetenzen zu begeistern.

Die CEO-Rolle verändert sich dadurch fundamental. Noch nie in der Geschichte des Arbeitsmarktes haben sich Berufsbilder so schnell gewandelt wie heute, viele werden sich neu definieren oder entstehen. Technologie allein entscheidet jedoch nicht über den Erfolg dieser Transformation.

Gerade hier zeigt sich eine Stärke moderner, diverser Führung. Frauen bringen häufig ein ausgeprägtes Verständnis für Zusammenarbeit und Teamdynamik mit. Sie formen Teams nicht aus ähnlichen Profilen, sondern aus

komplementären Stärken. Und sie haben oft weniger Berührungsängste, Menschen um sich zu versammeln, die in einzelnen Bereichen besser sind als sie selbst. So entstehen leistungsfähige Teams, die technologische Innovation mit menschlicher Perspektive verbinden.

Denn bei aller Begeisterung für KI gilt: Technologie kann unterstützen, analysieren und beschleunigen. Entscheiden, führen und inspirieren können weiterhin nur Menschen. Gerade in einer Zeit, in der Algorithmen immer mehr Prozesse steuern, wird deshalb eine andere Qualität von Führung entscheidend: Menschlichkeit. Unternehmen werden nicht mit Software geführt, sondern mit Haltung, Vertrauen und Verantwortung – mit Herz und Seele.

Die CEOs der Zukunft müssen deshalb beides können: technologische Transformation gestalten und gleichzeitig Organisationen führen, in denen Menschen sich gesehen, gehört und motiviert fühlen. Führung bedeutet heute weniger Kontrolle und mehr Orientierung. Weniger Hierarchie und mehr Vernetzung. Weniger Einzelentscheidung und mehr kollektive Intelligenz. Genau hier liegt der eigentliche Wettbewerbsvorteil moderner Führung!

Text **Christina Puella, Geschäftsführerin Deutsche Dienstrad / Präsidentin des Verbands der Unternehmerinnen in Deutschland (VdU)**

Brandreport • Regis24 GmbH

Vertrauen als Wachstumsfaktor

Als Gaby Kabbert in die Geschäftsführung von Regis24 wechselte, stand der Spezialist für Bonitätsprüfung und Identitätsverifikation unter Druck: Hohe Investitionen, ein noch unreifer Markt und Stellenabbau bestimmten die Situation. Heute arbeitet das Unternehmen schlanker, digitaler und ortsunabhängiger. Im Gespräch erläutert Kabbert, wie dieser Wandel gelang und warum Glaubwürdigkeit und Unternehmenskultur für sie zentrale Wettbewerbsfaktoren sind.



Gaby Kabbert
Geschäftsführerin

Frau Kabbert, welche Erfahrungen aus Ihrer DDR-Kindheit prägen Ihr Führungsverständnis bis heute?

Ich bin mit einer Mutter groß geworden, für die Erwerbsarbeit selbstverständlich war. Die Kinderbetreuung war organisiert, die berufliche Entwicklung wurde nicht infrage gestellt. Daher entstand bei mir schon früh der Wunsch, unabhängig zu sein und Entscheidungen eigenständig treffen zu können. Diese Haltung wirkt bis heute nach: Führung bedeutet für mich nicht, Menschen kleinzuhalten, sondern ihnen Handlungsspielraum zu geben.

Wie zeigt sich das in Ihrer Organisation?

Menschen verbringen einen großen Teil ihres Lebens bei der Arbeit. Wenn Werte nicht übereinstimmen, entstehen Reibungsverluste. Das kostet Energie und mindert die Ergebnisqualität. Deshalb achten wir stärker auf Teamfit als auf reine Vita. In der schwierigen Phase waren es bei uns vor allem die Frauen, die Verantwortung übernommen und Kontinuität gesichert haben.

Das führte dazu, dass wir heute eine Führungsstruktur haben, die aus echten Bewährungsproben entstanden ist – nicht aus Organigrammen.

Sie verantworteten bei Regis24 zeitgleich die Bereiche Sales und Marketing. Warum funktioniert diese Verbindung so gut?

Weil Wachstum und Markenwirkung zwei Seiten derselben Medaille sind. Unsere Vertriebsmitarbeitenden sind zugleich Markenbotschafter. Diese Nähe erhöht Geschwindigkeit und Konsistenz. Zudem haben wir unsere wirtschaftlichen Kennzahlen offengelegt. Die Mitarbeitenden kennen die Liquidität und die Perspektiven. Diese Transparenz schafft Vertrauen – was wiederum das Verantwortungsgefühl stärkt. Gerade in Krisen brauchen Teams Klarheit.



Digitales Vertrauen wird zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor – wer Identitäten sicher prüfen und Betrug wirksam erkennen kann, gewinnt.

– Gaby Kabbert,
Geschäftsführerin

Ihr Unternehmen arbeitet heute weitgehend virtuell. Was heißt das konkret?

Wir haben unsere Bürofläche deutlich reduziert. Präsenz ist nur an wenigen Tagen im Monat erforderlich, unsere Mitarbeitenden können zeitweise auch aus dem Ausland arbeiten. Diese Flexibilität erleichtert Vollzeitkarrieren, gerade für Eltern. Gleichzeitig steigert sie die Effizienz und spart Kosten. Ich finde: Führung sollte sich auf Ergebnisse konzentrieren. Micromanagement bindet Ressourcen, dafür habe ich schlicht keine Zeit.

Wo investiert Regis24 strategisch?

Digitales Vertrauen wird zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor – wer Identitäten sicher prüfen und Betrug wirksam erkennen kann, gewinnt. Wir investieren deshalb gezielt in

KI-basierte Lösungen zur Identitätsprüfung. Dieser wirtschaftliche Fokus und gesellschaftliche Verantwortung schließen sich für uns nicht aus: Wir fördern Bildungsprojekte im direkten Umfeld, engagieren uns für Umweltinitiativen und haben während der Ukraine-Fluchtbewegung Schulklassen temporär Arbeitsflächen zur Verfügung gestellt. Verantwortung endet für uns nicht am Werkstor.

Weitere Informationen unter:
regis24.de



Zur Person

Gaby Kabbert, Geschäftsführerin von Regis24. Das Berliner Unternehmen unterstützt Firmen dabei, Risiken im digitalen Geschäftsverkehr besser zu steuern.

Wie Persönlichkeitswissen Transformationen beschleunigt

Um marktfähig zu bleiben, sind Führungskräfte permanent gefordert. Prozesse werden angepasst, neue Technologien eingeführt, Strategien überarbeitet. Dennoch bleibt die Wirkung oft begrenzt, was meist nicht an den Konzepten liegt.



Simone May
Geschäftsführerin

Simone May, Geschäftsführerin der Or.an.ge. Consulting GmbH, ist Unternehmensberaterin. Sie arbeitet eng mit dem Top-Management, damit die Umsetzung der Vorhaben gelingt. Dabei vermittelt sie Menschenkenntnis als Erfolgshebel für nachhaltige Veränderungen.

Frau May, Sie begleiten Organisationen in Veränderungsprozessen. Woran scheitert Transformation aus Ihrer Sicht am häufigsten?

Meistens nicht an der Strategie, sondern an der internen Kommunikation. Das Management investiert viel Zeit in Pläne, widmet sich aber zu wenig der Frage, wie Menschen mit Veränderungen umgehen. Dadurch bleiben Potenziale ungenutzt. In unserer Arbeit bei Or.an.ge. zeigt sich immer wieder, dass der Schlüssel, ob Maßnahmen greifen oder versanden, darin liegt, Individuen in ihrer Individualität passend anzusprechen.

Die Menschen im Unternehmen sind die entscheidende Ressource, um voranzukommen.

– Simone May,
Geschäftsführerin

Sie arbeiten hierzu mit dem Enneagramm. Welche Perspektive eröffnet dieses Modell?

Das Enneagramm macht Denk- und Handlungsmuster nachvollziehbar, die oft unbewusst wirken und das Verhalten von innen heraus steuern. Ganz wesentlich ist dabei die Persönlichkeit der Führungskraft selbst. Dessen Haltung zur Transformation und der Umgang mit sich selbst und anderen entscheidet, ob die Umsetzung stagniert – z. B. weil persönlichkeitspezifisch Konflikte vermieden werden,

Bestehendes bewahrt wird oder die Angst vor Risiken hemmt – oder sich die Führungskraft auf Neuerungen freut, enthaltene Chancen vermittelt und als Visionär begeistert.

Woran zeigt sich im Alltag, ob Führung wirklich wirksam ist?

Erfolgreiche Führungskräfte reflektieren sich selbst und entwickeln sich weiter. Sie richten ihr Verhalten an den Anforderungen aus, bleiben aber authentisch und integer. Sie schaffen Orientierung und gehen als Leader voran, indem sie wertschätzend und respektvoll führen. Wer auf die Sachebene fokussiert, Zwischenmenschliches ausblendet und in der eigenen Komfortzone bleibt, lässt blinde Flecken unbearbeitet und verliert an Kraft.

Wenn ein Unternehmen mit Ihnen arbeitet: Was ändert sich durch den Einsatz des Enneagramms in der Transformationsarbeit?

In Unternehmen, in denen Menschen in ihrer Persönlichkeit gesehen und angenommen werden, steigt die Motivation. Entscheidungen erfahren mehr Zustimmung, wenn Menschen bedürfnisorientiert überzeugt werden. Mögliche Konflikte können antizipiert und konstruktiv genutzt werden. Führungskräfte verstehen Widerstand als Ausdruck unterschiedlicher Bedürfnisse und kommunizieren angemessen. Das fördert die Produktivität in Teams und stärkt das Unternehmen.

Warum wird der Einfluss von Persönlichkeit in Organisationen noch immer unterschätzt?

Weil der Fokus auf C-Ebene, erst recht unter Druck, zu stark auf Zahlen, Daten und Fakten liegt. Die Menschen im Unternehmen sind jedoch die entscheidende Ressource, um voranzukommen. Deren Alltagsverhalten prägt die Unternehmenskultur. Erkennt man diesen Zusammenhang, setzt man unnötig Kraft, Geld und Zeit aufs Spiel.

Text Thomas Soltau

Weitere Informationen unter:
www.orange-consulting.de



Hier gibt es auch Simone Mays Buch »Typisch! So verstehen Sie Ihre Chefs und Kollegen mit dem Enneagramm«. Zur Anwendung des Persönlichkeitsmodells im Business.



Finanz Informatik GmbH • Brandreport

Warum KI ohne Führung nicht skaliert

In Debatten über künstliche Intelligenz geht es oft zuerst um Tools und Effizienz. Julia Koch, Geschäftsführerin der Finanz Informatik, setzt früher an: bei Verantwortung und der Frage, wie aus Technologie nachhaltiger Impact entsteht.



Julia Koch
Geschäftsführerin

Frau Koch, was heißt Leadership im KI-Zeitalter, wenn man nicht nur digitalisiert, sondern wichtige Infrastruktur verantwortet?

Für uns bedeutet das, Stabilität und Veränderungsfähigkeit zugleich sicherzustellen. Unsere Banking-Lösungen müssen stabil, intuitiv und leistungsfähig im Alltag funktionieren und spürbare Mehrwerte für die Sparkassen-Finanzgruppe und ihre 50 Millionen Kundinnen und Kunden liefern. Führung und operative Exzellenz bedeuten für uns heute, Qualität und Stabilität mit Geschwindigkeit und Innovationskraft zu verbinden – ohne Kompromisse bei Regulierung und Sicherheit.

Europa spricht über digitale Souveränität, bleibt bei KI-Infrastruktur aber abhängig. Wie wichtig sind europäische »AI Factories« und eigene Rechenzentren?

Investitionen in souveräne europäische KI-Infrastruktur halte ich für sehr wichtig, um Unternehmen und Wissenschaft breiten Zugang zu moderner, vertrauenswürdiger KI

Vielfalt ist deshalb kein Kulturprogramm, sondern eine Voraussetzung für nachhaltige Innovation.

– Julia Koch,
Geschäftsführerin

zu ermöglichen. Wir selbst setzen schon lange auf digitale Souveränität und betreiben eigene Rechenzentren in Deutschland, in denen wir nun auch unsere KI-Plattform aufgebaut haben. Souveräne KI ist für uns wettbewerbsrelevante Schlüsselinfrastruktur, denn nachhaltige Innovation hängt davon ab, Kontrolle über Daten, Modelle und Prozesse zu behalten.

Woran erkennen Sie, ob ein CEO KI wirklich strategisch verstanden hat?

Nicht am Narrativ, sondern an der Skalierung und dem wirtschaftlichen Impact. Viele haben mit Proofs of Concept begonnen. Entscheidend ist, dass KI-Lösungen in der Breite genutzt werden und messbaren Mehrwert schaffen. Wir setzen KI etwa in der Betrugsprävention ein und haben mit dem S-KIPilot eine agentische KI-Lösung entwickelt, die 200.000 Mitarbeitende im Alltag unterstützt und tief in unsere Prozesse und Systeme integriert ist.

Strategisch verstanden ist KI, wenn sie als Wachstumsmotor flächendeckend im Unternehmen und für Kunden wirksam wird.

Warum sind Women in Tech und Diversität aus Ihrer Sicht harte Innovationsfragen?

Wir entwickeln Lösungen für rund 50 Millionen Menschen. Eine Zielgruppe so vielfältig wie die Gesellschaft selbst kann man nur mit vielfältigen Teams wirklich nutzerzentriert adressieren. Dafür braucht es Perspektiven mit Business-Verständnis, mit Blick auf Nutzererlebnis, Sicherheit, Verantwortung und Alltagsrelevanz. Vielfalt ist deshalb kein Kulturprogramm, sondern eine Voraussetzung für nachhaltige Innovation.

Entscheidend ist, dass diese Perspektiven im Alltag auch wirklich zusammengebracht werden durch Führung, die weniger im Detail vorgibt und stärker als Impulsgeber wirkt: mit

klarem Rahmen, klarer Richtung und Raum für eigenständige Lösungsfindung. Wenn Teams erleben, dass ihre Lösungen dadurch besser werden, entsteht daraus Überzeugung.

Sie setzen beim Lernen auf Formate von Mitarbeitenden für Mitarbeitende. Warum?

Weil Standardtrainings oft an der Realität vorbeigehen. Deshalb verknüpfen wir Lernen mit der Arbeit an konkreten Use-Cases und setzen damit direkt an der Wertschöpfung an. Beim Thema KI sind unsere Formate wie die KI-Lernreisen oder die KI-Community nah an der Praxis, werden von den Teams mitgestaltet und schaffen genau diesen Transfer in den Arbeitsalltag.

Moderne Führung heißt für mich deshalb auch, Teams zu befähigen, ihr Wissen weiterzugeben, Bedarfe offen zu benennen und Lernen als Teil der Wertschöpfung zu verstehen.

Weitere Informationen unter:
f-i.de



KRITIS ist Chefsache: Das müssen C-Level für mehr Sicherheit im Blick haben

Deutschlands kritische Infrastrukturen (KRITIS) stehen massiv unter Druck. Gleichzeitig rückt die Wirtschaft im Rahmen des Operationsplans Deutschland (OPLAN DEU) ins Zentrum der nationalen Sicherheitsverantwortung. Unternehmen sind gefordert, weniger nach dem Staat zu rufen, sondern selbst einen höheren Beitrag zu leisten. Auch im eigenen Interesse, um ihr Geschäftsmodell zu sichern. Allerdings unterschätzen viele Entscheider weiterhin die Dringlichkeit und Komplexität.

Hybride Attacken auf Wirtschaft und Wohlstand

Ob Energie, Verkehr, Lieferketten oder Datenströme: Isolierte Einzelmaßnahmen reichen für KRITIS-Schutz und Defence-Readiness nicht mehr aus. Fällt ein Teil aus, gerät das Gesamtsystem ins Wanken. In einem Spannungsfall kann daraus schnell ein Sicherheits- und Wirtschaftsschock werden. Sicherheit entsteht nur, wenn alle Ebenen integriert gedacht und gesteuert werden – von der Governance bis zum Betrieb. Das ist eine Aufgabe für das C-Level: Es braucht klare Priorisierung, interdisziplinäres Handeln und die Bereitschaft, den Status quo kontinuierlich zu hinterfragen.

Schnittstellen-Management: Gefahren senken, Chancen erhöhen

KRITIS ist ein komplexes Geflecht aus Infrastruktur, IT, Steuerungssystemen und Lieferketten – eingebettet in Deutschlands Rolle als logistische Drehscheibe der NATO. Risiken entstehen dabei weniger in Einzelsystemen als an den Schnittstellen. Dort entscheidet sich, ob Organisationen unter Druck handlungsfähig bleiben. Wer klare Verantwortlichkeiten auf C-Level, belastbare Governance und definierte Eskalationspfade etabliert, schafft resiliente Betriebsmodelle und sichert so seine Wertschöpfung auch im Krisenfall.

Resilienz als strategische Verteidigungskraft

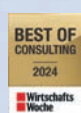
Eraneos unterstützt Sie dabei, KRITIS ganzheitlich zu denken und Sicherheitsvorgaben als strategischen Treiber für Ihren wirtschaftlichen Erfolg zu nutzen. Denn Resilienz entscheidet über Wettbewerbsfähigkeit, Standortqualität und die Fähigkeit, im Ernstfall handlungsfähig zu bleiben. Unternehmen, die Resilienz strategisch verankern, schaffen robuste Betriebsmodelle, stärken das Investorenvertrauen und leisten einen aktiven Beitrag zur nationalen Sicherheit.

eraneos

Maßgeschneiderte Expertise kombiniert mit der Kraft, Transformation in großem Maßstab voranzutreiben.

19 Standorte in
12 Ländern

1.300+ spezialisierte
Fachkräfte

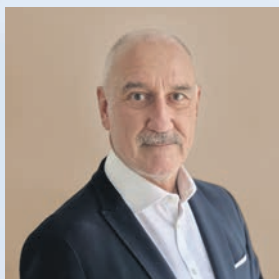


Fortune-500-Unternehmen, mittelständische Unternehmen (KMU) und staatliche Organisationen vertrauen uns. Ausgezeichnet als führendes Beratungsunternehmen und Top-Arbeitgeber.



Bodo Forstmann
Managing Partner, Eraneos Germany

„Die Herausforderungen für kritische Infrastrukturen und Unternehmen sind heute so komplex und dynamisch wie nie. Als Eraneos Germany sehen wir uns in der klaren Verantwortung, die Resilienz und Wettbewerbsfähigkeit der Geschäftsmodelle unserer Kunden aktiv zu sichern. So können sie Risiken besser bewältigen, ihre Rolle im KRITIS-Kontext erfüllen und zur nationalen Sicherheit beitragen.“



Stefan Pauly
Senior Counsel, Flottenadmiral a.D.

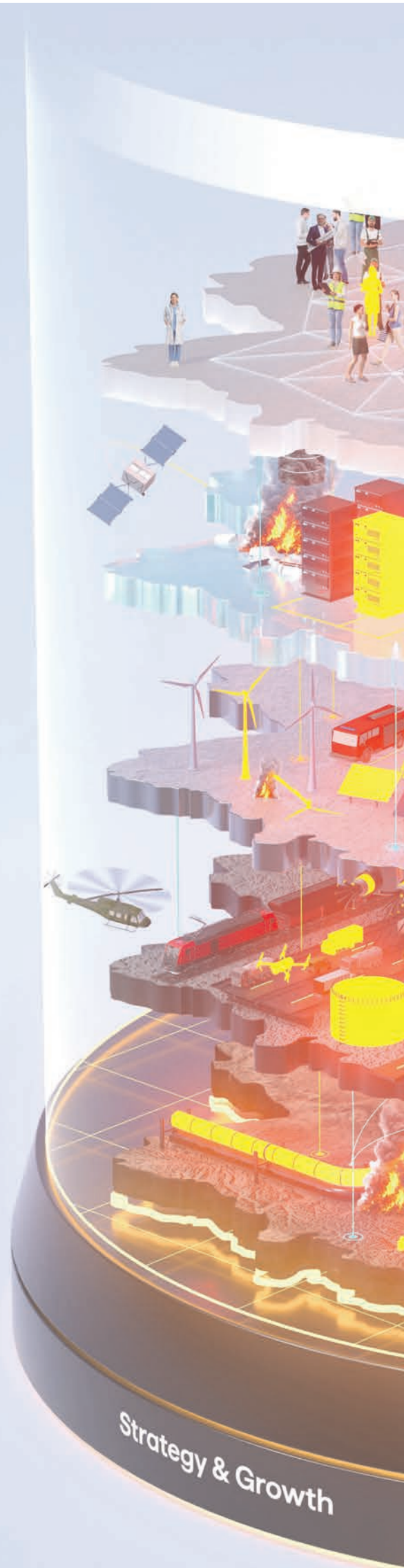
„Der Operationsplan Deutschland ist ein wichtiger Schritt, aber kein Schutzschild. Er funktioniert nur, wenn die Strukturen dahinter im Ernstfall tragen. Genau hier liegt die größte Lücke: Viele Unternehmen kennen ihre Rolle sowie ihre Kapazitäten und Abhängigkeiten nicht genau genug. Wer Verteidigung auf IT reduziert, muss bei Cyberangriffen, Sabotage und Infrastrukturausfällen improvisieren. Das ist im Krisenfall ein Risiko, das sich moderne KRITIS-Betreiber nicht leisten können.“



Dr. Martin Schössler
Partner Defence

„In der Praxis erlebe ich eine gefährliche Lücke zwischen Notfallplänen und Realität. Viele Organisationen haben Pläne, aber kaum jemand testet sie realistisch. Entscheidend ist, Abhängigkeiten in Infrastruktur, IT und Lieferketten zu verstehen, klare Verantwortlichkeiten und Eskalationspfade zu definieren und regelmäßig zu üben. Wer das tut, stärkt nicht nur die Sicherheit, sondern auch Standortqualität, Investorenvertrauen und den langfristigen Unternehmenswert.“

Strategie bestimmt die Widerstandsfähigkeit der KRITIS. Politik und C-Level definieren Prozesse, Risiken und Investitionen. Echtzeitdaten sind dabei der Schlüssel: Sie machen Abhängigkeiten sichtbar, beschleunigen Entscheidungen und erhöhen den Schutz. So wird Resilienz zum Treiber für eine robuste Versorgungssicherheit, neue Geschäftsmodelle und wirtschaftlichen Erfolg. Das stärkt die Defence-Readiness und erhöht die Fähigkeit, im Rahmen des Operationsplans Deutschland verlässlich beizutragen.



Operationsplan Deutschland

Faktor Mensch

Dateninfrastruktur

Versorgungsinfrastruktur

Netzinfrasturktur (Logistik)

Netzinfrasturktur (Kernnetz)

eraneos

Management
& Technology

Resilience

0,5 %

der Bevölkerung finden in deutschen Schutzräumen Platz, während Schweiz und Finnland Schutzraumkapazitäten für nahezu 100 % der Bevölkerung vorhalten.

Quelle: Bundeswehr / OPLAN DEU

1–2 Wochen

gilt die flächendeckende Arzneimittelversorgung im Katastrophenfall derzeit als gesichert – danach drohen Engpässe.

Quelle: Apotheker-Verbände

200.000

Fahrzeuge verbündeter Streitkräfte müssten bei Eintritt eines Bündnisfalls über die Drehscheibe Deutschland verlegt werden.

Quelle: Bundeswehr / OPLAN DEU

Kritische Infrastruktur hat viele verschiedene Ebenen. Die fünf wichtigsten sehen Sie hier. Erst wenn alle Ebenen zusammenspielen, entstehen – auch im Sinne des Operationsplans Deutschland – umfassende Resilienz und wirtschaftlicher Mehrwert.

Der Schutz und die **wirtschaftliche Weiterentwicklung** kritischer Infrastruktur hängen heute vom Zusammenspiel moderner Technologien und strategisch agierender **Führung** ab. Der entscheidende Hebel liegt im Gestaltungswillen auf C-Level: Resilienz muss aktiv mit Verbündeten aufgebaut werden, um Geschäftsmodelle zu sichern und der wachsenden Komplexität gerecht zu werden. Wenn Strategie, Cybersicherheit, Netztechnologie und Betrieb eng verzahnt sind, steuern KRITIS-Betreiber ihre Systeme datenbasiert in Echtzeit, erkennen Risiken frühzeitig und entwickeln ihre Infrastruktur nachhaltig weiter. Das stärkt die Wettbewerbsfähigkeit und gewährleistet im KRITIS-Kontext, den erforderlichen Beitrag zur nationalen Sicherheit zu leisten.

Resilienz zeigt sich im laufenden Betrieb – im Zusammenspiel von operativer Sicherheit und Cybersicherheit entlang der gesamten Infrastruktur. Abgesicherte OT-Systeme, geschützte Schnittstellen, kontrollierte Zugriffe und belastbare Cloud-Architekturen sind dabei ebenso entscheidend wie eine verlässliche Steuerung externer Partner. Erst durch klare Governance, funktionierende Krisenstrukturen und vorbereitete Teams entsteht ein belastbares Gesamtsystem. Defence-Readiness entsteht, wenn diese Strukturen regelmäßig in Übungen und Szenarien überprüft werden und so die Fähigkeit sichern, unter Druck handlungsfähig zu bleiben.

Kapitalismus for Future

Der Kapitalismus wird zunehmend verteuert – aber will wirklich jemand im Kommunismus leben? Unser kapitalistisches Wirtschaftssystem hat uns über Jahrzehnte hinweg Innovation, Wachstum und Wohlstand beschert. Gnadenloser Turbokapitalismus bedroht jedoch sowohl die Demokratie als auch unseren Mittelstand. Letzterer könnte sich spürbar stärken, indem er Kooperationen eingeht und somit kollektive Kraft und Leistungsfähigkeit gewinnt. Business-Ökosysteme sind dabei ein zentraler Baustein.

» Money makes the world go round« – doch die Jagd nach immer mehr Geld hat auch dazu geführt, dass der Earth Overshoot Day, der Tag, an dem die Menschheit alle Ressourcen verbraucht hat, die die Erde in einem Jahr bereitstellen kann, Jahr für Jahr früher eintritt. Im Jahr 2026 wird er in Deutschland voraussichtlich bereits am 11. Mai erreicht sein. Ab diesem Zeitpunkt verbrauchen wir die Ressourcen des kommenden Jahres. Viele Menschen sehen die Ursache unseres massiven Verbrauchs im immer weiter ausufernden Kapitalismus und sprechen ihm deshalb seine Zukunftsfähigkeit ab. Ob unsere Art des Wirtschaftens auch die kommenden Generationen überzeugen wird, hängt davon ab, wie verantwortungsvoll sie weiterentwickelt wird. Eine moderne Form des Kapitalismus könnte beispielsweise auf intelligente Kooperation setzen. Genau das steckt hinter dem Konzept der Business-Ökosysteme.

Der Begriff klingt zunächst paradox, schließlich bedeutet »Business« in den meisten Fällen das genaue Gegenteil von »Öko«. Doch dahinter steht eine andere Idee: Ein Business-Ökosystem ist ein eng verflochtener Verbund von Unternehmen, die gemeinsam einkaufen, verkaufen, Wissen austauschen und Daten sowie Tools so nutzen, dass sie als Einheit einen Wettbewerbsvorteil erzielen. Im Zentrum stehen dabei Transparenz und



Kooperation wird zum zentralen Wettbewerbsvorteil und könnte einen zukunftsfähigen Kapitalismus fördern.

Datenhoheit entlang der Lieferketten, der Wertschöpfung und der Kompetenzen. Das System wird von einer gemeinsamen Vision und klaren Leitwerten getragen – jedoch nicht in Form einer kommunistischen Doktrin, sondern mit dem Ziel, wettbewerbsfähiger zu werden. Dabei soll trotzdem auf Nachhaltigkeit geachtet werden.

Grundsätzlich kann man drei Arten von Ökosystemen unterscheiden: Erstens gibt es Innovationsökosysteme, die sich rund um Start-ups, Venturecapital und Hochschulen organisieren. Zweitens gibt es Datenökosysteme, bei denen der Austausch, die Nutzung und die Souveränität von Daten im Mittelpunkt stehen, wie beispielsweise in Initiativen

wie Gaia-X. Sie schaffen die Grundlage für digitale Zusammenarbeit und neue datengetriebene Wertschöpfung. Drittens gibt es die Business-Ökosysteme. Sie sind direkt auf reale wirtschaftliche Wertschöpfung ausgerichtet und erzeugen durch konkrete Zusammenarbeit beim Einkauf, im Vertrieb oder bei Innovationen unmittelbare wirtschaftliche Vorteile.

In der Praxis sollten diese Ökosysteme jedoch nicht isoliert betrachtet werden. Ihre eigentliche Weiterentwicklung liegt darin, sie klar zu unterscheiden, gezielt miteinander zu verzahnen und in eine produktive Symbiose zu bringen. Ein mögliches Zusammenspiel könnte wie folgt aussehen: Ein Start-up entsteht im Innovationsökosystem, entwickelt eine Lösung und wird anschließend von einem Business-Ökosystem in die Anwendung überführt, indem es Zugang zu Kundschaft, Märkten und realwirtschaftlichen Strukturen erhält. So profitieren alle Seiten voneinander. Gerade für kleine und mittlere Unternehmen können Business-Ökosysteme von Vorteil sein: Sie ermöglichen Wachstum, stärken die Resilienz, stabilisieren Lieferketten und beschleunigen Innovationen, ohne die unternehmerische Unabhängigkeit aufzugeben. Kooperation wird damit zum zentralen Wettbewerbsvorteil und könnte einen zukunftsfähigen Kapitalismus fördern.

Text **Katja Deutsch**

Brandreport • Sym GmbH

Familienunternehmen stärken, Zukunft sichern

Sym positioniert sich als Ecosystem Development and Operations Company und entwickelt Business-Ecosysteme entlang von Branchen, Regionen und Immobilien. Als Initiator des beyond economy Movements steht Sym insbesondere für die Stärkung des Mittelstands. Warum verbundenes Arbeiten in Ecosystemen gerade für Familienunternehmen ausschlaggebend sein wird, um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben, erklären Michael Schwienbacher, Chief Ecosystem Architect bei Sym, sowie Marc Fricke, Chief Growth Officer & Initiator beyond economy Movement.



Michael Schwienbacher
Chief Ecosystem Architect, Sym



Marc Fricke
Chief Growth Officer & Initiator,
beyond economy Movement

Herr Fricke, Sie organisieren gerade das dritte beyond economy Festival in München. Was bedeutet beyond economy?

Wir möchten die Wirtschaft der Zukunft aktiv mitgestalten. Dafür bringt beyond economy unterschiedliche Akteure wie Start-ups, KMU, große Unternehmen, Politik und Wissenschaft an einen Tisch. Das Movement versteht sich als Plattform für Austausch, Vernetzung und konkrete Zusammenarbeit.

Über das Jahr verteilt finden verschiedene Formate wie Salons, Online-Events und Partnerveranstaltungen statt, wobei das beyond economy Festival am 28. Oktober 2026 im House of Communication in München der jährliche Höhepunkt ist. Unser Grundgedanke ist die gleichwertige Betrachtung von *People*, *Planet* und *Profit*, wobei wir die finanzielle Tragfähigkeit als eine zentrale Voraussetzung zur Verankerung von *People*- und *Planet*-Themen sehen. Immer mehr Unternehmen erkennen, dass langfristiger Erfolg und Zukunftsfähigkeit nur durch eine ausgewogene Balance dieser drei Dimensionen möglich sind.

Warum brauchen wir solch ein Festival?

Althergebrachte Systeme und Denkweisen funktionieren in sehr vielen Bereichen nicht mehr, und genau hier setzt beyond economy an. Dadurch, dass wir unterschiedliche Perspektiven zusammenbringen, entstehen neue Blickwinkel, Inspiration und Transformationsprozesse. Besonders wichtig ist der Praxisbezug: Wir zeigen konkrete Beispiele, wie Unternehmen bereits heute anders wirtschaften und Zukunftsfähigkeit umsetzen.

Herr Schwienbacher, was möchten Sie mit dem Stichwort »Verantwortungskapitalismus« erreichen?

Wir möchten offenbaren, dass eine Wirtschaftsweise, die *People*, *Planet* und *Profit* gleichwertig denkt, nicht nur ein netter Gedanke ist, sondern sich auch positiv auf den eigenen Unternehmenserfolg auswirkt.

Im Kern geht es bei »Verantwortungskapitalismus« also darum, neben der finanziellen Rendite auch eine ökologische und soziale Rendite zu erwirtschaften. Unser Ziel ist es, eine Wirtschaft in Deutschland und Europa zu stärken, die Unternehmen langfristig wertvoller und zukunftsfähiger macht – nicht nur kurzfristig finanziell, sondern auch sozial und ökologisch wirkend. Dafür sollte man das eigene Geschäftsmodell nicht nur konsequent weiterentwickeln, sondern auch an neue Märkte, Systeme und Ecosysteme anpassen.

Orientierung bieten dabei die acht Thementrends von beyond economy: beyond AI, Data and Trust; beyond Ecosystems and Industries; beyond Resources and energy; beyond Resilience and Safety; beyond Capital and Ownership; beyond Workforce and (Un)learning; beyond Growth sowie beyond Markets and Consumption.

Ihr Ziel ist es, das Ecosystem der Wirtschaft nach dem Vorbild des Ökosystems der Natur aufzubauen. Wo könnte das Ökosystem Vorbild für Ihr Ecosystem sein?

Wir sind überzeugt: Die Zukunft der Wirtschaft wird in einer Ecosystemökonomie stattfinden. Dabei wird Wertschöpfung nicht mehr linear oder zirkulär gedacht, sondern symbiotisch. Die einzelnen Akteure

schaffen Mehrwert füreinander und stärken so das gesamte System. Solche Modelle existieren bereits, zum Beispiel in unserem Symtronics Ecosystem für Elektronik.

Herr Schwienbacher, haben Sie ein konkretes Beispiel, bei dem Unternehmen durch Sie einen spürbaren Mehrwert bekommen haben?

Ein zentraler Vorteil unseres Symtronics Ecosystem liegt in der Unternehmensnachfolge. In einem starken Business-Ecosystem lassen sich leichter Nachfolgerinnen und Nachfolger finden.

Als Ecosystem mit vielen Mitgliedern wird man natürlich auch mit größerer strategischer Relevanz wahrgenommen – was wiederum den Marktzugang und Vertriebs Erfolg verbessert.

Weitere Informationen unter:
sym.eco



sym:
beyond economy

Führung im Wandel der Märkte

Zwischen Zinswende, Digitalisierung und Anpassungsdruck verändern sich nicht nur Märkte, sondern auch die Anforderungen an Führung. Kristina Salamon, geschäftsführende Gesellschafterin der Dr. Peters Group, spricht darüber, warum starre Hierarchien an Grenzen stoßen, wie ein Investmenthaus mit Unsicherheit umgeht und weshalb die Zukunft weder rein datengetrieben noch rein traditionell sein wird.



Kristina Salamon
Geschäftsführende Gesellschafterin

Frau Salamon, die Rolle des CEOs hat sich vom Hierarchiewächter zum Change-Manager verschoben. Welcher Rat Ihres Vaters ist heute aktueller denn je und welche Firmentradiition mussten Sie bewusst aufbrechen, um die Dr. Peters Group zukunftsfähig zu machen?

Ein mir sehr prägender Leitsatz meines Vaters war: Stillstand ist Rückschritt. Das hat die Dr. Peters Group über viele Jahre geprägt und ist heute relevanter denn je. Was ich bewusst verändert habe, war vor allem die Art, wie wir Entscheidungen treffen und wie wir das Unternehmen führen. Die Organisation war lange stark hierarchisch geprägt. Das hat früher funktioniert, ist aber für die heutige Geschwindigkeit nicht mehr ausreichend. Ich habe Verantwortung daher bewusst in die operativen Einheiten verlagert und die Organisation deutlich dynamischer und flexibler aufgestellt. Ideen und Entscheidungen entstehen heute näher am Markt, näher am Kunden und näher an unseren Assetklassen. So hat sich die Dr. Peters Group von einer verwaltenden Organisation zu einem aktiv gestaltenden Unternehmen entwickelt. Genau das ist aus meiner Sicht die Voraussetzung, um auch künftig erfolgreich zu sein.

Sachwerte galten lange als sichere Häfen, doch Zinswende und geopolitische Krisen haben die Spielregeln verändert. Wie viel »Chief Risk Officer« muss heute in einem CEO stecken, um Portfolios resilient aufzustellen und Vertrauen belastbar zu machen?

Zunächst einmal muss man anerkennen, dass es bei Investments keinen sicheren Hafen gibt. Die Aufgabe ist vielmehr, ein Schiff zu bauen, das Unwetter übersteht und manövrierfähig bleibt. Ein CEO muss daher immer auch ein Stück weit »Chief Risk Officer« sein – nicht, um Risiken zu vermeiden, sondern um sie zu verstehen und aktiv zu steuern. Vertrauen ist dabei entscheidend. Es basiert nicht nur auf mathematischer Logik, denn das würde voraussetzen, dass wir alle Variablen kennen. Vertrauen entsteht in unserem Geschäft, wenn Assetmanager

nicht nur investieren, sondern auch erklären, Zusammenhänge aufzeigen, transparent arbeiten und jederzeit ansprechbar sind.

Zwischen KI-gestützten Analysen und der Tokenisierung von Sachwerten: Wird der CEO der Zukunft stärker zum digitalen Strategen oder bleibt Assetmanagement am Ende ein People-Business? Wo liegt für Sie die Grenze der Automatisierung?

Weder noch – der CEO der Zukunft muss in jeglicher Hinsicht digitaler sein. Ich bin überzeugt, dass sich ein klares Gap auf tun wird zwischen den Unternehmen, die Daten, Automatisierung und KI aktiv in ihr Geschäftsmodell integrieren, und denen, die das nicht tun. Ersetzen digitale Workflows aber die menschliche Beziehung im Geschäft? Nein. Erfolgreich wird sein, wer beide Qualitäten verbindet. KI und datengetriebene Analysen machen bereits heute einen spürbaren Unterschied – etwa dabei, Bauprozesse bei Immobilien besser zu steuern und Instandhaltungen im laufenden Betrieb vorausschauend zu planen. Das schafft nicht nur Effizienz, sondern auch echte Wertsteigerung. Gleichzeitig bleibt das Geschäft im Kern ein People-Business. Erfolgreiche Investments und wertstiftendes Assetmanagement entstehen aus guter menschlicher Zusammenarbeit, Erfahrung und einer starken Unternehmenskultur. Deal-Sourcing und die Zusammenarbeit mit Handwerkern funktioniert dabei oft über gewachsene, vertrauensvolle Beziehungen, nicht über Algorithmen. Genau dort verläuft für mich auch die Grenze der Automatisierung: Alles, was sich standardisieren und datenbasiert abbilden lässt, sollte man konsequent nutzen. Die Grundlage bleibt aber der Mensch – mit der nötigen Kompetenz, in einem starken Team und einer funktionierenden Kultur.



Die entscheidende Eigenschaft wird nicht sein, Unsicherheit um jeden Preis zu reduzieren, sondern in ihr navigieren zu können.

– Kristina Salamon,
Geschäftsführende Gesellschafterin

Sie führen in einer Branche, die oft noch alten Mustern folgt. Welchen konkreten Einfluss hat Vielfalt in Ihrer Führungsebene auf Innovationskraft und Risikokultur und ist Diversität für Sie eher Wertefrage oder Renditefaktor?

Ich bin überzeugt, dass Vielfalt einen direkten Einfluss auf die Qualität von Entscheidungen hat. Unterschiedliche Perspektiven erweitern den Blick auf Chancen und Risiken – und schaffen damit die Grundlage für tragfähiges Management. Homogene Teams neigen dazu, sich in ihren Annahmen zu bestätigen. In vielfältigen Teams wird stärker hinterfragt, mehr diskutiert und dadurch differenzierter entschieden. Nach meiner Übernahme bin ich bewusst einen klaren Weg gegangen: Ich habe gezielt Menschen gefördert, die unsere Prozesse und Arbeitsweisen kritisch hinterfragen, und ihnen den nötigen Raum gegeben, ihr Potenzial zu entfalten. Viele dieser Impulse kamen aus der nächsten Generation und auffällig häufig von Frauen. So ist bei uns eine deutlich vielfältigere Führung entstanden, nicht weil Diversität das erklärte Ziel war, sondern weil wir konsequent auf Haltung und Kompetenz gesetzt haben. Der Effekt ist für uns klar spürbar: in der Qualität unserer Investmententscheidungen, in der Geschwindigkeit, mit der wir uns an neue Marktbedingungen und Kundenanforderungen anpassen, und in der Stabilität unserer Ergebnisse über verschiedene Marktphasen hinweg. Gleichzeitig sehen wir mehr Innovation durch offenen Austausch und mehr Mut zur Verantwortungsübernahme. Insofern ist Diversität für mich kein moralischer Selbstzweck, sondern ein absoluter Rendite- und Risikofaktor. Unternehmen, die unterschiedliche Perspektiven und ergänzende Kompetenzen wirklich integrieren, treffen bessere Entscheidungen und werden langfristig erfolgreicher sein.

Wenn wir 2030 auf dieses Gespräch zurückblicken: Wie gewinnt ein Investmenthaus die Talente der nächsten Generation? Und welche CEO-Eigenschaft wird bis dahin entscheidend sein, obwohl sie heute noch unterschätzt wird?

Meiner Erfahrung nach suchen High Potentials vor allem ein Arbeitsumfeld, in dem sie ihre Ideen und Lösungsansätze einbringen können und damit unmittelbar Wirkung entfalten. Dabei geht es nicht immer um eine große, hochtrabende Vision, sondern sehr oft um das eigene Umfeld und den eigenen Aufgabenbereich. Das bedeutet für uns: Räume schaffen, in denen Ideen gehört werden und Wirkung möglich ist. Die Talente der nächsten Generation gewinnt man nicht mit einem Narrativ, sondern mit einem guten Arbeitsumfeld und Authentizität. Gerade in einem Investmenthaus heißt das: Wir müssen zeigen, dass Kapital nicht nur verwaltet wird, sondern Wirkung entfaltet. Ich bin überzeugt, dass genau diese Werte und unser Anspruch, verantwortungsvolle Investmentprodukte zu entwickeln, einen zentralen Baustein für das Zugehörigkeitsgefühl unserer Mitarbeitenden bilden. Wenn ich auf die künftigen CEO-Eigenschaften blicke, bleibe ich beim Bild des Schiffes im Unwetter: Die entscheidende Eigenschaft wird nicht sein, Unsicherheit um jeden Preis zu reduzieren, sondern in ihr navigieren zu können. Es ist eine Kombination aus Ambiguitätskompetenz und Adaptionsfähigkeit. Das bedeutet auch, echte Führung zu übernehmen: vorne stehen, Orientierung geben und Verantwortung tragen – gerade dann, wenn die Sicht schlechter wird. In solchen Momenten geht es nicht nur um Entscheidungen, sondern auch darum, Sicherheit zu vermitteln und Vertrauen zu schaffen – bei Kundinnen und Kunden, Investorinnen und Investoren sowie bei der eigenen Mannschaft.

Weitere Informationen unter:
dr-peters.de



DR. PETERS GROUP



Pflicht zur Transformation: Wie EWE Resilienz, Bezahlbarkeit und Versorgungssicherheit neu denkt

EWE investiert in die Energiezukunft: Über das Joint Venture Alterric entstehen Windparks wie in Hatten. Foto: © Pascal Mülhausen



Stefan Dohler, Vorstandsvorsitzender der EWE AG
Foto: © Sebastian Vollmert

Ein Gastbeitrag von CEO Stefan Dohler

Die Energiezukunft ist weit mehr als ein technisches Projekt. Sie ist eine der fundamentalen Grundlagen für die moderne Gesellschaft, die Art, wie wir leben. Globale Krisen, volatile Märkte und geopolitische Spannungen zeigen: Als rohstoffarmes Land sollte Deutschland sein Energiesystem erheblich schneller elektrifizieren, um unsere Energieversorgung stabil, bezahlbar und widerstandsfähig zu machen und gleichzeitig im besten Sinne nachhaltig. Mit dem Ausbau heimischer, erneuerbarer Energiequellen schafft sich Deutschland mehr Unabhängigkeit von Importen und Preisschocks. EWE stellt sich dieser Verantwortung mit einem klaren Ziel: ein resilientes und nachhaltiges System, das Menschen, Unternehmen und unsere Lebensgrundlagen schützt. Unser neu veröffentlichter Transformationsplan dient als Kompass – mit 16 Milliarden Euro Investitionspotenzial für die nächste Dekade, mit Innovation, Haltung und Verantwortungsübernahme. Entscheidend ist, dass Politik, Wirtschaft und Gesellschaft jetzt gemeinsam handeln. Zögern erhöht Risiken und Kosten – finanziell wie gesellschaftlich.

Energiezukunft 2035: Unser Plan für Stabilität und bezahlbare Versorgung

Seit dem Basisjahr 2018 hat EWE seine direkten Emissionen (Scope 1) um mehr als 64 Prozent gesenkt – u. a. 2024 durch den Kohleausstieg bei swb in Bremen. Doch der Kern unseres Weges ist ein anderer: Wir investieren massiv, um unser Energiesystem robuster und unabhängiger zu machen. Mehr als das Doppelte der Investitionen der vergangenen Dekade fließt in den Ausbau erneuerbarer Erzeugung und resilienter Infrastrukturen. Über sieben Milliarden Euro investieren wir in neue Windkraftprojekte unserer Tochter Alterric – denn heimischer Strom ist die Basis für planbare Preise und wirkt schon heute preisdämpfend.

Weitere fünfeinhalb Milliarden Euro gehen in Strom- und Wärmenetze, die eine sichere und verlässliche Versorgung ermöglichen.

Wasserstoff: Schlüssel zu einem robusten Energiesystem

Grüner Wasserstoff ist zentrale Technologie, um Industrieprozesse zu sichern und langfristig bezahlbar zu halten – unabhängig von globalen Krisen, die vor allem die Lieferketten fossiler Energien massiv betreffen. In Emden entsteht bis 2027 eine der leistungsstärksten Wasserstoffherstellungsanlagen Deutschlands mit 320 MW. Zusammen mit dem Großspeicher in Huntorf, der gerade im Bau ist, und einer Pipeline-Infrastruktur schaffen wir das Rückgrat eines regionalen Wasserstoff-Ökosystems. Doch starre Vorgaben für den Strombezug führen derzeit zu Mehrkosten von bis zu 88 Prozent – ein Risiko für Skalierbarkeit, Wirtschaftlichkeit und Versorgungssicherheit. Wir brauchen praxistaugliche Anpassungen, damit Wasserstoff bezahlbar bleibt und unser Energiesystem widerstandsfähiger wird.

Investitionen, Digitalisierung, Kundennähe – für stabile Netze und planbare Energiepreise

Digitalisierung ist für uns ein Wegbereiter für Effizienz und Versorgungssicherheit. Über Glasfaser Nordwest investieren wir über eine Milliarde Euro in ein leistungsfähiges FTTH-Netz – ein stabiles Fundament für

Wirtschaft und Gesellschaft. Mit intelligenten Steuerungs- und Messsystemen schaffen wir Transparenz im Verbrauch und ermöglichen es unseren Kundinnen und Kunden, Energie bewusst und kosteneffizient einzusetzen.

Unternehmen unterstützen wir mit individuellen Effizienzlösungen – von LED-Modernisierung bis zu Wärmepumpen, PV- und Speicher-Anlagen oder Energiemanagementsystemen. Ziel ist es, Verbraucher unabhängiger zu machen und Energie dort einzusparen und zu optimieren, wo es wirtschaftlich sinnvoll ist – und so Kosten langfristig zu senken und die Versorgungssicherheit zu steigern.

Was wir jetzt brauchen: Sieben klare Forderungen

Wir gehen unseren Weg konsequent, aber damit unser Beitrag volle Wirkung entfaltet, braucht es partnerschaftliche Rahmenbedingungen. Erste politische Signale sind erkennbar – Entlastungen, Investitionsbekenntnisse, Fokus auf Resilienz. Jetzt braucht es konkrete Schritte:

- Wettbewerbsfähige Strompreise für Elektrolyseure durch Strompreiskompensation und praxistaugliche Strombezugsregeln und Netzentgeltbefreiung für netzdienliche Standorte.
- Technologieoffene Förderinstrumente, auch für strombasierten Low Carbon Hydrogen.

- Planungs- und Investitionssicherheit durch Absicherungsmechanismen bei Netzverzögerungen.
- Verlässliche Nachfrageimpulse, etwa über verbindliche Quoten für grüne Industrieprodukte wie Grünstahl.
- Europäische Koordination zur Sicherung von Investitionen, Infrastruktur und Marktintegration.
- Infrastrukturinvestitionen beschleunigen und Investitionsstau auflösen, leistungsfähige Strom-, Wärme- und Datennetze sind Basis für Preisstabilität. KfW- und EIB-Instrumente sollten stärker kommunale Versorger berücksichtigen.
- Bürgerinnen und Bürger müssen direkt von der Energiewende profitieren – durch faire Netzentgelte, Beteiligungsmodelle, stabile Energiepreise, sichere und zunehmend unabhängige Versorgung.

Fazit: Eine resiliente und bezahlbare Energiezukunft gelingt nur gemeinsam

Wir geben ein Bekenntnis zur Zukunftsfähigkeit des Wirtschaftsstandorts. Wir investieren in erneuerbare Energie, moderne Netze, digitale Infrastruktur und Wasserstofftechnologien, die unser Energiesystem unabhängig, robust und bezahlbar machen. Wir unterstützen Unternehmen bei ihrer Modernisierung und sorgen dafür, dass Menschen auch in Krisenzeiten zuverlässig und preislich planbar versorgt werden. Doch nur gemeinsam mit Politik und Gesellschaft schaffen wir den notwendigen Netzausbau, mehr heimische Erzeugung, beschleunigte Genehmigungen, praxistaugliche Wasserstoffregelungen und digitale Durchgängigkeit. Ich bin überzeugt: Wenn wir mutig investieren, innovativ denken und entschlossen handeln, erreichen wir eine sichere, stabile und sozial gerechte Energieversorgung der Zukunft.

ewe.com/investor-relations/publikationen



www.ewe.com



Für Klimaschutz und Versorgungssicherheit: EWE investiert in den Ausbau von Windenergie. Foto: © VKU Felix Krumbolz Photography

Die Energiewende ist eine Führungsaufgabe

Die Energiewende ist mehr als ein politisches Projekt: Für Entscheider in Unternehmen, Kommunen und Politik wird sie zur Bewährungsprobe. Denn ob Ausbauziele erreicht werden, entscheidet sich nicht nur auf dem Papier, sondern in Investitionen, Genehmigungen und konkreter Umsetzung.



Dr. Felix Grolman
CEO VSB Gruppe

Herr Dr. Grolman, Sie sind CEO der VSB Gruppe, einem führenden Projektentwickler für erneuerbare Energien in Europa. Wie würden Sie den aktuellen Zustand der Energiewende in Deutschland beschreiben?

Die Energiewende in Deutschland war auf dem richtigen Weg, aber aktuell ist es essenziell, unser Momentum zu halten. Wir sehen deutliche Fortschritte beim Ausbau von Wind- und Solar-energie, gleichzeitig bleibt die Umsetzung hinter den Zielen zurück. Vor allem jetzt, wenn wir zum zweiten Mal binnen vier Jahren einen tiefgreifenden Energiepreisschock durch fossile Energieträger erleben. Wir wissen nun schon lange, was zu tun ist; jetzt kommt es darauf an, die Projekte schneller, konsequenter und nachhaltiger umzusetzen.

Wo sehen Sie derzeit die größte Lücke zwischen politischem Anspruch und tatsächlicher Umsetzung?

Die größte Lücke liegt in der Geschwindigkeit und der Planbarkeit. Unsere gesellschaftlichen Ziele sind richtig gesetzt, etwa Flächenziele oder Ausbaupfade. Aber in der Praxis bringt die aktuelle Unsicherheit, wie neue Vergütungsverfahren strukturiert sein werden und wie der Netzausbau vorangeht, große Unsicherheit im Markt. Noch nie gab es so viele kostengünstige und erfolgversprechende Wind- und Solarprojekte in Deutschland. Diese sollten wir nun schnell und unkompliziert bauen, auch wenn das höhere jährliche Ausschreibungsvolumina bedeutet.

Viele Unternehmen klagen über langwierige Verfahren. Was bremst aktuell am stärksten und wo beginnt die Verantwortung der Unternehmen?

Bürokratie, fragmentierte Zuständigkeiten und fehlende Netzkapazitäten sind zentrale Bremsfaktoren. Diesen Herausforderungen begegnen wir aber bereits erfolgreich, indem wir Projekte so effizient, dialogorientiert und umsetzungsstark wie möglich planen und umsetzen. Was wir und auch die gesamte Industrie brauchen, sind verlässliche und langfristige Rahmenbedingungen, dann können wir die einmalige Chance, in Deutschland preiswerte und erneuerbare Energie zum neuen Standard zu machen, erfolgreich umsetzen.

Kommunen sollen zentrale Treiber sein ... was läuft dort strukturell falsch?

Kommunen stehen oft zwischen politischen Erwartungen, Bürgerinteressen und begrenzten Ressourcen. Es fehlt an standardisierten Prozessen, an Planungssicherheit und teilweise auch an personeller Ausstattung. Wir brauchen hier mehr Klarheit, schnellere Verfahren und vor allem echte Beteiligungsmodelle, die Wertschöpfung vor Ort sichtbar machen. Wenn Kommunen konkret erleben, dass die Energiewende Einnahmen generiert und Infrastruktur stärkt, steigt auch die Akzeptanz deutlich.

Die VSB Gruppe setzt stark auf Repowering, Hybridisierung und neue B2B-Modelle. Was sagt dieser Fokus aus?

Das zeigt, dass wir in die nächste Phase der Energiewende eintreten. Es geht nicht



»
Unsere gesellschaftlichen Ziele sind richtig gesetzt, etwa Flächenziele oder Ausbaupfade.

– Dr. Felix Grolman,
CEO VSB Gruppe

mehr nur um den Neubau, sondern um Effizienz, Systemintegration und intelligente Nutzung bestehender Flächen. Repowering kann die Stromerträge vervielfachen; wir haben Projekte gesehen, bei denen sich die Leistung um ein Vielfaches steigert. Gleichzeitig reduzieren wir den Flächenverbrauch und nutzen bestehende Infrastruktur weiter. Hybridlösungen und Speicher tragen zu mehr Versorgungssicherheit bei und helfen, die Volatilität erneuerbarer Energien besser auszugleichen. Das ist ein entscheidender Schritt hin zu einem stabilen, erneuerbaren Energiesystem.

Warum wird das Repowering-Potenzial in Deutschland noch nicht konsequent genutzt?

Weil die regulatorischen Rahmenbedingungen oft nicht mitgedacht wurden. Repowering sollte eigentlich die »Low Hanging Fruit« der Energiewende sein – ist es aber nicht, weil Genehmigungen teilweise genauso lange dauern wie bei Neubauten. Hier brauchen wir klar vereinfachte Verfahren und eine stärkere politische Priorisierung, denn das Potenzial ist enorm und vergleichsweise schnell zu heben.

Ist die klassische Einzellösung aus Wind oder Solar ein Auslaufmodell?

Langfristig vermutlich schon. Die Zukunft liegt in integrierten Energiesystemen:

Wind, Solar, Speicher und intelligente Steuerung. Projekte wie Hybridparks zeigen, wie wir Flächen effizienter nutzen und gleichzeitig Netz und Markt besser bedienen können. Beispielsweise haben wir erst Ende März in Löberitz (Landkreis Anhalt-Bitterfeld, Sachsen-Anhalt) den Spatenstich für ein neues Hybridpark-Projekt gefeiert – für mich ist dieses Modell ganz klar die Zukunft. Es geht darum, Energie ganzheitlich zu denken.



Beim symbolischen Spatenstich in Löberitz waren u. a. anwesend: Sachsen-Anhalts Energieminister Prof. Dr. Armin Willingmann (2. v.l.) und Thomas Winkler, Geschäftsführer von VSB Deutschland (3. v.l.). © Ben Gierig / gierig media

Mit Onsite-PPA-Projekten wird die Energiewende zur unternehmerischen Frage. Verlagert sich Verantwortung?

Ja, eindeutig. Unternehmen übernehmen zunehmend Verantwortung für ihre Energieversorgung. Für CEOs bedeutet das: Energie

wird zum strategischen Faktor – für Kosten, Resilienz und Nachhaltigkeit. Gleichzeitig entstehen neue Geschäftsmodelle und Partnerschaften zwischen Industrie und Energiebranche. Wer hier früh handelt, verschafft sich klare Wettbewerbsvorteile und macht sich unabhängiger von volatilen Energiemärkten. Die VSB setzt hier bereits schon viele konkrete Lösungen um mit unserem »Integrated Energy Solutions«-Team.

Seit der Übernahme durch TotalEnergies steht VSB in einem neuen Kontext. Was verändert sich?

Seit ziemlich genau einem Jahr sind wir stolzer Teil von TotalEnergies. Das eröffnet enorme Möglichkeiten: Wir profitieren von einem starken globalen Netzwerk, großer finanzieller Stärke und einer integrierten Wertschöpfungskette. Gleichzeitig bringen wir unsere Kernkompetenz ein: die Projektentwicklung von Erneuerbaren in Europa. Diese Kombination ermöglicht es uns, Projekte schneller, größer und internationaler umzusetzen und neue Märkte noch gezielter zu erschließen. Unsere gemeinsame Mission ist klar: so viele Gigawatt so schnell wie möglich zu realisieren.

Natürlich entstehen dadurch auch neue Erwartungen, etwa an Skalierung und Geschwindigkeit. Aber genau darin liegt auch die Chance.

Was heißt Führungsverantwortung für die Energiewende konkret?

Führung bedeutet, Entscheidungen zu treffen, auch wenn Rahmenbedingungen nicht perfekt sind. In der Politik heißt das: klare Regeln und Tempo. In Kommunen: Mut zur Umsetzung. Und in Unternehmen: investieren, umsetzen und Verantwortung übernehmen. Es geht letztlich darum, vom Reden ins Handeln zu kommen, konsequent und mit klarem Fokus auf Ergebnisse.

Woran wollen Sie VSB in einigen Jahren messen lassen?

Daran, welchen konkreten Beitrag wir geleistet haben – in installierten Gigawatt, in realisierten Projekten und in beschleunigten Prozessen. Unser Anspruch ist klar: Wir wollen der beste Projektierer für erneuerbare Energien in Europa werden.

Und wir gehen mit Rückenwind in diese Zukunft: VSB feiert in diesem Jahr sein 30-jähriges Jubiläum. Seit 1996 haben wir eine starke Basis aufgebaut – und wir blicken mit Stolz nach vorn. Jetzt geht es darum, diese Erfahrung mit neuer Schlagkraft zu verbinden und die Energiewende in Europa entscheidend mitzugestalten.

Weitere Informationen unter:
vsb.energy



»
Jetzt geht es darum, diese Erfahrung mit neuer Schlagkraft zu verbinden und die Energiewende in Europa entscheidend mitzugestalten.

– Dr. Felix Grolman,
CEO VSB Gruppe





Von der Mülltonne zum sicheren und nachhaltigen Energiesystem

Die Energie- und Wärmeversorgung wird zunehmend nachhaltiger, doch gleichzeitig steigt auch die Volatilität. Darum sind Energie- und Wärmequellen gefragt, die eine stabilisierende Rolle spielen können. Besonders spannende Chancen bietet hier – Abfall.



Timo Poppe
CEO

Herr Poppe, EEW Energy from Waste ist führend in der Energiegewinnung aus Abfall. Wie funktioniert dieser Ansatz genau?

Im Kern unseres Wirkens stehen die Überzeugung und die Erkenntnis, dass Abfall viel mehr ist als einfach nur »Müll« – nämlich eine wichtige Ressource für sichere sowie agil nutzbare Energie und Wärme. Jedes Jahr fallen in Europa rund 237 Millionen Tonnen Siedlungsabfälle an. Und während in Deutschland bereits heute ein großer Teil der Siedlungsabfälle thermisch verwertet und energetisch genutzt wird, werden in der EU weiterhin mehr als 54 Millionen Tonnen auf Deponien entsorgt. Hier setzen wir an: Als Leader bei der Erzeugung von Strom und Wärme durch thermische Abfallverwertung und -beseitigung setzen wir uns dafür ein, dass das unzeitgemäße Auslaufmodell »Abfalldeponie« bald europaweit ausgedient hat. Denn Abfälle können als »Energie- und Wärmequelle« maßgeblich dazu beitragen, unsere Versorgungssicherheit zu erhöhen.

Wie geht EEW Energy from Waste genau vor, um aus Abfall Energie und Wärme zu gewinnen?

In unseren aktuell 21 modernen Anlagen können wir jährlich mehr als fünf Millionen Tonnen Abfall und Klärschlamm energetisch verwerten und umweltschonend beseitigen. Wir nutzen die im Abfall enthaltene Energie effizient und erzeugen größtenteils erneuerbare Energie. Nämlich Prozessdampf für Industriebetriebe, Fernwärme für Wohngebiete sowie Strom für umgerechnet rund 700 000 Haushalte. Und selbst der Abfall vom verbrannten Abfall – größtenteils Schlacke – wird sinnvoll weiterverarbeitet, um Sekundärrohstoffe zu gewinnen, zum Beispiel Metalle und Baustoffe.

Warum ist die Nutzung von Energie aus Abfall gerade heute so relevant?

Der Ausbruch des Ukrainekriegs hat damals europaweit zu einer Energiemangellage geführt und aufgezeigt, wie fragil die internationale Versorgung sein kann. Dementsprechend misst

man alternativen Energie- und Wärmequellen heute mehr Relevanz zu. Energie aus Abfall ist eine solche Quelle. Und deren Potenzial ist bei Weitem nicht ausgeschöpft. Zwar mag Wärme aus Abfall für manchen befremdlich wirken, doch tatsächlich ist die thermische Verwertung von Restabfällen etwa in Abfallheizkraftwerken in vielen Ländern der Welt Realität. Jetzt geht es darum, mithilfe von Innovationen bislang ungenutzte Chancen zu erschließen und unsere grundlastfähige Strom- und Wärmeproduktion in zunehmend volatilere Energiemärkte einzupassen und zu stabilisieren.

Damit sprechen Sie einen wesentlichen Punkt an: Die zunehmende Rolle von Strom aus erneuerbaren Quellen verbessert zwar die Nachhaltigkeitsbilanz der Energiebranche, sorgt aber auch für Versorgungsengpässe. Wie adressiert EEW dieses Problem?

Premnitz ist für uns ein Standort, der das Energiesystem der Zukunft exemplarisch abbildet. Denn dort zeigen wir, wie sich verlässliche Energieerzeugung und maximale Flexibilität miteinander verbinden lassen. Wir koppeln konkret Fernwärme für Premnitz und Brandenburg an der Havel aus – über eine rund 20 Kilometer lange Leitung. Gleichzeitig nutzen wir seit Jahren Power-to-Heat, um Strom dann aufzunehmen, wenn er im Netz nicht gebraucht wird, und in Wärme oder Prozessdampf zu überführen. Mit dem neuen Batteriespeicher kommt jetzt ein weiterer Flexibilitätsbaustein hinzu: Dieser ermöglicht es, Strom zeitlich zu »verschieben« und gezielt dann bereitzustellen, wenn das System ihn braucht. Denn es stimmt,

dass mit dem Ausbau von Wind und Photovoltaik die Volatilität im System steigt. Damit wächst der Bedarf an steuerbarer, verlässlicher Leistung, wofür unsere Anlagen einen wichtigen Beitrag leisten. Sie liefern also planbare Energie – und zunehmend auch flexible Einspeisung. Wir entwickeln unsere Standorte also von verlässlichen Grundlastlieferanten zu flexiblen Systembausteinen weiter, die aktiv zur Stabilität eines Energiesystems beitragen, das von zunehmenden Versorgungsschwankungen betroffen ist. Ein ähnliches Prinzip verfolgen wir übrigens auch in Magdeburg-Rothensee mit einem Wärmespeicher, der die Wärmeversorgung vom Strombetrieb entkoppelt. Damit stellen wir sicher, dass Fernwärme zuverlässig verfügbar bleibt – auch wenn die Anlage gerade stärker für die Stromproduktion eingesetzt wird.

Wie verändert sich dementsprechend die Rolle von EEW in einem Energiemarkt, der zunehmend von Volatilität, Flexibilität und Systemdienstleistungen geprägt ist?

Unsere Rolle erweitert sich – sie wird nicht ersetzt. Die verlässliche Energieerzeugung bleibt die Grundlage. Gerade in einem System, das stark von Wind und Sonne geprägt ist, braucht es steuerbare Leistung.

Gleichzeitig entwickeln wir unsere Anlagen weiter: mehr Flexibilität, mehr Systemintegration, mehr Reaktionsfähigkeit auf Markt- und Netzsignale. Wir sind damit nicht nur Erzeuger, sondern ein aktiver Bestandteil des Energiesystems – mit einer klaren Aufgabe: Stabilität sichern und gleichzeitig die Integration erneuerbarer Energien ermöglichen.

Wo sieht EEW heute seine größte energiewirtschaftliche Stärke?

Diese ergibt sich aus der Kombination dreier Faktoren: einer verlässlichen Grundversorgung, der regionalen Wärme- und Dampferzeugung sowie zunehmend auch der flexiblen Strombereitstellung. Wir verbinden verlässliche Stromerzeugung mit regionaler Wärmeversorgung und bauen gleichzeitig unsere Flexibilität aus. Daraus entsteht ein Systembeitrag, der über einzelne Märkte hinausgeht. Wir liefern Strom für die Netzstabilität, Wärme und Dampf für Städte und Industrie – und entwickeln uns parallel in Richtung flexibler Vermarktung und Systemdienstleistungen weiter. Gerade diese Verbindung macht uns relevant im Energiesystem der Zukunft.

Wie beurteilen Sie die Lage hinsichtlich der Regulatorik? Sprich: Welche Rahmenbedingungen benötigt ein Unternehmen wie EEW, um seine Rolle in der Energiewende noch besser wahrnehmen zu können?

Die Technologien sind vorhanden – entscheidend sind die Rahmenbedingungen. Wir brauchen vor allem Planungssicherheit innerhalb eines gültigen Regimes für langfristige Investitionen, insbesondere in Speicher, Wärmenetze und CO₂-Management. Gleichzeitig geht es um Infrastruktur: CO₂-Transport und -Speicherung, aber auch der Ausbau von Wärmenetzen.

Und wir brauchen Märkte, die Systemleistungen abbilden – also nicht nur Energie vergüten, sondern auch Flexibilität, Versorgungssicherheit und den Beitrag zur Stabilität des Energiesystems. Wenn diese Voraussetzungen stimmen, kann die Transformation deutlich schneller skalieren. Genau dafür setzen wir uns mit unserer Expertise, unserer Erfahrung und unserem Drive ein.

Weitere Informationen unter:
eew-energyfromwaste.com



»Eine konsequente Wärmewende kann Deutschland energetische Souveränität zurückgeben«

Auf dem Weg zur Klimaneutralität wurde zu wenig über die Möglichkeiten einer umfassenden Wärmewende nachgedacht. Florian Stöger, Vorstand der Kraftanlagen Energies & Services SE, über Lösungen, die Wärme, Industrie und Mobilität zusammendenken und buchstäblich elektrisieren.



Florian Stöger
Vorstand

Herr Stöger, wurde die Energiewende in Deutschland bislang zu einseitig gedacht oder geplant?

Ja – über Jahre wurde die Energiewende vor allem als Stromwende verstanden. Die Bedeutung der Wärmewende wurde unterschätzt, obwohl der Gebäudesektor weiterhin rund 30 Prozent der deutschen CO₂-Emissionen verursacht und die Emissionen zuletzt sogar gestiegen sind. Nach dem definitiven Kohleausstieg mussten viele Versorger ihre Programme nochmals nachschärfen, um eine kontinuierliche Versorgung der Kommunen, Industrie etc. mit Wärme gewährleisten zu können.

Deutschland hat stark auf den Ausbau von Wind- und Solarstrom gesetzt – erfolgreich, denn 2025 lag der Erneuerbaren-Anteil am Stromverbrauch bei über 55 Prozent. Aber die Dekarbonisierung von Wärme, Industrie und Mobilität blieb deutlich zurück. Für mich ist die Energiewende erst dann vollständig, wenn wir Elektrifizierung, Industrieprozesse und Wärme gemeinsam denken – genau hier liegt der Hebel für Tempo und Wirkung.

Was ist für eine umfassende Wärmewende nötig?

Eine Wärmewende braucht meines Erachtens drei Dinge: Einmal Energieeffizienz – denn Wärme macht einen Großteil des Energieverbrauchs in Gebäuden aus und muss zuerst reduziert werden («efficiency first»). Zweitens eine stärkere Elektrifizierung von Wärmeerzeugung durch beispielsweise (Groß-)Wärmepumpen, Power-to-Heat und Niedertemperaturnetze. Und drittens einen schnellen Netzausbau und attraktive Strompreise – denn nur dann können industrielle und kommunale Elektrifizierungsprojekte investitionsfähig werden. Kraftanlagen bringt hier die gesamte Kette mit: von der Planung über Engineering bis zur Umsetzung großer elektrischer und thermischer Anlagen. Wir berücksichtigen dabei die Anforderungen der Kunden, sowohl vor dem Hintergrund unterschiedlicher Förderregime als auch wirtschaftlicher Anwendungsfälle.

Kann uns eine solche Wärmewende auch eine »energetische Souveränität« bescheren?

Eine konsequente Wärmewende kann Deutschland meines Erachtens tatsächlich ein großes Stück energetische Souveränität zurückgeben, aber nur, wenn wir sie industriell denken. In sehr vielen industriellen Prozessen wird heute Wärme durch die Verbrennung fossiler Energieträger erzeugt. Genau dort liegen riesige Potenziale: Ein großer Teil dieser Prozesswärme kann künftig elektrifiziert werden – etwa über Großwärmepumpen, elektrische Dampferzeuger, Power-to-Heat Systeme. Das reduziert Abhängigkeiten und macht die Industrie resilienter. Gleichzeitig brauchen wir einen technologieoffenen und vor allem ideologiefreien Ansatz. Deutschland ist

regional sehr unterschiedlich – es gibt nicht *die eine* Lösung für alle. Ein Beispiel ist die Geothermie, die entlang des Rheingraben oder im Raum südlich von München hervorragende Voraussetzungen bietet, aber naturgemäß nicht überall nutzbar ist. Dort, wo sie verfügbar ist, kann sie jedoch einen wichtigen Beitrag zur Wärmeversorgung und damit zur Souveränität leisten. Gleichzeitig stellt genau das viele Kommunen und Stadtwerke vor eine strukturelle Herausforderung:

Wer heute ein kommunales Gasnetz betreibt und zugleich ein Geothermie-gestütztes Fernwärmenetz aufbauen möchte, muss sich der Frage stellen, wie man mit den bilanziellen Abschreibungen auf das bestehende Gasnetz umgeht. Der Aufbau eines neuen, klimaneutralen Wärmenetzes bedeutet zwangsläufig, dass Teile der Gasinfrastruktur perspektivisch entwertet werden – und diese bilanziellen Effekte können für kommunale Haushalte erheblich sein. Mit dem steigenden Anteil erneuerbarer Stromerzeugung – der 2025, wie gesagt, bereits über 55 Prozent der Stromnachfrage deckte – wird jede elektrifizierte Kilowattstunde industrieller Prozesswärme zu einem direkten Baustein für Unabhängigkeit. Länder wie Japan, die ebenfalls kaum eigene Ressourcen besitzen, zeigen seit Jahren, wie Elektrifizierung und Effizienz zur strategischen Energiepolitik gehören. Für uns bei Kraftanlagen heißt das: Wir entwickeln und realisieren integrierte Energiesysteme, die elektrische, thermische und – wo sinnvoll – geothermische Quellen verbinden. Damit machen wir Industrie und Kommunen unabhängiger von fossilen Importen und stärken die heimische Wertschöpfung und geben ihr die notwendige Flexibilität.

Deutschland hat stark auf den Ausbau von Wind- und Solarstrom gesetzt – erfolgreich, denn 2025 lag der Erneuerbaren-Anteil am Stromverbrauch bei über 55 Prozent.

– Florian Stöger,
Vorstand

Wo könnten Wärmepumpen oder Power-to-Heat-Lösungen überall zum Einsatz kommen?

Im Grunde überall dort, wo heute fossile Wärme erzeugt wird: bei Industrieprozessen, in der Chemie-, Lebensmittel- und Papierindustrie, in Rechenzentren und Quartierslösungen, in Fernwärmenetzen und an energieintensiven Standorten, die Abwärme und elektrische Spitzenlasten verbinden. Die technologische Entwicklung macht diese Systeme inzwischen auch für industrielle und skalierte Leistungsbereiche attraktiv. Kraftanlagen realisiert genau solche integrierten Systeme – von Großwärmepumpen bis Power-to-Heat in Kraftwerksdimensionen.

Mangelt es Unternehmen hierzulande an Lust oder Einsicht, die eigenen Anlagen zu transformieren?

Ich würde nicht von »mangelnder Lust« sprechen, sondern von Unsicherheit. Viele Unternehmen wollen investieren, aber schwankende Strompreise, langsame Genehmigungen oder unklare Förderbedingungen bremsen Entscheidungen. Das sind Herausforderungen, die auch im jüngsten BDEW-Bericht klar benannt werden. Unsicherheit ist Gift für langfristige Investitionen. Wenn der Rahmen stimmt, sind Unternehmen hoch motiviert – und genau dann kommen wir ins Spiel. Wir zeigen, wie die Energiewende und die Wärmewende wirtschaftlich werden.

Wie gehen Sie bei Unternehmen vor, um bestehende Anlagen umzurüsten?

Wir arbeiten mit einem integralen Dekarbonisierungsansatz und dies ausdrücklich auch für Brownfield-Projekte:

1. Analyse der bestehenden Wärme- und Prozesslandschaft

2. Elektrische Potenzialermittlung (Wärmepumpen, PtH, Abwärme, Lastmanagement)
3. Business-Case unter Berücksichtigung von Fördermöglichkeiten und neuen (skalierbaren) Technologien
4. Engineering und Umsetzung aus einer Hand

Kraftanlagen ist hier besonders stark, weil wir sowohl die elektrischen Gewerke als auch die thermischen Prozesse beherrschen – eine Kombination, die in der Energie und Industrie selten ist. Darüber hinaus sind wir herstellerunabhängig.

Wie sähe eine ideale flächendeckende industrielle Elektrifizierung aus?

Nach unserer Ansicht bestünde eine ideale Elektrifizierung aus fünf Elementen:

Günstigem grünen Strom, schnellen Netzanbindungen und ausreichend Netzkapazitäten, skalierbaren Technologien wie Großwärmepumpen, Power-to-Heat oder elektrische Dampferzeuger, Industrieparks, die Wärme, Kühlung, Strom und Abwärme vernetzen, und einer Energiespeicherung über Batterien oder Moleküle. Kraftanlagen plant und baut genau diese integrierten Energiesysteme – und sorgt dafür, dass Industriekunden nicht nur klimafreundlich, sondern auch resilienter werden.

Was könnte oder sollte Deutschland von anderen Ländern lernen?

Wir könnten mehr Elektrifizierung wagen. Japan und Deutschland sind große Industrieländer mit geringer Rohstoffbasis und beide stark von Importen abhängig. Japans Energie-Selbstversorgungsgrad ist sogar noch deutlich unter dem von Deutschland. Gleichzeitig erreicht Japan beim Stromanteil am Endenergieverbrauch ca. 31 Prozent, Deutschland nur ca. 22 Prozent. Heißt, wir müssen hier dringend aufholen und Elektrifizierung konsequent zur Industrie- und Sicherheitspolitik machen. Dazu sollten wir größer denken und über Ländergrenzen und nationale Stromnetze hinweg kooperieren. Zudem sollten wir Genehmigungen beschleunigen. Deutschland kann es ja, wie jüngste Beispiele zeigen: Bei Onshore-Wind wurde 2025 die Genehmigungsdauer auf 17 bis 18 Monate gedrückt, bei den LNG-Terminals an der Nordsee erfolgten Planung und Genehmigung ebenfalls in Rekordzeit. Wenn es dann noch eine klare und verlässliche Linie bei Regularien und Förderregimen gibt, sind wir auf dem richtigen Weg zu einer vollständigen Energiewende, die Elektrifizierung, Industrieprozesse und Wärme gemeinsam denkt.

Interview **Rüdiger Schmidt-Sodingen**

Weitere Informationen unter:
kraftanlagen.com



– Florian Stöger,
Vorstand

Wenn es dann noch eine klare und verlässliche Linie bei Regularien und Förderregimen gibt, sind wir auf dem richtigen Weg zu einer vollständigen Energiewende.

»Skalierbarkeit ist der Erfolgsschlüssel für humanoide Robotik«

Der traditionsreiche Auto- und Industrielieferer Schaeffler und das High-Tech-Unternehmen Neura Robotics haben im November eine Partnerschaft für die Entwicklung und Lieferung von Schlüsselkomponenten für humanoide Roboter beschlossen. Klaus Rosenfeld, Vorstandsvorsitzender der Schaeffler AG, und David Reger, CEO und Gründer von Neura Robotics, über eine wegweisende Zusammenarbeit in herausfordernden Zeiten.



Klaus Rosenfeld
Vorstandsvorsitzender Schaeffler AG



David Reger
CEO und Gründer Neura Robotics

»In meinen Augen ist es von großer Bedeutung, dass starke, innovative Unternehmen ihre Kompetenzen partnerschaftlich verbinden, um nachhaltig erfolgreich zu sein.«

– Klaus Rosenfeld,
Vorstandsvorsitzender Schaeffler AG

Herr Rosenfeld, das traditionelle Autogeschäft verändert sich. Andererseits sind auch Roboter im weitesten Sinne automobil. Wie leicht oder schwer fiel Ihnen die Entscheidung für eine Partnerschaft mit Neura Robotics?

Zunächst ist wichtig zu verstehen, dass Schaeffler mehr ist als ein Automobil- und Industrielieferer. Wir sind eine »Motion Technology Company« und decken mit unseren Produkten alle Aspekte der Bewegung ab. Auf dieser Basis stellt die humanoide Robotik für Schaeffler ein vielversprechendes Wachstumsfeld mit langfristigem Potenzial dar. Wir engagieren uns bereits seit mehreren Jahren erfolgreich in der Robotik und verfügen über jahrzehntelanges Anwendungswissen. Durch die Kooperation mit unterschiedlichen Partnern aus Forschung, Technologie und Industrie profitieren wir von breit gefächelter Expertise, fördern den Austausch neuer Ideen und beschleunigen die Entwicklung praxisnaher Lösungen für zukunftsweisende Technologien. Die Entscheidung, mit Neura zu kooperieren, fiel uns leicht: Beide Unternehmen verbindet Pioniergeist und Innovationskraft. Neura Robotics gehört für mich zu den innovativsten Unternehmen in Europa.

Wie genau sieht die Zusammenarbeit aus?

Die Zusammenarbeit mit Neura umfasst drei wesentliche Aspekte: Erstens die Entwicklung und Lieferung von hochwertigen Komponenten für humanoide Roboter wie beispielsweise Planetenradaktoren. Zweitens wird Schaeffler Humanoide von Neura in seinem globalen Produktionsnetzwerk einsetzen. Darüber hinaus generieren wir gemeinsam reale Anwendungsdaten, die für das Training von humanoiden Robotern essenziell sind. So können wir die Fähigkeiten von Humanoiden kontinuierlich optimieren und dazu beitragen, diese Technologie bereit für die Zukunft zu machen.

In unsicheren Zeiten werden von CEOs und Vorständen wegweisende Entscheidungen und auch Neuausrichtungen verlangt. Inwiefern ist Ihre Partnerschaft ein Signal für den Wirtschaftsstandort Deutschland?

Schaeffler ist ein globales Unternehmen mit einer starken Basis in Deutschland. In meinen Augen ist es von großer Bedeutung, dass starke, innovative Unternehmen ihre

Kompetenzen partnerschaftlich verbinden, um nachhaltig erfolgreich zu sein. Die Technologiepartnerschaft mit Neura Robotics ist ein gutes Beispiel, wie das funktionieren kann. Neura Robotics verfügt über starkes Know-how, wenn es um die Entwicklung kompletter Humanoid-Systeme geht. Wir bringen unsere jahrzehntelange Fertigungsexzellenz und Industrialisierungskompetenz in die Kooperation ein. Ein Schlüssel, ob die Humanoid-Technologie in Zukunft erfolgreich sein wird, ist ihre Skalierbarkeit, also ob Humanoide in höchster Qualität, zuverlässig und kosteneffizient in großen Stückzahlen eingesetzt werden. Für mich ist klar, dass wir gemeinsam ein starkes Zeichen im Bereich Innovation setzen können. Das kann ein wichtiger Beitrag sein, um die Zukunftsfähigkeit des Wirtschaftsstandorts Deutschland zu stärken.

Herr Reger, Sie wollen die Industrialisierung von Humanoiden vorantreiben – und zwar mit »souveräner europäischer Datenbasis«. Warum ist Letzteres so wichtig?

Eine souveräne europäische Datenbasis ist für Robotik entscheidend, weil diese Systeme nicht nur mit Text oder Bildern arbeiten, sondern direkt in der physischen Welt handeln. Roboter lernen aus realen Erfahrungen – aus Bewegungen, Interaktionen und aus den Abläufen von Industrie und Alltag. Diese Daten bilden das Fundament ihrer Fähigkeiten. Wenn solche Daten ausschließlich in außereuropäischen Plattformen entstehen oder verarbeitet werden, verlieren wir langfristig die Kontrolle über zentrale industrielle Kompetenzen. Europa hat eine starke industrielle Basis, aber diese muss sich auch in der digitalen Infrastruktur widerspiegeln.

Für uns bedeutet das: Robotik, KI und Daten müssen zusammen gedacht werden. Eine souveräne Datenbasis stellt sicher, dass Wertschöpfung, Know-how und Innovationsfähigkeit auch in Europa entstehen und bleiben.

Sie beschreiben moderne Roboter als »Smartphones mit Armen und Beinen«. Wie werden Robotik-Fertigkeiten die Produktion der Zukunft verändern und unser Leben verbessern?

Mit diesem Bild versuche ich zu erklären, dass Robotik in Zukunft ähnlich skalierbar sein wird wie das Smartphone. Ein Roboter ist dann nicht mehr nur eine einzelne Maschine für eine spezifische Aufgabe, sondern Teil einer Plattform, auf der ständig neue Fähigkeiten entstehen können. Deshalb stelle ich einzelne Fähigkeiten auch nicht in den Vordergrund. Das wäre ähnlich, als würde man fragen: Was kann ein Mensch? Die Antwort lautet: alles, was er lernt oder trainiert. In der Industrie bedeutet das eine völlig neue Flexibilität. Roboter können verschiedene Tätigkeiten übernehmen, sich an neue Aufgaben anpassen und mit Menschen zusammenarbeiten. Prozesse, die bisher zu komplex oder zu variabel waren, lassen sich dadurch erstmals automatisieren. Gleichzeitig wird niemand allein all die Anwendungen entwickeln können, die Roboter künftig beherrschen sollen. Deshalb bauen wir mit dem Neuraverse eine offene Plattform. Anwenderinnen und Anwender werden darin einen App-Store für Robotik sehen – mit dem Unterschied, dass dahinter ein ganzes Ökosystem aus Entwicklern, Industriepartnern und Physical AI steht. Wenn Tausende Entwicklerinnen und Entwickler weltweit neue Fähigkeiten für Roboter schaffen, entsteht genau die Dynamik und Skalierung,

die Robotik schnell zum Mainstream-Produkt macht und in den Alltag bringt.

CEOs müssen auch Ziele ausgeben. Ihr Ziel heißt: Bis 2030 wollen Sie fünf Millionen kognitive und humanoide Roboter ausliefern. Wo werden wir überall Roboter sehen?

Unser Ziel ist ambitioniert, aber wir sehen weltweit einen enormen Bedarf. In vielen Branchen fehlen bereits heute Fachkräfte und dieser Trend wird sich in den kommenden Jahren weiter verstärken. Die Industrienationen stehen vor einer demografischen Entwicklung, bei der immer weniger Erwerbstätige für immer mehr Wertschöpfung sorgen müssen. Roboter werden deshalb zuerst dort eingesetzt, wo sie Menschen unterstützen können: in Fabriken, in der Logistik, im Handwerk oder im Servicebereich. Später werden sie zunehmend auch im Alltag präsent sein – etwa in Pflegeeinrichtungen, im Einzelhandel oder im Haushalt. Langfristig geht es darum, Robotik zu einer grundlegenden Infrastruktur zu machen, ähnlich wie Computer oder Smartphones. Wenn Roboter vielseitig genug werden und ihre Fähigkeiten ständig erweitern können, werden sie zu einem ganz selbstverständlichen Bestandteil unseres Lebens.

Als CEOs und Vorstände müssen Sie nicht nur Zukunftsaussichten wagen, sondern sich auch in Ihre Partner eindenken können. Wie sehr, Herr Rosenfeld, können Sie sich in Herrn Reger und sein 2019 gegründetes Unternehmen Neura Robotics eindenken?

Neura Robotics ist ein Unternehmen, das mich von Anfang an sehr beeindruckt hat. Ich erinnere mich noch gut an das erste persönliche Treffen mit David Reger. Sein Pioniergeist und seine Leidenschaft für Technologie sind bemerkenswert. Das ist ein Element, das uns trotz der unterschiedlichen Größen unserer Unternehmen vereint. Vor 80 Jahren war es exakt dieser Geist, der Schaeffler zu dem gemacht hat, was es heute ist und auf den unser Unternehmen noch heute baut. David Reger ist ein Unternehmer, der Grenzen verschieben will. Wir bei Schaeffler verstehen sehr gut, welches Potenzial wir mit Neura Robotics haben und wie wir gemeinsam ein neues Ökosystem entwickeln können.

Und wie sehr, Herr Reger, verstehen Sie Herrn Rosenfeld und die direkt nach dem Krieg gegründete Schaeffler-Gruppe?

Ich habe großen Respekt vor Unternehmen wie Schaeffler, die über Jahrzehnte industrielle Kompetenz aufgebaut haben. Wenn man Robotik wirklich skalieren will, braucht man genau dieses Wissen – über Produktion, Qualität, Lieferketten und globale Industrieprozesse. Gleichzeitig bringen junge Technologieunternehmen eine andere Perspektive ein: Geschwindigkeit, neue Technologien und die Bereitschaft, Dinge radikal neu zu denken. Genau diese Kombination macht Partnerschaften wie unsere so spannend. Innovation entsteht selten in einer einzelnen Organisation. Sie entsteht dort, wo Erfahrung und neue Ideen zusammenkommen.

Interview Rüdiger Schmidt-Sodingen

»Wenn man Robotik wirklich skalieren will, braucht man genau dieses Wissen – über Produktion, Qualität, Lieferketten und globale Industrieprozesse.«

– David Reger,
CEO und Gründer Neura Robotics

Technologieführerschaft in der Halbleitertechnik – und das in Deutschland?



Dr. Volker Sinhoff
Managing Director

Wenn morgens der Smartphonewecker klingelt, der Kühlschrank surrt und der Laptop hochfährt, wirken im Hintergrund bereits mehrere Halbleiter. Sie sind das Herzstück moderner Elektronik, haben aber einen Haken: Verbindungshalbleiter werden bislang bei extrem hohen Prozesstemperaturen und unter Einsatz toxischer Gase hergestellt. Das macht die Produktion energieintensiv, komplex und kostspielig – ökonomisch wie ökologisch.

Herr Dr. Sinhoff, mit der »Element 3-5«-Halbleitertechnologie werden neue Maßstäbe in einem der zentralen Zukunftsmärkte gesetzt. Wie funktioniert Next Level Epitaxie (NLE)?

Klassische Herstellmethoden benötigen Temperaturen von weit über 1000 °C, unsere Technologie erreicht das epitaktische Wachstum bei Prozesstemperaturen unter 300 °C und erzielt trotzdem einkristalline, also hochqualitative Materialstrukturen. Denn wir kompensieren die thermische Energie durch Plasmaenergie, sodass die Atome auf der Bauteiloberfläche ausreichend

Beweglichkeit besitzen, um sich einkristallin zu orientieren. NLE macht die Produktion von Halbleiterschichten deutlich effizienter, umweltfreundlicher und kostengünstiger als bisherige Verfahren. Noch dazu lässt es sich zukünftig auch in der nachgelagerten Wertschöpfungskette einsetzen:

Komplett prozessierte Wafer können epitaktisch überwachsen werden, ohne die Funktion der bereits prozessierten Strukturen negativ zu beeinträchtigen. Damit wird erstmals eine monolithische Kombination von Mikroelektronik und Photonik realisierbar. Ein weiteres Beispiel sind MicroLED-Displays. Bei der Technologie, die gegenüber der heutigen Technik eine überlegene Bildqualität bietet, hapert es bislang an



Wir haben erst mit der Zeit verstanden, dass wir mit unserem neuen Produktionsansatz vom Follower zum Vorreiter in der Halbleitertechnik werden können.

– Dr. Volker Sinhoff,
Managing Director

der aufwendigen Einzelmontage von Millionen winziger LEDs. Mit unserem Niedertemperaturverfahren besteht das Potenzial, die LEDs direkt auf dem finalen Substrat wachsen zu lassen und diesen Montageschritt komplett zu umgehen.

Diese Innovationshöhe erlaubt es uns, eine Vorreiterrolle im Hinblick auf zukünftige Halbleitergenerationen einzunehmen. Wir möchten Deutschlands Position stärken und mit Element 3-5 zu einem gestalterischen Faktor werden.

Wie konkret?

Unsere Priorität ist die Stärkung der technologischen Resilienz Europas. Dazu werden wir künftig unsere Technologie nutzen, um Halbleiterwafer

in eigenen Produktionsstätten herzustellen, und auf das Ziel einzahlen, 20 Prozent Wertschöpfung in Europa anzusiedeln. Im zweiten Schritt wollen wir gemeinsam mit europäischen Partnern neue Halbleitergenerationen entwickeln und umsetzen. Der Betrieb eigener Fabs erschwert Nachahmung, sichert technologische Führerschaft und ermöglicht durch Kostenvorteile eine wirksame Konkurrenz zu marktbeherrschenden Akteuren.

Aber neben unserer Innovationskraft braucht es dazu auch passende Rahmenbedingungen. Der European Chips Act ist dabei ein wichtiger Schritt, doch international schreitet Wachstum oft schneller und stärker voran. Deutschland sollte sein Innovationspotenzial gezielter nutzen, um – die hierzulande überschaubare Anzahl – an Sprunginnovationen in Wert zu setzen, den industriellen Wandel aktiv mitzugestalten und langfristig Wohlstand und Wettbewerbsfähigkeit zu sichern.

Weitere Informationen unter:
de.element3-5.com



ELEMENT 3-5

Jaka Robotics Europe • Brandreport

Zu langsam ist das neue Risiko: Wer nicht automatisiert, riskiert die Fertigung

»Ohne konsequente digitale Transformation wird der Produktionsstandort Deutschland in den nächsten Jahren deutlich an Wettbewerbsfähigkeit verlieren« Wolfgang Lienke, Vice President von Jaka Robotics Europe, im Interview.



Wolfgang Lienke
Vice President

Herr Lienke, Qualität, Präzision und tiefes Prozesswissen haben den deutschen Mittelstand lange stark gemacht. Warum reicht das künftig nicht mehr?

Weil Geschwindigkeit in der heutigen Transformation zu einer eigenen Qualität geworden ist. Wer nicht in der Lage ist, Produktion und Prozesse schnell zu adaptieren, wird im Wettbewerb nicht mehr bestehen. Die digitale Transformation ist kein optionales Modernisierungsprojekt, sie ist zwingende Voraussetzung für das Überleben des Produktionsstandorts Deutschland. Dabei ist nicht entscheidend, ob sich Unternehmen verändern, sondern wie schnell sie es tun. Der demografische Wandel verschärft die Lage zunehmend deutlich. Eine Generation erfahrener Fachkräfte wird innerhalb der nächsten fünf bis zehn Jahre aus dem Erwerbsleben ausscheiden und mit ihr verschwinden wertvolles Wissen, Prozessverständnis, Erfahrungswerte und Kundenbeziehungen. Gerade im deutschen

Mittelstand, der historisch stark auf die »Know-how-Dichte« Einzelner setzt, drohen ohne eine gezielte technologische und organisatorische Antwort strukturelle Wettbewerbsnachteile gegenüber globalen Akteuren – die früher und konsequenter in digitalisierte, KI-gestützte Produktionssysteme investiert haben.

Wird Robotik damit zum strategischen Imperativ?

Die Kombination aus KI und Robotik verändert die Effizienzlogik in der Fertigung grundlegend: von ihrer primären Funktion als Automatisierungswerkzeug hin zu einer Plattform systematischer Wissenssicherung und Resilienzsteigerung. Erfahrungswissen, Entscheidungsregeln und operative Handlungsmuster lassen sich digital erfassen, lernend verfeinern und kontinuierlich weitergeben. Somit ist Robotik ein komplexes und dynamisches



Perfektion allein darf nicht länger vor Umsetzung stehen.

– Wolfgang Lienke,
Vice President

Ecosystem, in der Technologie, Abläufe und Daten im Sinne einer Smart-Factory-Transformation zusammen gedacht werden.

Die Grundlagen für diese Transformation sind also längst vorhanden?

Ja, zudem sind Robotersysteme kostengünstiger, modularer und flexibler geworden. Wir kalkulieren Robotiklösungen im Übrigen nicht technisch, sondern ökonomisch aus Kundensicht, damit die schnelle Amortisation durch Effizienz- und Produktivitätsgewinne zu einer skalierbaren Transformationsentscheidung wird, statt zu einem Kostenblock.

Natürlich lässt sich die Entwicklung nicht isoliert steuern und kaum ein mittelständisches Unternehmen kann die Transformation allein stemmen. Dazu gehört ein Ökosystem aus

starken Technologiepartnern und Beratungen, die Know-how, Geschwindigkeit und neue Perspektiven liefern. Was aber oftmals fehlt, ist die richtige Transformationskultur: Erfahrungswissen auch wirklich systematisch zu digitalisieren, Prozesse zu standardisieren und Roboter sowie KI-Systeme in die operative Ebene zu integrieren. Mir ist klar, es braucht den Mut, Dinge auszuprobieren, auch bewusst in Kauf zu nehmen, dass nicht alles sofort funktioniert. Aber Perfektion allein darf nicht länger vor Umsetzung stehen. »Fail fast and learn quickly« wird zur Methode. Schnell zu scheitern und dann gezielt im nächsten Schritt sich verbessern, bedeutet in diesem Kontext schneller voranzukommen. Kontrolliertes Scheitern und Mut zur Lücke ist daher kein Risiko, sondern eine Investition in zukünftiges Wissen.

Interview Julia Butz

Weitere Informationen unter:
jaka.com



JAKA

KI gegen Fachkräftemangel – eine Win-win-Situation?

In wenigen Jahren wird deutschlandweit ein Drittel aller Berufstätigen in Rente sein. Doch KI alleine wird diese existenzielle Herausforderung nicht lösen können.

In keinem europäischen Land sieht man so viele weißhaarige Berufstätige wie in Deutschland. Laut dem Statistischen Bundesamt war 2024 bereits fast jeder vierte Erwerbstätige zwischen 55 und 64 Jahre alt – europaweit liegt der Durchschnitt bei 20,1 Prozent. Das Problem ist dabei weniger die Haarfarbe, sondern die Tatsache, dass diese Menschen bald in Rente gehen. Allein diese Altersgruppe zählte 2024 noch zehn Millionen Erwerbstätige, doch schon im Jahr 2039 werden rund 13,4 Millionen dieser Babyboomer-Generation das gesetzliche Rentenalter überschritten haben. Das bedeutet: In nur 13 Jahren könnten in Deutschland 31 Prozent weniger Erwerbstätige zur Verfügung stehen.

Die demografischen Herausforderungen sind besonders im Gesundheitswesen dramatisch: Allein für die Pflege wurde ein zusätzlicher Bedarf von 2,15 Millionen Fachkräften bis 2049 ermittelt. 2024 waren in Deutschland zwar 497 000 Ärztinnen und Ärzte tätig, doch auch hier ist mehr als ein Drittel 55 Jahre oder älter. Gleichzeitig arbeiten in Deutschland rund 121 000 Medizinerinnen und Mediziner aus dem Ausland, fast die Hälfte unter 35 Jahre alt. Ob dies ausreicht, um die Versorgung zu sichern, bleibt abzuwarten. Doch nicht nur Krankenhäuser und Arztpraxen stehen unter Druck; auch das Handwerk spürt die Engpässe, sucht verzweifelt Auszubildende und hat Schwierigkeiten, die Unternehmensnachfolge zu ermöglichen. Rund 200 000 Fachkräfte fehlen schon jetzt im Handwerk – das Problem spürt alle, die akut einen Klempner suchen.

Der Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte verschärft sich zunehmend – doch viele dringend benötigte Arbeitskräfte sind schlicht nie geboren worden. Gleichzeitig hinkt das Bildungssystem den Anforderungen von Wirtschaft, Innovation und Wettbewerbsfähigkeit hinterher. Inhalte, Strukturen und teilweise auch Lehrende entsprechen oft nicht mehr den Bedürfnissen der modernen Arbeitswelt, die sich in den letzten Jahren rasant verändert haben.



Auch im Mittelstand kann KI bereits viele Prozesse effizienter gestalten.

Dadurch wird der Kampf um qualifizierte Talente härter und in manchen Bereichen brutaler – doch vielleicht könnte ja künstliche Intelligenz (KI) diese Lücke schließen? Während Forscher wie Roman V. Yampolskiy ernsthaft davor warnen, KI könne bald 99 Prozent aller Jobs übernehmen, betrachten die meisten führenden KI-Expertinnen und

-Experten das Thema positiv. Jensen Huang, CEO des Technologieriesen Nvidia, prognostiziert sogar, dass KI in den kommenden Jahren mehr Millionäre hervorbringen könnte als das Internet in zwei Jahrzehnten. Gerade für Start-ups kann eine Unternehmensgründung mithilfe von KI tatsächlich riesige Chancen bieten. Doch diese Modelle funktionieren nur mithilfe riesiger Rechenzentren – die wiederum sehr viel Wasser und Strom für Rechenleistung und Kühlung benötigen. Wird eins von beidem knapp, stockt der Informationsfluss, Prozesse geraten ins Stocken, Bildschirme bleiben schwarz. Und um diese Rechenzentren zu bauen, werden wiederum dringend Fachkräfte benötigt, besonders Maurer, Elektrikerinnen, Schlosser, Schweißerinnen, Sanitärtechniker – also genau diese Most Wanted, die ohnehin schon weltweit rar sind.

Auch im Mittelstand kann KI bereits viele Prozesse effizienter gestalten. Die künstliche Intelligenz unterstützt das Recruiting, indem sie Kommunikationsstil, Verhaltensmuster und Persönlichkeitstendenzen analysiert und Diskrepanzen zwischen Selbstdarstellung und Verhalten aufdeckt. Im Einkauf, Pricing und Marketing liefert KI in Sekundenschnelle Analysen und entwickelt ebenso schnell Strategien. Call-Center-Mitarbeitende werden weithin durch KI ersetzt, auch in Arztpraxen erleichtert sie durch automatisierte Anrufannahme und Terminvergabe die Arbeit.

Dennoch ist KI kein Allheilmittel, denn bei komplexen oder kreativen Aufgaben stößt

sie schnell an ihre Grenzen. Das enorme Potenzial der Technologie kann den strukturellen Fachkräftemangel nicht alleine lösen. Deutschland muss deshalb erkennen: Wir sind auf Fachkräfte aus dem Ausland angewiesen.

Viele qualifizierte Arbeitskräfte wollen nach Deutschland kommen, weil ihnen in ihren Heimatländern Perspektiven oder wirtschaftliche Stabilität fehlen. Doch bevor sie überhaupt arbeiten können, erwarten sie oft bürokratische Hürden: Wohnungssuche, Behördengänge, Anmeldung, Verständigungsprobleme und sogar die Nichtanerkennung des Führerscheins. Relocation-Management, wie es in Ländern wie den USA oder Großbritannien üblich ist, gibt es hier kaum. Viele Unternehmen und Behörden verstehen noch nicht, was es bedeutet, 2000 Kilometer entfernt ein neues Leben zu beginnen. Kein Wunder, dass Deutschland bei ausländischen Fachkräften als Wunschland mittlerweile weit hinten steht.

Um die deutsche Wirtschaft und Gesellschaft auch in Zukunft am Laufen zu halten, brauchen wir jährlich rund 100 000 Fachkräfte. Selbst wenn viele fitte Weißhaarige weiterhin gerne freiwillig arbeiten, reicht ihr Engagement nicht aus, um die Lücke zu schließen. Behörden, Unternehmen und Bürgerinnen und Bürger sollten endlich erkennen: Wir müssen Fachkräfte aus dem Ausland willkommen heißen, sonst riskieren wir unsere Zukunft.

Text Katja Deutsch

Brandreport • Humanus GmbH

Wir brauchen eine koordinierte Talentschmiede

Jahr für Jahr fehlen hierzulande mehr Berufstätige, um unser Land am Laufen zu halten. Philipp Erik Breitenfeld, CEO der Humanus GmbH, vermittelt dem Mittelstand dringend benötigte Blue-Collar-Fachkräfte aus dem Ausland.



Philipp Erik Breitenfeld
CEO



Es geht nicht mehr nur um Jobvermittlung, sondern um gezielte Nachqualifizierung und Marktfähigkeit.

– Philipp Erik Breitenfeld,
CEO

Herr Breitenfeld, wird der Arbeitsmarkt zum entscheidenden Standortfaktor?

Um langfristig zu überlegen, muss die Exportnation Deutschland internationale Investoren anlocken. Dabei spielt der Arbeitsmarkt eine zentrale Rolle: Flexibilität, verfügbare Qualifikationen, Produktivität, Steuern – vor allem die Lohnnebenkosten – und zunehmend auch Technologiefreundlichkeit sind Punkte, wo es hier hakt.

Für internationale Talente wird Deutschland immer unattraktiver. »Made in Germany« hat an Strahlkraft verloren. Innerhalb der EU funktioniert Rekrutierung noch, doch bei Drittstaaten bleibt das Fachkräfteeinwanderungsgesetz ein enormes bürokratisches Hindernis – somit bleibt qualifizierte Einwanderung in Arbeit extrem kompliziert.

Wir brauchen eine echte Willkommenskultur für Talente! Viele der Fachkräfte, die wir heute suchen, wurden nie geboren. Ohne Hunderttausende Zuwanderinnen und Zuwanderer für den Arbeitsmarkt gefährden wir unsere Überlebensfähigkeit. Im Blue-Collar-Bereich

entscheidet sich inzwischen fast jeder Dritte für Standorte wie Skandinavien, die Niederlande oder die Schweiz. Gleichzeitig werden bereits im nächsten Jahr rund 700 000 mehr Menschen in Rente gehen als nachrücken. Der Arbeitsmarkt entscheidet also eindeutig über unsere Zukunftsfähigkeit.

Braucht Deutschland eine koordinierte Talentstrategie?

Ja! Die Bundesagentur für Arbeit muss neu gedacht werden: Es geht nicht mehr nur um Jobvermittlung, sondern um gezielte Nachqualifizierung und Marktfähigkeit. Digitalisierung und Automatisierung bauen viele Verwaltungsjobs ab, aber Facharbeitende bleiben gefragt. Deshalb brauchen wir eine Talentschmiede aus gemeinsamer Kraft von Mittelstand und Politik. Die Bundesagentur sollte als moderne Qualifizierungsplattform Weiterbildung, Integration und internationale Talente verbinden. Mittelständische

Unternehmen gehen bereits voran, doch der klare politische Rahmen fehlt bisher.

Der Fachkräftemangel legt sehr viele Branchen lahm. Wie können Unternehmen eine zukunftsfähige und nachhaltige Personalstrategie etablieren?

Beim Arbeitsmarkt geht es längst nicht mehr um Wachstum, sondern um massive Einschnitte in Infrastruktur und Versorgung, wie zum Beispiel dauerhafter Schienenersatzverkehr, weil Lokführer in Rente gehen, geschlossene Altenheime, Hausärztinnen im Rentenalter. Das ist keine Frage von Luxus, es ist eine des Überlebens. Unternehmen sollten die über 20 Millionen Menschen im Rentenalter im Blick haben, die gerne weiterarbeiten würden, und ebenso verstärkt auf Mütter fokussieren, denn sie schaffen oft in vier Stunden genauso viel wie manch

anderer in acht. Unternehmen könnten auch dafür eintreten, starre Ausbildungssysteme und Studiengänge an die Realität anzupassen.

Warum führen Sie mit Humanus eines der erfolgreichsten HR-Unternehmen Europas?

Europa ist eine riesige Talentschmiede. Wir bei Humanus greifen auf einen Pool von über 150 Millionen Menschen zu, etwa aus Osteuropa, Spanien oder Portugal, die sich weiterentwickeln wollen, aber in ihrem Land nicht die Infrastruktur dafür haben. Das löst zugleich das größte Problem unseres Mittelstands, den Fachkräftemangel. Ich arbeite seit über 20 Jahren in diesem Bereich, habe in 13 Jahren mit eigenem Unternehmen über 8000 Menschen für den deutschen Arbeitsmarkt rekrutiert. Mit Empathie und digitalen Prozessen gewinnen wir diese Talente, bilden sie europaweit weiter und begleiten sie vom ersten Arbeitstag inklusive Unterbringung und Behördengängen. Das spricht sich herum und schafft Vertrauen.

Weitere Informationen unter:
humanus.de



humanus

»Hohe Fehlzeiten sind ein strategisches Thema und erfolgskritisch«

»Fehlzeiten in Unternehmen sind durch aktives Management und Führung viel stärker beeinflussbar, als die meisten glauben«, sagt Manuel Fink, Geschäftsführer des Personaldienstleisters ProServ Produktionsservice und Personaldienste GmbH (The Adecco Group) und Experte für Fehlzeitenmanagement. Im Interview erläutert er, wie Fehlzeiten- und Gesundheitskompetenz zum Wettbewerbs- und Karrierefaktor werden.



Manuel Fink
Geschäftsführer



Mario Caleta
Leiter Akademie



Herr Fink, die Krankenstände in deutschen Unternehmen sind nach wie vor hoch. Warum ist das so – und wer hat Schuld?

Die Schuldfrage hilft meist nicht weiter. Hohe Krankenstände entstehen selten aus einem einzigen Grund. Dahinter stehen oft körperliche und psychische Be- und Überlastung, Führungsdefizite, geringe Bindung und Arbeitsbedingungen, die auf Dauer nicht gesund sind. Fehlzeiten sind deshalb nicht nur ein medizinisches, sondern auch ein Management- und Kulturthema. Ob man die Fehlzeitenberichte der Krankenkassen oder die Analysen der Wirtschaftsinstitute heranzieht – die Botschaft ist eindeutig: Hohe Fehlzeiten sind kein temporäres Phänomen mehr. Sie sind ein strategisches Thema und erfolgskritisch.



In Ihrem Buch »Fehlzeiten aktiv managen« schließen Sie von Krankmeldungen auch auf eine kranke oder zumindest verbesserungswürdige Arbeitsumgebung?

Nicht jede Krankmeldung sagt etwas über das Unternehmen aus. Aber wenn Fehlzeiten sich häufen oder in einzelnen Bereichen auffällig sind, ist das oft ein Hinweis auf Überlastung, unklare Abläufe oder schwache Führung. Krankmeldungen stehen nicht nur für Abwesenheiten, sondern dienen auch als Spiegel und Rückmeldung aus der Organisation. Deshalb sollte man Krankmeldungen nicht nur verwalten, sondern aktiv managen. So wie jede andere wichtige Kennzahl und KPI im Unternehmen.

Sie plädieren für ein »Fehlzeiten-Know-how«. Was soll das bringen?

Fehlzeiten-Know-how bringt Unternehmen aus der Passivität in die Wirksamkeit. Die

Von fünf möglichen Fehlzeitengründen sind nur zwei medizinisch bedingt.

– Manuel Fink,
Geschäftsführer

meisten Unternehmen monitoren ihre spezifischen Kennzahlen supergenau und nachhaltig. Sobald eine Abweichung erkannt wird, gibt es einen Actionplan mit klaren Verantwortlichkeiten und To-dos, um auf Zielkurs zu kommen. Aber bei der Krankenquote hört das Managen nach deren Erfassung oftmals auf. Das ist ein Managementversäumnis, was meiner Beobachtung nach auf einen Wissensmangel über Fehlzeiten und deren Beeinflussbarkeit zurückzuführen ist. Doch wer sich dieses Wissen nicht aneignet und die Zahlen nicht nutzt, wird im zunehmenden Wettbewerb an Boden verlieren. Ein Fehlzeiten-Know-how ist sogar ein doppelter Wettbewerbsfaktor für Unternehmen: Zum einen senkt es nicht nur Ausfälle und stärkt die Produktivität, sondern es zahlt auch auf Teamstabilität und Arbeitgeberattraktivität ein.

Wie kann man Fehlzeiten aktiv managen? Kommt da die R.U.F.-Methode ins Spiel?

Aktives Fehlzeitenmanagement bedeutet, dass man Fehlzeiten nicht nur erfasst, sondern wirklich versteht, Stück für Stück enttabuisiert und methodisch nachhaltig reduziert. Hierfür steht die R.U.F.-Methode, die je nach Ausgangslage und Umsetzungskonsequenz dabei hilft, die betrieblichen Fehlzeiten in vier Schritten um 20 bis 50 Prozent zu reduzieren – und zudem die betriebliche Gesundheit und Arbeitgeberattraktivität zu steigern. Zuerst gilt es, das Bewusstsein zu schaffen, dass Fehlzeiten kein Zufall und beeinflussbar sind. Des Weiteren ist es wichtig, alle im Unternehmen regelmäßig über die Entwicklung der Fehlzeiten und Maßnahmen zu informieren. Denn: Transparenz schafft Vertrauen und die Basis dafür, dass eine Kultur hin zu einem positiv belegten Gesundheitsmanagement entsteht. Im monatlichen R.U.F.-Meeting wird genau hingesehen, um Fehlzeitenmuster zu erkennen, ob spezielle Teams und Mitarbeitende betroffen sind

und ob die Maßnahmen wirken. Im letzten Schritt geht es um die Führungskräfte, die erkennen sollen, dass Fehlzeitenmanagement eine Chance ist, den positiven Unterschied zu machen. Dazu gehören Fehlzeitenkompetenz und das souveräne Führen von Gesundheitsfördergesprächen. Aktiv managen heißt also: Bewusstsein und Transparenz schaffen sowie Unterschiede wahrnehmen und gesund führen.

Wie sieht ein »gesunder Führungsstil« denn aus?

Ein gesunder Führungsstil gibt Orientierung, ist authentisch und aufmerksam. Er verbindet Leistungsanspruch mit Achtsamkeit für die individuellen Bedürfnisse und Belastungen. Gesunde Führung ist kein Soft Skill, sondern ein Karriere- und Wettbewerbsfaktor. Konkret heißt dies, Be- und Überlastungen früh zu erkennen, faire und nachvollziehbare Entscheidungen zu treffen oder auch Konflikte und Probleme nicht erst dann anzusprechen, wenn jemand ausfällt. Die bewusste Prävention und Nachsorge mit den Werkzeugen aus BGM und BGF. Es geht um Orientierung, Feedback, Respekt und ein Arbeitsumfeld, in dem Mitarbeitende sich psychologisch sicher fühlen. Der Begriff »gesunder Führungsstil« ist deshalb kein Trendbegriff, sondern eine Notwendigkeit. Insbesondere mit Blick auf die massiven Zuwächse bei psychisch bedingten Fehlzeiten.

Wo liegt das Problem beim Schulterzucken und »Ist halt krank, kann man nichts machen«?

In der Passivität. Die uns allen bekannte Aussage »Krank ist krank!« ist ein ungültiger Glaubenssatz und macht Unternehmen zu passiven Beobachtern. Dazu muss man wissen: Von fünf möglichen Fehlzeitengründen sind nur zwei medizinisch bedingt. Die restlichen drei liegen in organisatorischen, kommunikativen oder in Führungsdefiziten. Trotzdem werden alle fünf durch ärztliche

Arbeitsunfähigkeitsbescheinigungen bestätigt. Diesem Glaubenssatz »Krank ist krank!« liegen Mitarbeitende wie Führungskräfte auf. Zumeist aufgrund fehlenden Wissens darüber, wie Fehlzeiten souverän beeinflusst werden können. Bei Führungskräften kommt hinzu, dass sie sich aufgrund von früheren und als unsicher empfundenen Situationen aus der Verantwortung nehmen, um sich auf weniger emotionale Aufgaben konzentrieren zu können.

Sie bringen das Akzeptieren von hohen Krankenständen bewusst mit einem Nicht-wissen-Wollen und Nicht-kommunizieren-Können in Verbindung. Was folgt daraus für den Umgang mit Krankmeldungen?

Die Ursachen von hohen Fehlzeiten beruhen auf zwei Säulen. Zum einen existieren viele Mythen, was zu Fehlinterpretationen und zu wenig strukturiertem Fehlzeitenmanagement führt. Des Weiteren liegt es am Willen, Konflikte frühestmöglich offenzulegen. Viele Führungskräfte ahnen Zusammenhänge und erkennen auch offensichtliches »Blaumachen«, trauen sich aber nicht, dies anzusprechen. Das ist doppelt problematisch. Denn die »Blaumachenden« ändern ihr Verhalten nicht und alle anderen sehen, dass dies geduldet wird. Deshalb: »Man kann nicht nicht führen.« Führungskräfte brauchen Sicherheit darin, wie sie Rückfragen stellen, wie sie Auffälligkeiten ansprechen und wie sie Gespräche so führen, dass Verbindlichkeit und Wertschätzung zusammenkommen. Fehlzeitenmanagement ist deshalb immer auch Kommunikationstraining.

Sollte die Rückkehr an den Arbeitsplatz nach Krankheitstagen bewusst anders gestaltet werden?

Ja, unbedingt. Gerade die Rückkehr wird in vielen Unternehmen unterschätzt. Dabei entscheidet sich oft genau dort, ob jemand wieder gut ankommt oder innerlich schon auf Distanz bleibt. Ein gutes Rückkehrgespräch ist kurz, klar und wertschätzend. Es geht nicht darum, Diagnosen zu erfahren. Es geht darum: Wie geht es der Person? Hatte die Abwesenheit etwas mit dem Betrieb zu tun? Gibt es Hinweise auf Belastungen, die man ernst nehmen sollte? So ein Gespräch zeigt Haltung. Es signalisiert: »Mir ist aufgefallen, dass du gefehlt hast. Schön, dass du wieder da bist. Kann ich dich irgendwie unterstützen?« Das stärkt Bindung, schafft Klarheit und hilft, erneute Ausfälle eher zu vermeiden.

Interview Rüdiger Schmidt-Sodingen

ProServ unterstützt Unternehmen bundesweit in der Reduzierung von Fehlzeiten. Bei Mario Caleta können Beratungstermine vereinbart werden.

Weitere Informationen unter:
proserv-dl.de/ruf-methode



»Führung wird zunehmend menschlicher, nicht technischer«

Die Anforderungen an Führungspersonen haben sich fundamental gewandelt: Fachliche Exzellenz ist nur die Eintrittskarte, während kulturelle und strategische Passung über den langfristigen Erfolg entscheiden. Bei der Stellenbesetzung ist daher das Beiziehen eines Executive-Search-Spezialisten unerlässlich.



Silke Fußbahn
Geschäftsführende Gesellschafterin

Frau Fußbahn, die Besetzung von Führungsrollen ist für jedes Unternehmen eine Schlüsselthematik. Welche Faktoren erschweren diesen Prozess aktuell?

Die größte Herausforderung stellt interessanterweise weniger der Mangel an qualifizierten Lebensläufen dar; im Gegenteil, wir verfügen über ein großes Netzwerk an hervorragenden C-Level-Kandidatinnen und -Kandidaten. Vielmehr besteht das Kernproblem in einem Mangel an passenden Persönlichkeiten für spezifische Kontexte: Zahlreiche Branchen befinden sich in einer tiefgreifenden Transformation, wie etwa der Automotive-Sektor oder dessen Zulieferer. Wer dort die letzten zehn Jahre tätig war, ist fachlich meist brillant – doch das bedeutet nicht zwingend, dass sie oder er in ein wachsendes, hochdynamisches Umfeld wie Defense, Spezialtransport oder auch Pharma & Medizintechnik passt. Die Umstellung auf eine neue Firmendynamik

und damit in der Regel auch andere kulturelle Rahmenbedingungen sind oft schwierig, da die strategische Situation nicht korreliert.

Das bedeutet, die Ansprüche an Führung haben sich verschoben?

Absolut. Alle Unternehmen befinden sich im Transformationsmodus – getrieben durch Geopolitik, Digitalisierung und neue Geschäftsmodelle. Folglich sind die Erwartungen an Führung heute anders als noch vor fünf Jahren. Das ist auch für uns eine wesentliche Challenge, da wir Profile differenzierter betrachten müssen. Fachliche Exzellenz reicht nicht mehr aus; die kulturelle Passung muss zwingend gegeben sein, gerade in familiengeführten Strukturen, im Mittelstand oder Private-Equity-Umfeld.

Wie stellt Rochus Mummert angesichts dieser Hürden sicher, dass passende Führungspersönlichkeiten gefunden und gewonnen werden?

Wir besetzen nicht einfach Positionen, wir gestalten Unternehmen. Das mag hochtrabend klingen, hat aber eine tiefe Substanz: Unser Ansatz im Executive Search beginnt nicht mit der Suche nach einer Person, sondern beim tiefgreifenden Verständnis des suchenden Unternehmens. Wo kommt die Firma her? Wie sieht die Kultur aus? Welche Dynamiken herrschen vor und wohin soll

die Reise gehen? Glücklicherweise kommen viele Unternehmen proaktiv auf uns zu, weil sie spüren, dass vor einer Neubesetzung eine fundierte Ist-Analyse notwendig ist. Wir empfehlen hier oft ein Management-Audit. Dabei nehmen wir uns Zeit für eine echte Rollenklärung in der heutigen Struktur. Daraus entwickeln wir das effektive Profil, das oft deutlich vom ursprünglich angedachten Entwurf abweicht.

Wie begleiten Sie den Prozess des Einlebens der neuen Führungspersonen?

Unsere Arbeit endet nicht mit der Vertragsunterschrift. Wir begleiten den gesamten Vertragsprozess und bleiben auch danach an Bord – besonders bei sensiblen Themen wie Nachfolgeregelungen oder wenn ein Geschäftsführer in den Beirat wechselt. Wir halten die Erwartungshaltung lebendig: Passiert das, was wir geplant hatten? Hakt es irgendwo? Dieses kontinuierliche Sparring mit dem Auftraggeber und der Kontakt zur neuen Führungskraft helfen uns, potenzielle Fehlentwicklungen frühzeitig zu erkennen und proaktiv zu adressieren.

Wie verändern Digitalisierung und KI das Leadership – und welchen Einfluss haben diese Technologien auf Ihre Arbeit?

Es wird oft unterschätzt, dass durch KI Aspekte wie Urteilsvermögen, Werteorientierung und die

Gabe, Menschen durch unsichere Zeiten zu führen, immer wichtiger werden. Je mehr Technologie wir einsetzen, umso entscheidender wird der Mensch als Führungskraft. Führung wird also paradoxerweise menschlicher, nicht technischer.

Gleichzeitig beobachten wir, dass sich unsere Mandanten gerade in Zeiten zunehmender Digitalisierung ganz bewusst eine enge persönliche Nähe und eine langfristige, vertrauensvolle Verbindung wünschen. Diese Beziehungsebene lässt sich nicht digitalisieren, sie entsteht im direkten Austausch.

Natürlich nutzen auch wir KI. Die finale Entscheidung fällt jedoch immer im persönlichen Gespräch. Das kann keine KI übernehmen.

Weitere Informationen unter:
rochusmummert.com



Brandreport • Kooku Recruiting GmbH

Was eine offene Stelle wirklich kostet – bevor man über KI nachdenkt

In der Praxis scheitert Personalgewinnung mithilfe von KI oft noch an einfachen operativen Defiziten. Warum CEOs zunächst ihre Prozesse klären sollten, wo unbesetzte Stellen besonders teuer werden und unter welchen Bedingungen KI im Recruiting tatsächlich Mehrwert stiften kann, erläutert Mathias Mengel, CEO von Kooku.



Mathias Mengel
CEO

Herr Mengel, viele CEOs sprechen derzeit über KI im Recruiting. Sie sagen: In vielen mittelständischen Unternehmen fehlen dafür die Grundlagen. Was läuft falsch?

In vielen Fällen fehlt bereits eine saubere Prozessstruktur. Bewerbungen landen im E-Mail-Postfach, werden intern weitergeleitet und parallel in Excel-Listen gepflegt. Klare Zuständigkeiten, dokumentierte Abläufe oder verlässliche Löschroutinen gibt es oft nicht. Das ist ein stilles Wachstumsrisiko, das in keiner Bilanz auftaucht – aber Projekte verzögert, Teams überlastet und Leistungsträger Nerven kostet. Unter solchen Bedingungen ist KI nicht der erste Hebel. Zunächst sollte Ordnung geschaffen werden.

Warum geht der öffentliche KI-Diskurs an der Realität des Mittelstands vorbei?

Weil er häufig eine Reife voraussetzt,

die in dieser Form noch gar nicht vorhanden ist. Viele Debatten richten sich an Unternehmen mit bereits digitalisierten HR-Prozessen. Im Mittelstand sieht die Realität oft anders aus: gewachsene Strukturen, begrenzte Ressourcen, operative Workarounds. Wer dort vorschnell auf KI setzt, automatisiert mitunter nicht Effizienz, sondern Unschärfe.

Was sind derzeit die größten operativen Schwächen im Recruiting?

Erstens: die Auswahlqualität. Ein Lebenslauf allein sagt wenig darüber aus, ob jemand fachlich und persönlich wirklich passt. Zweitens: Recruiting wird oft administrativ verstanden, obwohl es in weiten Teilen Vertriebs- und Kommunikationsarbeit ist. Drittens: Viele Unternehmen verlassen sich zu stark auf Standardkanäle. Die interessantesten Kandidatinnen und Kandidaten bewerben sich meist nicht aktiv, sondern müssen gezielt angesprochen werden.

Offene Schlüsselpositionen werden oft erstaunlich gelassen hingenommen. Warum ist das problematisch?

Weil die Kosten weit über das Offensichtliche hinausgehen. Nach 83 Tagen hat eine unbesetzte Stelle rechnerisch bereits ein komplettes Bruttojahresgehalt gekostet.

Bei Vertriebspositionen, in denen jeder Tag mit entgangenem Umsatz verbunden ist, kann dieser Wert durch den höheren Wertschöpfungsfaktor sogar beim Dreifachen liegen. In anderen Bereichen sind die Folgen weniger unmittelbar sichtbar, aber nicht weniger gravierend: Projekte verzögern sich, Teams arbeiten dauerhaft unter Überlast und Leistungsträgerinnen und -träger binden Zeit in Vertretung und Koordination. Diese Opportunitätskosten werden häufig unterschätzt.

Ab wann ist KI im Recruiting der richtige nächste Schritt?

Dann, wenn die Prozesse klar beschrieben und steuerbar sind. Die Reihenfolge sollte immer lauten: dokumentieren, optimieren, dann automatisieren. KI kann im Recruiting durchaus sinnvoll eingesetzt werden, etwa bei der Erstellung von Stellenanzeigen, bei der Strukturierung von Informationen oder bei administrativen Vorarbeiten. Aber sie braucht einen klaren Rahmen: definierte Prozesse, freigegebene Tools, Datenschutz und verbindliche Richtlinien für die Nutzung.

Was sollten CEOs jetzt konkret tun?

Sie sollten als Erstes durchrechnen, was ihre offenen Stellen das Unternehmen tatsächlich kosten – und zwar nicht nur

in Form von Gehalt, sondern auch durch entgangenen Umsatz, Überlast im Team und verzögerte Projekte. Erst wenn diese Größen transparent sind, lässt sich seriös entscheiden, wo im Recruiting der größte Handlungsdruck besteht. Genau dafür haben wir einen kostenlosen Vakanzkostenrechner entwickelt, der nach gängigen Methoden in rund 60 Sekunden einen fundierten Richtwert liefert – ohne Registrierung und ohne weitere Verpflichtung.

Weitere Informationen unter:
kooku.de



Was kostet Ihre offene Stelle wirklich?

Jetzt berechnen – kostenlos, in 60 Sekunden.

kooku.de/cov





Das Büro der Zukunft

Seit Januar 2025 führt Götz Stamm die Wilkhahn Wilkening+Hahne GmbH+Co. KG, einen der prägendsten Anbieter für moderne Arbeitswelten. Im Gespräch erklärt er, warum das Büro heute weit mehr sein muss als ein funktionaler Ort zum Arbeiten und wie New Work, Ergonomie und durchdachte Raumkonzepte zum strategischen Faktor für Unternehmen werden können.



Götz Stamm
Geschäftsführer

Herr Stamm, das Büro stand in den letzten Jahren stark unter Rechtfertigungsdruck. Welche Rolle soll der physische Arbeitsort heute aus Sicht eines CEOs noch spielen?

Das Büro, richtig konzipiert, erfüllt viele Funktionen und leistet nach wie vor einen entscheidenden Beitrag zum unternehmerischen Erfolg. Transformation ist mittlerweile ein permanenter Vorgang, Büros sollten diesen Wandel mitgehen. Bei aller Unsicherheit kann hier zum Beispiel ein Hub geschaffen werden, an dem Kultur, Gemeinschaft und Identität erfahrbar werden. Wenn wir über Fachkräftemangel und Bindung von Mitarbeitenden nachdenken, sind das relevante Ansatzpunkte. Es geht also nicht mehr um einen Ort, an dem bloß gearbeitet wird, sondern um einen Möglichkeitsraum.

Wenn Unternehmen heute über New Work sprechen, haben sich auch die Erwartungen an Arbeitsumgebungen verändert. Was beobachten Sie dabei derzeit am deutlichsten?

Die Diskussion über New Work entfernt sich oft von Frithjof Bergmanns Überlegungen. Viele aktuelle Debatten über Arbeit sind von Leistung, Auswirkungen von KI und Digitalisierung geleitet. Daran zeigt sich, dass New Work unterschiedlich verstanden wird. Während einerseits schon gute Erfolge für mehr Flexibilität oder Selbstbestimmung erzielt werden, nehme ich wahr, dass durch hohe Veränderungsgeschwindigkeit ein Handlungsdruck entsteht, infolgedessen oft Raum für die Auseinandersetzung mit den eigentlichen Fragen fehlt: Sorgt KI im Sinne Bergmanns für Entlastung der Menschen oder nur für eine Verdichtung der Arbeit? Wie wollen wir zukünftig zusammenarbeiten? Wie können wir Empowerment und mehr echte Teilhabe an wichtigen Entscheidungsprozessen umsetzen?

Wilkhahn beschäftigt sich seit Jahren mit der Frage, wie Arbeitsumgebungen Zusammenarbeit und Wohlbefinden fördern können. Was macht für Sie heute einen Arbeitsplatz aus, der sowohl den Menschen als auch dem Unternehmen dient?
Zuletzt konnte man, getragen vom Wunsch

nach mehr Identifikation mit dem Unternehmen, einige »Return to Office«-Anweisungen verfolgen. Aber ist ein angeordnetes »Zurück in die alte Welt« auch ein Schritt nach vorne? Wenn das Büro gemeinsame kreative Zusammenarbeit unterstützt, das Momentum spontan genutzt werden kann, wenn verschiedene Zonen für verschiedene Arbeitsformen zur Verfügung stehen, dann macht es Spaß, im Büro zu arbeiten. Dann werden informelles Lernen, schneller Austausch, effiziente Entscheidungsfindung und ein starkes Teamgefühl gefördert und das Büro wird attraktiv und zum Erfolgsfaktor. Eine Win-win-Situation für Menschen und Unternehmen.

Ergonomisches Arbeiten ist eine Frage des Komforts und zugleich mit spürbarem Mehrwert für Unternehmen verbunden. Warum wird dieses Potenzial in vielen Betrieben noch unterschätzt?

Gute Ergonomie gilt häufig als Nice-to-have und der Begriff mag im ersten Moment wenig spannend klingen. Das verkennet ihre Bedeutung für die Gesundheit am Arbeitsplatz. Die sitzenden Tätigkeiten im Büro und die Krankenstatistiken zeigen, dass hier ein wichtiger Hebel für dauerhaft mehr Produktivität und Rentabilität liegt. Die kurzfristig höheren Kosten für gute Ergonomie kehren sich mittel- bis langfristig um. Schließlich dürfen wir die weiteren Krankheitskosten wie Lohnfortzahlung, unerledigte Aufgaben oder Krankheitsvertretung nicht außer Acht lassen. Diesen Effekt zu messen ist allerdings nicht einfach. Deshalb haben wir mit der Deutschen Sporthochschule Köln Studien durchgeführt, in denen wir die vielen Vorteile unserer Bürostühle wissenschaftlich bewiesen haben – und die gehen weit über den Präventionsgedanken hinaus.



Unsere eigenen Entwicklungs- und Designteams haben den Anspruch, das Fehlende zu finden, um echte Mehrwerte zu schaffen.

– Götz Stamm,
Geschäftsführer

New Work wird oft über hybride Modelle und digitale Tools definiert. Welche Bedeutung hat die physische Arbeitsumgebung, wenn es darum geht, neue Formen der Zusammenarbeit wirklich tragfähig zu machen?

Wenn wir ehrlich mit uns selbst sind, fallen uns schnell Beispiele ein, bei denen wir in einem virtuellen Meeting saßen, weil nur eine Person nicht physisch am selben Ort verfügbar war. Aus Bequemlichkeit und weil es oft technisch problembehaftet ist, verzichten wir unbewusst auf die Vorteile des physischen Zusammenkommens. Wenn Möbel und Kommunikationstechnik hier zusammenwachsen, wird der Medienbruch wirksam überwunden. Wer sich mit unserem Programm Confair Next beschäftigt, ahnt, wohin die Reise hier gehen kann. Technologieoffene, durchgängig gestaltbare Lösungen mit nahtloser Technikintegration vereinfachen hybride Meetings deutlich und verbinden das Beste aus zwei Welten. Neue Arbeitsformen sollten sich in erster Linie natürlich anfühlen und wie selbstverständlich funktionieren.

Viele Unternehmen möchten moderne Arbeitswelten schaffen, setzen in der Praxis aber oft nur punktuelle Maßnahmen um. Worauf kommt es an, damit daraus ein stimmiges Gesamtkonzept wird?

Komplexität ist eine Herausforderung. Aber sie ist nicht das Problem, sondern der Schlüssel. Wir sind gut beraten, moderne Arbeitswelten gesamthaft zu konzipieren und konsequent den Menschen in den Mittelpunkt zu stellen. Dabei geht es im Wesentlichen um die Elemente: Sinnhaftigkeit, Identität, Wohlbefinden und Zusammenarbeit. Einen umfangreichen Guide dazu, wie man diese Komplexität meistern und das Unplanbare planen kann, bietet unser Konzept des »Human Centered Workplace«.

Wilkhahn steht für zeitstables Design, wegweisende Funktion, hohe Qualität und Nachhaltigkeit. Wie übersetzen sich diese Ansprüche konkret in Ihre Lösungen und welchen Mehrwert schaffen sie im Arbeitsalltag Ihrer Kundinnen und Kunden?

Unsere eigenen Entwicklungs- und Designteams haben den Anspruch, das Fehlende zu finden, um echte Mehrwerte zu schaffen. Wir sprachen zuvor schon über Gesamtkonzepte moderner Arbeitswelten. Genau dort bringen unsere Produkte zusätzlichen Nutzen: Unsere patentierten 3D-Bürostühle mit Trimension sorgen für Aktivierung von Körper und Geist, smarte mobile Einrichtungslösungen für kreative Zusammenarbeit, stärken Teamgeist und Innovationskraft und sparen dabei jede Menge Ressourcen ein und die nahtlose Technikintegration führt hybrides Arbeiten zum Erfolg. Es geht also um weit mehr als Möbel.

Welche Anforderungen werden CEOs in den nächsten Jahren an Arbeitsumgebungen stellen müssen und wie kann Wilkhahn Unternehmen dabei als Partner begleiten?

Permanente Veränderungen erfordern Flexibilität, Dynamik und bedarfsorientierte Konzeption von Arbeitsumgebungen. Technologieoffenheit und die Integration verschiedener Hardware für hybrides Arbeiten wird selbstverständlich und muss reibungslos funktionieren. An diesem Ort sind Ergonomie und Wohlbefinden Teil des Leistungsversprechens an Mitarbeitende. Um das im Raum erfahrbar zu machen, sind wir schon heute mit multifunktionalen Möbeln für Büroarbeitsplätze, verschiedene Formen der Kollaboration sowie für informelle Kommunikations- und Begegnungsbereiche der richtige Partner. Als CEO lege ich Wert darauf, Wertschätzung für die Mitarbeitenden und Attraktivität als Arbeitgeber zu vermitteln. Das bei Wilkhahn umzusetzen, erfüllt mich mit Freude.

Interview **Walter Nogueira**

Weitere Informationen unter:
wilkhahn.com



Wilkhahn

Mitarbeiterentwicklung in Zeiten künstlicher Intelligenz: Das Lernen neu denken

Die Arbeitswelt verändert sich rasant, angetrieben von Digitalisierung, künstlicher Intelligenz (KI) und neuen Anforderungen an Kompetenzen. Unternehmen stehen vor der Herausforderung, Mitarbeitende kontinuierlich weiterzuentwickeln.

In einer Arbeitswelt, die sich durch Digitalisierung und künstliche Intelligenz wandelt, rücken auch die Themen Upskilling und Reskilling in den Fokus. Upskilling bedeutet, bestehende Fähigkeiten gezielt zu erweitern, damit Mitarbeitende ihre Aufgaben noch effizienter meistern können, etwa wenn eine Buchhalterin lernt, KI-gestützte Tools für Analysen einzusetzen und dadurch schneller und präziser arbeitet. Reskilling geht noch einen Schritt weiter: Es eröffnet den Weg zu völlig neuen Rollen und Aufgabenbereichen, zum Beispiel dann, wenn Tätigkeiten durch Automatisierung oder neue Technologien wegfallen. So könnte beispielsweise ein Produktionsmitarbeiter zukünftig zum Datenanalysten werden und Prozesse optimieren, statt wie bisher an einem Fließband zu stehen.

Gezieltes Upskilling und Reskilling machen Teams nicht nur flexibler, sondern helfen Unternehmen auch, den wachsenden Knowledge-Technology-Gap zu schließen. Wer diese Strategien nutzt, stärkt nicht nur die individuellen Kompetenzen von Fachkräften, sondern sichert zugleich die langfristige Wettbewerbsfähigkeit der Organisation.

Wissenslücken schließen

Der Knowledge-Technology-Gap bezeichnet die Lücke zwischen der Geschwindigkeit der technologischen Entwicklungen und der Fähigkeit von Arbeitnehmenden, mit dieser Schritt zu halten. In vielen Unternehmen zeigt sich das etwa daran, dass Arbeitnehmende neu eingeführte Software oder KI-gestützte Tools zunächst nicht optimal nutzen, weil ihnen die entsprechenden Kenntnisse fehlen. Nur wenn Unternehmen systematisch Wissen vermitteln, Lernprozesse unterstützen und Mitarbeitende kontinuierlich begleiten, lässt sich diese Lücke schließen und sicherstellen, dass ein technologischer Fortschritt tatsächlich produktiv eingesetzt werden kann. So kann beispielsweise ein Betrieb, der seine Buchhaltungsabteilung frühzeitig mit gezielten Trainings in KI-gestützten Analysewerkzeugen schult, die Mitarbeiterkompetenz an die

Entwicklung der Technologien anpassen. Und auch die Vorbildfunktion der Führung sollte keinesfalls unterschätzt werden: Vorgesetzte, die selbst lernen und das Thema Weiterbildung als Role-Model vorleben, setzen in ihrer Firma einen Kulturimpuls, der motiviert.

Systematisierte und individualisierte Know-how-Vermittlung

Digitale Lernplattformen und Blended-Learning-Konzepte, die digitale und klassische Lernformen miteinander verbinden, ermöglichen es, Wissen flexibel, individualisiert und nachhaltig zu vermitteln. So können beim Blended Learning Lerninhalte selbstgesteuert abgerufen werden, gleichzeitig lassen sich Präsenzworkshops oder kollaborative Formate einbinden. Karrierepfade und Talentmanagement lassen sich auf diese Weise systematisch fördern, während Wissenstransfer und Generationenmanagement



Sowohl Arbeitnehmende als auch Unternehmen können von staatlichen Fördermitteln profitieren.

sicherstellen, dass Erfahrung und Know-how im Unternehmen erhalten bleiben.

Ein besonders innovativer Ansatz ist dabei das »Vibe Coding«. Hier handelt es sich um ein praxisnahes Lernformat, das technisches Wissen durch experimentelles und projektbasiertes Programmieren vermittelt. Mitarbeitende lernen auf diese Weise nicht nur theoretische Konzepte, sondern wenden sie direkt in realen Szenarien an. Die Unternehmen wiederum profitieren, da »Vibe Coding« schnelle Kompetenzentwicklung, Problemlösefähigkeit und digitale Fertigkeiten fördert – genau jene Skills, die in der modernen Arbeitswelt zunehmend gefragt sind.

Auch Gesundheitspraktiken wollen gelernt sein

Doch Weiterbildung und kontinuierliches Lernen können nur dann langfristig wirksam sein, wenn Beschäftigte physisch und psychisch

belastbar sind. Aus diesem Grund gewinnt nicht nur die fachliche Weiterentwicklung, sondern auch das Wissen um Gesundheit und Work-Life-Balance in modernen Unternehmen an Bedeutung. Flexible Arbeitszeiten, die Integration von Pausen in digitale Lernplattformen und Angebote zur Stressbewältigung oder Mental-Health-Unterstützung tragen dazu bei, dass sich das Lernen organisch in den Arbeitsalltag einfügt und nicht als Zusatzbelastung wahrgenommen wird. Und auch die Betriebe selbst profitieren: Unternehmen, die Gesundheit und Work-Life-Balance aktiv fördern, schaffen nicht nur ein motivierendes Umfeld, sondern erhöhen auch die Produktivität und eine langfristige Bindung von Arbeitnehmenden.

Welche Fördermöglichkeiten gibt es?

Sowohl Arbeitnehmende als auch Unternehmen können von staatlichen Fördermitteln profitieren, von Zuschüssen bis hin zu Bildungsprämien, verschiedene Programme zur Weiterbildung von Mitarbeitenden decken sogar die Kosten für Kurse, Zertifikate oder Umschulungen ab. Unternehmen, insbesondere kleine und mittelständische Betriebe, können Haushaltsmittel und spezielle Förderprogramme nutzen, um interne Weiterbildungsinitiativen zu finanzieren.

So ermöglicht beispielsweise das Qualifizierungschancengesetz kleinen und mittleren Unternehmen bis zu 100 Prozent der Weiterbildungskosten sowie bis zu 75 Prozent der Lohnkosten für ihre Beschäftigten erstattet zu bekommen. Dies gilt für Weiterbildungen, die mehr als 120 Stunden umfassen und strukturelle Veränderungen im Unternehmen adressieren. Darüber hinaus stellt der Europäische Sozialfonds Plus in vielen Bundesländern Mittel für die berufliche Weiterbildung bereit. In Bayern werden beispielsweise Projekte gefördert, die Arbeitskräfte bei der Anpassung an den technischen und demografischen Wandel unterstützen.

Text SMA

Brandreport • Amadeus Fire

KI-Kompetenz entscheidet über Wettbewerbsfähigkeit



Monika Wiederhold
Vorstand Amadeus Fire AG

Unternehmen investieren massiv in künstliche Intelligenz – doch beim Kompetenzaufbau klappt eine gefährliche Lücke. Warum KI-Weiterbildung jetzt Chefsache ist und wie Unternehmen den Anschluss sichern, erklärt Monika Wiederhold, Vorstandsmitglied der Amadeus Fire Group.

Frau Wiederhold, warum wird KI-Weiterbildung aktuell zum strategischen Thema für CEOs?

Weil sich gerade entscheidet, ob Investitionen in KI überhaupt ihre Wirkung entfalten. Unsere aktuelle Studie zeigt: 91 Prozent der Unternehmen

sehen KI als zentral für ihr Geschäftsmodell, aber nur etwa ein Viertel investiert konsequent in Weiterbildung. Dieses Missverhältnis bremst Produktivität und Innovation. KI ist kein reines Technologiethema, sondern vor allem eine Kompetenzfrage – und damit Chefsache.

Wo sehen Sie aktuell die größten Defizite in Unternehmen?

Viele Initiativen bleiben im Pilotstatus, weil es an systematischen Qualifizierungsstrategien fehlt. Nur rund 20 Prozent der Beschäftigten haben bislang überhaupt eine KI-Schulung erhalten. Gleichzeitig fehlt oft die Messbarkeit: Unternehmen wissen nicht, welchen konkreten Mehrwert ihre Weiterbildungsmaßnahmen liefern. Ohne klare Kompetenzmodelle, Lernpfade und Erfolgsmessung bleibt das Potenzial von KI weitgehend ungenutzt.

Wie begegnet die Amadeus Fire Group dieser Herausforderung?

Wir verstehen uns als Orchestrator zwischen Weiterbildung, Talentmarkt und Technologie.

Entscheidend ist, KI-Kompetenzen nicht isoliert zu vermitteln, sondern direkt mit konkreten Rollen und Geschäftsprozessen zu verknüpfen. Mit unserem Praxisleitfaden helfen wir Unternehmen, Qualifizierung strategisch zu verankern – von der Bedarfsanalyse über rollenspezifische Lernpfade bis zur Integration von KI-Tools in den Arbeitsalltag.

Welche Rolle spielt dabei Ihre neue Partnerschaft mit Leaders of AI?

Eine zentrale. Gemeinsam schaffen wir ein Ökosystem für strategische KI-Kompetenzen, insbesondere für Führungskräfte. Die Programme, Webinare und Formate laufen bereits an. Ziel ist es, Unternehmen beim Übergang von ersten Pilotprojekten in die breite Anwendung zu begleiten. Gleichzeitig verzahnen wir Weiterbildung stärker mit dem Talentmarkt – ein entscheidender Hebel, um Kompetenzen schneller wirksam zu machen.

Was bedeutet das konkret für Führungskräfte?

Führung verändert sich grundlegend. Es geht künftig darum, hybride Teams zu steuern – also

Menschen und KI-Systeme. Dafür brauchen Führungskräfte nicht nur technologisches Verständnis, sondern auch die Fähigkeit, neue Arbeitsweisen zu etablieren. Wer KI nicht strategisch einordnen kann, wird im Wettbewerb zurückfallen. Umgekehrt entsteht ein enormer Hebel für Produktivität und Innovation, wenn Kompetenzen systematisch aufgebaut werden.

Monika Wiederhold verantwortet im Vorstand der Amadeus Fire Group das Geschäftsfeld Weiterbildung und unter dem Dach der bundesweiten Initiative »Allianz der Chancen« das Zukunftsfeld Corporate AI Learning. Mehr zur Studie »Corporate AI Learning« und zum Praxisleitfaden: group.amadeus-fire.de/corporate-ai-learning/

Amadeus Fire
GROUP

Collaboration-Skills sind wichtiger als Fachwissen

Der Arbeitsmarkt der Tech-Branchen verändert sich sehr stark: Wissen aus Ausbildung oder Universität hat eine immer kürzere Halbwertszeit, denn durch den Einzug von KI sind plötzlich andere Fähigkeiten gefragt. Welche das sind und warum eine Karriere heute nicht mehr automatisch steil nach oben geht, weiß Klaus Böckers, Chief People Officer bei Geotab.



Klaus Böckers
Chief People Officer

Herr Böckers, Sie sprechen von einem **Skilled-Based Hiring**. Wie setzen Sie diesen kompetenzbasierten Ansatz bei Geotab konkret um?

Künstliche Intelligenz gewinnt zunehmend an Einfluss, wodurch klassische Fachkenntnisse immer weniger wichtig werden. Zum Beispiel werden Kompetenzen wie das Programmieren in Java oder Python zwar weiterhin benötigt, aber wir sehen auch, wie der Fokus stärker auf Soft Skills wechselt. Also Fähigkeiten wie Zusammenarbeit im Team, Lösungsorientierung und ein kooperatives Mindset, also Kompetenzen, die nicht von KI übernommen werden können.

Diese persönlichen Fähigkeiten sind entscheidend für den Erfolg in dynamischen Arbeitsumgebungen. Auch die Anpassungsfähigkeit, also die Fähigkeit, sich gut auf neue Situationen einzustellen, wird immer wichtiger. Dies spiegelt sich inzwischen auch in unserem Einstellungsprozess wider: Neben Fachwissen legen wir zunehmend Wert auf diese *Collaboration-Skills*.

Inwiefern sehen Sie Karriereentwicklung als eine geteilte Verantwortung?

Der klassische, lineare Karrierepfad funktioniert heute nicht mehr. Stattdessen ist es eine Partnerschaft: Mitarbeitende müssen ihre Karriere unternehmerisch gestalten, neugierig bleiben und sich weiterentwickeln.

Der Wert liegt heute dort, wo Expertise und Fähigkeit zur Bewältigung von Komplexität bestehen, ganz gleich, in welchem Bereich. Gute Ergebnisse entstehen durch Zusammenarbeit und dezentrale Kompetenz, nicht durch klassische Managerhierarchien. Sobald Technologien sich ändern, verliert Wissen an Wert. Wer erfolgreich bleiben will, muss lernen, flexibel neue Fähigkeiten zu entwickeln und Verantwortung für die eigene Karriere zu übernehmen. KI-gestützte Systeme bei Geotab unterstützen dabei, Freiräume für komplexere Themen zu schaffen. Anpassungsfähigkeit und eigenständiges Lernen sind auch bei uns entscheidend.



Geotab lebt vom Engagement und der Kompetenz seiner Mitarbeitenden.

– Klaus Böckers,
Chief People Officer

Und wie unterstützen Sie Ihre Mitarbeitenden dabei, ihre Fähigkeiten auszubauen?

Geotab lebt vom Engagement und der Kompetenz seiner Mitarbeitenden. Deshalb setzen wir stark auf kontinuierliches, eigenverantwortliches Lernen und Weiterentwicklung, und zwar auf allen Ebenen. Unsere Mitarbeitenden erhalten gezielt Freiräume für persönliche Weiterentwicklung und können selbst entscheiden, welche Fähigkeiten für ihre Zukunft sinnvoll sind. Wir unterstützen sie dabei mit Zeit und Ressourcen. Unser Ziel ist es, die Lernmaschine im Kopf in Bewegung zu halten und eine Kultur zu schaffen, in der eigenverantwortliches Lernen und persönliches Wachstum selbstverständlich sind.

Die Erwartungen von Bewerbenden haben sich in den letzten Jahren stark verändert: Sinnhaftigkeit, KI,

Remote Work, Work-Life-Balance, flexible Arbeitszeitmodelle ... womit punktet Geotab?

Mit unserer *Flexible Work Policy* ermöglichen wir allen Mitarbeitenden echte Flexibilität: Ob im Büro, zu Hause oder sogar auf Workation – Kolleg:innen aus aller Welt genießen diese Freiheit, viele auch zu 100 Prozent remote. Als Tech- und Datenunternehmen ist KI ein wichtiger Teil unseres Alltags. Auch Sinnhaftigkeit ist elementar: Unsere Lösungen sind nachhaltig, steigern die Fahrersicherheit, reduzieren CO₂-Emissionen und schützen Menschen und Umwelt. Wer Spaß bei der Arbeit hat, arbeitet am besten. Deshalb setzen wir auf flexible Arbeitszeiten, positive Atmosphäre und echte Work-Life-Balance.

Ihre Unternehmenskultur in drei Eigenschaften?

Innovativ, kollaborativ und nachhaltig.

Weitere Informationen unter:
geotab.com



GEOTAB®

getAbstract AG • Brandreport

»Im Zeitalter von KI muss Lernen zwingend auf verifiziertem Wissen basieren«



Thomas Bergen
Mitgründer

Künstliche Intelligenz verändert die Arbeitswelt grundlegend. Im Interview erklärt Thomas Bergen, Mitgründer von getAbstract, warum wir vor einer produktiven Revolution stehen – und weshalb der Mensch dabei wichtiger ist denn je.

Herr Bergen, KI ist die Zukunft, das streitet niemand mehr ab. Doch viele Menschen befürchten, von der KI abgelöst zu werden – insbesondere im Berufsalltag. Wie schätzen Sie diese Entwicklung ein?

Ich bin davon überzeugt, dass wir gegenwärtig einen fundamentalen Paradigmenwechsel erleben. Der entscheidende Punkt ist, dass wir Menschen uns nun mithilfe unserer natürlichen Sprache mit der Maschine verständigen können – und die Maschine uns tatsächlich versteht! Wir müssen uns folglich nicht mehr über komplexe Programmiersprachen dem Computer annähern, sondern können auf natürliche Art und Weise direkt mit der Technologie in einen Dialog treten. In seiner Tragweite darf man diese Errungenschaft durchaus mit dem Beherrschen des Feuers gleichsetzen. Denn wenn es uns

gelingt, diese Transformation kooperativ zu managen, können wir eine Gesellschaft entwickeln, die in zwanzig Jahren mehr Möglichkeiten bietet als jemals zuvor. Es ist jedoch auch sehr wahrscheinlich, dass jene Menschen, die KI professionell verwenden, diejenigen ersetzen werden, die sich nicht damit befassen. Genau hier setzen wir an, um das Zusammenspiel von Mensch und Maschine zu verbessern.

getAbstract nutzt zu diesem Zweck KI, um Menschen neues Wissen zu vermitteln und sie zu »enablen«. Wie sieht Ihr Ansatz dabei konkret aus?

Wir glauben: In der Zeit von KI müssen Lernen und Wachstum zwingend auf verifiziertem Wissen basieren. Daher bieten wir Firmen und Individuen sogenannte »Knowledge Layers« für ihre KI an. Diese dienen dazu, dass die Technologie hocheffizient arbeiten kann und gleichzeitig Fehler drastisch minimiert werden. Um das zu gewährleisten, arbeiten wir mit



In der Zeit von KI müssen Lernen und Wachstum zwingend auf verifiziertem Wissen basieren.

– Thomas Bergen,
Mitgründer

800 Fachverlagen zusammen und analysieren mit unserer eigenen Verification Engine und unserem erfahrenen Expertenteam zusätzlich Tausende Quellen im Web. Unsere Kernkompetenz liegt also darin, Wissen zu finden, zu verifizieren und in die Knowledge-Layers zu integrieren, die schließlich zur qualitativen Verbesserung von KI-Modellen aller Art führen.

Wie funktioniert das Kunden-Onboarding in der Praxis? Wie finden Sie den passenden inhaltlichen Ansatz und wie wird die Lösung implementiert?

Jede Industrie verlangt spezifische Knowledge-Layers – ein Ingenieur im Bereich der Batterietechnologie etwa benötigt andere Informationen als eine Managerin. Wir stellen die notwendigen, hochaktuellen Inhalte zusammen und kombinieren sie mit dem internen Wissen des Kunden. Auf der Basis dieses proprietären Wissens kann anschließend eine KI-Agenten-Lösung entwickelt werden.

Gibt es einen Kundencase, der Ihnen besonders in Erinnerung geblieben ist?

Ein beeindruckendes Beispiel liefert der Fall eines großen deutschen Industrieunternehmens, das KI-Initiativen mit rund 2000 Mitarbeitenden betreibt. Bei dieser Größenordnung ist Transparenz das Erste, was verloren geht. Wer arbeitet woran? Wo gibt es Überschneidungen, wo Lücken? Wir lösen das, indem wir Mitarbeitende automatisiert zu ihren Projekten und ihrem Fortschritt befragen. So entsteht eine lebendige Karte: Wer weiß was – und wer braucht was? Wenn wir dann relevantes Wissen finden – aus dem Web, von Verlagen, aus einschlägigen Quellen – legen wir es nicht einfach in eine Bibliothek und hoffen, dass es jemand findet. Wir kuratieren es, verifizieren es mit unserer Verification Engine und spielen es direkt an die Person aus, für die es relevant ist – genau in dem Moment, in dem es zählt. Das ist es, was wir meinen, wenn wir von der Bereitstellung von Wissen am »Point of Need« sprechen.

Weitere Informationen unter:
getabstract.com



getabstract

Wenn das Zahlenorakel versagt

Wie *Hope & Trust Leadership* Unternehmen stabil und anpassungsfähig hält.



Ben Schulz

Vorstand, Consultant, Bestsellerautor

Die Vielzahl und Gleichzeitigkeit der Herausforderungen im Mittelstand sind kaum zu bewältigen. Jeder Versuch, etwas anders zu machen, scheint ins Leere zu laufen. Die Mitarbeitenden sind verunsichert, bleiben unzufrieden und verlassen schließlich das Unternehmen. Wo können Führungskräfte jetzt noch ansetzen?

Im Mittelstand ist Führung immer nah, persönlich und für alle sichtbar. Für viele Beschäftigte steht die direkte Führungskraft stellvertretend für das gesamte Unternehmen. Wenn sie einen guten Job macht, strahlt das auf den Arbeitgeber als Ganzes ab. Wie Führung bei den Mitarbeitenden ankommt, zeigt sich in der derzeitig angespannten geopolitischen Lage schnell und brutal ehrlich: In vielen Unternehmen gleicht das Betriebsklima einer Kühlkammer, die Beschäftigten sind verunsichert und unzufrieden. Sie erfüllen zwar ihre Aufgaben zuverlässig, bringen sich aber darüber hinaus nicht ein, sie fehlen häufiger, sind öfter krank oder wechseln den Arbeitgeber.

Über Jahrzehnte bedeutete Führung im Mittelstand, Ziele zu setzen, Ressourcen zu steuern und Probleme zu lösen. Heute prasseln steigende Energiepreise, fragile Lieferketten, KI und immer kürzere Innovationszyklen gleichzeitig auf die Unternehmen ein. Und das sind nur die äußeren Faktoren, denn gleichzeitig wächst intern der Druck: Kurzarbeit, Umstrukturierungen und Übernahmen verunsichern die Belegschaft. »Was Mitarbeitende in solchen Situationen brauchen, ist Orientierung und Hoffnung. Wenn die Führung darauf keine überzeugenden Antworten geben kann, entstehen Flurfunk, Misstrauen und Kündigung«, so Ben Schulz, der als Consultant mittelständische Geschäftsführer und Führungsteams zum Thema *Hope & Trust Leadership* berät.

Hoffnung und Vertrauen werden zur härtesten Managementwährung

Nur: Viele Unternehmerinnen und Unternehmer verstehen ihre Rolle als Entscheiderinnen, Strategen und Problemlöserinnen und nicht als Begleiter emotionaler Prozesse ihrer Mitarbeitenden. Hoffnung und Vertrauen sind für sie keine messbaren Werte. Für Schulz dagegen sind sie die Voraussetzung für Leistung. »Wer in der Krise nur Zahlen verwaltet, führt kurzfristig.« Menschen wollen wissen, ob jemand die Lage wirklich erkennt, ob jemand einen Kurs hat und ob dieser Kurs realistisch ist. Genau diese Erfahrung stärkt die Selbstwirksamkeit der Mitarbeitenden und hält Organisationen handlungsfähig, selbst wenn äußere Sicherheiten fehlen. »Viele verwechseln Hoffnung mit Verdrängung. Das ist der Denkfehler. Verdrängung sagt: »Wird schon.« Hoffnung sagt: »Es wird hart. Und genau deshalb handeln wir jetzt.««

Vertrauen dagegen entsteht dort, wo verlässlich, transparent, konsequent und respektvoll gehandelt wird. Mitarbeitende erleben, dass Zusagen gelten, Entscheidungen erklärt werden und Verantwortung geteilt wird. Dadurch entsteht das, was die Organisationsforschung als »psychologische Sicherheit« beschreibt. Vertrauen ermutigt Menschen, eigene Ideen einzubringen. Sie sprechen Probleme früher an und übernehmen Verantwortung, auch wenn



In maximaler Komplexität sichert der Mittelstand seine Handlungsfähigkeit nicht mehr durch Kontrolle, sondern durch *Hope & Trust Leadership* – eine Führungskultur, die Verantwortung mutig verteilt und echte Orientierung schafft.

es unbequem wird. Die emotionale Bindung zur Organisation wird wieder belastbarer.

In seinem Ansatz *Hope & Trust Leadership* verbindet Schulz diese beiden Führungsqualitäten (mehr dazu in seinem Whitepaper, siehe QR-Code auf dieser Seite). Schulz weiß: »Wer will, dass sein Team liefert, muss Orientierung geben und Verantwortung wirklich abgeben. Sonst bekommen Sie Dienst nach Vorschrift im Premiumanzug.«

Und das ist wissenschaftlich belegt: Für den Gallup Global Leadership Report wurden über 70 000 Menschen in 52 Ländern gefragt, was sie von ihrer Führung erwarten. Das Ergebnis ist überraschend klar: 56 Prozent aller genannten Führungsqualitäten beziehen sich auf Hoffnung, 33 Prozent auf Vertrauen. Die Faktoren Stabilität und Empathie folgen mit deutlichem Abstand. »Mitarbeitende erwarten demnach vor allem, dass Führung ihnen eine glaubwürdige Perspektive auf die Zukunft bietet«, sagt Schulz.

- Hoffnung ist mit 56 Prozent die wichtigste Erwartung, die an Führung gestellt wird.¹
- 33 Prozent wünschen sich von ihrer Führungskraft mehr Vertrauen.²
- Sobald das Bedürfnis nach Hoffnung erfüllt ist, steigt der Anteil der Mitarbeitenden, die »aufblühen« und sich engagieren, von 33 auf 38 Prozent.³
- Gute Führung und hohe emotionale Bindung führen zu 21–51 Prozent niedrigerer Fluktuation.⁴

Ihr größtes Geschäftsrisiko? Ihr Charakter.

Für Schulz ist Selbstführung der Ausgangspunkt für *Hope & Trust Leadership*. Sie steht dafür, die eigenen Reaktionsmuster zu verstehen und sich

bewusst in einen aktiv gestaltenden Modus zu bringen. Dafür muss man seine eigenen Prioritäten, Grenzen und Entscheidungen reflektieren, um für sich selbst die Orientierung zu finden, die man benötigt, um anderen Orientierung geben zu können. »Wenn Führungskräfte Klarheit über ihre Rolle gewinnen und die Richtung definieren, in die sie gehen wollen, entsteht die notwendige innere Stabilität für wirksame Führung. Wer sich selbst nicht steuern kann, wird am Ende nur noch reagieren, statt aktiv nach vorne zu gehen und die Dinge zu gestalten.«

Aber woran erkennt man den Punkt, an dem operative Härte aus innerer Unklarheit oder Erschöpfung umschwenkt? Ben Schulz nennt drei klare Anzeichen:

1. Entscheidungen werden vertagt, obwohl die Lage klar ist.
2. Kontrolle nimmt zu, was dazu führt, dass das Vertrauen sinkt.
3. Die Tonlage wird härter, je diffuser es im Inneren wird. Dann wirkt jemand nach außen entschlossen und ist innen längst erschöpft.

Genau da beginne die Gefährdung für das Unternehmen. »Je nach Persönlichkeitsstruktur reagieren manche auch mit Vermeidungsmechanismen«, so Schulz. »Sie verschwinden zum Beispiel auf Dienstreise, wenns kritisch wird. Andere verfallen in eine Art Schockstarre. Sie ignorieren schlicht, was an sie herangetragen wird, und mimen »business as usual.««

Sie sind der »Flaschenhals«

Den meisten Geschäftsführenden ist völlig klar, dass der Markt sich verändert, dass

Technologiesprünge das Tempo weiter erhöhen und noch jede Menge anderer Herausforderungen auf sie warten. Das ist Teil des

Spiels. Die größte Hürde, die sie überwinden müssen, liegt viel näher. Sie liegt in ihrem Verständnis der eigenen Rolle begründet.

Viele Inhaberinnen und Inhaber verwechseln zum Beispiel Verantwortung mit Zentralismus. Sie denken »Weil ich alles aufgebaut habe, muss ich auch alles am besten wissen«. Sie ziehen Entscheidungen an sich, teilen keine Informationen und wundern sich dann über fehlende Eigenverantwortung. »Wer so führt, schafft Abhängigkeiten«, so Schulz. Und es entsteht ein starres System, das mit seinem Wachstum schnell an Grenzen stößt, nämlich an die Kapazitätsgrenze der Inhaberin oder des Inhabers und seines Führungsteams.

»Eine oder ein CEO kann exzellent budgetieren, reporten, restrukturieren und trotzdem schlecht führen. Nämlich dann, wenn niemand mehr weiß, wofür die Organisation eigentlich steht. Oder wenn Entscheidungen fachlich sauber sind, menschlich aber verbrannte Erde hinterlassen. Ein Unternehmen kann perfekt organisiert sein und innerlich trotzdem auseinanderfallen«, sagt Schulz.

Die Führungsfrage der Zukunft lautet damit nicht, ob CEOs harte Entscheidungen treffen können. Natürlich müssen sie das. Auch. Aber entscheidend ist, ob sie mehr können als das: Orientierung stiften, Vertrauen aufbauen und Menschen auch dann in Bewegung halten, wenn Sicherheit keine Selbstverständlichkeit mehr ist. Gefragt ist eine neue Art der Führung, die Verantwortung verteilt, Sicherheit im Miteinander schafft und Organisationen auch unter hoher Komplexität handlungsfähig hält.

1 Global Leadership Report 2025, <https://www.gallup.com/analytics/656315/leadership-needs-of-followers.aspx>
2 Ebd.
3 Gallup Engagement Index Deutschland 2025; <https://www.gallup.com/de/472028/bericht-zum-engagement-index-deutschland.aspx>
4 Ebd.

Weitere Informationen unter:
benschulz-partner.de



BEN SCHULZ  **PARTNER AG**



Ben Schulz: Führungskräfte als Hoffnungsträger. Durch Selbstreflexion und adaptive Strategien in Krisenzeiten bestehen

Das Buch beschreibt ein Führungsmodell für unsichere Zeiten. Im Zentrum stehen Selbstführung, Vertrauen, Orientierung und die Befähigung von Mitarbeitenden. Die Kernthese: Hoffnung ist keine Verdrängung, sondern konkrete Führungsleistung.



When it's all at stake.

The leading global expert firm for organisations
facing crisis and transformation.

 **EXPERTS
WITH IMPACT™**

fticonsulting.com

»Die Wettbewerbsfähigkeit von morgen entsteht im Kreislauf«

Rohstoffe sind für die meisten Menschen unsichtbar, sie verbergen sich im Auto, im Smartphone, im Gebäude. Und wenn ein Produkt ausgedient hat, verschwindet das Material scheinbar. Doch laut Pouyan Dardashti beginnt genau dort die eigentliche Arbeit. Denn der CEO der Thommen Group, des führenden Schweizer Unternehmens im Bereich Recycling und Ressourcenmanagement, spricht nicht von Abfall, sondern von Verantwortung. Und nicht von Entsorgung – sondern von Kreisläufen.

Herr Dardashti, gab es in den letzten 12 bis 18 Monaten einen Moment, in dem Sie eine besonders wichtige Entscheidung treffen mussten?

Den gab es tatsächlich, ja. Wir haben uns ehrlich gefragt: Reicht es auch in Zukunft, nur im Markt stark verankert zu sein, oder müssen wir unser Geschäftsmodell systemisch weiterentwickeln? Denn unser Umfeld verändert sich grundlegend: Klimavorgaben und Regulatorik werden konkreter und gleichzeitig komplexer, internationale Märkte verschieben sich, Transparenzanforderungen steigen. Das wirkt auch direkt auf unsere Arbeit, da sich Kundenanforderungen basierend auf deren Herausforderungen deutlich verändern. Wir entwickeln daher unser Geschäftsmodell bewusst systemisch weiter: Als Enablerin der Kreislaufwirtschaft unterstützen wir von der Thommen Group unsere Kundschaft dabei, Materialkreisläufe zu schließen, Rohstoffe zurückzugewinnen und Recyclingrohstoffe zuverlässig verfügbar zu machen. Dadurch können unsere Kunden Risiken in ihren Lieferketten reduzieren, CO₂-Emissionen senken und steigenden regulatorischen Anforderungen besser begegnen. Am Ende steht immer die gleiche Frage: Geht man den bequemen Weg oder schlägt man neue Richtungen ein? Wir haben uns für den anspruchsvolleren Weg entschieden. Aber so etwas entscheidet man natürlich nicht allein. Veränderung funktioniert nicht per Anweisung. Am Ende sollte daher nicht eine Meinung gewinnen, sondern die beste Idee. Das leben wir bei Thommen. Wir gehen voran.

Wie differenzieren sich Ihre drei Marken?

Unsere drei Marken erfüllen unterschiedliche Aufgaben im selben Gesamtsystem. Die Marke »Thommen« steht in der Schweiz für unser klassisches Recyclinggeschäft. Hier bündeln wir unsere Infrastruktur, unsere regionale Verankerung sowie unsere operative Stärke. Thommen ist – wie ich immer sage – »nah am Kunden«. Diese Nähe bildet das Fundament unseres Geschäfts. »Metallum« ist unsere internationale Handelseinheit. Sie ist unser Tor zur Welt. Metallum verbindet unsere Materialkompetenz mit globaler Marktintelligenz. In einem Umfeld, in dem Materialströme international verschoben werden und Rohstoffe strategisch an Bedeutung gewinnen, ist diese Rolle entscheidend. Bei »Immark« wiederum handelt es sich um einen Pionier im Elektronikrecycling in der Schweiz. Dieser Bereich zeigt besonders deutlich, wie komplex modernes Recycling geworden ist: kleine Geräte, komplexe Materialverbunde und hohe technologische Anforderungen. Nach außen unterscheiden sich diese Einheiten bewusst. Kunden brauchen Spezialisierung, Nähe und einen Topservice.

Was ist bei Ihnen wirklich Hightech – und was bleibt Handwerk?

Viele Leute stellen sich Recycling als rein mechanischen Prozess vor: sammeln, sortieren und schreddern. Das greift zu kurz. Natürlich arbeiten wir mit modernster Sensorik, Sortiertechnologie und datenbasierten Steuerungssystemen. Wir können Materialqualitäten präzise analysieren, Stoffströme in Echtzeit verfolgen und Preisrisiken intelligent steuern. Wir verbinden physische Materialflüsse mit digitalen Informationen – Qualität, CO₂-Fußabdruck, Marktpreise und Nachfrage. Das ist Hightech. Aber mindestens genauso wichtig ist das, was man nicht digitalisieren



kann. Recycling ist und bleibt ein Handwerk. Jede Charge Metall ist anders, jede Lieferung hat ihre Eigenheiten. Unsere Mitarbeitenden erkennen mit Erfahrung und geschultem Blick, was Maschinen allein nicht sehen.

Wie äußert sich das?

Unsere Mitarbeitenden wissen unter anderem, wie Material reagiert, wie es weiterverarbeitet werden kann und wo Risiken liegen. Diese Kombination macht den Unterschied. Technologie verstärkt Kompetenz – sie ersetzt sie nicht. Ich bin überzeugt: Unsere Branche leistet täglich einen ganz konkreten Beitrag zur Klimafreundlichkeit unserer Wirtschaft und somit zu unserer Gesellschaft. Was viele unterschätzen: Ohne diese Arbeit würde eine klimafreundliche und wettbewerbsfähige Wirtschaft nicht funktionieren. Metalle wie Aluminium oder Kupfer sind zentrale Bausteine der Energiewende. Wenn wir sie im Kreislauf halten, sparen wir enorme Mengen Energie und CO₂. Wir sind Teil einer Infrastruktur, die hilft, industrielle Kreisläufe zu organisieren. Damit reduzieren wir nicht nur CO₂-Emissionen, sondern unterstützen unsere Kunden auch dabei, ihre Produkte von Anfang an kreislauffähiger zu gestalten. Denn Kreislaufwirtschaft beginnt nicht erst beim Recycling – sie beginnt bereits beim Design eines Produkts. Diese Rolle verstehe ich sehr bewusst als Verantwortung.

Was misst ein CEO wirklich, spricht, welche Kennzahlen sind für Sie entscheidend?

Natürlich schaue ich mir täglich unsere Performance an. Finanzielle Kennzahlen gehören schließlich zur Verantwortung eines CEOs. Aber mein Blick auf Zahlen ist geprägt durch meinen operativen Werdegang. Für mich ist nicht eine singuläre Kennzahl wesentlich, sondern das Zusammenspiel vieler Puzzleteile – operative Leistungskennzahlen, Markt- und Vertriebszahlen, Materialverfügbarkeit, Kapitalbindung oder Margenentwicklung. Erst gemeinsam ergeben sie das Gesamtbild. Zahlen sind für mich kein Selbstzweck, sondern ein Abgleich dessen, was in den Betrieben tatsächlich passiert.

Welche Innovation hat intern den größten Widerstand ausgelöst? Wie gehen Sie mit Experimenten um?

Die größte Veränderung wurde weder durch eine neue Maschine noch durch ein neues Produkt eingeleitet. Sie betraf unsere Art zu steuern. Wenn ein Unternehmen eine gewisse Größe erreicht, braucht es Klarheit darüber,

was wirklich passiert – in den Märkten, in den Betrieben und in den Materialströmen. Unternehmiergeist gehört zu unserer DNA, aber ich bin überzeugt, dass klare Strukturen und Prozesse nicht einschränken müssen oder sollten, sondern Raum und Klarheit für unternehmerische Ideen schaffen können. Heute sehen viele meiner Kollegen den Mehrwert: mehr Klarheit, stabilere Entscheidungen und ein gemeinsames Verständnis dafür, wo wir wirklich Wert schaffen. Ich liebe es beispielsweise, wenn Mitarbeitende auf mich zukommen und sagen: »Ich habe eine Idee. Ich würde das gerne testen.« Genau diese Energie brauchen wir. Experimente gehören dazu. Scheitern gehört dazu. Lernen gehört dazu. Wichtig ist nur, dass ein Experiment einen klaren Sinn hat und auf ein konkretes Ziel einzahlt.

Man kommt nicht um das Thema »Regulierung« herum. Ist diese eher Bremse oder Chance?

Gerade in der Kreislaufwirtschaft braucht es klare Spielregeln, damit sich nachhaltige Lösungen auch wirtschaftlich durchsetzen können. Ein gutes Beispiel ist das Elektronikrecycling: In der Schweiz wird die Entsorgung über eine vorgezogene Recyclinggebühr bereits beim Kauf eines Geräts finanziert. Wer einen Fernseher oder Laptop kauft, bezahlt die spätere Rücknahme automatisch mit. Dadurch entsteht ein einfaches und funktionierendes System mit hohen Sammelquoten. Solche Lösungen zeigen: Es braucht nicht immer mehr Regulierung – sondern den richtigen Rahmen. Ein zweiter wichtiger Hebel liegt in der öffentlichen Beschaffung. Wenn der Staat bei Infrastrukturprojekten beispielsweise kreislauffähige Baumaterialien oder CO₂-arme Materialien berücksichtigt, schafft das sofort Nachfrage und gibt der Industrie Planungssicherheit. Auch Instrumente wie ein höherer CO₂-Preis, ein Reparaturindex oder freiwillige Branchenvereinbarungen können helfen, Kreisläufe wirtschaftlich attraktiver zu machen. In Europa werden Metalle zunehmend als strategische Rohstoffe betrachtet, gleichzeitig werden ihre Lieferketten regulatorisch oft noch wie Abfallprozesse behandelt. Das führt zu einem Spannungsfeld: Einerseits gelten Metalle als zentral für Industrie, Energiewende und Versorgungssicherheit. Andererseits müssen sie in der Lieferkette noch immer viele bürokratische Hürden überwinden, als wären sie Abfall statt industrielle Vorprodukte.

Wie lässt sich dieses Spannungsfeld auflösen?

Wichtig ist dabei immer: Regulierung darf nicht zu Überbürokratisierung und

somit zum Wettbewerbsnachteil führen. Deshalb engagieren wir uns auch über Branchenverbände wie Recycling Schweiz oder swisscleantech, um Rahmenbedingungen mitzugestalten, die gleichzeitig wirksam und praktikabel sind. Denn eine klimafreundliche und zugleich wettbewerbsfähige Wirtschaft entsteht nur dann, wenn Politik und Wirtschaft gemeinsam funktionierende Kreisläufe ermöglichen.

Wie verstehen Sie Leadership in der Zukunft? Wie gewinnen Sie Top-Leute?

Vielleicht sollten wir zunächst klären, was wir eigentlich mit »Top-Leuten« meinen. Es ist unser Anspruch, ein Umfeld zu kreieren, in dem Menschen ihr Potenzial entfalten können und das Unternehmen aktiv mitgestalten. Orientierung geben, Hindernisse zu beseitigen und Raum zu schaffen, damit Menschen wachsen können – das ist die zentrale Aufgabe als Führungskraft. Wichtig ist, dass man die richtigen Leute in die richtige Rolle bringt. Wenn wir uns um die Menschen kümmern, kümmern diese sich um die Organisation. Leadership braucht heute ein neues Bewusstsein: weniger Ego, mehr Präsenz. Weniger Reaktion, mehr Klarheit. In einer komplexen Welt entscheidet nicht nur Wissen. Wissen ist verfügbar. Entscheidend ist die Fähigkeit, Muster zu erkennen, Spannungen auszuhalten und bewusst zu handeln. Ich nehme meine Rolle ernst – aber mich selbst nicht zu ernst. Am Ende geht es darum, gemeinsam etwas aufzubauen, das größer ist als eine einzelne Person.

Weitere Informationen unter:
thommengroup.com



THOMMEN
GROUP

Über die Thommen Group

Die Thommen Group ist eines der führenden europäischen Recyclingunternehmen mit Wurzeln in der Schweiz. Mit ihren starken Marken Thommen, Metallum und Immark bietet sie für Industrie, Gewerbe und Kommunen Recycling-Komplettslösungen. Mit 30 Standorten in fünf Ländern ist die Thommen Group weltweit vernetzt und ein wichtiges Bindeglied in der Kreislaufwirtschaft. Als Produzent von hochwertigen Recyclingrohstoffen schafft und schont sie Ressourcen. Pouyan Dardashti, der CEO der Thommen Group, engagiert sich als Vizepräsident von Recycling Schweiz und Vorstandsmitglied von swisscleantech, unter anderem in dem Format CEO4Climate, für nationale und moderne Ressourcenpolitik, technologische Innovation und die Weiterentwicklung einer leistungsfähigen Schweizer Kreislaufwirtschaft.