

Unternehmer vbw magazin

Interview:
Carsten
Maschmeyer

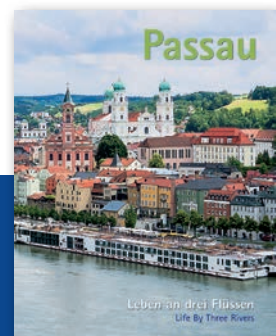
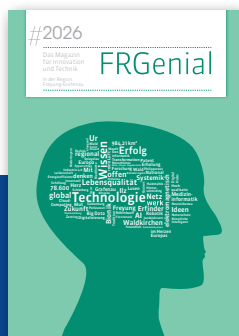
05
2026

Herausgeber
Urheberrecht
 Schriftmuster
Tageszeitung
 Klammerheftung
Bildband

Verlag
Magazine
 Cellophanierung
Broschüre
 Hardcover
Papier
 Workflow

Akquise
 Druck
 Lektor
 Autor

2017



Medien-Sales Bayern GmbH

Medienstraße 5
 Tel. 0851/802-594

94036 Passau
www.pnp.de



MEDIEN-SALES BAYERN

Liebe Leserinnen und Leser,

meine politische Position ist kein Geheimnis: Ich schätze das bürgerliche Lager, die politische Mitte. Das sind diejenigen, denen wirklich an diesem Land und seinen Menschen, an einer gedeihlichen und nachhaltigen Zukunft für alle liegt. Die bürgerliche Mitte, das sind diejenigen, die sich ihre Entscheidungen selten leicht machen. Diejenigen, die lieber einmal mehr als einmal weniger nachdenken. Diejenigen, die die Dinge vom Ende her denken.

An den politischen Rändern ist die Selbstvergewisserung einfach: Für Linke sind alle anderen rechts, für Rechte alle anderen links. Die Mitte, die ohnehin am stärksten zur Selbstreflexion neigt, wird indes von beiden Seiten unter Beschuss genommen. Umso wichtiger ist, dass der bürgerlichen Mitte nicht die Kraft ausgeht, sie darf nicht beginnen zu verstummen.

Zur Wahrheit gehört aber auch: Ein Staat, der offensichtliche Probleme nicht löst, wird von seinen Bürgerinnen und Bürgern als dysfunktional wahrgenommen. Politiker, die viel versprechen und wenig halten, sorgen für Ablehnung – eine Kerbe, in die auch der Start-up-Investor Carsten Maschmeyer in unserem Titelinterview ab Seite 14 schlägt. Er klopft selbst Gründer regelmäßig genau daraufhin ab: Versprechen sie nur viel? Oder halten sie das Versprochene auch? Und wie sehr sich derweil unser Staatswesen selbst aufbläht, beschreibt das Essay ab Seite 20.



BERTRAM BROSSARDT, Herausgeber



6

PORTRÄT

Von der Alm zu Longevity

Die Milchwerke Berchtesgadener Land eG hat in zehn Jahren gut eine viertel Milliarde Euro in moderne Technik investiert. Gut gewappnet stellt sie sich den Herausforderungen auf dem Markt – ein Spagat zwischen Tradition und Trends.



14

INTERVIEW

„Manche Konzerne sind zu Behörden geworden“

Der Start-up-Experte und -Investor Carsten Maschmeyer erzählt von seinen Erfahrungen und erklärt, was große Firmen von den Gründern lernen könnten.



20

POLITIK

Deutschland bläht sich auf

Während die Wirtschaft kriselt, geht es beim Staat aufwärts: immer mehr Mitarbeiter, immer mehr staatliche Leistungen. Wer soll das noch finanzieren?



24

BILDUNG

Camps für die Baubranche

Der Bayerische Bauindustrieverband und der bbw e. V. lassen den Nachwuchs Praxisluft schnuppern. Junge Teilnehmer berichten von neuen Perspektiven.



28

ERFOLGSGESCHICHTE

Von der Kieferorthopädie zur Verlagsarbeit

In Kinderbüchern bereitet eine Würzburgerin gesellschaftliche Themen behutsam auf. Hinter der Idee steckt ein Herzensprojekt.



IMPRESSUM

vbw Unternehmermagazin 05/2026

HERAUSGEBER

vbw – Vereinigung der
Bayerischen Wirtschaft e. V.
VR 15888 Amtsgericht München
Hauptgeschäftsführer: Bertram Brossardt
Max-Joseph-Str. 5, 80333 München

Büro des Herausgebers: Lena Grümann
E-Mail: unternehmermagazin@vbw-bayern.de

HERAUSGEBERBEIRAT

Bertram Brossardt
Dr. Markus Born
Holger Busch
Michael Forster
Carola Kupfer
Stefan Satl
Thomas Schmid
Sandra Stenger
Dr. Peter J. Thelen

GESAMTKOORDINATION

Dr. Peter J. Thelen
Tel.: 089-551 78-333,
E-Mail: peter.thelen@vbw-bayern.de

CHEFREDAKTEUR

Alexander Kain (V.i.S.d.P.)

REDAKTION: Sandra Hatz

AUTOREN: Alexander Kain,
Sandra Hatz, Melanie Bäumel-Schachtner

GRAFIK: Johanna Geier,
Silvia Niedermeier, Verena Söldner

KORRESPONDENTENBÜROS

D – 10117 Berlin, Charlottenstraße 35/36,
Dr. Peter J. Thelen
B – 1000 Brüssel, Rue Marie de Bourgogne 58,
Dr. Manuel Schölles
USA – 10174 New York, The Chrysler Building,
405 Lexington Ave, 37th Fl., Christoph Kolle

VERLAG

vbw – Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft
Projektgesellschaft mbH
HRB 106556 Amtsgericht München
Geschäftsführer: Klaus Kornitzer

KOOPERATIONSPARTNER ·
GESAMTABWICKLUNG · ANZEIGEN
Reiner Fürst, Medien-Sales Bayern GmbH
Medienstraße 5, 94036 Passau
Tel.: 0851-802-594

Anzeigentechnik E-Mail: josef.feucht@vgp.de

TITELFOTO: Astrid Schmidhuber

DRUCK

PASSAVIA Druckservice GmbH & Co. KG
Medienstraße 5b
94036 Passau
Tel.: 0851-966 180-0

Das vbw Unternehmermagazin erscheint
sechsmal im Jahr mit einer Auflage von
51.500 Exemplaren.

ISSN 1866-4989

Nachdruck oder Vervielfältigung, auch
auszugsweise, nur mit Genehmigung des
Herausgebers. Für die Zusendung unverlangter
Manuskripte oder Bilder wird keine Gewähr
übernommen.

www.vbw-bayern.de



Etwa 30 spezielle Transporter holen täglich auf rund 1.500 Höfen die Rohmilch. Sie kommen hinauf bis auf 1.600 Höhenmeter.

VON DER ALM AUF DEN MARKT

Die *Fairplayer*

Die **MILCHWERKE BERCHTESGADENER LAND CHIEMGAU EG** in Piding verarbeitet im Jahr rund 350 Millionen Liter Milch. Diese liefern rund 1.500 bäuerliche Familienbetriebe aus Bayern, Oberösterreich, Tirol und dem Salzburger Land. Die Molkerei ist erfolgreich mit einem Spagat zwischen Tradition und Trends.

Haferdrinks gibt es nicht bei der Molkerei Berchtesgadener Land in Piding. Die Milch kommt von der Kuh. Ausschließlich. Ökologie, Nachhaltigkeit und Fairtrade gehören dennoch seit dem ersten Tag zur DNA des Unternehmens – und das seit bald hundert Jahren.

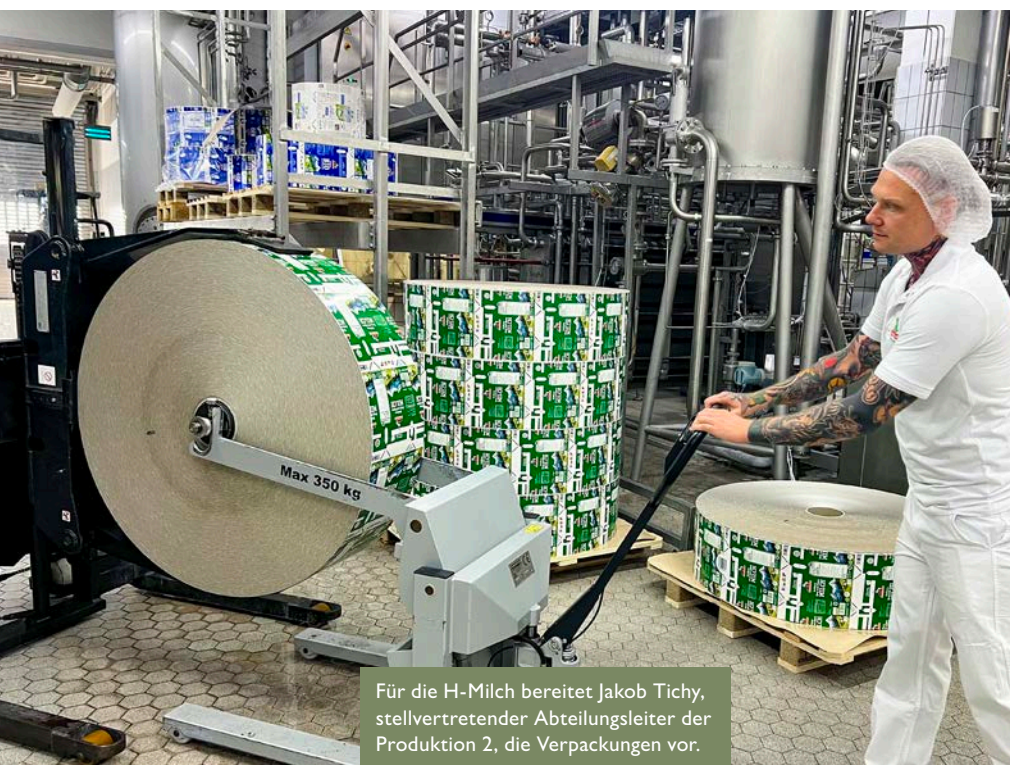
1927 wurde die „Milchverwertungsgenossenschaft Piding und Umgebung“ gegründet. Die Landwirte schlossen sich zusammen, um unabhängig von staatlichen Behörden zu sein und selbst Verantwortung zu übernehmen. Dieser Leitgedanke gilt bis heute für die „Milchwerke Berch-

tesgadener Land Chiemgau eG“, die allein den Bauern gehört. Ihr Markenzeichen: die Natur der Berge.

Die Tradition im eher konservativ geprägten Oberbayern stand der Flexibilität in Piding nie im Weg. „Bio“ ist neben der konventionellen Bergbauernmilch seit mehr als 50 Jahren ein selbstverständliches Standbein. Von den insgesamt 1.500 Lieferanten sind 500 ökologisch zertifiziert. Insgesamt verarbeitet die Molkerei 350 Millionen Kilo Milch im Jahr. Die eigenen Sammel-tankwagen holen sie auf Almen bis in 1.600 Metern Höhe ab. Die kleinsten Mitglieder haben

gerade einmal eine Kuh; im Schnitt sind es 30.

Jeder, der auf der Autobahn von München Richtung Salzburg fährt, kann die Molkerei vor der Alpenkulisse gut erkennen: Sie wuchs und wuchs. Auf dem Gelände stand die letzten 20 Jahre praktisch immer mindestens ein Kran. Rund 250 Millionen Euro, so berichtet Geschäftsführer Bernhard Pointner, hätten die Milchwerke in den vergangenen zehn Jahren in moderne Technik, Energieeffizienz und Gebäudestruktur investiert. Dazu kamen ein vollautomatisches Hochregallager, eine der – nach



Für die H-Milch bereitet Jakob Tichy, stellvertretender Abteilungsleiter der Produktion 2, die Verpackungen vor.



Rund 12.000 Flaschen werden täglich für die Mehrweg-Flaschenabfüllung gereinigt: Christian Hangl, Assistent Produktionsleitung, prüft hier am Ende ein Etikett.

Herzstück der Molkerei ist ein großes Labor. Engmaschig muss die Qualität jedes einzelnen Produkts kontrolliert werden. Wie ein Frischetest für Milch funktioniert, zeigt Leiter Simon Reiter.



eigenen Angaben – weltweit ressourcenschonendsten Mehrweg-Abfüllanlagen und ein modernes milchwirtschaftliches Labor.

Die Genossenschaftler dürfen stolz darauf sein. Die notwendige viertel Million Euro haben sie ohne größere Schulden gestemmt – mit einer Eigenkapitalquote von 84 Prozent. Die Molkerei packte ihre Projekte immer dann an, wenn genügend Geld dafür da war. Pointner sagt: „Wir möchten nicht, dass Banken oder irgendwelche Investoren bei uns mitreden.“ Bei ihnen entschieden allein aktive Milchbauern, Vorstand, Aufsichtsrat und Geschäftsführung, was wichtig sei und was nicht. Diese komfortable Situation lasse einen gerade jetzt, da die Wirtschaftskrise immer stärker spürbar werde, besser schlafen.

Die Milchwerke haben die Preissprünge bei Milch und Butter nicht mitgemacht. Die Bauern sollen sich auf eine faire Bezahlung verlassen können. Mit einem Auf und Ab muss das Unternehmen dennoch im Lauf der Jahreszeiten umgehen. Denn wie viel Milch die 1.500 Bauern aus Bayern, dem Salzburger Land, Tirol und Oberösterreich liefern, sei jeden Tag anders, erklärt der Geschäftsführer.

In den besten Monaten von März bis Mai, wenn das Gras am saftigsten ist, verarbeitet die Molkerei etwa 1,2 Millionen Liter am Tag. „Über den Sommer wird es weniger und ab November ist es nur noch so etwa eine Million Liter.“ Wenn viel Milch da ist, muss sie entsprechend verkauft werden. Dann bietet Berchtesgadener zum Beispiel attraktive H-Milch-Aktionen an, bei denen größere Kunden ihre Lager füllen.

Dass die Molkerei Kunden verliert, wenn Menschen wegen Inflation und Arbeitslosigkeit weniger Geld haben, räumt Pointner ein. Doch bevor Berchtesgadener die Milch verhökert, setzt das Unternehmen auf neue

Märkte. Es liefert seine Produkte zum Beispiel bis an die Südspitze des italienischen Stiefels und zunehmend auch nach Kroatien – also dorthin, wo Urlauber viel Eis essen und Cappuccino trinken. Zugleich trage der Klimawandel dazu bei, dass es in Südeuropa immer schwieriger werde, selbst Milch zu produzieren. Die Nachfrage nach Milch aus Bayern steigt.

Auf dem Hauptabsatzmarkt Deutschland nimmt sich die Molkerei der Themen an, die vor allem junge Menschen, insbesondere junge Familien, beschäftigen: Dazu gehört gesunde Ernährung. Im Darmkrebszentrum im nahen Traunstein, mit dem sich die Molkerei regelmäßig austauscht, berichten Ärztinnen von Leitlinien, die täglich 200 bis 400 Gramm Milch und Milchprodukte empfehlen. Sie sind überzeugt: Das Mikrobiom, also die Gesamtheit der Darmbakterien,

spielt eine zentrale Rolle für Gesundheit und Wohlbefinden. Energy- und zuckerreiche Softdrinks dagegen würden das Darmkrebsrisiko erhöhen.

Mediziner bestätigen, dass zum Beispiel Kefir günstig auf die Darmgesundheit wirkt. Er sorgt für ein gutes Bauchgefühl. Fermentierte Produkte

Hundertjährigen. Wie könnte das besser in eine Zeit passen, in der die Gesellschaft nach Mitteln für Longevity sucht, also für ein gesundes und langes Leben?

Die Produktentwickler bei Berchtesgadener haben darauf reagiert. Im April 2026 stellten sie neue Sorten

MILCH ALS MITTEL FÜR LONGEVITY – KEFIR FÜR EIN LANGES LEBEN

fördern eine gesunde Darmflora. Die Molkerei spürt seit 2025 am Absatz, dass das Bewusstsein dafür offenbar wächst. Im Kaukasus, wo das Produkt herkommt, gilt Kefir als Getränk der

vor: Kefir gibt es seitdem auch mit Himbeer-Limette oder Zitrone. Und die Marketingexperten im Unternehmen wissen, wie sie daraus im besten Fall Topseller machen. Unter anderem

Anzeige

ES SIND DIE **MENSCHEN**,
DIE BAYERN STARK MACHEN.
WIR FÖRDERN SIE.



Laserschweißen

Die Förderdarlehen der LfA für Wachstum und Betriebserweiterung:
Günstige Konditionen, flexible Laufzeiten, Risikoübernahmen möglich.
Damit Ihre Pläne ihr ganzes Potenzial entfalten.



Geschäftsführer Bernhard Pointner sieht die Molkerei nach jahrelangen Investitionen gut gerüstet für die Herausforderungen, die jede Krise auch auf dem Milchmarkt mit sich bringt.

präsentieren sie die Produkte mit unterhaltsamen Videos auf den Social-Media-Kanälen. Ähnlich erfolgreich ist das Unternehmen mit Skyr, der ursprünglich aus Island kommt und bei Kunden beliebt ist, die sich proteinreich ernähren wollen. Trotzdem: Milch, Butter, Sahne, Joghurt und Quark bleiben laut Pointner die wichtigsten Artikel.

Der Geschäftsführer spricht von einem Spagat. „Auf der einen Seite wollen wir die Trends aufnehmen, auf der anderen Seite dürfen wir unsere

Grundlinie nicht verlassen.“ Es habe auch einmal die „Geiz-ist-geil“-Welle gegeben. „Da machen wir nicht mit.“ Natürlich könne man Erdbeerjoghurt ohne Erdbeeren herstellen und alles an Zutaten herausnehmen, was teuer ist. Das passe jedoch nicht zum Anspruch der Genossenschafter in Piding. „Das ist es auch nicht, was unsere Zielgruppe erwartet. Die Leute wollen wissen, wo das Lebensmittel herkommt. Es soll so natürlich wie möglich sein. Und die Kunden sind auch bereit, für Qualität etwas mehr zu zahlen.“

Wahrscheinlich wird die Molkerei bald in Filtrationsanlagen investieren. „Unsere High-Protein-Produkte, die immer mehr Menschen wichtig sind – mit doppelt so viel Magnesium, doppelt so viel Kalzium oder dreimal so viel Eiweiß –, versetzen wir nicht einfach mit Molkepulver oder künstlichen Zusätzen. Wir konzentrieren unsere Milch, ohne den Zuckergehalt zu erhöhen.“ Wenn die Nachfrage anhält, will Pointner die Kapazität entsprechend erhöhen und neue Anlagen bauen.

In der bald hundertjährigen Geschichte hat die Molkerei Inflation,

Krieg und andere Wirtschaftskrisen durchgestanden. In den 1980er-Jahren machten Milchseen und Butterberge Schlagzeilen. Die Überproduktion führte zur Einführung von Milchquoten. Seit elf Jahren sind Kontingente passé. Der Markt braucht keine Regulierung mehr. Wie

MILCHSEEN UND BUTTERBERGE GEHÖREN ZUR HISTORIE

kommt das? „Es gibt einfach viel weniger Bauern, nur noch ein Zehntel etwa“, sagt Pointner. Zum Strukturwandel gehören zudem mehr Absatzmärkte und neue Techniken. Die großen Molkereien haben Pulvertürme, in denen sie getrocknete Milch lagern. Sie können Butter einfrieren.

Aktuell ist laut Geschäftsführer Pointner die Energie eine der größten



Die Natur und die Almen der Alpen sind die beste Werbung für die Produkte der Milchwerke. Mit dem Projekt „Zukunftsbauer“ werden nachhaltige Investitionen gefördert. Höfe bekommen bis zu 10.000 Euro, wenn sie etwa ihre Betriebe energetisch optimieren.

Herausforderungen. Die Molkerei baut gerade ihre PV-Anlagen aus. Die Fabrik braucht Unmengen an Dampf, etwa um Tanks, Leitungen, Maschinen und Flaschen zu reinigen. Eine Gasturbine erzeugt dafür den Strom. Noch. Hinzu kommt die enorme Hitze im Sommer, die den Energiebedarf steigert. „15.000 Paletten stehen im Lager. Die müssen bei 6 Grad gekühlt werden. Wenn es draußen 35 Grad hat, dann kostet das.“ Die Fragen, die die Verantwortlichen beschäftigen, sind deshalb: Woher kommt künftig die Energie? Und welche Technik ist dafür die richtige?

Das zweite Thema, das die Genossenschaft zunehmend umtreibt, ist das Wasser. Pointner sagt: „Das haben wir in diesem Sommer besonders zu spüren bekommen.“ Denn auch in den Alpen, wo Wasser lange im Überfluss vorhanden schien und die Wiesen immer grün blieben, trocknen die Böden aus. Zuletzt mussten Almen für Bergsteiger schließen, weil ihnen das Wasser fehlte. Ihre Quellen speisen sich vor allem aus der Schneeschmelze. Die blieb in diesem Jahr praktisch aus, weil es im Winter zu wenig geschneit hat. Das sind Zukunftsthemen, die nicht nur die Bauern betreffen.

Einer der wichtigsten Meilensteine der Vergangenheit, der zum Fortschritt der Molkerei beigetragen hat, war laut Pointner, dass die Bergbauern aus ihrer „besonderen Milch“ eine Marke machten. Das geschah in den 1980er-Jahren, als sich der Betrieb von der klassischen Genossenschafts-

molkerei zum Markenunternehmen entwickelte. Das Logo mit dem stilisierten Watzmann, dem Bergbauern und der Kuh verbinden die Konsumenten mit der Landschaft Bayerns. Die Bauern seien laut Pointner die besten Markenbotschafter. „Und dass wir eine Tourismusregion sind, spart uns Millionen an Werbeausgaben.“

Ein zweiter Coup war, dass das Unternehmen schon früh auf Bio-Produktion setzte. Bereits 1973 begann es damit und konnte so die Bio-Welle voll nutzen. Hinzu kommt: „Die Firma ist skandalfrei. Wenn man von uns etwas hört, dann ist es positiv.“

Auch die gesunde Entwicklung ohne extremes Wachstum zählt Pointner zu den Gründen für die Erfolgsgeschichte. Der Jahresumsatz der Molkerei lag 2025 bei 300 Millionen Euro – zusammen mit einem Frischdienst, der unter anderem Gastronomie und Großküchen mit Milch und vielen weiteren Produkten beliefert und von einer eigenen Tochterfirma betrieben wird. Der Umsatz sei für die Genossenschaft eine Messgröße, betont Pointner. Er stehe aber nicht über allem. „Das Wichtigste ist, dass wir die Bauern mitnehmen. Die schönste Molkerei nützt nichts, wenn Bauern aufhören und wir keinen Rohstoff mehr haben.“ ■

ECKDATEN ZUR MILCHWERKE BERCHTESGADENER LAND CHIEMGAU EG (STAND: 2025)

GEGRÜNDET 1927

BIO-MOLKEREI seit 1973

MITARBEITER INKL.
FRISCHDIENST 500

ROHMILCHAUFKOM-
MEN 350 Mio. kg

UMSATZ INKL. FRISCH-
DIENST 300 Mio. Euro

ANZAHL MILCHLIEFE-
RANTEN 1.500

DAVON BIO 500

Von Weitem sichtbar: Am Standort in Piding neben der Autobahn von Salzburg nach München haben die Genossenschäfter in den letzten zehn Jahren rund 250 Millionen Euro in modernste Technik investiert.



Fotos: Milchwerke Berchtesgaden Land Chiemgau eG



Fotos: Schmidhuber

„Das Sparschwein war ein **Geschenk von Kindern**, die mich im Rathaus besucht haben. Wir müssen leider gerade stark sparen, so wie fast alle Kommunen in Deutschland. Das macht keinen Spaß, aber es ist notwendig, damit München handlungsfähig bleibt und Spielräume für Investitionen in die Zukunft da sind“, sagt Krause. München wachse, immer mehr Menschen zögen zu, „deshalb brauchen wir mehr bezahlbare Wohnungen, moderne Schulen und einen zuverlässigen ÖPNV“.



„**Ich lese gern**, aus Zeitgründen aktuell leider nicht mehr so viel“, sagt Krause. Im Regal stehen Bücher, „die mir am Herzen liegen“. Hannah Arendt etwa sei „aus meiner Sicht eine der großen Denkerinnen des 20. Jahrhunderts, ihre Thesen und Gedanken haben immer noch eine hohe Aktualität“. Und wer München verstehen wolle, „dem empfehle ich Claudius Seidl's Biografie über Helmut Dietl. Und Hans-Jochen Vogel ist für mich ein politisches Vorbild. Er hat München zur Weltstadt geformt und bedeutende Entscheidungen getroffen, von denen wir heute noch profitieren, dazu gehören insbesondere die Olympischen Sommerspiele 1972.“



Information für Sie in Bestform

Seit Mai 2026 heißt der **MÜNCHNER OBERBÜRGERMEISTER DOMINIK KRAUSE**. Zum ersten Mal regiert damit ein Grünen-Politiker die bayerische Landeshauptstadt. Der studierte Physiker residiert im traditionellen Oberbürgermeister-Büro im zweiten Stock des Münchner Rathauses, von dem aus man einen wunderbaren Blick auf den Marienplatz hat. Die Möbel stammen noch von Vorgänger Dieter Reiter – Krause gibt sich da ganz unprätentiös. Diese Unkompliziertheit sollte man allerdings nicht verwechseln mit Unbekümmertheit. Als Oberbürgermeister steht Krause 45.000 Mitarbeitern vor – und er will die Stadt und die Stadtgesellschaft gestalten. Trotz klammer Kassen. Er macht das subtil: Mobilität solle kein dauernder Kulturkampf sein, „wir müssen weg von der Aufregung“, sagt er – und treibt ÖPNV-Erneuerung und Radwegeausbau voran. Und was die Haushaltskrise angeht, halte er sich an das Bonmot „Never waste a crisis“: Die Verwaltung müsse schneller, effizienter und digitaler werden und KI solle Einzug halten. Da gebe es gerade in München einiges aufzuholen.

„Das ist eine Original-Fackel von den Sommerspielen 1972 in München. Ein Freund hat sie mir ausgeliehen“, sagt Krause. München sei eine begeisterte Sportstadt und habe sein olympisches Erbe bewahrt und fortentwickelt.

Das **Zapf-Besteck** sei „die Grundausstattung eines Münchner Oberbürgermeisters“, meint Krause. „Mit dem Schlegel habe ich das erste Mal in einem Wirtshaus als 2. Bürgermeister ein Fass angezapft. Seitdem habe ich immer wieder anzapfen dürfen, meistens mit zwei oder drei Schlägen.“ Natürlich war es im September auch bei der Wiesen-Premiere als Oberbürgermeister im Einsatz. „Das Anzapfen vergleiche ich immer mit Elfmeterschießen beim Fußball. Im Training ist es easy, aber im WM-Finale vor Millionen Zuschauern eine ganz andere Geschichte.“ Übrigens: Der frühere Oberbürgermeister Thomas Wimmer brauchte einst 17 Schläge, Krause nur zwei.



Das vbw Unternehmermagazin ist die **Premium-Publikation für Menschen aus der bayerischen Wirtschaft und Politik**. Das sind Unternehmer, Führungskräfte in den Betrieben, politische Meinungsbildner, Entscheider aus den Verbänden sowie Multiplikatoren gesellschaftlich relevanter Gruppen.

Wir wollen Ihnen mit dem vbw Unternehmermagazin **alle zwei Monate nutzwertorientierte Inhalte** geben, darunter Best-Practice-Beispiele aus bayerischen Unternehmen, Wirtschaftspolitik, Recht, Soziales, Forschung und Technik, Bildung und Lifestyle.

Wenn Sie ebenfalls zu diesem Leserkreis gehören möchten, können Sie ein **kostenloses Abonnement bestellen**. Das Magazin ist sowohl als Print- als auch als Online-Ausgabe erhältlich. Bitte senden Sie dazu eine kurze E-Mail mit Ihren Adressdaten an unternehmermagazin@vbw-bayern.de

Ihre personenbezogenen Daten werden ausschließlich für die Zusendung des vbw Unternehmermagazins verarbeitet. Informationen zum Datenschutz gem. Art. 13, 14 DS-GVO finden Sie unter www.vbw-bayern.de/01dsv



„München ist *Silicon City*“

Der **START-UP-INVESTOR CARSTEN MASCHMEYER, BEKANNT ALS JUROR**

DER GRÜNDER-TV-SHOW „HÖHLE DER LÖWEN“, hält München und Bayern für einen Top-Standort für Unternehmensgründer. In Anlehnung an das „Silicon Valley“ in Kalifornien spricht er von der „Silicon City“. Auf was es ihm bei seinen Start-up-Investments ankommt, darüber spricht er im vbw Interview. Unter anderem findet er: „Frauen sind oft die besseren Gründerinnen.“ Und das Wort „Risikokapital“ mag er gar nicht – „Chancenkapital“ sei viel besser. Übrigens: **EINE GANZ BESONDERE MESSAGE HAT ER FÜR CEOS, WENN ES UM DAS THEMA CORPORATE VENTURE GEHT.**

Was ist das heißeste Start-up, in das Sie gerade investieren?

Mindestens das heißeste in Bayern und wahrscheinlich sogar in Deutschland ist HMNC Brain Health. HMNC entwickelt Medikamente für Menschen mit schweren Depressionen. Das sind oft Patienten, bei denen bestehende Therapien und bisherige Medikamente nicht ausreichend wirken. Nicht jede Depression lässt sich mit einer Psychotherapie behandeln und viel zu häufig wird eine Depression immer noch nicht ernst genommen. Sie lässt sich eben nicht mit Geh-öfter-Spazieren-Ratschlägen behandeln.

Was macht HMNC so heiß?

Dass wir mit unseren Wirkstoffen bislang sehr starke klinische Ergebnisse erzielt haben. Jetzt ist die entscheidende nächste Entwicklungsphase und wir bereiten sie auf den Weg zur Zulassung vor. Bei unserem Wirkstoff Nelivabon sehen wir das Potenzial, eine große Gruppe von Patienten mit schwerer Depression gezielter zu behandeln. Da geht es weltweit um Hunderte Millionen

Betroffene. Und um ihre Angehörigen, für die die Erkrankung meist ebenso belastend ist.

Was ist für Sie so nice an diesem Unternehmen? Die Erwartung des Exits?

Dass ich sehr vielen Menschen mit meinem Wirken helfen kann. Als die Studienergebnisse der letzten Studie im Sommer 2025 kamen, hatte ich gerade meinen Sohn aus den USA am Telefon. Er fragte: Papa, warum weinst du? Ich habe tatsächlich vor Rührung Tränen vergossen, als ich von den positiven Ergebnissen gehört habe. Das wäre der größte Impact, den ich je gemacht habe. Und ich habe in dem Moment nicht die Millionen vor meinen Augen rattern lassen, sondern es ging mir darum, dass wir es wahrscheinlich schaffen, sehr vielen Menschen, die an dieser dunklen Krankheit leiden, zu helfen.

Das ist sozusagen die Sonnenseite dessen, was Sie unternehmerisch machen. Aber interessant ist natürlich auch, wie es auf der Regen- und Gewitterseite eines

Start-up-Investors aussieht.

Wenn Sie alles Geld zusammenzählen, das Sie bei Start-ups schon in den Sand gesetzt haben, wie viel wäre das wohl?

Ungefähr ein Fünftel von dem, was ich am besten Start-up verdient habe.

Das klingt so, als hätten Sie noch nicht allzu viel Geld abschreiben müssen.

Wir, also mein Team und ich, haben eine sehr gute Auswahlquote bei unseren Start-ups. Bei Alstin Capital in München geben wir initial bis zu acht Millionen Euro und bis zu 15 Millionen Euro insgesamt. In Berlin haben wir unseren Frühphasenfonds Seed&Speed, da geben wir initial zwischen 500.000 Euro und 1,5 Millionen Euro und insgesamt bis zu drei Millionen Euro.

Worauf achten Sie bei einem Start-up?

Vor allem darauf, dass es schon Umsatz gibt. Denn wenn ein Start-up Kunden hat, die bereit sind, für das Produkt zu zahlen, sind bereits ganz, ganz viele Risiken beseitigt. Es gibt



eine Zulassung, der Prototyp hat funktioniert oder sie haben die richtigen Entwickler und Computer-Scientists bekommen. Damit sind viele Risiken weg und die Gefahr des Scheiterns ist sehr gering.

Man sagt ja, neun von zehn Start-ups gehen pleite...

Das sagt man, aber es ist nicht richtig. Natürlich hängt es davon ab, wie man zählt. Neun von zehn Leuten, die sagen, wir werden demnächst gründen, haben das ein Jahr später immer noch nicht getan. Einfach weil sie in Wahrheit über eine vage Idee gar nicht hinauskommen. Wurde aber tatsächlich gegründet, sieht es schon wieder ganz anders aus. Und wenn das Start-up erste Umsätze hat, sind die Erfolgsquoten wiederum deutlich besser.

Nämlich?

Bei uns scheitert nur eins von zehn.

Was waren Ihre Volltreffer?

Jeder nutzt sie unbewusst: Usercentrics steckt zum Beispiel hinter den meisten Cookie-Bannern auf Web-

sites in Europa und ist allgemein führend im Consent Management. An Usercentrics sind wir seit sieben Jahren beteiligt. Ein weiteres Highlight ist Pliant in Berlin, die digitale Firmenkreditkarten ausgeben und nun auch schon über 100 Millionen Euro wiederkehrende Umsätze pro Jahr machen. Und vor Kurzem war der riesige Exit des Limousinenservice Blacklane an Uber. Blacklane war sogar eines meiner ersten Start-up-Investments überhaupt.

Wie gehen Sie vor, bevor Sie Geld in die Hand nehmen?

Wir nutzen eine eigene KI-Research-Software. Die hat im vergangenen Jahr 73.000 europäische Start-ups entdeckt. Die Software sortiert Quatsch sofort aus...

Quatsch?

Warmes Eis oder zwielichtiges Dropshipping zum Beispiel.

Wie geht es weiter?

Wenn ein Start-up interessant ist, schaut sich einer unserer Investmentmanager das genauer an. Findet er

das dann richtig spannend, wird ein Tandem gebildet. Die treffen die Gründer mehrfach, gucken sich den Wettbewerb an, die Marge, machen Referenzcalls bei Kunden oder ausgetauschten Mitarbeitern und reden mit aktiven Mitarbeitern.

Was wollen Sie von denen wissen?

Wir wollen viel über die Gründer rausfinden. Wie haben sie sich in der Vergangenheit verhalten? Halten die, was sie versprechen? Oder ist da mehr heiße Ankündigungsluft?

Und dann?

Wenn wir uns intern mehrheitlich vorstellen können, zu investieren, dann wollen wir mit dem gesamten Investmentkomitee die Gründer sehen. Da haben wir längst alle wichtigen Fakten im Vorfeld gecheckt.

Was ist Ihre Aufgabe im Investmentkomitee?

Ich habe das Ressort Mensch. Ich soll also die Gründer dekodieren: Gibt es im Gründerteam jetzt schon einen Wettkampf, wer von den dreien der bessere Obergründer ist? Fallen die



sich gegenseitig ins Wort? Halte ich sie für beratungsfähig? Sind sie selbstreflektiert oder halten sie sich für das Wichtigste zwischen Sonne und Erde und sind der Meinung, das Nobelkomitee habe sie schon zweimal übersehen? Ich versuche rauszufinden, wie sie wohl reagieren, wenn die Software unmittelbar vor dem Launch abstürzt: Gehen die jetzt frustriert einen trinken? Oder arbeiten sie in der Nacht durch? Sind sie kommunikativ so stark, Journalisten zu überzeugen, dass man gerade über dieses Start-up schreibt? Werden sie Kooperationspartner finden, die gerne mit ihnen zusammenarbeiten? Und eine ganz wichtige Frage ist für mich: Hätte ich Lust, für diese Gründer zu arbeiten? Denn der Unterschied zwischen einem guten und einem sehr guten Start-up sind die Mitarbeiter. Und wenn man nicht gerne für jemanden arbeitet, dann werden sie im Recruiting, im Onboarding und in der Execution Probleme haben. Ich bin der Überzeugung, der Charakter, die mentale Stärke und die Intelligenz des Gründungsteams bestimmen den späteren Erfolg.

Sind Ihnen als Gründer Männer lieber oder Frauen?

Möglichst viele Frauen! Aber leider sitzen sie zu selten am Tisch.

Warum?

Wir investieren vor allem in KI-Start-ups, das ist am Ende IT. Und Sie kennen die Studienquote: Nicht mal 20

investiert. 35 Monate später war Modern Health 1,2 Milliarden Dollar wert. Alison beeindruckt mich als Gründerin sehr, sie hat mittlerweile auch zwei Kinder und balanciert Familienleben und Business hervorragend. Oder Lisa Smith aus Wien. Sie hat Prewave zu einem 300-Millionen-Euro-Unternehmen gemacht. Auch

Der Unterschied zwischen einem guten und einem sehr guten Start-up sind die Mitarbeiter

Prozent der ganzen Studierenden in diesem Bereich sind Frauen. Leider. Und dann steht oftmals auch die Familienplanung einer Gründung im Weg. Wir haben aber auch tolle Gründerinnen. Unser erstes Unicorn beispielsweise, Modern Health in San Francisco, hat Alison gegründet. Wir haben vor wenigen Jahren auf einer Zehn-Millionen-Dollar-Bewertung

Lisa ist zweifache Mutter und ich hoffe, dass ihr Beispiel anderen Mut macht.

Wenn Frauen als Gründerinnen durchstarten, woran liegt das? Weil sie noch härter arbeiten als Männer? Oder weil sie eine bestimmte Exzellenz haben, die Männern oft fehlt? ►

Gründer müssen fachlich exzellent sein, sonst wird das nichts. Egal, ob Frau oder Mann. Allerdings sind Frauen oft empathischer und erspüren mehr, was Kunden wollen. Recruiting ist Empathie. Umgang mit Kunden ist Empathie. Teammotivation ist Empathie. Ich denke, da haben Frauen im Durchschnitt einen Vorsprung. Ich möchte sogar so weit gehen und sagen: Frauen sind oft die besseren Gründerinnen – wenn sie denn gründen. Was ich gar nicht mag: Wenn ein Gründerteam noch pro forma oder für den Diversity-

Was wünschen Sie sich noch obendrauf? Was muss Bayern noch machen, um noch mehr punkten zu können? Vielleicht auch über Deutschland hinaus? Ministerpräsident Markus Söder (CSU) und seine Staatsregierung wollen München zu einer der Hauptstädte für Künstliche Intelligenz in Europa machen. Klar, da gibt es starke Wettbewerber – London, Paris, Amsterdam, Zürich. Aber in Deutschland ist München bereits die KI-Hauptstadt. Wichtig dafür sind finanzkräftige Kapitalgeber, die sich

Fonds investiert, hätte er das 256-fache bekommen. Natürlich geht es darum, nicht alles Geld auf ein einziges Start-up zu setzen. Da gibt es ja nur zwei Möglichkeiten: Entweder es klappt oder es klappt nicht. Und wenn es nicht klappt, ist das Geld weg. Aber ein Fonds, der die Entwicklungen vieler Start-ups vereint, schafft weit mehr Wert als der Nasdaq-Index. Es ist ja nicht so, dass die besten Fonds der Welt keine Ausfälle hätten. Aber sie haben eben auch richtige Outperformer, die ein Vielfaches des Investments reinholen, indem sie breit über mehrere Branchen und verschiedene Länder streuen. Venture Capital ist nun einmal die höchstrentierliche Asset-Klasse.

”

Gründer müssen fachlich exzellent sein, sonst wird das nichts

”

Anschein eine Frau dazuholt, die nichts zu sagen und lediglich einen einprozentigen Minderheitsanteil hat.

Wie agil ist die Start-up-Szene aus Ihrer Sicht gerade hier in Bayern? Man ist ja hier sehr stolz auf sich, weil man zumindest zahlenmäßig den Berlinern den Rang abgelaufen hat.

Ja, letztes Jahr wurde in Münchner Start-ups mehr investiert als in Berlin. Wir haben hier die für mich interessanteren Branchen: KI, Robotik, Deep Tech, Health, Energy, Defense. Berlin ist mehr Fashion, Fintech und allgemein B2C. Das Zweite, das für München spricht, sind die hervorragenden Universitäten TUM und LMU, zwei Elite-Universitäten. Und hinzu kommen die großen DAX-Konzerne, die in München und Bayern ihren Sitz haben – und auch die amerikanischen Tech-Riesen haben München als Sitz ausgewählt. So gesehen ist München Silicon City.

mit KI auskennen. Es gibt ja die BayWIN-Initiative, die bis zum Jahr 2030 zehn Milliarden Euro privates Kapital organisieren will, indem Pensionsfonds und Versicherungen motiviert werden, mehr als bisher in Start-ups zu investieren. Bisher müssen Venture-Capital-Investitionen wegen der BaFin-Vorschriften ja mit unheimlich viel Eigenkapital hinterlegt werden – bizarrerweise mit einem Vielfachen der Investitionssumme. Da erschließt sich mir die Logik nicht, mehr als 100 Prozent kann man ja nicht mal im Worst Case verlieren. Ein anderes Feld sind Stiftungen. Wir müssen es gesetzgeberisch schaffen, dass Stiftungen keine rechtlichen Einschränkungen haben, in Start-ups zu investieren.

Risikokapital als sichere Anlageform?

Ich rechne Ihnen mal etwas vor: Wer in den letzten 30 Jahren in den Nasdaq-Index investiert hat, der hat sein Geld verzwanzigfacht. Hätte er in einen sehr guten Venture-Capital-

Welche Bedeutung kommt aus Ihrer Sicht dem Thema Corporate Venture zu? Da geht es tendenziell nicht darum, in ein Start-up zu investieren, um bei einem Exit möglichst viel Ertrag zu ziehen, sondern um ganz andere Qualitäten: etwa, Innovationen und Know-how ins Unternehmen zu bekommen, oder?

Es wäre schön, wenn das so wäre. Denn manche Konzerne sind regelrecht zu Behörden geworden. Da gibt es Start-ups, die könnten diesen Kon-

”

Corporate Venture gehört direkt dem CEO zugeordnet

”

zernen möglicherweise helfen, durch Innovationen einen Wettbewerbsvorsprung zu erreichen, Kosten zu sparen, Synergien zu heben, die Produktionskosten und den Energieverbrauch zu verringern oder die Produktivität der Leute durch Robo-

tik und AI zu erhöhen. Dazu braucht es natürlich gewisse Investitionen. Doch dann kommen leider die Berufskeptiker und Controller und bremsen. Anderen geht dann eine Entwicklung nicht schnell genug. Typische Konzernstrukturen tun sich schwer damit, ein mögliches Scheitern eines Investments auszuhalten. Und deswegen meine ich, Corporate Venture gehört direkt dem CEO zugeordnet, der auch mal ein Machtwort spricht – selbst wenn in fünf Jahren mehrere Millionen weg sind. Das ist weniger schlimm, als wesentliche Entwicklungen zu verpassen. Venture ist mit Adventure, also Abenteuer, verwandt. Dieses Chancen-Bewusstsein ist in vielen Abteilungen in Konzernen nicht vorhanden.

”

**Nicht nur staatliche,
auch konzerninterne
Bürokratie kann
Kreativität
kaputtmachen**

”

Sind Start-ups die Innovatoren der Zukunft, nicht mehr die Forschungsabteilungen der Konzerne?

Zumindest so viel lässt sich sagen: Die erfolgreichsten Start-ups stammen nicht aus Inkubatoren, Accelera-

tor-Programmen und Corporate-Venture-Fabriken. Wer Disruptives schafft, kann das am besten in einem freien Umfeld. Leider läuft es aber meist so: Ein Start-up, sehr agil, mit einer disruptiven Technik, wird von einem Konzern übernommen, weil sich der Konzern genau diese Agilität und Disruption sichern will. Ab Kauf muss das Start-up aber durch die Konzern-Etagen, rauf und runter, von Freigabeschleifen bis hin zu Berichtspflichten. Nicht nur staatliche, auch konzerninterne Bürokratie kann Kreativität kaputtmachen. Die sind dann komplett gelähmt. Vorher haben sie vielleicht mal erst mittags angefangen, aber dann bis Mitternacht gearbeitet; oder einer war vier Monate im Ausland, hat da aber super Ergebnisse geliefert. Und nun im Konzern geht das nicht mehr so, wegen Richtlinien usw. Das ist ja klar: Wenn ein Schnellboot auf das Deck eines langsamen Dampfers gehoben wird, war's das mit der Schnelligkeit. Konzerne müssen also akzeptieren, dass Start-ups richtigerweise anders ticken müssen.

Wie soll das funktionieren?

Die Verantwortlichkeit muss direkt beim CEO liegen. Start-ups müssen möglichst von den Konzernstrukturen ferngehalten werden. Das Zweite ist ein hervorragendes Scouting. Dazu müssen Sie mit Venture-Experten zusammenarbeiten, und zwar aus zwei Gründen.

Welchen?

Erstens: Wir zum Beispiel haben einen viel besseren Überblick über die Start-up-

Szene. Wie gesagt, hatten wir im letzten Jahr 73.000 Start-ups im Blick. Zweitens: Uns Start-up-Fonds verraten die Gründer, was genau sie im Detail machen. Wir sind die geborenen Hebammen für Start-ups. Einem Konzern verraten sie ihre Innovation nicht, weil sie natürlich Angst haben, dass die Konzernverantwortlichen sagen „Danke für diese Idee, das machen wir jetzt selber“. Deswegen bin ich überzeugt, dass Konzerne eher nicht selbst auf Start-up-Suche gehen, sondern sich von starken Venture Fonds helfen lassen sollten. Ach ja, und drittens: Wir müssen das Mindset ändern. Es ist nicht Risikokapital, sondern vor allem Chancenkapital.

Herr Maschmeyer, von Zeit zu Zeit machen Sie der Politik deutliche Ansagen. Was treibt Sie um, wenn Sie den Standort Deutschland betrachten?

Ich habe vorher erzählt, worauf ich achte, wenn ich mit Gründern rede, in deren Start-up wir möglicherweise investieren wollen. Mitentscheidend ist, dass die Gründer Menschen sind, die das, was sie versprechen, auch liefern. Nicht mehr, nicht weniger. In der Politik klaffen wegen Parteitaktiken und dysfunktionalen Koalitionen Ankündigungen und Umsetzungen immer weiter auseinander. Dabei muss zum Wohle des Landes und der Menschen so viel verändert werden. ■



Carsten Maschmeyer ist Inhaber der Maschmeyer Group und investiert international in Start-ups verschiedener Branchen. Einer breiteren Öffentlichkeit ist er seit 2016 als Investor in der Unterhaltungssendung „Die Höhle der Löwen“ bekannt.



AUFGEBLÄHT

So kann es *nicht weitergehen*

Wer sich in Deutschland auf die Suche nach wirklichen Boom-Branchen macht, tut sich zunehmend schwer. Seit Jahren stets aufwärts geht es indes beim Staat: immer mehr Mitarbeiter, immer mehr Geldhunger, immer mehr staatliche Leistungen. Deutschland bläht sich auf. Der private Sektor kommt bei der Finanzierung des ungebremst wachsenden Staatswesens kaum mehr hinterher.



Allein für Kanzleramt und Ministerien
sind die Kosten explodiert.

Foto: Pavel Pajor – stock.adobe.com

Ein Essay von Alexander Kain ↻

Feste Vorgaben, wie hoch die Steuern und Abgaben sein sollen, sind in der Bibel kaum zu finden. Lediglich das Alte Testament formuliert ein Konzept des „Zehnten“. So heißt es in 3 Mose 27,30, „aller Zehnte, vom Samen des Landes, von der Frucht der Bäume, gehört dem Herrn“. Das Neue Testament gibt sich diesbezüglich liberaler: „Jeder gebe, wie er es sich in seinem Herzen vornimmt, nicht verdrossen und nicht unter Zwang; denn Gott liebt einen fröhlichen Geber“, heißt es in 2 Korinther 9,7.

Gemessen an biblischen Maßstäben lag das Deutsche Kaiserreich ziemlich nahe an den Vorgaben des Alten Testaments: Bei 11,3 Prozent lag die deutsche Staatsquote im Jahr 1880.

Davon wurde natürlich nicht nur das Leben bei Hofe bezahlt, sondern das gesamte Staatswesen – das Militär, der Aufbau und Betrieb von Eisenbahnen und der kommunalen Versorgung, Schulen und Universitäten, Brücken und Museen. Für die einfachen Menschen in Deutschland war das Leben im Kaiserreich freilich eine immense Herausforderung, bisweilen sogar ein täglicher Überlebenskampf. Ob in der Stadt oder auf dem Land, im Handwerk oder der Industrie: Was der arbeitenden Bevölkerung abverlangt wurde, war unerträglich. Nicht nur aus heutiger Sicht. Die sozialen Missstände waren erdrückend und die gesellschaftlichen Unterschiede allzu oft wie zementiert. Gleiche Chancen für alle zu schaffen und das Lebensglück des Einzelnen bestmöglich zu unterstützen, sah der Staat zu Kaisers Zei-

ten nicht als seine vordringliche Aufgabe – Leuchtturmprojekte und Nützlichkeitsabwägungen gaben die Richtung vor.

Nicht anders war es bei den ersten staatlich reglementierten sozialen Sicherungssystemen, die es ab Ende des 19. Jahrhunderts gab. Nur unter dem Druck der Straße und der wachsenden Arbeiterbewegung hatte Reichskanzler Otto von Bismarck die Krankenversicherung (1883), die Unfallversicherung (1884) und die Invaliditäts- und Altersversicherung (1889) geschaffen. Bezahlen mussten Arbeitgeber und Arbeitnehmer selbst, der Staat beschränkte sich auf Zuschüsse. 1910, kurz vor dem Ersten Weltkrieg, lag die deutsche Staatsquote je nach Quellenlage zwischen 15,1 und 21,2 Prozent. ►

Heute ist die Welt eine völlig andere. Für dieses Jahr rechnen EU-Kommission und wirtschaftswissenschaftliche Institute mit einer Staatsquote von 51,4 Prozent des deutschen Bruttoinlandsprodukts (BIP). Im Klartext: Mehr als die Hälfte all dessen, was in diesem Land wirtschaftlich geleistet wird, wird also vom Staat oder staatlichen Stellen beansprucht oder umverteilt. Tendenz steigend.

MEHR ALS JEDER ZEHNTE ERWERBSTÄTIGE IN DEUTSCHLAND ARBEITET HEUTE BEIM STAAT

Zwei profitieren von diesem Aufwuchs besonders: Staatsverwaltung und Sozialstaat.

So betrug die Zahl der Beschäftigten im Öffentlichen Dienst in Deutschland im Jahr 2011 noch rund 4,6 Millionen. Zehn Jahre später, 2021, überschritt die Zahl die 5-Millionen-Marke. 2024 waren es dann bereits 5,4 Millionen, im vergangenen Jahr sogar

5,5 Millionen. Mehr als jeder zehnte Erwerbstätige in Deutschland arbeitet heute beim Staat. Vor allem die unmittelbare Staatsverwaltung ist zuletzt zum Wasserkopf verkommen: So habe die Ampel-Regierung die Zahl der Beamtenstellen in der Bundesverwaltung und insbesondere in den Ministerien deutlich ausgeweitet – gegenüber dem letzten Haushaltsjahr der Großen Koalition unter Bundeskanzlerin Angela Merkel (CDU) im Jahr 2021 sei die Zahl der Beamtenstellen bis zum Bundeshaushalt 2024 um 11.507 gewachsen, heißt es bei der Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft (INSM).

Einen anderen Vergleich stellte der Bund der Steuerzahler an: So hätten Kanzleramt und Bundesministerien 2015 aus insgesamt 117 Abteilungen, 266 Unterabteilungen und 1.516 Hauptreferaten bestanden. 2021, am Ende der Ampel-Regierung, seien es 140 Abteilungen, 340 Unterabteilungen und 1.875 Hauptreferate gewesen.

Und die aktuelle von CDU, CSU und SPD getragene Bundesregierung unter Bundeskanzler Friedrich Merz (CDU)? Sie einigte sich für den Bun-

Die Bürokratie ist mit ein Grund dafür, warum der Öffentliche Dienst immer mehr Menschen beschäftigt und immer mehr Geld braucht.



Foto: Aliaksandr – stock.adobe.com

Beim Zugriff auf Einkommen und Vermögenszuwächse des privaten Sektors hat der Staat einen breiten Gestaltungsspielraum.



deshaushalt 2026 auf 4.000 zusätzliche Stellen in der Staatsverwaltung. Dabei hat die Staatsverwaltung mit einer halben Million Mitarbeitern in 946 Behörden längst eine absurde Dimension angenommen. Die CDU-nahe Konrad-Adenauer-Stiftung warnte 2025 in einem Papier: „Je größer die Bundesverwaltung, desto weniger leistungsfähig wird sie.“ Doch derlei ficht in Berlin scheinbar niemanden an.

Noch heftigere Dimension hat das deutsche Sozialbudget angenommen – 31,2 Prozent, also knapp ein Drittel des Bruttoinlandsprodukts umfasst es mittlerweile. 1970 waren es noch 20 Prozent der Wirtschaftsleistung. Deutlich imposanter ist die konkrete Zahl, die dahintersteht: 1.431 Milliarden Euro. So hoch war laut Bundessozialministerium die Summe der sozialen Leistungen in Deutschland im vergangenen Jahr. Das ist über die Jahre ein enormer Anstieg – auch preisbereinigt, wie das ifo-Institut errechnet hat. Mehr als zwei Drittel aller Sozialausgaben fließen in Rente und Gesundheit. Damit gehört Deutschland zu den Ländern mit den weltweit höchsten Sozialausgaben. Die damit erzielten Ergebnisse gelten vielen Experten hingegen nur als mittelmäßig. Doch von einer inneren Reform des Apparats ist, wie bei der wuchernden Staatsverwaltung, nicht viel zu hören – politisch diskutiert werden vor allem Leistungskürzungen und wie noch mehr Geld ins System kommen kann.

Das Grundgesetz steht dieser Entwicklung eines sich immer weiter aufblähenden Staatswesens nicht im Weg – wie hoch die Staatsquote sein darf,

ist schließlich nicht grundgesetzlich reglementiert. Selbst das Bundesverfassungsgericht, das 1995 mal eine Art „Halbteilungsgrundsatz“ formuliert hatte, wonach die Hälfte des Erwirtschafteten bei denen zu bleiben habe, die es zuvor erwirtschafteten, hat diesen Grundsatz 2006 wieder relativiert.

KNAPP EIN DRITTEL DES BRUTTOINLANDS- PRODUKTS GIBT DEUTSCHLAND FÜR SOZIALES AUS

Dem Gesetzgeber ist beim Zugriff auf Einkommen und Vermögenszuwächse des privaten Sektors also ein breiter Gestaltungsspielraum gelassen – staatliche Abgaben, Steuern oder Auflagen dürfen die wirtschaftliche Existenz von Bürgern oder Unternehmen lediglich nicht zerstören oder „erdrosseln“, so das Bundesverfassungsgericht.

Doch Fakt ist: Während die deutsche Wirtschaft in einer veritablen Wachstumskrise steckt, befinden sich Staat,

Staatsverwaltung und Bürokratie verlässlich auf einem Wachstumskurs – finanziert neuerdings auch durch eine enorm steigende Verschuldung des öffentlichen Sektors.

Zu Beginn des Jahres 2020 habe die Staatsverschuldung bei rund 1.900 Milliarden Euro gelegen, so der Bund der Steuerzahler. Bereits Anfang 2025 sei der Schuldenberg von Bund, Ländern und Kommunen auf 2.500 Milliarden Euro angewachsen. Aktuell stehen 2.820 Milliarden Euro auf der Schuldenuhr – Tendenz stark steigend. 2030 wird fast jeder fünfte Steuer-Euro in die Zinszahlungen fließen. So kann das nicht weitergehen.

„Ein funktionsfähiger Staat ist kein Luxus, sondern eine billige Erwartung seiner Bürger, die über Steuern und Abgaben diesen Anspruch erwerben“, sagt Professor Michael Hüther, Direktor des Instituts der deutschen Wirtschaft (IW) dem vbw Unternehmermagazin. „Freilich treiben gesellschaftliche Veränderungen und der wirtschaftliche Strukturwandel – soziale und regionale Divergenz, innere und äußere Sicherheit – den Staat vor sich her.“ Umso wichtiger sei es, „die Verantwortungsteilung zwischen dem freiheitsverpflichteten Staat und den freiheitsberechtigten Bürgern immer wieder zu adjustieren“.



NACHWUCHS BEGEISTERN

Zukunft wird gebaut

Wer errichtet künftig Bayerns Straßen, Brücken und Gebäude, wenn immer mehr Fachkräfte fehlen? Der Bayerische Bauindustrieverband (BBIV) möchte mit seinen **BERUFSORIENTIERUNGSCAMPS** junge Menschen frühzeitig für die Baubranche interessieren; das Bildungswerk der Bayerischen Wirtschaft (bbw e.V.) übernimmt die organisatorische und pädagogische Umsetzung. Zwei Jugendliche berichten von ihren Erfahrungen und den beruflichen Perspektiven, die sie dabei entdeckt haben.



Praxis statt Simulation: Leon (14) wechselt vom Bildschirm an die Steuerung eines echten Baggers.

ken wird. „Umso wichtiger ist es, die Attraktivität der Bauberufe sichtbar zu machen. Denn die Bauwirtschaft bietet nicht nur sichere Arbeitsplätze, sondern anspruchsvolle Tätigkeiten, moderne Technik und sehr konkrete Entwicklungsperspektiven“, betont Thomas Schmid.

BEGEISTERUNG BAU

Doch wie lassen sich Schülerinnen und Schüler für die Branche begeistern? Kaum ein junger Mensch hat ein aktuelles Bild vor Augen, wenn es um das Berufsfeld Bau geht. Um dies zu revidieren, hilft es nur, das Arbeitsfeld wirklich selbst zu erleben. Seit 2008 bietet der Bayerische Bauindustrieverband daher branchenspezifische Berufsorientierungscamps an. Thomas Schmid erklärt die Idee: „In den Camps erleben die Teilnehmer, wie aus Planung Realität wird, wie moderne Maschinen und digitale Technologien zum Einsatz kommen und warum Teamarbeit auf der Baustelle unverzichtbar ist. Gleichzeitig erhalten sie Einblicke in die vielfältigen Ausbildungs- und Karrierewege der Bauindustrie – vom handwerklichen Beruf bis zum Bauingenieurwesen.“ Um den Jugendlichen in ihren unterschiedlichen Interessen und Talenten gerecht zu werden, wurden unterschiedliche Camp-Formate konzipiert.

Das BaumanagerCamp beispielsweise richtet sich an Schülerinnen und Schüler ab 15 Jahren, die sich für das Bauingenieurwesen interessieren. Hier werden die Jugendlichen an die Verantwortung herangeführt, ein eigenes Bauprojekt zu realisieren und zu leiten. Auch das Miteinander steht laut Maximilian Ernest, zuständiger Projektkoordinator beim Projektträger Bildungswerk der Bayerischen Wirtschaft e. V., im Fokus: ►

TALENTE FÜR DIE TRANSFORMATION

Wohnungsnot, marode Brücken, Sanierungsstau bei Gleisen und Häusern – dass die Baubranche einer der relevantesten Pfeiler für die Transformation und Zukunftssicherung des Wirtschaftsstandortes Bayern ist, ist klar. „Bayerns wirtschaftlicher Erfolg hängt auch davon ab, ob die notwendige Infrastruktur rechtzeitig zur Verfügung steht. Unternehmen brauchen leistungsfähige Verkehrswege, zuverlässige Energieversorgung, digitale Infrastruktur und ausreichend Wohnraum für ihre Beschäftigten“,



Thomas Schmid, Hauptgeschäftsführer des Bayerischen Bauindustrieverbandes e. V.

erläutert Thomas Schmid, Hauptgeschäftsführer des Bayerischen Bauindustrieverbandes. Doch auch hier besteht die Herausforderung des Fachkräftemangels, der sich durch die nahende Rentenwelle weiter verstär-



Maximilian Ernest,
Projektleiter bbw e. V.

„Neue Freundschaften, Teamarbeit und gemeinsame Erfolgserlebnisse gehören ebenso dazu. Im Austausch mit dual Studierenden sowie Bauingenieurinnen und Bauingenieuren begegnen die Jugendlichen zudem Vorbildern aus der Praxis.“ Dass diese Kombination von Erfolg gekrönt ist, zeigen die Zahlen:

Mehr als die Hälfte der befragten Ehemaligen hat später ein entsprechendes Studium begonnen oder abgeschlossen.

ANPACKEN, AUSPROBIEREN, ZUKUNFT ENTDECKEN

Melitta Zeitler packt gerne selbst an. „Mir macht es Spaß, mit Maschinen und den Händen zu arbeiten“, erzählt die 14-Jährige. Im ErlebnisCamp Bau lernte sie, wie eine Kernbohrung ausgeführt wird und worauf es dabei ankommt. Das ist auch für ihr Engagement in der Jugendfeuerwehr oder beim Technischen Hilfswerk von Nutzen, an deren Mitglieder sich dieses Angebot gezielt richtet. „Das Gelernte lässt sich direkt bei Einsätzen übertragen, etwa bei Katastrophenfällen. Eine Kernbohrung kann beispielsweise einen Zugang durch eine dicke Wand schaffen oder den Blick in den dahinterliegenden Bereich ermöglichen“, erklärt Melitta.

Ein weiterer Teilnehmer, Leon Tatalovic, sitzt konzentriert am Steuer und setzt den Bagger in Bewegung. Beim ErlebnisCamp Bau im Bauindustriecentrum Stockdorf kann der 14-Jährige hautnah erproben, was ihn beruflich interessiert. Sein Ziel hat er klar vor Augen: „Ich möchte später Baggerfahrer oder Bauleiter werden.“ Dass ihm die Bedienung nicht völlig fremd ist, verdankt er auch seinem Hobby: Aus Computerspielen kennt er eine ähnliche Steuerung.

Nicht alle Jugendlichen sehen so klar ihre Zukunft vor Augen. Das Zukunftscamp BAU.BOOM bietet bewusst ein breites Spektrum an Entdeckungsfeldern an. In den Bereichen Holzbau, Hochbau und Tiefbau können

die Schülerinnen und Schüler bei facettenreichen Aufgaben selbst anpacken. Spannend wird es bei einem Besuch einer Baustelle, wo echter Berufsalltag erlebt werden kann. So werden auch die jungen Menschen abgeholt, die bislang wenig praktische Erfahrungen sammeln konnten.

Dieser Aufwand lohnt sich nicht nur für die Baubranche selbst, findet Thomas Schmid: „Denn die Bauwirtschaft baut nicht nur Häuser, Straßen und Brücken. Sie gestaltet die Infrastruktur und damit die Lebenswelt von morgen. Dafür braucht es gut ausgebildete Fachkräfte, Ingenieurinnen und Ingenieure sowie junge Menschen, die Lust haben, diese Zukunft mitzugestalten.“

PRAXIS SCHAFFT PERSPEKTIVEN

Die Praxisnähe ist entscheidend. Denn Untersuchungen des Instituts der deutschen Wirtschaft zeigen, dass Berufsorientierung häufig zu spät beginnt, zu wenig mit anderen Angeboten verzahnt ist und oft theoretisch bleibt. Junge Menschen brauchen jedoch Gelegenheiten, ihre eigenen Stärken kennenzulernen, verschiedene Tätigkeiten auszuprobieren und konkrete Erfolgserlebnisse zu sammeln.

Auch Thomas Schmid vom Bayerischen Bauindustrieverband hält praktische Einblicke für unverzichtbar: „Ein Berufsbild lässt sich nicht allein über Broschüren oder Vorträge vermitteln.“ Bei den Mitmach-Angeboten erfahren die Jugendlichen, wie vielseitig die Arbeit auf dem Bau ist. Sie lernen moderne Technik kennen, stellen sich anspruchsvollen Aufgaben und finden heraus, welche beruflichen Wege ihnen offenstehen. ►

Die Bau-Camps auf einen Blick

- „*ErlebnisCampBau*“: Jugendliche, die sich bei der Freiwilligen Feuerwehr oder dem Technischen Hilfswerk engagieren, erfahren, wie Bautechniken bei Katastrophenfällen zum Einsatz kommen.
- „*BaumanagerCamp*“: Schülerinnen und Schüler ab 15 Jahren mit Interesse am Bauingenieurwesen planen ein Bauprojekt und setzen es während des Camps praktisch um. Dabei erleben sie, wie unterschiedliche Kompetenzen auf einer Baustelle zusammenspielen.
- „*BAU.BOOM – Das Zukunftscamp*“: Schülerinnen und Schüler der 8. bis 10. Klasse können ihre technischen und handwerklichen Fähigkeiten ausprobieren – vom Holzbau bis zum Hoch- und Tiefbau.

Die Camps finden in den Bauindustriecentren Nürnberg-Wetzendorf und Stockdorf bei München statt. Die Teilnahme ist kostenfrei. Lediglich die An- und Abreise organisieren die Teilnehmenden selbst. Im Auftrag des Bayerischen Bauindustrieverbandes setzt der bbw e. V. die verschiedenen Berufsorientierungsangebote um und übernimmt deren organisatorische und pädagogische Umsetzung. Inzwischen finden pro Jahr bis zu zehn Feriencamps mit insgesamt rund 140 Teilnehmerinnen und Teilnehmern statt.

Weitere Informationen: www.bauindustrieverband.de/bildung/ausbildung

„Somit ist die Nachwuchsgewinnung weit mehr als Personalpolitik der einzelnen Unternehmen. Sie ist eine Investition in die Zukunftsfähigkeit des Wirtschaftsstandorts Bayern.“ Zudem hält der Bau ein tägliches Erfolgserlebnis parat: „Die Beschäftigten sehen am Ende des Arbeitstages, was sie geleistet haben!“

Der Bildungswerk der Bayerischen Wirtschaft (bbw) e.V. bildet die Dachorganisation der bbw-Gruppe. bbw.de

Der Film zum „ErlebnisCamp Bau“



Anzeige

PASSAVIA

... die Druckerei dahoaam.

+ Drucken Sie **regional**.

+ Drucken Sie bei uns!

+

+

+

Medienstraße 5b
94036 Passau
+ 49 851 966 180 0
info@passavia.de
www.passavia.de

Jetzt bewerben – job@passavia.de

EINSTIEG IN DER BUCHBRANCHE

Vom Herzensprojekt zur *ausgezeichneten Firma*

Sie wollte ihrem Vater ein besonderes Weihnachtsgeschenk machen. Dass daraus einmal ein Kinderbuchverlag entstehen würde, ahnte Susanne Götz-Schneck damals nicht. Heute steht der **JUPITERMOND VERLAG** aus Würzburg für Bilderbücher, die Kinder stärken, gesellschaftliche Themen behutsam aufgreifen und zeigen, wie aus einer persönlichen Geschichte ein erfolgreiches Unternehmen wachsen kann.

Ende 2020 arbeitet Gründerin Susanne Götz-Schneck noch als Kieferorthopädin. Mit Verlagsarbeit hat sie nichts zu tun. Ihr Vater, Biologe und begeisterter Naturwissenschaftler, hatte für seine Enkel eine Geschichte über den Wasserkreislauf geschrieben. Zu diesem Zeitpunkt ist er schwer erkrankt. Heimlich lässt seine Tochter das Manuskript professionell illustrieren, hochwertig gestalten und drucken. Damit das Buch erscheinen kann, gründet sie kurzerhand einen eigenen Verlag.

Der Name dieses Verlages sollte unbedingt einen persönlichen Bezug haben. Unter einem Vorwand fragt sie ihren Vater nach seinem Lieblingsplaneten. Seine Antwort: der Jupiter – „weil er so schöne Monde hat“. Aus dieser beiläufigen Bemerkung entsteht der Name Jupitermond Verlag.

Eigentlich soll es bei diesem einen Buch bleiben. Doch nachdem Website und Social-Media-Kanäle online gehen, treffen plötzlich Manuskripte anderer Autorinnen und Autoren ein.

Aus Neugier beginnt Susanne Götz-Schneck zu lesen – und entdeckt dabei eine neue Leidenschaft. „Was als Herzensprojekt für meinen Vater begann, ist heute zu meiner Berufung geworden“, erzählt sie.

Das erste Buch, „Pete und Anton“, ist bis heute etwas Besonderes. Die Geschichte über den Wasserkreislauf war ursprünglich als Weihnachtsgeschenk für den Vater gedacht. Doch die Resonanz der ersten Leserinnen und Leser zeigt schnell, dass sie weit



Über 30 Autorinnen und Autoren arbeiten mit dem kleinen Würzburger Verlag zusammen.

ERFOLGSGESCHICHTE

über den Familienkreis hinaus Menschen erreicht. Für die Verlegerin ist das Buch bis heute Erinnerung und Ausgangspunkt zugleich – der Titel, ohne den es den Jupitermond Verlag nicht gäbe.

Inzwischen steht der Verlag für liebevoll gestaltete Bilderbücher, die Kinder ernst nehmen und Themen ansprechen, die auch Kinder und Familien bewegen. Freundschaft, Selbstvertrauen, Vielfalt, Inklusion, ADHS, Rassismus, Naturschutz oder ein achtsamer Umgang miteinander gehören zu den Schwerpunkten, die das Programm prägen. Belehren möchte der Verlag dabei nicht. Stattdessen sollen Geschichten Kindern auf Augenhöhe begegnen und Denkanstöße geben, ohne den erhobenen Zeigefinger zu bemühen.

Diese Haltung zeigt sich auch bei der Auswahl neuer Bücher. Nicht jedes Manuskript schafft es ins Programm. Entscheidend ist oft weniger ein ausgefeiltes Konzept als das Gefühl, das eine Geschichte hinterlässt. „Wenn ich am Ende Gänsehaut habe oder Tage später immer noch an die Geschichte denke, weiß ich oft schon: Dieses Buch hat etwas Besonderes“,

gibt die Verlegerin Einblick. Gerade bei Bilderbüchern kommt außerdem den Illustrationen eine besondere Rolle zu. Text und Bild sollen nicht nebeneinanderstehen, sondern gemeinsam erzählen. Entsprechend viel Zeit nimmt sich das kleine Team für jedes einzelne Projekt. „Lieber bringen wir weniger Titel heraus, als Kompromisse einzugehen.“

Aus einem Ein-Personen-Projekt ist inzwischen ein Verlag mit fünf festen und drei freien Mitarbeiterinnen geworden. Mehr als 30 Autorinnen und Autoren aus Deutschland und vielen weiteren Ländern arbeiten heute mit Jupitermond zusammen – von Finnland über Südeuropa bis nach Kanada und Kolumbien. Neben deutschsprachigen Originalausgaben veröffentlicht der Verlag inzwischen auch internationale Kinderbücher in deutscher Übersetzung.

Dass die Buchbranche derzeit unter schwierigen wirtschaftlichen Bedingungen arbeitet, verschweigt Götz-Schneck nicht. Auch kleinere Verlage spüren die Kaufzurückhaltung vieler Familien. Gleichzeitig sieht sie gerade in der Unabhängigkeit einen Vorteil. Kurze Entscheidungswege und ein

Die Bilderbücher greifen aktuelle Themen der Gesellschaft behutsam auf.



Susanne Götz-Schneck hat den Verlag Jupitermond nicht geplant, er hat sich dennoch gut entwickelt.



klarer Qualitätsanspruch erlauben es, sich auf wenige, sorgfältig ausgewählte Bücher zu konzentrieren. „Gerade in einer digitalen und schnelllebigen Zeit werden gute Kinderbücher nicht überflüssig, sondern wertvoller.“ Geschichten, so ihre Überzeugung, begleiten Kinder oft ein Leben lang, schenken Trost, machen Mut und prägen ihren Blick auf die Welt.

GESCHICHTEN SOLLEN ETWAS BEWEGEN

Wie dieses Verständnis konkret aussehen kann, zeigt ein kommendes Projekt. Für das Buch „MUTICH!“ erzählen acht bekannte Persönlichkeiten von Situationen, in denen sie selbst Mut gebraucht haben. Fußballnationalspieler Jonathan Tah berichtet über Erfahrungen mit Rassismus, Musiker Nico Santos über den Umgang mit Tod und Verlust. Auch die Hauptdarstellerinnen und Hauptdarsteller der Filmreihe „Die Schule der magischen Tiere“ steuern persönliche Geschichten bei. Sämtliche Erlöse kommen Familien mit an

In „Mut hat viele Gesichter“ erzählen Prominente von Situationen, in denen sie Mut brauchten.



Krebs erkrankten Kindern zugute.

„Wir möchten Geschichten veröffentlichen, die etwas bewegen; sei es durch die Themen, die sie behandeln, oder durch einen konkreten gesellschaftlichen Beitrag. Wenn uns das gelingt, haben wir unser Ziel erreicht“, weiß die Verlagsgründerin. Und freut sich jeden Tag, was aus einer Weihnachtsüberraschung entstanden ist. Dass das Projekt preiswürdig ist, zeigen die Erfolge: Nachdem der Verlag 2022 und 2023 bereits zweimal in Folge für den Deutschen Kinderbuchpreis nominiert war, wurde er 2025 mit dem Deutschen Verlagspreis ausgezeichnet. ■





OKTOBERFEST BERLIN

Die vbw beteiligte sich auch 2026 als Hauptsponsor auf dem Berliner Oktoberfest der Bayerischen Staatskanzlei. Im Tipi am Kanzleramt feierten 1.600 geladene Gäste. vbw Präsident Wolfram Hatz betonte in seiner Rede die Bedeutung des Dialogs zwischen Bayern und Berlin. Beim Berliner Oktoberfest fordert die vbw mehr Tempo bei der Reform des Wirtschaftsstandorts. Hatz betont: Reindustrialisierung gelingt nur im engen Schulterschluss von Politik und Wirtschaft. Nötig seien vor allem Entlastungen bei Arbeits-, Energie- und Steuerkosten.



Ministerpräsident **Dr. Markus Söder MdL**
bei seiner Eröffnungsrede



Wolfram Hatz mit
Moderatorin **Katja Wunderlich**



Katrin Staffler MdB, Pflegebeauftragte
der Bundesregierung, mit Mitgliedern des
bayme vbm und vbw Präsidium



Isabell Halletz, Geschäftsführerin, Arbeit-
geberverband Pflege e.V., und **Roland
Maierhofer**, Vorstand, Fachverband Deutscher
Floristen, Landesverband Bayern e.V.



Wolfram Hatz (v.l.), **Daniela Ludwig MdB**,
Parlamentarische Staatssekretärin im Bundes-
ministerium des Innern, **Nina Warken MdB**,
Chef des Bundeskanzleramts





Bertram Brossardt (v.l.), **Drita Schneider**, CEO Schneider Kunststofftechnik GmbH, **Wolfram Hatz**, **Klaus Holetschek** MdL, Fraktionsvorsitzender der CSU-Landtagsfraktion, **Ingrid Hunger**, Hunger Maschinen GmbH, bayme vbm Vizepräsidentin, **Angelique Renkhoff-Mücke**, Vorstandsvorsitzende WAREMA Renkhoff SE, Präsidentin des Instituts der Deutschen Wirtschaft, **Andreas F. Karl**, Geschäftsführer Andreas Karl GmbH & Co. KG, bayme vbm Vizepräsident



Auftritt von ABBA99



vbw Präsident **Wolfram Hatz** und die Bayerische Bierkönigin **Katharina Kastenmüller**



O'zapft is – **Dr. Florian Herrmann** MdL, Leiter der Bayerischen Staatskanzlei und Staatsminister für Bundesangelegenheiten und Medien, Hofbräuhaus-Chef **Dr. Dr. Jörg Lehmann**



Der bayerische Innenminister **Joachim Herrmann** MdL (l.) mit Bundesinnenminister **Alexander Dobrindt** MdB



Dr. Anja Weisgerber MdB, stv. Fraktionsvorsitzende CDU/CSU-Bundestagsfraktion, vbw Hauptgeschäftsführer **Bertram Brossardt**



Florian Hohenwarter (v.l.), CEO, KNDS Deutschland, **Balázs Nagy**, CEO, Tytan Technologies GmbH, Moderator **Stephan Lina**, Wirtschaftsjournalist, Bayerischer Rundfunk, **Prof. Dr. Rafaela Kraus**, Defense Innovation Expert, Universität der Bundeswehr München, **Bertram Brossardt**, vbw Hauptgeschäftsführer



Thomas Hinrichs (v.l.), Programmdirektor Information des Bayerischen Rundfunks, und **Bertram Brossardt**

VBW KOOPERATIONS- VERANSTALTUNG MIT DEM BR ZUR ZEITENWENDE

Bei einer Kooperationsveranstaltung der vbw mit dem Bayerischen Rundfunk stand der Beitrag der bayerischen Wirtschaft zur Stärkung der Verteidigungsfähigkeit Deutschlands im Fokus. Europaweit einzigartig vernetzt der Freistaat Industrie und Start-ups mit Forschung, Bundeswehr und Politik.



Publikum im Europasaal



Balázs Nagy, CEO, Tytan Technologies GmbH (links), im Interview mit BR-Redakteur Johannes Lenz



Florian Hohenwarter, CEO, KNDS Deutschland



Bertram Brossardt im Gespräch mit **Prof. Dr. Rafaela Kraus**

GEMEINSAM FÜR OLYMPIA

Einen Monat vor der Entscheidung, welcher Standort für Deutschland ins internationale Rennen um die Olympischen Spiele geht, bekräftigte das Bündnis PRO Olympia seine Unterstützung für die Bewerbung Münchens. vbw Präsident Wolfram Hatz betonte, dass die bayerische Wirtschaft hinter der Bewerbung steht.



Das Bündnis PRO Olympia wirbt für die Austragung der Olympischen und Paralympischen Spiele in München.



Münchens Oberbürgermeister **Dominik Krause** und vbw Präsident **Wolfram Hatz**



Das Münchner Kindl leitet mit dem Olympia-Dackel den Countdown zur Olympia-Entscheidung ein.



Alexander Anetsberger (v.l.), Landrat des Landkreises Eichstätt, **Barbara Radomski**, **Martin Rosenberger** MdL, Tourismuspolitischer Sprecher der Freien Wähler im Bayerischen Landtag, **Angela Inselkammer**, **Bertram Brossardt**

VERNETZTER TOURISMUS ALS POLITISCHER GESTALTUNGS-AUFTRAG IN BAYERN

Vertreter aus Politik, Wirtschaft und Verwaltung diskutierten auf Einladung der vbw im Haus der Bayerischen Wirtschaft über Vernetzung im Tourismus. Im Fokus stand der langfristige Erfolg durch nachhaltige und effiziente Strukturen, lokal und überregional.



Bertram Brossardt, Hauptgeschäftsführer vbw, und **Angela Inselkammer**, Präsidentin Bayerischer Hotel- und Gaststättenverband DEHOGA Bayern e. V.



Barbara Radomski, Geschäftsführerin Bayern Tourismus Marketing GmbH



Dr. Thomas Geppert, Landesgeschäftsführer Bayerischer Hotel- und Gaststättenverband DEHOGA Bayern e. V., **Bertram Brossardt**, **Thomas Holz** MdL, Tourismuspolitischer Sprecher der CSU-Landtagsfraktion



Die zugeschalteten Podiumsteilnehmer **Prof. Dr. Tabea Bucher-Koenen**, Leiterin des ZEW-Forschungsbereichs „Altersvorsorge und nachhaltige Finanzmärkte“, ZEW – Leibniz-Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung GmbH, und **Dr. Konrad Körner** MdB, 1. stv. Vorsitzender der Jungen Gruppe der CDU/CSU-Bundestagsfraktion

NEUE WEGE IN DIE ALTERSVORSORGE

Nachdem die Alterssicherungskommission der Bundesregierung ihre Empfehlungen für tiefgreifende Reformen in der Rentenpolitik vorgelegt hat, diskutierte die vbw die Ergebnisse bei einem Kongress mit Vertretern aus Wissenschaft und Politik.



Moderator **Dr. Christian Eckl** (v.l.), Chefredakteur und Mitglied der Chefredaktion Mediengruppe Bayern, Mittelbayerische Zeitung, **Sascha Müller** MdB, Mitglied und Obmann im Finanzausschuss, Sprecher der Landesgruppe Bayern, Bündnis 90/Die Grünen, und vbw Hauptgeschäftsführer **Bertram Brossardt**

SERIELLES UND MODULARES BAUEN

Auf der gemeinsamen Veranstaltung von vbw und Bayerischem Bauindustrieverband lag der Fokus auf den vielfältigen Vorteilen des seriellen und modularen Bauens. Angesichts des hohen Baubedarfs bieten moderne Verfahren große Vorteile bei Geschwindigkeit und Kosteneffizienz.



Bertram Brossardt, vbw Hauptgeschäftsführer, **Thomas Schmid**, Hauptgeschäftsführer, Bayerischer Bauindustrieverband e. V.



Christian Bernreiter MdL, Bayerischer Staatsminister für Wohnen, Bau und Verkehr



Moderator **Ralph Schweinfurth** (v.l.), Chefredakteur, Bayerische Staatszeitung, **Michael Kordon**, Direktor, Niederlassung Südbayern, Autobahn GmbH, **Prof. Wolfgang Wüst**, Leiter, Abteilung Straßen- und Brückenbau, Bayerisches Staatsministerium für Wohnen, Bau und Verkehr, **Claus Berndorfer**, Zentralbereichsleiter Infra, Firmengruppe Max Bögl, **Bertram Brossardt**



Thomas Freiherr von Waldenfels, Referatsleiter, Bundesamt für Infrastruktur, Umweltschutz und Dienstleistungen der Bundeswehr, Kompetenzzentrum Baumanagement (links), **Prof. Dr.-Ing. Norbert Gebbeken**, Präsident, Bayerische Ingenieurekammer-Bau



Moderator **Peter Müller** (v.l.), Chefredakteur Augsburger Allgemeine Zeitung, **Dr. Joachim Haindl-Grutsch**, Industriellenvereinigung Oberösterreich, **Igor Sekardi**, Industriellenvereinigung Österreich, **Carmen Goby**, Wirtschaftskammer Österreich, **Dr. Victor Campdelcreu**, Pimec, **Hervé Le Jeune**, AG2R La Mondiale, **Miklós Horváth**, Verband der ungarischen Arbeitgeber und Industriellen und **Dr. Mirco Marchiodi**, Unternehmerverband Südtirol



Dr. Janka Oertel, European Council on Foreign Relations, mit **Bertram Brossardt**

HERAUSFORDERUNGEN EINER MODERNEN INDUSTRIEPOLITIK

Die vbw diskutierte mit ihren europäischen Schwesterverbänden darüber, wie sich Europa im geopolitischen Wettbewerb behaupten kann. Angesichts starker Abhängigkeiten und globaler Wettbewerbsverzerrungen muss die EU ihre Partnerschaften diversifizieren und gegen unfaire Handelspraktiken vorgehen.



vbw Hauptgeschäftsführer **Bertram Brossardt** (r.) nahm den Vorsitzenden der EVP-Fraktion und der Europäischen Volkspartei **Manfred Weber** vor dem Haus der Bayerischen Wirtschaft in Empfang.

DIALOG MIT DEN BANKEN SINNVOLL GESTALTEN

Auf einer gemeinsamen Fachveranstaltung der vbw und der TRADIZIO GmbH diskutierten Experten, wie es Unternehmen in herausfordernden Situationen gelingt, den Dialog mit den Banken sinnvoll zu gestalten. Mit frühzeitiger Kommunikation lassen sich Vertrauenskrisen vermeiden und Finanzierungschancen verbessern.

Fotos: vbw



Maleachi Bühringer (v.l.), Inhaber der Refratechnik Holding GmbH, **Maximilian Dressler**, Partner bei Ernst & Young, **Dr. Thomas Karg**, geschäftsführender Gesellschafter der Dr. Karg & Kollegen Rechtsanwaltskanzlei, und **Wolfgang Schilk**, Mitglied der Geschäftsführung und Chief Risk Officer der UniCredit Bank GmbH



vbw Hauptgeschäftsführer **Bertram Brossardt** eröffnete die Veranstaltung.



Dr. Matthias Witek, Managing Partner der TRADIZIO GmbH, begrüßte die Teilnehmer.

... DR. GOECKE, warum brauchen Unternehmen Gewinne?

Gewinne sind eine zentrale Voraussetzung für eine funktionierende Wirtschaft. Sie schaffen den Anreiz, unternehmerische Risiken einzugehen, zu investieren und die von den Menschen gewünschten Produkte und Dienstleistungen anzubieten. Dabei reichen Gewinne an sich nicht aus: Notwendig ist auch eine gewisse Mindesthöhe der Unternehmensgewinne, damit das Risiko unternehmerischer Tätigkeit im Vergleich zu sicheren Anlagealternativen sowie die Finanzierungskosten abgedeckt werden. Besonders wichtig ist die Möglichkeit, Gewinne erzielen zu können, für Innovationen. Die Aussicht auf künftige Erträge veranlasst Unternehmen, in neue oder verbesserte Produkte, Prozesse und Dienstleistungen zu investieren. In staatlich gelenkten Planwirtschaften fehlte dieser Anreiz weitgehend. Die Folge: Obwohl die DDR und die Bundesrepublik Deutschland von einem ähnlichen Ausgangsniveau starteten, fiel die DDR technisch und wirtschaftlich immer weiter zurück.

Zudem steht Deutschland vor einer der historisch größten Investitionsaufgaben: Digitalisierung, Dekarbonisierung, demografischer Wandel und Deglobalisierung verändern die Wirtschaft grundlegend. Unternehmen benötigen ausreichende und verlässliche Er-

träge, um diese Transformation finanzieren und damit bewältigen zu können. Beim Blick auf die Zahlen zeigt sich jedoch, dass dies aktuell schwierig ist. In der Gesamtwirtschaft werden im Durchschnitt noch ausreichend hohe Unternehmensgewinne erzielt. In der Industrie ist die Lage jedoch deutlich angespannter. Dort

werden notwendige Gewinne nur schwer und nicht verlässlich erreicht – angesichts der überproportional großen Transformationsaufgaben der Industrie ein volkswirtschaftlich bedenklicher Zustand.

Dies spiegelt sich ebenfalls in der gesamtwirtschaftlichen Verteilung zwischen Löhnen und Gewinnen: In den letzten zehn Jahren – und davon insbesondere auch in den letzten drei Jahren – ist die Gewinnquote der Unternehmen zurückgegangen, während die Lohnquote im gleichen Zeitraum zugenommen hat. Das gilt nicht nur für die Gesamtwirtschaft, sondern auch für die Industrie und den Dienstleistungssektor.

Die Antwort auf die Frage, warum Unternehmen Gewinne brauchen, ist also vielfältig. All die genannten Gründe haben gemeinsam, dass ausreichend hohe Erträge in Kombination mit wettbewerbsfähigen Rahmenbedingungen dazu führen, dass Unternehmen erfolgreich wirtschaften können. Nur so besteht am Ende die Möglichkeit, die notwendigen Transformationsaufgaben zu bewältigen und damit langfristig Beschäftigung, Einkommen und Wohlstand zu sichern.

Dr. Henry Goecke ist Geschäftsführer der IW Consult. Er hat Volkswirtschaftslehre an der Technischen Universität Dortmund und der University of Strathclyde (Glasgow) studiert und an der TU Dortmund promoviert.



Foto: D.ROTH/DGPH



CONTI

Endlich wieder Conti! Freuen Sie sich auf den neu gestalteten und lichtdurchfluteten Gastraum, einen Blick in die offene Küche und einfallsreiche kulinarische Kompositionen aus besten Produkten.

CONTI GASTRONOMIE GMBH
IM HAUS DER BAYERISCHEN WIRTSCHAFT
MAX-JOSEPH-STR. 5, 80333 MÜNCHEN

RESERVIERUNG:
TELEFON: 089 55178-546
INFO@CONTI-RESTAURANT.DE

A photograph of two children running up a set of outdoor stone stairs. The child on the left is wearing a blue denim jacket and dark pants. The child on the right is wearing a grey hoodie, dark pants, and a dark backpack. They are running away from the camera towards a bright, hazy background of trees and buildings at sunset or sunrise. The stairs are made of grey stone and lead up a slight incline.

» JAHRES BERICHT 2 + 0 + 2 + 6

KOMPETENZEN FÜR DIE WELT VON MORGEN

Entdecken Sie den digitalen Jahresbericht 2026 der bbw-Gruppe!

Unsere Welt befindet sich im Wandel: Digitalisierung, neue Formen des Lebens und Arbeitens sowie der Fachkräftemangel verändern Wirtschaft und Gesellschaft.

Seit mehr als 57 Jahren begleitet die bbw-Gruppe diese Entwicklungen mit ihren 12 Gesellschaften und einem breiten Spektrum an Bildungs-, Betreuungs- und Personaldienstleistungen.

Für Menschen, Unternehmen und Gesellschaft.

Klicken Sie rein!

**Jetzt
online!**

