Business Punk

WORK HARD. **PLAY** HARD

Invest in Innovation

“Wir sind Männer”

Franca Lehfeldt und Nena Brockhaus
über Innovation und ihr Rollenbild.

ISSUE 01/2026

Business Punk

WORK HARD. **PLAY** HARD.

Invest in Innovation



“Ich liebe Deutsch-land”

Gründerin und Top-Voice Céline Flores Willers über ihre Heimat, wo sie alle Chancen sieht, und CEOs, die alle Chancen verspielen.

ISSUE 01/2026

Business Punk

WORK HARD. **PLAY** HARD.

Invest in Innovation

“Für immer neu”

Die Rich & Royal-Macherin Mara Wieczorek über Mode, Spontanität und die Fähigkeit, Trends früher als andere zu erkennen.

ISSUE 01/2026

Business Punk

WORK HARD. **PLAY** HARD.

Invest in Innovation



“Frauen liefern 110 Prozent”

Investorin Sevilay Wilhelm über die Teams, die sie wirklich überzeugen.

ISSUE 01/2026

Business Punk

WORK HARD. **PLAY** HARD.

Invest in Innovation

“Wir meinen es ernst”

Das Power-Couple Viktoria und Heiner Lauterbach über Respekt, Zusammenarbeit auf Augenhöhe und die Art, wie sie sich an die Spitze von Veränderungen setzen.

ISSUE 01/2026

Business Punk

Invest in Innovation

WORK HARD. PLAY HARD.

“Kill them with kindness”

Judith Williams und Alexander-Klaus Stecher sind ein Power-Couple. Die Unternehmerin und der Produzent sagen, wieso sie der andere dauernd zu Höchstleistungen animiert und was sie davon halten.

ISSUE 01/2026

Business Punk

WORK HARD. **PLAY** HARD.

Invest in Innovation

“Ich denke Unternehmen menschlicher”

Gründerin Barbara Hagedorn
über den Faktor Mensch, der alles voranbringt oder alles blockiert.

ISSUE 01/2026

Business Punk

WORK HARD. **PLAY** HARD.

Invest in Innovation



“Einfach kann jeder”

Julia Goldhammer baut die Welt, wie sie uns gefällt. Die LEGO-Chefin über das, was leicht aussieht, aber harte Arbeit bedeutet.

ISSUE 01/2026

FREDERIQUE CONSTANT
GENEVE

Live your passion

frederiqueconstant.com



MANUFACTURE

Classic Perpetual Calendar

BEYOND CONVENTIONS

Das abgebildete Fahrzeug ist mit zusätzlichen Ausstattungsmerkmalen ausgestattet, die für den Bentayga Speed nicht verfügbar sind. Weitere Informationen erhalten Sie bei Ihrem Händler. Bentayga Speed WLTP-Fahrzyklus: Kraftstoffverbrauch, mpg (l/100 km) – kombiniert 21,6 (13,1). CO_2-Emissionen kombiniert – 298 g/km. Der Name „Bentley" und das „B" in den Flügeln sind eingetragene Markenzeichen. c 2025 Bentley Motors Limited. Abgebildetes Modell: Bentayga Speed

BENTLEY

“Wir kriegen das schon hin!



So sieht KI aus, wenn man sie bedienen kann, wie Roman Kuhn. Das Business Punk-Team an der virtuellen Tankstelle (vlnr): Andreas Struck, Roman Kuhn, Anja Horn und Oliver Stock.

Stillstand ist kein Geschäftsmodell!

Wenn Innovation dein Ziel ist, musst du bereit sein, die Möbel aus dem Haus zu schmeißen. Haben wir gemacht. Sofa raus. Teppich raus. Denkgewohnheiten gleich mit. Das Ergebnis hältst du gerade in den Händen: Invest in Innovation.

Beim Start hat uns einer kräftig unter die Arme gegriffen. Roman Kuhn. Regisseur, KI-Nerd und kreativer Störenfried. Er übernimmt bei uns die Rolle des Creative Director und gehört zu jenen visuellen Grenzgängern, die Werbung, Film und Technologie schon zusammengebaut haben, als andere noch dachten, Photoshop sei Hexerei. Wer unzählige Kampagnen für internationale Marken konzipiert und gleichzeitig Kinofilme inszeniert hat, entwickelt zwangsläufig eine gewisse Allergie gegen Langeweile.

Doch Roman bringt mehr mit als nur Erfahrung. Er bringt die Zukunft. Für dieses Projekt hat er auf die Synergie von menschlicher Intuition und Künstlicher Intelligenz gesetzt. Er sagt: „Statt die Technik zu verdammen, nutzen wir sie als Katalysator: KI ist kein Ersatz für Kreativität, sondern durch den gezielten Einsatz generativer Tools konnten wir Bildwelten erschaffen, die bisher unmöglich waren.“ Präziser, mutiger und emotionaler, als es jedes Archiv jemals sein könnte. Gemeinsam mit Art Directorin Anja Horn hat Roman alles auf links gedreht: Bildsprache, Rhythmus, Dramaturgie. Ein Magazin mit Puls. Work Hard. Play Hard.

Und mit neuen Stimmen: Prof. Günther Suchy ist Head of Digital Editorial. Er sorgt für die Durchlässigkeit der Kanäle. Daniela Steimel leitet unser neues Travel & Taste-Ressort. Prof. Jörg Risse ist Gesundheitsökonom und es liegt nahe, dass er das Healthressort übernommen hat. Wolfgang Winter hat die Plattform uhrenkosmos.com gegründet und schaut für Business Punk auf den Luxus- und Uhrenmarkt. Sie alle bringen Perspektiven mit, die in klassischen Wirtschaftsmagazinen nicht vorkommen. Genau deshalb wollten wir sie haben.

Dazu Max Anzile, der Typ, der unter der Piratenflagge in die Timeline fährt. Als Kapitän der Social Media Pirates entert er Plattformen wie andere Leute Häfen Mit Business Punk baut er gerade eine der stärksten organischen Reichweiten im deutschsprachigen Raum auf. Auf LinkedIn allein knackt unser Content regelmäßig die Marke von über einer Million Impressionen im Monat. Und das ohne Paid-Boost, ohne Media-Budget, ohne Algorithmus-Tricks.

Und dann gibt’s noch was Neues: She’sPunk. Unsere Gastchefredakteurinnen Franca Lehfeldt und Nena Brockhaus haben ein eigenes Magazin im Magazin entworfen. Acht Gespräche mit beeindruckenden Frauen und Power Couples über Erfolg, Ehrgeiz und Partnerschaft auf Augenhöhe. Dazu: acht Newcomerinnen. Köpfe, auf die wir achten sollten. Keine Quote. Kein pädagogischer Zeigefinger. Wer liefert, kommt auf die She’sPunk-Bühne.

Auch AnlagePunk haben wir ordentlich durchgeschüttelt. Ebenfalls ein Heft im Heft. Sieben Finfluencer. Sieben Assetklassen. Sieben Perspektiven darauf, wie Vermögen heute wirklich entsteht. Finanzwissen ohne Bankfloskeln. Über Geld reden, statt darüber zu flüstern.

Und weil Business Punk nie nur Papier war, bauen wir unsere Bühne aus. Mehr Events. Mehr Reibung. Zum Beispiel mit The Pioneer. Zum Beispiel mit 16/9 am Rand der OMR. Unser Motto: Creator trifft Realist. Ideen mögen Umsetzung.

Innovation beginnt mit zwei einfachen Fragen: Warum eigentlich nicht? Und: Warum eigentlich nicht du? Antworten? Bitte umblättern.

Andreas Struck, Verleger
Oliver Stock, Herausgeber und Chefredakteur

Inhalt

Standards

6 Editorial
19 Impressum
28 Brand IQ: E-Commerce
95 Bücher
149 Podcast

Briefing

10 Watch this
News durch die Punk-Brille
Neugründungen-Rekord, Tarifzwang oder Tariftreuegesetz, Huawais Maextro S800, das Upgrade der Waymo-Robotaxis und Moral als Beruhigungspille

Mobility

14 Odyssee zum All
Während die USA und China den Orbit besetzen, ringt Europa um Anschluss. Deutsche Start-ups wollen das ändern

20 Die härteste Rallye der Welt
14 Tage, 8000 Kilometer, viel Wüste. Dakar ist kein Event, es ist ein Zustand. Zu Besuch bei Defender

ANZEIGE

26-27 Wenn Vertrauen zur Schwachstelle wird

Mit Vodafone Business setzt der Fachgroßhändler für Photovoltaik Krannich Solar auf eine cloud-basierte Zero-Trust-Strategie – für maximalen Schutz vor modernen Cyberangriffen.

Brought to you by Vodafone Business

Karriere

80 Mehr Verantwortung, weniger Cash
Die wilden Jahre sind vorbei. Warum die nächste Generation Führungskräfte umdenken muss

84 UnternehmerNEXT: NFON
CEO Andreas Wesselmann über Wandel, KI und Leadership made in Europe

88 Save the Date: Smart Rebels Convention
Was Mister BigCityBeats Bernd Breiter mit dem hybriden Festival plant

Health

90 Code gegen das Chaos
Dr. Sven Jansen will mit Neo Q Quality in Imaging die Radiologie umkrempeln

93 Health-News
Valmedicas Gesundheitsclub und der neue Duft der Paracelsus-Kliniken

94 Angriff aus der Beauty-Nische
Mit kuratiertem Sortiment und individueller Beratung will das niederländische Start-up Skins den deutschen Markt erobern

Travel & Taste

152 Check-in beim Chef
Zu Besuch in der Diepeschrather Mühle bei Spitzengastronom und Neu-Hotelier Nelson Müller

155 No front desk, no feelings
Renaissance des echten Gastgebers

156 One Night Stand
Das Bürgenstock Resort in der Schweiz punktet mit Privatkatamaran, historischer Gondelbahn und James-Bond-Vibes

Watches

158 So tickt Made in Germany
Deutsche Uhrenmarken befinden sich im Aufwind. Acht Modelle, die mit technischer Qualität und gestalterischer Handschrift überzeugen

162 Uhren News
Speed bei Breitling. Rolex: Survival of the fittest. Galoppierende Luxusuhren-Umsätze mit Cheval-Motiv zum Jahr des Pferdes. Saphirglas schlägt Mineralglas

Events

164 MyWAY
166 OMR x WeCreate Media
168 THIS IS MARKETING
172 EuroMinds, DMKR

Quick'n'dirty

174 Das Geschäft mit dem Tod
In Japans alternder Gesellschaft wird so viel gestorben wie noch nie. Große Zeiten für Bestatter? Nur, wenn man innovativ ist

178 Meine Helden
Martin Picard, CEO des gleichnamigen Lederwarenherstellers

COVER: FUTURE WE, STEPHAN GLATHE, ROMAN KUHN, MIRJAM HAGEN, DIRK BADER, STEFAN KOKOVIC, LUCA GESELLE (2)



30

She's Punk



98

Anlage Punk



Hey Punks,

mal ehrlich: Was feiert ihr an Business Punk – und was geht euch auf die Nerven? Wir wollen euch besser kennenlernen. Deshalb haben wir eine 5-Minuten-Umfrage gebaut.

Euer Feedback ist für uns kein Pflichtprogramm, sondern Treibstoff. Denn Business Punk soll nicht nur über neue Wirtschaft reden – wir wollen sie gemeinsam mit euch bauen.

Und weil gute Meinungen belohnt gehören, verlosen wir unter allen Teilnehmern Shop-Gutscheine im Wert von 10 Euro.

Also: kurz reinklicken, Meinung rauslassen – und mit etwas Glück absahnen.

Jetzt mitmachen:

Start-up-Deutschland lebt.

Trotz Krisen, Bürokratie und Dauerpessimismus.

2025 gab's über 3500 Neugründungen-Rekord. Während alle jammern, bauen Gründer Zukunft. Celonis zeigt, wie's geht: Milliardenbewertung, echtes Geld mit Software, die Prozesse transparenter und effizienter macht. Der neue Hype heißt nicht mehr Lieferdienst, sondern KI, Deep Tech, Defence, Raumfahrt und B2B-Software. Weniger Buzz, mehr Substanz. Deutschland wird vielleicht kein zweites Silicon Valley mehr, aber ist dort stark, wo Ingenieurskunst zählt.

TARIFZWANG

heißt das Gesetz zwar nicht, das seit diesem Frühjahr gilt.

Es geht um „Tariftreue". Alles klar, das klingt mehr nach Gerechtigkeit. In Wahrheit aber ist es ein Zwang und riecht für viele Start-ups stark nach Amtsschimmel. Wer öffentliche Aufträge will, muss Tarif zahlen. Fair? Klar. Aber junge Firmen, die noch wachsen, skalieren, experimentieren, fliegen damit aus dem Spiel. Innovation trifft Tarifmauer. Während Konzerne entspannt unterschreiben, stehen Gründer vor Excel und Existenzfrage. Der Staat predigt Zukunft, kauft aber Vergangenheit. Und wundert sich später, warum die nächste Disruption nicht von hier kommt.

ADE, S-Klasse.

Ein Fingerzeig aus China reicht – und im Westen zittern die Luxusheiligen.

Der Maextro S800 von Huawei und JAC öffnet Türen per Geste und verkauft sich zu Hause besser als Panamera, Siebener und Stuttgarts Ikone zusammen. Glanz, Gloria, digitaler Overkill statt Achtzylinder. RMB-Millionäre feiern Software, Sternenhimmel und Krebsgang beim Einparken. Leistung? Egal. Lokalstolz schlägt Hubraum. Wenn der größte Luxusmarkt kippt, kippt auch die Macht. Stuttgart und München müssen schon mal den Stecker suchen.


STRELLSON.COM
STRELLSON
DESIGNED IN SWITZERLAND

Wer versaut das Klima?

Du, weil du Avocado toastest? Oder der Staat, der Regeln verschleppt?

Frauke Rostalski – Rechtsphilosophin mit Lehrstuhl in Köln und Mitglied des Deutschen Ethikrats – sagt in ihrem neuen Buch „Wer soll was tun?“: Moral ist nur eine Beruhigungspille. Weniger fliegen rettet nichts ohne harte Politik. Die 2000 Climate-Start-ups, die in Deutschland an Lösungen arbeiten, werden nicht viel bewegen, solange es statt Systemwechsel nur Symbolpolitik gibt. Verantwortung, so ihr Kernargument, müsse dort liegen, wo Entscheidungen Wirkung entfalten: bei Regierungen und Parlamenten sowie in internationalen Abkommen. Klimaschutz sei kein persönliches Tugendprojekt, sondern eine kollektive Aufgabe. Wer alles auf das Verhalten Einzelner abwälzt, entlaste die Politik und beruhige das eigene Gewissen, ohne reale Probleme zu lösen. Wir schämen uns, sie scheitern. Die Wahrheit ist unsexy: Nicht dein Gewissen kühlt den Planeten. Gesetze tun’s. Oder eben nicht.

Nur

7%

der erfolgreichen Gründer aus Deutschland würden das nächste Mal lieber in den USA gründen. 57 Prozent bevorzugen Deutschland, der Rest geht anderswo hin. Unser Punk-Take: Silicon Valley verliert an Glamour.

Autonomes Fahren?

Klingt in Deutschland so gefährlich, als würdest Du ein Wildtier ohne Handschuh streicheln.

Du brauchst jede Menge Gutachten und mindestens drei Ethikkommissionen. Während hier Referentenentwürfe reifen wie Käse, fahren in San Francisco längst Waymo-Robotaxis durch die Stadt. Jetzt haben sie ihre Software upgedatet, weil sich Fahrgäste über den zu defensiven Stil beschwert hatten. Stoppschilder? Vorfahrt? Ist seither zur Verhandlungssache mit der KI geworden. Sie fährt wie ein Berliner Taxichauffeur und baut trotzdem 80 Prozent weniger schwere Unfälle als Menschen. Und wir? Zuständigkeits-Chaos. Know-how ist da, Tempo nicht. Kalifornien testet, wie viel Mut KI verträgt. Wir testen, wie viel Angst Innovation aushält.

DEIN KRYPTO VERDIENT MEHR (UND DU AUCH)



Krypto ist längst kein Nerd-Spielplatz mehr. Während Kurse Achterbahn fahren und sich Chancen eröffnen können, scheitern viele Plattformen an den Basics: zu teuer, zu kompliziert oder regulatorisch irgendwo im Nirgendwo.

Wenn du dein Trading ernst nimmst, brauchst du eine Plattform, die mithalten kann. Bitvavo wurde 2018 in Amsterdam gegründet. Das Ziel: Den Handel und den Besitz digitaler Währungen für alle zugänglich und bezahlbar zu machen.

Inzwischen hat sich Bitvavo zu einer der führenden Kryptobörsen Europas entwickelt. Über 400 Kryptowährungen, intuitive App- und Desktop-Version, transparente und faire Gebühren.

Kein Overengineering, sondern ein klarer Fokus auf Performance. Es geht schließlich um dein Portfolio und um die Tools, mit denen du deine Trading-Strategie umsetzen kannst.

Warum also Bitvavo?

Marktstark: Rund 50 % Marktanteil am Euro-Spot-Handelsvolumen.
EU-reguliert: Aktiv unter dem europäischen MiCA-Rahmen, keine regulatorische Grauzone.
Skalierbar: Über 100 Mrd. € Handelsvolumen jährlich und mehr als 2 Mio. Kunden in Europa.
Und sonst so? Staking Rewards, kostenlos Euro einzahlen und abheben, hohe Sicherheitsstandards. Was halt wichtig ist.
Ob Hodler oder First-Time-Buyer: Dein Krypto verdient mehr als irgendeine Wallet, es verdient ein sicheres, smartes Zuhause.
Exklusiv für Business Punk Leser:
Starte jetzt mit einem 26 € in Bitcoin Willkommensbonus.

QR-Code scannen, App laden, loslegen.

Disclaimer: Trading mit Kryptowährungen ist mit Risiken verbunden. Die Preise sind volatil und du könntest deine Investition verlieren. Trade verantwortungsbewusst und informiere dich umfassend.

Odyssee zum Weltraum

ROMAN KUHN

Während die USA und China den Orbit besetzen, ringt Europa um Anschluss. Deutsche Start-ups wollen das ändern.

VON OLIVER STOCK

Auf den Aufnahmen vom 30. März 2025 dominiert eine Farbe: weiß. Schnee liegt über der Anlage, darüber ein grau-weißer Himmel, dann diese schlanke Rakete, die in der kargen Landschaft Nordnorwegens die Nase nach oben reckt. Ein Test für Europas Selbstvertrauen. Andøya Spaceport, 12:30 Uhr Ortszeit. „Spectrum“ hebt ab, sauber, gerade, der Feuerstrahl grell im Dämmerlicht. Nach rund 30 Sekunden ist Schluss: Abbruch, unpowered descent, ins Meer – kontrolliert, ohne Nutzlast. Diese 30 Sekunden lassen sich als Scheitern lesen. Isar Aerospace versteht sie als Anfang.

In dieser ernüchternden Szene steckt politische Schärfe, die Europa lange verdrängt hat: Raumfahrt ist kein romantisches Abenteuer mehr, sondern Infrastruktur. Wer den Orbit erreicht, kontrolliert Kommunikationswege, Lagebilder und Abhängigkeiten. ESA-Generaldirektor Josef Aschbacher beschreibt „access to space“ längst als strategische Fähigkeit – neben Kommunikation, Navigation und Erdbeobachtung als Kern moderner Handlungsfähigkeit. Europa muss hier liefern. Und deutsche Start-ups stehen Schlange, aber sie stehen hinten.

190 STARTS AUS DEN USA, 90 AUS CHINA, 8 AUS EUROPA

Während Europa koordiniert, hat Amerika industrialisiert. Elon Musks SpaceX steigerte 2025 erneut seine Startfrequenz: mehr als 160 Orbitalflüge machten Raketenstarts vom Ereignis zum Prozess. Der Orbit wird zur Lieferkette. In europäischen Ministerien wächst daraus eine Sorge, die inzwischen offen ausgesprochen wird: Abhängigkeit. 2025 gab es weltweit rund 300 Orbitalstarts – etwa 190 aus den USA, rund 90 aus China und acht aus Europa.

Deutschland tritt in dieses Rennen nicht mit großen Gesten ein, sondern mit Fertigung. Unternehmen wie Isar Aerospace aus Ottobrunn folgen weniger dem Mythos des genialen Einzelkämpfers als der deutschen Stärke der Werkbank: Prozess, Wiederholung, Skalierung. Nach dem Testflug sagt Chef Daniel Metzler: „Unser erster Testflug hat all unsere Erwartungen erfüllt.“ Der Erfolg steckt hier nicht im Bild, sondern in den Messwerten.

Genau darin liegt das deutsche Problem – und vielleicht auch die Chance. Ingenieure gibt es genug. Was fehlt, ist industrielle Geschwindigkeit. Isar verfolgt genau dieses Ziel: Raumfahrt soll Routine werden. An diesem Versprechen hängt inzwischen mehr als ein Geschäftsmodell. Startkapazität verändert geopolitische Macht – bei Verteidigung, Krisenkommunikation und digitaler Infrastruktur.

DATEN AUS DEM ALL WERDEN ZUR MACHT

Starten ist nur der erste Schritt. Der größte Teil der Wertschöpfung entsteht danach – im Geschäft mit Daten.

Ein paar hundert Kilometer südlich von Andøya, im hessischen Usingen, sitzt einer, der den Wettlauf längst als Geschäftsmodell versteht. Sven Sünberg, Chef von Media Broadcast Satellite (MBS), erzählt seine Geschichte gern wie einen Neustart: „Wir waren ein Zombie – und haben den Turnaround geschafft.“ Früher stand hier eine Erdfunkstelle der Post, später der Telekom, dann übernahmen Finanzinvestoren. 2019 kaufte Sünberg den Betrieb mit zwei Partnern zurück.

Aus dem Teleportbetreiber – Antennen, die Daten zwischen Erde und Satelliten schicken – soll ein Space-Unternehmen werden. „Ich denke in Ökosystemen“, sagt er. Bodenstation, Satellit und Transport müssten zusammen gedacht werden.

In dreieinhalb Jahren ließ sein Team eigene Satelliten entwickeln und in den Orbit bringen. Sie hören dort oben in das elektromagnetische Rauschen der Erde hinein, verfolgen Schiffsbewegungen, orten Störsignale und liefern Daten an Küstenwachen oder Militär. Russische Schattenflotten-Tanker lassen sich so sichtbar machen.

Für Sünberg ist das keine Science-Fiction, sondern eine Frage europäischer Souveränität. Europa müsse kommerzieller denken – und sicherheitspolitisch zugleich. 2019 machte seine Gruppe rund 20 Millionen Euro Umsatz, heute etwa 160 Millionen bei rund 40 Millionen EBITDA. 300 Mitarbeiter arbeiten inzwischen daran. Raketen baut Sünberg nicht selbst. „Ich brauche große, fette Träger“, sagt er trocken. Seine Wette für Europa heißt Isar Aerospace.

Auch andere deutsche Unternehmen besetzen diese Datenökonomie. OroraTech entwickelt satellitengestützte Früherkennung von

ROMAN KUHN

Deutsche start-ups stehen Schlange, aber sie stehen hinten.

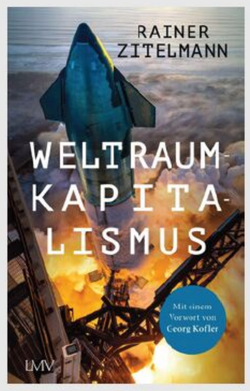
Waldbränden. Constellr liefert thermische Erdbeobachtung, aus der sich Produktionszustände, Infrastrukturstress und Risiken ableiten lassen. Rund 300 Unternehmen sind in der deutschen Raumfahrt aktiv, etwa 100 davon New-Space-Start-ups. Der Sektor beschäftigt mehr als 10.000 Menschen – klein, aber wachsend.

PRIVATGRUNDSTÜCK AUF DEM MARS

Der Engpass bleibt Kapital. In den USA fließt Geld schnell, in Europa langsam. Daraus entsteht eine ideologische Debatte über Staat, Markt und Tempo. Wirtschaftshistoriker Rainer Zitelmann formuliert seine These zugespitzt: „Privat schlägt Staat." Die Kosten, ein Kilogramm ins All zu bringen, hätten Jahrzehnte stagniert, bis Elon Musk sie drastisch senkte.

Auch die verbreitete Vorstellung, SpaceX sei stark staatlich abhängig, weist er zurück. Weniger als zehn Prozent des Auftragsvolumens stammten von der NASA, dazu etwa zehn bis 15 Prozent aus militärischen Programmen. Drei Viertel der Kunden seien privat. Raumfahrt erscheint hier als Cashflow-Geschäft, nicht als Prestigeprojekt.

Noch weiter geht Zitelmann bei Eigentumsfragen im All. Der Weltraumvertrag von 1967 verbietet Staaten die Aneignung von Land auf Himmelskörpern; für Private sei die Lage unklar. „Wie soll eine Mond- oder Marssiedlung ohne Privateigentum funktionieren?" Sein Vorschlag: entwickelbare Flächen privaten Akteuren zuweisen, die Infrastruktur über Beteiligungen refinanzieren.



Weiter lesen ...

Weltraum-Kapitalismus

Raumfahrt war mal High end Rock'n'Roll – dann kam Bürokratie. Nach dem Apollo-Hype dümpelte alles vor sich hin, das Shuttle wurde zur teuren Sackgasse. 2011 war Schluss: Die USA hatten plötzlich kein eigenes Taxi mehr ins All und mussten bei Russland betteln. Bis Elon Musk kam. Er trat der Branche mit SpaceX kräftig in den Hintern, dieses Jahr ist ein Mega-Börsengang geplant.
Das jetzt erschienene Buch „Weltraum-Kapitalismus" des Historikers und Investors Rainer Zitelmann zerlegt staatliche Raumfahrtträumer und erzählt den wilden Aufstieg der Space-Start-ups.
Die Zukunft? Kapitalismus im Orbit.

GESCHWINDIGKEIT SCHLÄGT PERFEKTION

Statistiken zeigen den Druck. Die globale Startökonomie ist industrieller Massenbetrieb geworden. Europa versucht mit kleineren Akteuren mitzuhalten.

Rocket Factory Augsburg ist einer davon. In einer ehemaligen Industriehalle riecht es nach Metallstaub, Werkbänke stehen auf dem Boden statt Visionen an der Wand. Das 2018 gegründete Startup gehört zu den wenigen europäischen Firmen, die eigene Orbitalraketen entwickeln. Mit „RFA One" will es kleine Satelliten in den nierigen Erdorbit bringen zu Preisen, die den Markt aufmischen sollen. Die Gründer kommen aus der klassischen Raumfahrt, viele Ingenieure aus dem Umfeld des Bremer Konzerns OHB. Inzwischen arbeiten mehrer hundert Menschen aus dutzenden Nationen an dem Projekt. „Wir wollen Zugang zum Markt für Launch-Services schaffen und datenbasierte Geschäftsmodelle im All ermöglichen", sagt CEO Indulis Kalnins und macht klar, dass es nicht nur um Raketen geht, sondern um die Ökonomie dahinter. Der Weg dorthin ist holprig: Explosionen bei Triebwerkstests, verschobene Starts, all das gehört zur neuen Logik.

Der Spectrum-Testflug beschreibt deshalb weniger ein technisches Ereignis als vielmehr eine geopolitische Szene. Eine helle Spur im Himmel, danach Stille und Daten. Der Wettlauf ins All entscheidet sich nicht in einzelnen Starts. Sondern darin, ob Europa lernt, Raumfahrt wie eine Industrie zu behandeln.

Business Punk

IMPRESSUM

Verlag
Business Punk GmbH
Pasinger Str. 12
82166 Gräfelfing
www.business-punk.com
Handelsregister München,
HRB 301276

© Business Punk GmbH
Alle Rechte vorbehalten

Verleger & Geschäftsführer
Andreas Struck

Herausgeber & Chefredakteur
Oliver Stock
(verantwortlich i. S. d. § 18 MStV)

Creative Director
Roman Kuhn

Art Director
Anja Horn
Mitglied der Chefredaktion

Textchefin & CvD
Christa Catharina Müller

Head of Health
Prof. Dr. Jörg Risse

Head of Mobility
Susie von den Stemmen

Head of Tast & Travel
Daniela Steimel

Head of Watches
Wolfgang Winter

Editor at Large
Stefan Kossack

Head of Digital Editorial
Prof. Dr. Günther Suchy

Redaktion & freie Mitarbeit
Max Anzile, Luise Bruns, Felix Lill, André Patrzek, Milena Ochsmann Marvin Renner,Oliver Kirch

She's Punk
Gastchefredakteurinnen: Nena Brockhaus, Franca Lehfeldt

Freie Mitarbeit:
Friederike Bernholz, Valentina Günnewig

AnlagePunk
Textchefin & CvD: **Ilka Stiegler**

Freie Mitarbeit:
Anaïs Cosneau, Patrick Dewayne, Yvonne Dewerne, Birgit Hass, Ulf Heyden, Fabienne Lindner, Simon Leopold, Carsten Müller, Anja Odenthal, Edda Vogt, Michael Wutzke

Podcast-Host
Carsten Puschmann

Art Department & Produktion
Einhorn Solutions GmbH,
Vanessa Trewhela, Ina Mahlich-Leu

Vermarktung
Wolfgang Hansel,
Head of Sales
w.hansel@business-punk.com
Telefon: +49(0)170 –8100009

Aktuelle Preisliste.
Infos hierzu unter:
business-punk.com/media

Vertrieb
MZV GmbH & Co KG
Ohmstr. 1,
85716 Unterschleißheim

Druck
Vogel Druck und
Medienservice GmbH
Leibnizstr. 5
97204 Höchberg

Abonnenten-Service
businesspunk@cover-services.de
Telefon: +49 (89) 85853 879
Fax: +49 (89) 85853 62 879
Jahresabonnement (vier Ausgaben): 45 €; für Studierende gegen Vorlage einer gültigen Bescheinigung: 24,90 €. Alle Preis inkl. gesetzl. MwSt. Und Versand. Das E-Paper und der Newsletter sind im Abo enthalten.
www.business-punk.com/abo

Leser-Service
Postfach 1363
82034 Dresden

Vervielfältigungs- und Nutzungsrechte
Nachdruck, Aufnahme in Onlinedienste sowie Internet und Vervielfältigungen auf Datenträger wie CD-Rom, DVD-Rom etc. nur nach vorheriger schriftlicher Zustimmung des Verlags. Für die Übernahme von Artikeln in elektronische Pressespiegel erhalten Sie die erforderlichen Rechte bei der PMG Presse-Monitor GmbH & Co. KG.
www.pressemonitor.de
info@presse-monitor.de
Telefon: +49 (30) 28493-0

© 2026 für alle Beiträge Business Punk GmbH. Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, Aufnahme in Onlinedienste sowie Internet und Vervielfältigungen auf Datenträger wie CD-Rom, DVD-Rom etc. nur nach vorheriger schriftlicher Zustimmung des Verlags. Für die Übernahme von Artikeln in elektronische Pressespiegel erhalten Sie die erforderlichen Rechte bei der PMG Presse-Monitor GmbH & Co. KG (Internet: www.pressemonitor.de bzw. E-Mail: info@presse-monitor.de bzw. Telefon: 030/28493-0). Business-Punk-ISSN: 2198-5561



Entscheidungen fallen nicht im Konferenzraum – sondern hier, bei 120 km/h in der Wüste.

DAKAR

Ich kam für die härteste Rallye der Welt.
Für diesen Mythos, der seit Jahrzehnten größer ist als jeder einzelne Fahrer. Jedes einzelne Fahrzeug. Jede einzelne Etappe. Dakar.

VON SUSIE VON DEN STEMMEN
FOTOS: NICK DIMBLEBY FÜR DEFENDER

Dakar ist kein Rennen, das man einfach besucht. Es ist ein Versprechen – und eine Drohung zugleich. Wer hierherkommt, weiß, dass es nicht um Glamour geht, nicht um Podestfotos oder Instagram-Momente. Dakar bedeutet Staub, Erschöpfung, Fehler, Konsequenzen. Es ist die letzte große Prüfung für Mensch und Maschine, eine Rallye, die Karrieren zerstört und Legenden erschafft.

Nur diesmal ist etwas anders. Defender ist hier. Nicht als Begleitfahrzeug, nicht als rollendes Markenstatement, nicht als nostalgisches Zitat. Sondern erstmals als Werks-Team. Die Marke, die seit Jahrzehnten für Durchkommen steht, stellt sich dem ultimativen Test: der Rallye Dakar.

Was das bedeutet, versteht man nicht auf dem Papier. Nicht in Pressemitteilungen, nicht in Zahlenkolonnen. Man versteht es erst, wenn man hier ist. Wenn man merkt, dass Dakar kein Event ist, sondern ein Zustand. Ein permanenter Ausnahmezustand, der sich über fast 8000 Kilometer durch Saudi-Arabien zieht, davon rund 4800 Kilometer im direkten Wettbewerb. 13 Etappen. Ein Ruhetag. Keine externe Hilfe. Alles muss funktionieren.

HARTE BELASTUNGSPROBE

Es ist kurz nach zwei Uhr morgens, irgendwo in Saudi-Arabien. Ich weiß nicht genau, ob ich noch wach bin oder schon in diesem eigentümlichen Zustand zwischen Erschöpfung und Überreizung stecke, den man hier schnell für Normalität hält. Das Biwak liegt vor mir wie eine fremde Stadt, die nur für eine Nacht existiert: Flutlicht, Generatoren, Stimmen in vielen Sprachen, Metall auf Sand. Kein Horizont, keine Dunkelheit im klassischen Sinn – nur dieses künstliche Licht, das alles gleich wichtig erscheinen lässt. Der Wind trägt Staub durch das Lager, nicht aggressiv, eher beharrlich. Er legt sich auf Kleidung, Haut, Technik, Gedanken. Man kann ihn nicht wegwischen, man kann ihn nur akzeptieren. Vielleicht ist das die erste Lektion der Rallye Dakar.

“Man sieht sie nicht. Man spürt sie.”

Ich sitze auf einer umgedrehten Transportkiste und beobachte Menschen, die seit Stunden, manche seit Tagen, nicht geschlafen haben. Niemand klagt. Niemand spielt sich auf. Es gibt hier keine Heldengesten, zumindest nicht zu dieser Stunde. Alles ist reduziert auf Funktion, Verantwortung, Konzentration. Die Frage, die im Raum steht, ist keine philosophische, sondern ganz banal: Hält das System einen weiteren Tag?

Ich bin hier, weil ich die härteste Rallye der Welt sehen wollte. Und merke ziemlich schnell: Man sieht sie nicht. Man spürt sie. Die Dakar ist kein Rennen im klassischen Sinn. Tag für Tag frisst sich die Rallye in Körper und Köpfe. Mit jedem Kilometer wird klarer, dass es hier weniger um Geschwindigkeit geht als um Belastbarkeit – von Material, von Physis und Psyche.

Tagsüber: Staubfahnen am Horizont, Fahrzeuge im Anschlag; Bilder, die man aus Videos kennt. Nachts jedoch offenbart die Rallye Dakar ihr wahres Gesicht. Dann wird aus Motorsport Hochpräzisionslogistik unter Extrembedingungen. Fahrzeuge rollen ins Biwak wie angeschlagene Boxer, gezeichnet von Steinen, Dünen, falschen Linien. Sekunden später sind sie nicht mehr Fahrzeuge, sondern Projekte: Räder ab. Unterbodenplatten weg. Getriebe offen. Sand überall. Immer Sand.

ENTSCHEIDENDE NÄCHTE

Die Uhr läuft gnadenlos. Vier Stunden bis Parc Fermé. Vier Stunden für das, was zu Hause Tage dauern würde. Hier wird nicht optimiert, hier wird entschieden. Weiterfahren oder ausscheiden. Dazwischen gibt es nichts. Und irgendwo in diesem Moment, zwischen offenem Differential und Stirnlampenlicht, kippt bei mir etwas. Die journalistische Distanz wird zu ehrfürchtigem Staunen. Weil klar wird, dass diese Rallye nicht allein von den Fahrern getragen wird. Nachts gehört

NICK DIMBLEBY FÜR DEFENDER

Das Biwak der Dakar: Kein Festivalgelände, sondern das wohl härteste Open-Air-Office der Welt.

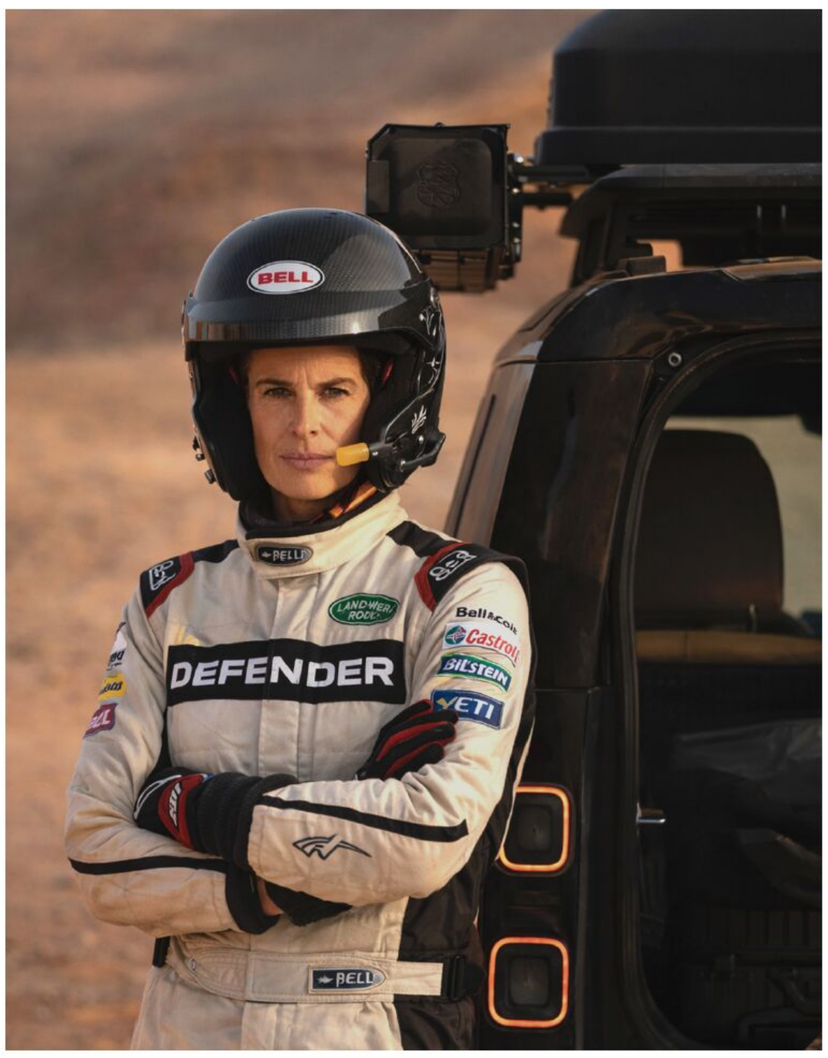




Defender hat bei seinem Debüt bei der Rallye Dakar 2026 einen historischen Erfolg erzielt. Rokas Baciuška und Oriol Vidal gewannen mit dem Defender Dakar D7x-R die Stock-Klasse.



“Die Dakar ist der ultimative Test für Fahrzeug, Team und Organisation. Genau hier zeigt sich, ob etwas unter extremsten Bedingungen wirklich funktioniert.” **Marc Cameron,** Managing Director Defender



Wenn Autorin Susie von den Stemmen einmal groß ist, möchte sie Rallye-Fahrerin werden. Dank KI jetzt schon möglich.

Dakar anderen: den Mechanikern, Ingenieuren, Logistikern. Menschen mit ölverschmierten Overalls und mit Blicken, in denen absolute Erschöpfung und stiller Stolz gleichzeitig wohnen. Sie sprechen wenig, bewegen sich routiniert, fast zärtlich gleiten sie um die Maschinen herum.

Die Wüste ist kein Gegner, den man besiegt. Sie ist ein Zustand, der einem alles abverlangt.

Mitten im Biwak steht der Defender Dakar D7X-R. Kein Showcar, kein Design-Statement, kein Versprechen für Social Media. Sondern einfach ein Werkzeug. Seine Karosserie erzählt Geschichten von Steinen, von Einschlägen, von Tempo. Nichts an diesem Fahrzeug wirkt inszeniert, alles wirkt benutzt. Und genau das macht seine Präsenz so eindrucksvoll.

Dass Defender in diesem Jahr erstmals als Werksteam antritt, verändert die Dimension dieser Rallye spürbar. Es geht nicht um Einzelmomente oder spektakuläre Etappensiege, sondern um Struktur, Prozesse, Systeme. Um die Frage, ob ein gesamtes Gefüge unter maximalem Druck funktioniert. Marc Cameron, Managing Director Defender, bringt es nüchtern auf den Punkt: „Die Dakar ist der ultimative Test für Fahrzeug, Team und Organisation. Genau hier zeigt sich, ob etwas unter extremsten Bedingungen wirklich funktioniert.“

DER TRIUMPH

Über 14 Tage legen die drei Defender Dakar D7X-R gemeinsam rund 24000 Kilometer zurück. Kilometer, die nicht nur auf den Tacho schlagen, sondern auf Material, Konzentration, Menschen. Am Ende stehen Zahlen, die fast unwirklich wirken: ein 1-2-3-Resultat auf zehn von dreizehn Etappen, der Gesamtsieg in der Stock-Klasse, weitere Spitzenplatzierungen. Aber Zahlen erklären nicht, warum hier Tränen fließen. Der litauische Rennfahrer Rokas Baciuška sagt: „Träume werden wahr. Es war mein Traum, die Dakar zu gewinnen. Für Defender im ersten Jahr ist das unglaublich. Unsere Mechaniker leisten Unfassbares – ohne sie wären wir nicht hier.“

Ich stehe im Biwak, höre diese Stimmen, sehe diese Gesichter – und merke, wie mein eigener Puls noch immer hoch ist. Nicht wegen Geschwindigkeit. Sondern wegen der Erkenntnis, dass hier nichts zufällig passiert. Dass alles Ergebnis von Präzision, Vertrauen und dem Willen ist, Dinge auszuhalten, die man nicht vollständig kontrollieren kann.

Ich kam für die härteste Rallye der Welt. Und stand plötzlich mitten in einer Geschichte, die größer ist ihre einzelnen Teile. Das ist Dakar. Alles andere ist nur Staub.

KI GENERIERT

ANZEIGE



FITSEVENELEVEN®

Warum Design der beste Trainer ist ...

Fitness ist funktional – Design ist emotional. **FIT**SEVEN**ELEVEN** kombiniert beides so konsequent, dass sich ein Besuch anfühlt wie ein Kurzurlaub für die Sinne.



FITSEVEN**ELEVEN zeigt, dass Kraft und Ästhetik kein Gegensatz sind – sondern ein Statement.**

Keine staubigen Hallen. Stattdessen: Räume, die wirken. Während andere noch unter Neonröhren trainieren, verwandelt die Frankfurter Brand ihre Clubs in Designobjekte. Mit Licht, das Energie gibt. Mit Materialien, die atmen. Hier wird nichts zufällig platziert – alles folgt einer Idee.



Design ist Strategie

„Wir investieren in unsere Studios wie High-End-Fashion-Brands in ihre Flagship Stores", sagt Markus Fritz, CEO und Gründer von **FIT**SEVEN**ELEVEN**. „Unsere Räume sollen dieselbe Wertigkeit ausstrahlen wie ein luxuriöser, urbaner Fashion-Store – nur eben mit mehr Bewegung." Fritz prägt den Look der Clubs selbst. Inspiriert von Architektur, Mode und Kunst definiert er, wie Fitness aussehen kann. Der helle, einzigartige Stil ist längst Teil der Marken-DNA. Und alle sieben Jahre wird jedes Studio nach seinen Vorgaben neu gedacht – nicht, weil es nötig ist, sondern weil sich Anspruch nicht abnutzt. Hochwertige Geräte, Lounge-Flair, Retail-Momente – jedes Detail fügt sich zu einem Erlebnis, das Training, Entspannung und Lifestyle verbindet. **FIT**SEVEN**ELEVEN** steht damit für eine neue Form von Fitnesskultur: kuratiert, modern, relevant. Keine sterilen Trainingshallen, sondern BODY-CLUBS mit der Designsprache internationaler Fashion Brands.

PINK LABEL – preisgekröntes Training

Das neueste Beispiel ist das PINK LABEL in Sulzbach: Feminines Design trifft auf mutige Farbwelten und florale Akzente: ein Raum, der Training in ein ganzheitliches Erlebnis verwandelt. Kein rosa Anstrich, sondern ein durchdesigntes Female-Only-Konzept, das sogar deutschlandweit Design-Preise gewinnt: Es ist „Winner" des German Design Awards in der Kategorie *Excellent Architecture – Interior Architecture*.

FITSEVEN**ELEVEN** verkauft keine Trainingseinheiten, sondern ein Lebensgefühl. Deshalb bleiben Mitglieder. Deshalb empfehlen sie Freunde. Deshalb funktioniert diese Strategie heute und in Zukunft.

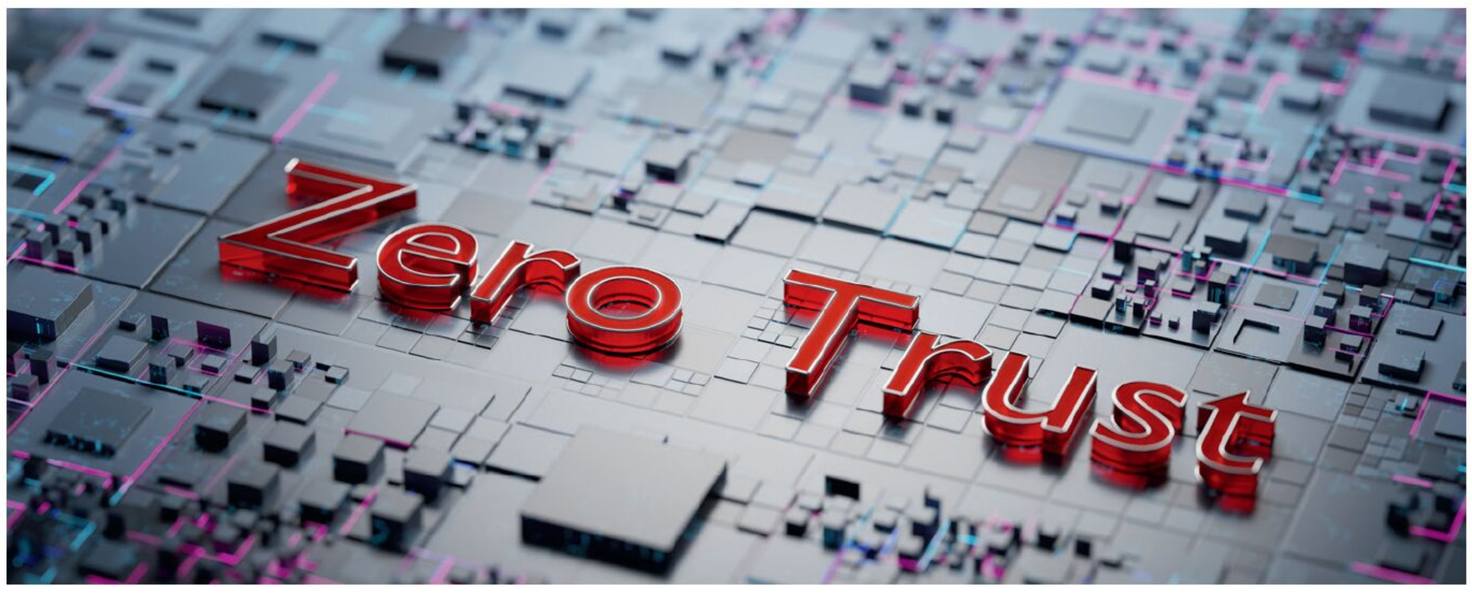
THE END OF BORING GYMS

Mehr Infos:
www.fitseveneleven.de

Wenn Vertrauen zur Schwachstelle wird

Cyberbedrohungen nehmen stetig zu – ebenso wie die wirtschaftlichen Schäden. Ein moderner Sicherheitsstandard nach dem Prinzip „Zero Trust“ verspricht wirksame Abhilfe.

Die Digitalisierung verändert Geschäftsmodelle, Arbeitsweisen und Prozesse in Unternehmen grundlegend. Cloud-Dienste, mobile Endgeräte, hybride Arbeitsplätze und internationale Standorte bieten Chancen, stellen IT-Abteilungen aber auch vor enorme Herausforderungen: Daten müssen jederzeit verfügbar sein, Abläufe schnell und effizient, Zugriffe sicher und nachvollziehbar. Gleichzeitig wächst die Bedrohung durch Cyberangriffe stetig. In diesem Umfeld setzen immer mehr Unternehmen auf Zero-Trust-Strategien, die klassische Sicherheitskonzepte hinterfragen und neu denken.



Vertrauen ist gut, Zero Trust ist besser: Der neue Sicherheitsstandard hat sich schnell etabliert.

Vom klassischen Ansatz zum Zero-Trust-Modell

Traditionelle Sicherheitskonzepte gehen davon aus, dass interne Geräte und Nutzer vertrauenswürdig sind, während nur externe Zugriffe kritisch betrachtet werden. Dringt ein Angreifer ins Netzwerk ein, greifen die Schutzmaßnahmen meist nur eingeschränkt. Zero Trust dreht dieses Prinzip um: Es misstraut allen Verbindungen grundsätzlich und prüft jede Interaktion – unabhängig von Quelle, Standort oder Gerät. So werden Risiken für Unternehmensnetzwerke, Anwendungen und Daten signifikant reduziert.

Praxisbeispiel: Krannich Solar

Ein anschauliches Beispiel liefert Krannich Solar, ein international tätiger Großhändler für Photovoltaik-Produkte mit über 30 Standorten weltweit. Für ein Unternehmen mit globalen Lieferketten, vielfältigen IT-Systemen und rund 1000 Mitarbeitenden sind Geschwindigkeit, Verfügbarkeit und Sicherheit der IT-Infrastruktur entscheidend. Kernprozesse wie ERP, Cloud-Dienste oder Microsoft 365 laufen in einer hybriden IT-Umgebung, bestehend aus eigenen Rechenzentren und Cloud-Infrastruktur. Um den Zugriff darauf abzusichern, setzt Krannich Solar auf Zscaler Cloud Security, bereitgestellt von Vodafone Business.



„Mit Zscaler gewinnen wir die Sicherheit, um agil zu arbeiten und zu wachsen.“

Alexis Ladas
Head of IT, Krannich Solar

Die Lösung lässt sich passgenau an individuelle Anforderungen anpassen. Mitarbeitende erhalten bedarfsabhängig Zugriff auf alle IT-Ressourcen – unabhängig davon, ob diese in firmeneigenen Rechenzentren oder in der Cloud liegen. Zugleich behält die IT-Abteilung jederzeit den Überblick über genutzte Anwendungen und Systeme. Das Modul „Deception“ nutzt sogenannte Honeypots, die Cyberangreifer gezielt anlocken und deren Vorgehensweise analysieren.

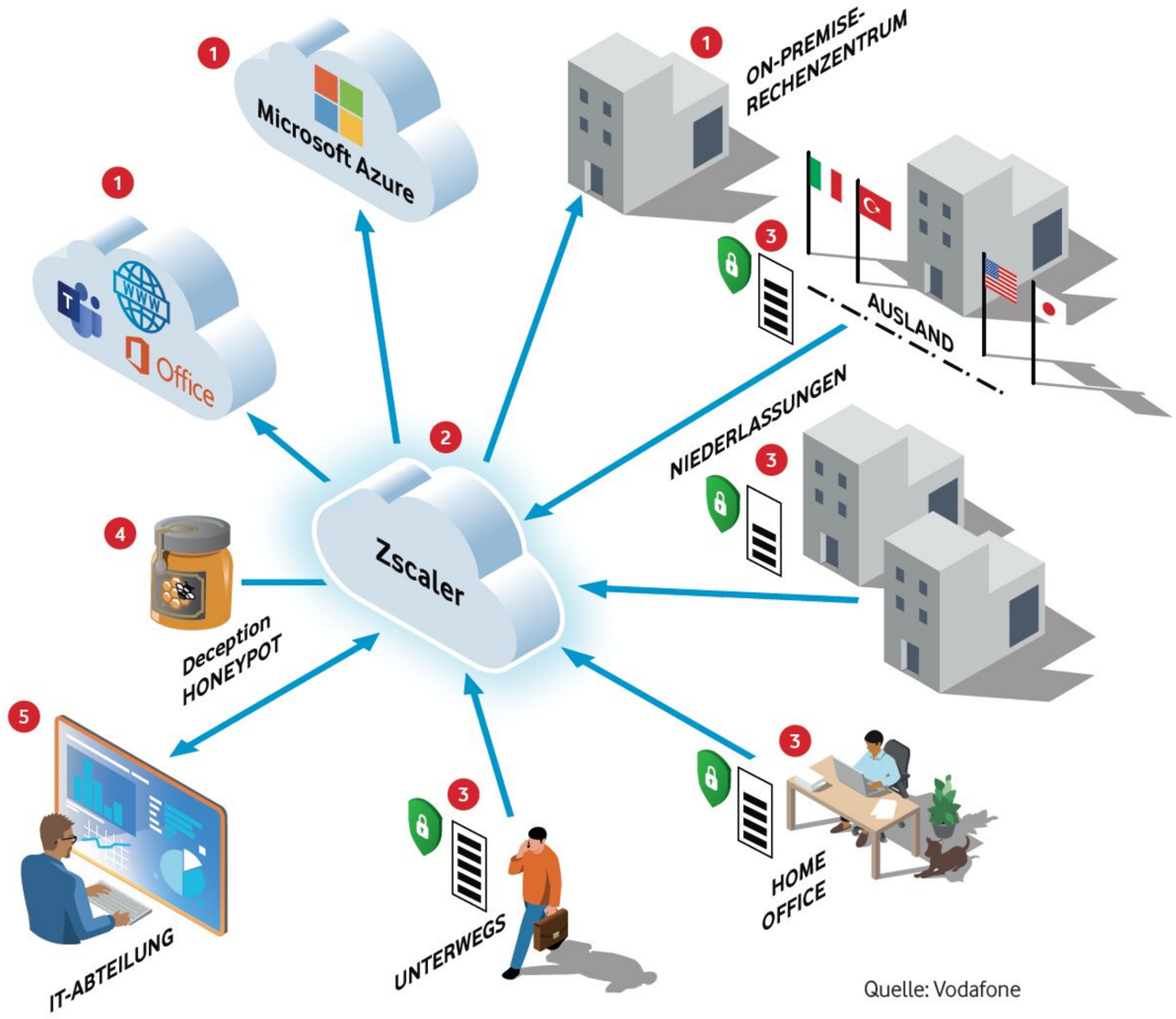
Effizienzsteigerung durch Zero Trust

„Die IT-Lösungen von Microsoft und anderen Anbietern werden durch den zusätzlichen Einsatz von Zscaler noch sicherer und zuverlässiger“, erklärt Alexis Ladas, Head of IT bei Krannich Solar. Viele Workflows, etwa die Konfiguration neuer Geräte via Windows Autopilot und deren Bereitstellung mit dem Zscaler-Agenten, laufen heute deutlich effizienter. Vorher dauerte dieser Vorgang pro Gerät mehrere Stunden und summierte sich schnell auf viele Personentage. Auch Geschäftsreisen zur Abstimmung oder Einrichtung neuer Standorte konnten reduziert werden. „Die Gesamtersparnis liegt bei rund 100.000 Euro“, sagt Benedikt Hermann, Head of IT International bei Krannich Solar.

Die Zusammenarbeit mit Vodafone Business bietet den Vorteil erfahrener Ansprechpartner, die Projekte dieser Größenordnung routiniert umsetzen. „Unsere Anforderungen

Auf einem Bild:

Zero Trust für ein anpassbares Schutzniveau in modernen Arbeitswelten



Quelle: Vodafone

1. Krannich Solar hostet Daten und Anwendungen in seinem **zentralen Rechenzentrum**. Hinzu kommen **Cloud-Infrastrukturen** wie Microsoft Azure und **Cloud-Anwendungen** wie ein ERP-System und Microsoft 365.
2. Der Zugang zur hybriden IT-Umgebung wird von **Zscaler** geschützt.
3. Das **Schutzniveau** kann für jeden Mitarbeitenden und jedes Anwendungsszenario individuell angepasst werden.
4. Das Zscaler-Modul „Deception" dient als sog. **„Honeypot"**. Es lockt Cyberkriminelle durch einen vermeintlich schlechtgesicherten Zugang an und ermöglicht tiefergehende Sicherheitsanalysen.
5. Die IT-Abteilung von Krannich Solar hat jederzeit einen **360-Grad-Überblick** über die genutzten Dienste, IT-Ressourcen, Sicherheitslage und Angriffsversuche.

Gamechanger Zero Trust

Die moderne Sicherheitslösung hat Alexis Ladas und Benedikt Hermann, die IT-Leiter bei Krannich Solar, rundum überzeugt.

Welche IT-Systeme sichern Sie mit Zscaler ab?
Benedikt Hermann: Wir betreiben ein eigenes Rechenzentrum, in dem etwa unsere Warenwirtschaft und das ERP-System laufen, sowie Cloud-Lösungen wie Microsoft 365 und Azure. Einer der Vorteile von Zscaler Cloud Security ist, dass wir beide Arten von Infrastruktur durch dieselbe Sicherheitslösung schützen können.

Welche Vorteile bringt Ihnen Zscaler?
Benedikt Hermann: Die Zero-Trust-Architektur lässt sich granular an den Bedarf anpassen. Wir können je nach Anwendung, Dienst, Nutzer und Standort genau das richtige Maß an Sicherheit gewährleisten. Hinzu kommen weitere Funktionen, wie zum Beispiel die Optimierung des Netzwerkverkehrs oder die Identifikation von Schatten-IT. Sehr nützlich ist auch das Honeypot-Modul „Deception", das uns zeigt, wie oft und mit welchen Techniken Cyberangreifer unser Firmennetz ins Visier nehmen.

Wie bewerten Sie die Zusammenarbeit mit Vodafone Business?
Alexis Ladas: Die Zusammenarbeit ist immer eng und partnerschaftlich. Dabei haben unsere Ansprechpartner unseren Bedarf absolut verstanden und diesen bei der Bereitstellung der Lösung routiniert und maßgeschneidert umgesetzt. Durch Zscaler Cloud Security gewinnen wir die erforderliche Sicherheit, um agil und schnell zu arbeiten und zu wachsen.



„Die Gesamtersparnis liegt bei rund 100.000 Euro."

Benedikt Hermann
Head of IT, Krannich Solar

werden stets individuell berücksichtigt", sagt Ladas. „Mit Zscaler Cloud Security gewinnen wir die Sicherheit, um agil zu arbeiten und Wachstum zu ermöglichen."

Mit Lösungen wie Zscaler Cloud Security von Vodafone Business können Unternehmen ihre IT nicht nur absichern, sondern auch die Effizienz und Geschwindigkeit interner Prozesse steigern. Geschäftsmodelle lassen sich flexibel skalieren, internationale Expansionen unterstützen und Compliance-Anforderungen zuverlässig erfüllen – ohne die Sicherheit zu gefährden. Die Erfolgsgeschichte von Krannich Solar zeigt: Zero Trust ist mehr als ein Sicherheitskonzept – es ist ein strategischer Baustein, der die Zukunftsfähigkeit digitaler Unternehmen sichert. ■

MEHR INFORMATIONEN
zu dieser und weiteren spannenden Erfolgsgeschichten finden Sie unter:
vodafone.de/referenzen

Together we can
vodafone business

Amazon dominiert den Traffic. Temu flutet den Markt. Trotzdem spielen deutsche Player oben mit. Eine neue Mutabor-Studie zeigt: Markenintelligenz entscheidet über Sieg oder Nachsitzen.

Brand statt Rabatt: Warum deutsche E-Commerce-Marken intelligenter sind, als alle denken.

Wie schlau sind deutsche E-Commerce-Marken? Willkommen zur zweiten Brand IQ Studie. Und diesmal geht es ans Eingemachte: Wie intelligent führen deutsche E-Commerce-Brands eigentlich ihre Marke? Wie schon bei den Energiemarken messen wir nicht Bauchgefühl, sondern Daten. Ein KI-gestützter Mixed-Methods-Ansatz analysiert Strategie, Design, Kommunikation und Innovation der Marken anhand quantitativer und qualitativer Dimensionen.

Acht Parameter werden gewichtet: strategischer Fit zu Branchenthemen, Owned & Earned Media Impact, Digital Readiness & GEO, Corporate Identity Kohärenz & Designqualität. Am Ende steht der Brand IQ. Unter 70: Lernschwäche. Über 130: Hochbegabung. Klingt brutal. Ist es auch. Denn je höher der Brand IQ ist, desto höher sind auch die Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit der Marke. Und ja: langfristig auch der Business Impact der Marke*.

Haben die deutschen Brands Otto, Zalando, mobile.de und Co gegen internationale Plattformen wie Amazon, Temu und Ali Express schon verloren? Beim Traffic: klarer Fall. Amazon hat viermal so viele Visits wie Kleinanzeigen. Markt-Dominanz. Ende der Durchsage. Aber bei der Markenintelligenz sieht die Welt schon anders aus. Amazon liegt mit einem sehr hohen Brand IQ von 140 vorne, knapp dahinter Ebay mit 138, mobile.de folgt mit 128. Keine Welten. Selbst Schlusslicht Check 24 kratzt noch über 100 und bekommt damit einen hohen Brand IQ attestiert. Das ist kein Mittelmaß. Das ist High-Performance-Wettbewerb. Markenmäßig spielen deutsche Player oben mit, auch wenn Geschäftsmodelle durch KI gerade neu sortiert werden.

Die zweite große Erkenntnis: Digital-First schlägt Transformation. mobile.de und Kleinanzeigen führen das deutsche Feld. Beide wurden neu gedacht, relauncht, konsequent optimiert. Otto folgt auf Platz drei – und zeigt, dass Transformation funktionieren kann. Media Markt und Kaufland kämpfen hingegen noch. Denn du bekommst die Marke aus dem Laden, aber nicht den Laden aus der Marke. Plattform ist kein Feature, sondern Mindset. Tech, Sortiment und Traffic reichen nicht. Es braucht Marke, Produkt, SEO, Daten, Content – alles gleichzeitig. Und ein klares Nutzenversprechen.

Temu und Ali Express wirken markenseitig vergleichsweise schwach. Viel Reichweite, wenig Substanz, mittlerer Brand IQ. Nachhilfe dringend empfohlen. Wer dagegen von Anfang an digital gebaut wurde – Idealo, Ebay, booking.com – hat strukturelle Vorteile: Audience, Pull, Vertrauen. Plattform-DNA.

BRAND IQ Top 10 E-Commerce Brands Studie

Was viele unterschätzen: Einzelentscheidungen killen Markenwerte schneller als jede Kampagne sie aufbauen kann. Beispiel Zalando. Logistikschließung in Erfurt, Diskussion um About You. Ergebnis: Earned Media leidet, Platz vier statt Podium. Marken entstehen nicht nur durch Werbung, sondern durch Verhalten.

Und noch ein Warnsignal: KI-Readiness & GEO. Einige Player wirken technisch schlecht zugänglich. Wer für Bots unsichtbar ist, wird auch für Kunden unsichtbar. Preise, Infos, Sichtbarkeit – alles steht auf dem Spiel.

Die Regel ist brutal simpel: Wer schläft, verliert. Gerade im internationalen Vergleich. Marktgeschwindigkeit heißt „Constant Improvement". E-Commerce ist kein Projekt, sondern Dauerzustand. Oder anders gesagt: Wer seine Marke nicht intelligent führt, sitzt schneller nach, als er Performance Marketing sagen kann. Punk bedeutet heute nicht Chaos, sondern Disziplin. Jeden Tag besser werden.

Interesse geweckt? Für einen Deep Dive in die Ergebnisse aller 15 Marken bitte den QR-Code scannen oder brandiq-studie.de aufrufen. Hier werden alle Scores für jede Brand und das methodische Framework im Detail erklärt. Außerdem ist die erste Ausgabe der Studie zur Energiebranche zu finden.

MUTABOR

THE RELEVANCE GROUP.

***Zur Studie** Durchgeführt wird die Studie von der Markenagentur Mutabor in Partnerschaft mit der data-driven Consultancy The Relevance Group.

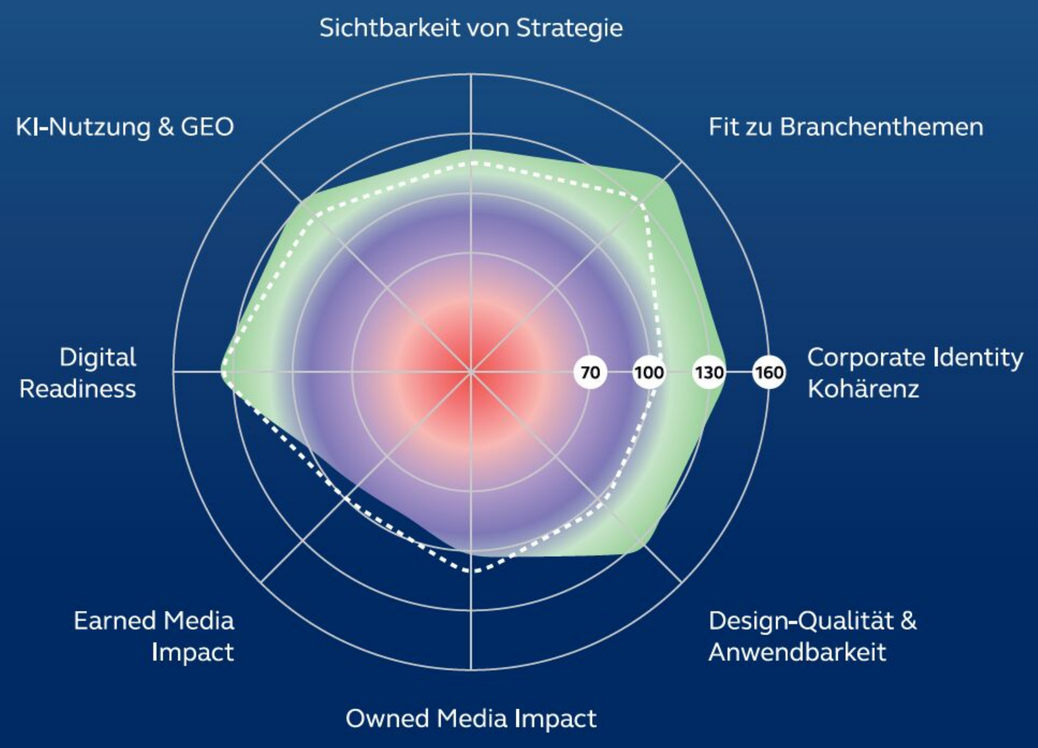
Die Analyse basiert auf der externen Wahrnehmung und öffentlich zugänglichen Daten. Daher können wir zwar Aussagen über Sichtbarkeit, Konsistenz und Vergleichbarkeit von Marken treffen. Jedoch keine belegbaren Einblicke in die internen Markenführung oder internen Entscheidungsprozessen vornehmen.

Top 10 Deutsche E-Commerce Brands

1.	mobile.de	128
2.	Kleinanzeigen	127
3.	OTTO	123
4.	Zalando	119
5.	MediaMarkt	117
6.	idealo	116
7.	Shop Apotheke	108
8.	Kaufland	107
9.	ImmoScout24	105
10.	CHECK24	102

Top 5 Global Brands in Deutschland

1.	Amazon	140
2.	eBay	138
3.	Booking.com	114
4.	AliExpress	88
5.	Temu	87



She's Punk

POWERED BY
BUSINESS PUNK



ISSUE 01/2026

WHY NOT HER?

Franca Lehfeldt & Nena Brockhaus präsentieren:
Diese Frauen bringen Deutschland voran.

















The Stage is Yours

Zu lange haben wir über Wirtschaft gesprochen, als wäre sie ein Herrenclub mit immer gleichen Namen auf der Gästeliste. Dann kam die Gegenbewegung: Female-Magazine, Frauen-Netzwerke, Empowerment. Gut so. Aber jetzt beginnt die echte Revolution. Nicht Parallelwelten, sondern Zusammenarbeit.

Dafür gibt es She’sPunk. Kein Sonderheft für eine Zielgruppe. She’sPunk ist eine Bühne für Frauen und Männer, die Wirtschaft neu denken wollen. Für Menschen, die Macht nicht als Besitzstand sehen, sondern als Verantwortung. Für alle, die Rollenbilder eher für Folklore halten als für Zukunft.

Unser Konzept: Jede Ausgabe bekommt eine Gastchefredaktion. Starke weibliche Stimmen setzen den Ton, öffnen Türen und bringen ihre Perspektiven auf Macht und Innovation ins Magazin. Für die erste Ausgabe haben wir zwei der profiliertesten Journalistinnen des Landes gewonnen: Nena Brockhaus und Franca Lehfeldt. Klar im Urteil, stark im Auftritt, neugierig auf Zukunft.

Genauso wichtig sind für uns die Newcomerinnen. Gründerinnen. Macherinnen. Frauen, die gerade erst anfangen. Wer nur etablierte Namen zeigt, erzählt Vergangenheit. Uns interessiert, wer etwas wagt. Die Zukunft hat selten graue Haare. Wirtschaft ist kein Entweder-oder zwischen Frauen und Männern. Sie ist Miteinander auf Augenhöhe. Diese Energie wollen wir sichtbar machen. **Also: The Stage is Yours.**

Oliver Stock, Herausgeber & Chefredakteur Business Punk

FUTURE WE, STEPHAN GLATHE, ROMAN KUHN, MIRJAM HAGEN, DIRK BADER, STEFAN KOKOVIC, LUCA GESELLE (2)

PERFORMANCE SKINCARE

powerful products for gentle men

für alle Hauttypen geeignet

leichte Feuchtigkeit für den ganzen Tag

mit Vitamin C

Jetzt scannen & Shoppen

ALL-IN-ONE SKIN SOLUTION

SHAVE | SKIN | SHAMPOO | FINE FRAGRANCE

Zertifizierte B Corporation

Kiss the Sky!

Es waren einmal zwei Freundinnen, die hatten große Träume. Die eigene Fernsehsendung, Bücher schreiben, einen gemeinsamen Verlag, das eigene Print-Magazin. Ihre Träume spielten stets oberhalb ihrer Gehaltsklasse. Die Menschen um sie herum hielten sie für größenwahnsinnig. Doch die beiden Frauen ließen sich nicht aufhalten. Sie hielten zusammen und setzten die meisten ihrer Träume gemeinsam um.

Dies ist kein Märchen. Es ist unsere Geschichte. Als wir diese Ausgabe für Sie, liebe Leserinnen und Leser, kuratierten, dachten wir an einen Sommertag im Jahr 2018 zurück. Wir saßen gemeinsam im Café Bazaar in Düsseldorf und träumten.

Acht Jahre später halten wir dieses Magazin in unseren Händen. Wenn wir Ihnen einen Ratschlag geben dürften: Kiss the Sky! Das ist auch das, was uns mit unseren Cover-Persönlichkeiten verbindet. Sei es Sevilay Wilhelm, die vom Gastarbeiterkind zur einflussreichen Investorin wurde (S. 44). Barbara Hagedorn, die mit Anfang 20 das erste Mal eine eigene Firma gründete und mit über fünfzig den Neustart wagte, oder Julia Goldhammer, die täglich daran arbeitet die Marke Lego zukunftsfähig zu gestalten. Uns alle eint diese feste Überzeugung: Von Nichts kommt nichts. Wir lieben und leben das Leistungsglück.

Wir wünschen Ihnen alles und noch viel mehr.
Es grüßen Sie auf das Herzlichste,
Ihre Nena Brockhaus & Franca Lehfeldt

Kienbaum

Frauen in Führungspositionen

Starke Frauen.
Starke Führung.
Starke Zukunft.

Vielfältige Führungsteams entscheiden besser, sind innovativer und wirtschaftlich erfolgreicher. Wir unterstützen Organisationen dabei, mehr Frauen für Führungspositionen zu gewinnen, weibliche Führungskräfte zu binden und Führungsteams gezielt weiterzuentwickeln.

Profitieren Sie von unserer Erfahrung in Executive Search, Female Leadership, gendersensibler Führungskräfteentwicklung und Entgeltgleichheit.

Sprechen Sie mit uns.

knbm.net/wwFL26

Inhalt



Heiner und Viktoria Lauterbach meinen es ernst: Im Team wird's besser.

Leading as Friends

38 Nena Brockhaus und Franca Lehfeldt:
„Wir sind Männer“
+ Newcomerin Dorothea Schupelius

Women in Finance

42 Sevilay Wilhelm: Vom türkischen Gastarbeiterkind zur Venture-Capital-Investorin
+ Newcomerin Mona Ghazi

Power Couple

46 Heiner und Viktoria Lauterbach:
„Wir meinen es ernst“
+ Newcomerin Lilly Krug

We want you

50 Judith Williams und Alexander-Klaus Stecher:
„Kill them with kindness“
+ Newcomerin Nour Idelbi

54 Gastbeitrag: Fabian Kienbaum

Chefinnen-Etage

56 Céline Flores Willers: „Ich liebe Deutschland“
+ Newcomerin Victoria Effer

60 Julia Goldhammer: „Du bekommst die Chance nicht auf dem Silbertablett“
+ Newcomerin Katia Pott

64 Gastbeitrag: Annika Seebach

Stilikonen

66 Mara Wieczorek: „Klarheit schafft Identität“
+ Newcomerin Mareike Schäfer

Unternehmerin

70 Barbara Hagedorn: Marathon Woman
+ Newcomerin Theresa Hein

She's Tech

74 Gastbeitrag: Elisabeth L'Orange

76 Legenden: Hedy Lamarr

78 Heimliche Mitarbeiterinnen:
Friederike Bernholz und Valentina Günnewig

Impressum

Verlag
Business Punk GmbH
Pasinger Str. 12, 82166 Gräfelfing
www.business-punk.com
Handelsregister München, HRB 301276

© Business Punk GmbH
Alle Rechte vorbehalten

Verleger & Geschäftsführer
Andreas Struck

Herausgeber & Chefredakteur
Oliver Stock (verantwortlich i. S. d. §18 MStV)

Gast-Chefredakteurinnen
Nena Brockhaus und Franca Lehfeldt

Vermarktung
Wolfgang Hansel,
Head of Sales
w.hansel@business-punk.com
Telefon: +49(0)170 –8100009

Vertrieb
MZV GmbH & Co KG

Druck
bonitasprint GmbH
Max-von-Laue-Str. 31
97080 Würzburg
www.bonitasprint.de

Abonnement Business Punk
Jahresabonnement vier Ausgaben 45 € frei Haus; für Studierende 24,90 € (nur gegen Nachweis). Das e-Paper und der Newsletter sind im Abo enthalten. business-punk.com/abo

Abo-Service Business Punk:
E-Mail: businesspunk@cover-services.de
Telefon:
+49 (89) 85853 879
Fax:
+49 (89) 85853 62 879
Leserservice
Postfach 1363
82034 Deisenhofen

© 2026 für alle Beiträge Business Punk GmbH.
Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, Aufnahme in Onlinedienste sowie Internet und Vervielfältigungen auf Datenträger wie CD-Rom, DVD-Rom etc. nur nach vorheriger schriftlicher Zustimmung des Verlags. Für die Übernahme von Artikeln in elektronische Pressespiegel erhalten Sie die erforderlichen Rechte bei der PMG Presse-Monitor GmbH & Co. KG (Internet: www.pressemonitor.de bzw. E-Mail: info@presse-monitor.de bzw. Telefon: 030/28493-0).

STEFAN KOKOVIC

DEIN VERMÖGEN IST DEIN *NÄCHSTES* UNTERNEHMEN.

VON SOPHIA SCHELO, EXPERTIN NEXT GEN | HAUCK AUFHÄUSER LAMPE PRIVATBANK

Die Frage kommt irgendwann bei fast jeder erfolgreichen Unternehmerin: Reicht mein Online-Broker noch? Jahrelang hat das gut funktioniert: ETFs, ein paar Einzelaktien, liquide und flexibel. Aber mit wachsendem Vermögen wächst auch die Komplexität. Plötzlich geht es nicht mehr nur um Rendite, sondern um steuerliche Strukturen, um systematischen Vermögensaufbau außerhalb des Unternehmens, um Nachfolgeplanung. Genau an diesem Punkt beginnt die eigentliche Arbeit. Und genau dann schafft Private Banking echten Mehrwert.

«AB EINEM GEWISSEN PUNKT REICHT EIN **NEOBROKER NICHT MEHR.**»

Viele erfolgreiche Frauen, ob als Führungskraft, Gründerin, Unternehmerin oder Gesellschafterin, stehen vor besonderen Herausforderungen: Sie müssen regulatorische Vorgaben beachten, ihr Vermögen strukturieren, steuerliche Fragen klären und ihren getakteten Alltag gerecht werden. Solche Situationen erfordern mehr als digitale Tools. Sie brauchen ein Spezialistennetzwerk, das diese Themen kennt und Lösungen entwickelt.

Unsere Generation – mehrheitlich Millennials – bringt dabei eine klare Haltung mit: Wir stehen für Digitalisierung, Transparenz und Eigenverantwortung. Wir nutzen digitale Tools und interessieren uns für nachhaltigen Vermögensaufbau und strategische Asset Allocation. Aber wir wollen keine Vermögensverwaltung, die einfach für uns entscheidet. Wir wollen Optionen verstehen, strategische Alternativen durchspielen und dann selbst wählen. Private Banking muss dieses Sparring auf Augenhöhe bieten können. Zumal das Thema „Zukunft“ seit Jahrhunderten zur DNA von Privatbanken gehört.

Viele Unternehmerinnen stellen sich nach einem erfolgreichen Exit die Frage: Wie weiter? Die Rolle als Investorin bietet sich an: Du bleibst in deinem Ökosystem aktiv, über Venture Capital, Private Equity oder Direktbeteiligungen in Bereichen, die du kennst. Aber das erfordert einen grundlegenden Mindset-Wechsel: weg vom operativen Geschäft, hin zu langfristigen Portfoliostrategien, Diversifikation und realistischen Renditeerwartungen. Dieser Schritt vom Unternehmer zum Investor braucht professionelle Begleitung. Nicht nur bei der Strukturierung, sondern auch bei der strategischen Ausrichtung.

Ein entscheidender Faktor dabei: Netzwerk. Unternehmer, Gründer und Investoren wollen sich mit Gleichgesinnten austauschen über Investments, über Erfahrungen, über private Interessen. Unsere ThinkFWD-Initiative schafft genau diesen Raum: eine lebendige Community. Es geht darum, voneinander zu lernen und durch gezielte Impulse zu aktuellen Themen wie z.B. KI, Politik und Nachfolge neue Ideen und Ansatzpunkte für die persönliche und unternehmerische Entwicklung mitzunehmen.

Unterstützt werden wir dabei vom Next Gen Advisory Board, unserem Beirat für das Private Banking, der mehrheitlich weiblich besetzt ist. Denn wer Unternehmerinnen beraten will, muss auch ihre Realität verstehen.



HAUCK AUFHÄUSER LAMPE

SOPHIA SCHELO
Expertin Next Gen | Hauck Aufhäuser Lampe

+49 89 2393-2523 | +49 173 4812088
sophia.schelo@hal-privatbank.com

“Wir sind Männer”

Franca Lehfeldt und Nena Brockhaus über Innovation und ihr Rollenbild.

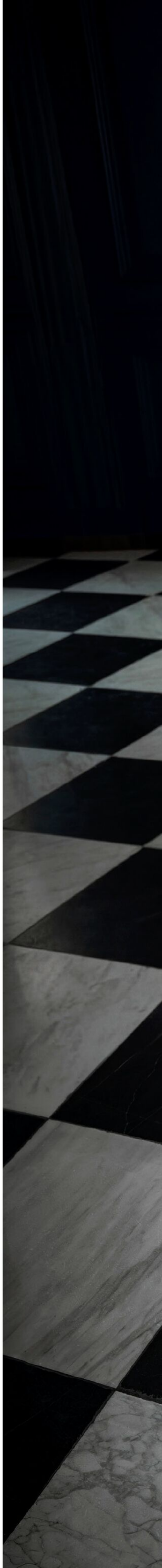
DAS GESPRÄCH FÜHRTE OLIVER STOCK.

Franca Lehfeldt und Nena Brockhaus sitzen mit mir beim Italiener in Berlin-Charlottenburg. Die Journalistinnen kennen sich seit neun Jahren. Sie führen gemeinsam ihr Unternehmen WoMen on Top, eine Medienplattform für Frauen und Männer, die gemeinsam mehr erreichen wollen. Nach der Pasta wird es persönlich. Franca erklärt, das Geheimnis ihrer Zusammenarbeit: Manchmal sind rote Rosen nötig.

Franca und Nena, ihr kommt ständig mit Unternehmern und Politikern zusammen. Was ist euer Eindruck: Ist Deutschland gerade ein innovatives Land?

Nena: Solange wir in Deutschland nicht endlich wieder unsere Hausaufgaben machen und alte Tugenden wie Kundenservice wiederbeleben, müssen wir uns gar nicht erst mit Innovation beschäftigen. Deutschland war immer dann innovativ, wenn Fleiß, Qualität und Pragmatismus zusammenkamen.

Franca: Das stimmt. Hinzu kommt, dass wir hierzulande im Dienstleistungsbereich leider nie so atemberaubend waren. „Auf der Terrasse nur Kännchen“, war schon ein Running Gag meiner Eltern. Deutschland hat



LUCA GESELLE

Franca Lehfeldt und Nena Brockhaus: Wenn Freundinnen gemeinsam ein Unternehmen führen, dann sind manchmal rote Rosen für die andere fällig.

generell an Leistungswillen verloren. Wir waren mal Technologieführer in vielen Branchen. Wir sind es nicht mehr. Das hat leider nicht nur mit falschen politischen Rahmenbedingungen zu tun, die Produktion in unserem Land teuer gemacht haben. Wir haben auch nicht mehr den Technologievorteil wie früher, erzählen mir Leute aus der Praxis. Nebenbei, auch die Schweiz ist teuer. Im Unterschied zu uns hat sie aber Produktivitätszuwachs. Made in Germany leuchtet nicht mehr.

Seid ihr Unternehmerinnen?

Nena: Nein, ich bin Journalistin mit unternehmerischem Anspruch.

Franca: Ja, ich bin Journalistin und Unternehmerin. Ich habe meine eigene Produktionsfirma LEHFELDT& Team gegründet oder gemeinsam mit Nena WoMen on top.

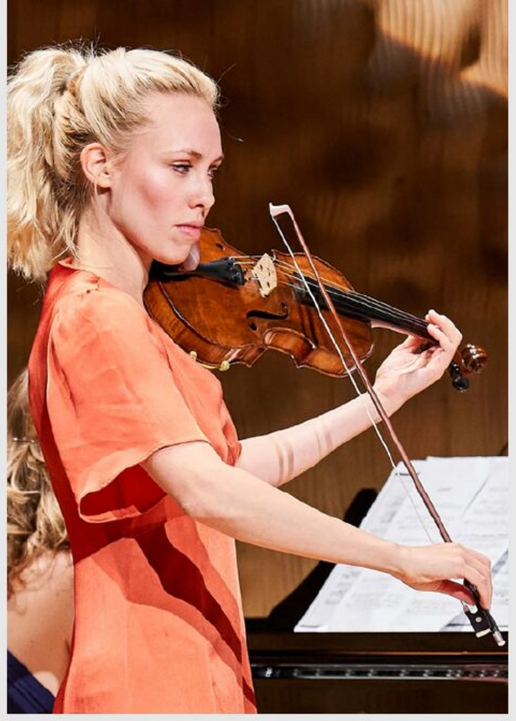
Wo ergänzt ihr Euch?

Franca: Kaltakquise und Sales – da macht Nena niemand etwas vor. Das ist ihre Superpower! Das kreative Weiterdenken, da bin ich gefordert. Wir sind ein top Team. Und bevor du jetzt fragst: Natürlich kommen wir uns auch in die Quere. Manchmal läuft es auch genau umgekehrt.

Nena: Wir sind gleich stark. Mit jemanden ein Geschäft zu führen, der nicht gleich stark ist das geht auf Dauer nicht. Für unsere Zusammenarbeit ist auch entscheidend, dass bei uns beiden die Qualität stimmt. In der Praxis bedeutet das: Es ist egal wer von uns auf eine E-Mail antwortet. Wir müssen uns da auch nicht abstimmen. Das bedeutet nicht, dass wir uns nie streiten. Aber dann schicken wir uns eben Rosen.

Wirklich Rosen?

new comerin next generation



Dorothea Schupelius

Live perfomt Dorothea Schupelius am besten, und zwar unabhängig davon, ob sie im Welt TV-Studio sitzt, ein Kulturevent moderiert oder ein Konzert gibt. Die 1996 geborene Berlinerin berichtet als Politikreporterin und Moderatorin schwerpunktmäßig aus dem Regierungsviertel in Berlin. Aber eben nicht nur: Für ihre Arbeit im Team von „Words & Weapons“ gab’s 2022 den „Preis für Politische Influencer in den Sozialen Medien“. Parallel steht sie als Geigerin auf internationalen Konzertbühnen.

Franca: Ja, rote Rosen.

Wofür waren die letzten Rosen?

Franca: Für Freundinnenschmerz. Da schickte ich ihr Rosen mit einem Mick-Jagger-Zitat.

Gibt es ein Motto, das euch verbindet?

Nena: Ja, Kritik ist Liebe. Vermutlich gibt es deswegen auch wenige Menschen, mit denen ich mich so krass streite wie mit Franca. Wir sagen uns immer die Meinung. Ich kann nicht mit Duckmäusern und Low-Performern zusammenarbeiten. Franca ist für mich der Inbegriff des Leistungsprinzips. Und das brauche ich an meiner Seite.

Franca: Ich kenne nur meine Mutter, die mich so hart kritisieren darf wie Nena (lacht). Das hat auch seinen Grund, denn ich weiß bei beiden, dass sie gnadenlos, aber dabei immer ehrlich sind. Von diesen Menschen trifft man nicht viele im Leben, sie sind Unikate, die man gut festhalten sollte. Nena und ich haben keinen internen Wettbewerb. Eine Großzügigkeit in der täglichen Arbeit und auch das Gönnen von Erfolg sind unheimlich wichtig.

Nena: Ja!

Franca: Wir haben ein gemeinsames Postfach und Konto. Wir neiden einander nicht.

Nena: Nein!

Franca: Neid ist etwas, was bei vielen Verhältnissen dazu führt, dass etwas kippt. Am Ende geht es um die Sache – wer das Tor schießt, ist egal.

Falls ihr mal sauer aufeinander seid – dauert das Stunden, Tage, Wochen?

Franca: Seit wir älter geworden sind, höchstens Stunden!

Nena: Wenn ein anderes Thema kommt, das wichtiger ist, schreiben wir uns manchmal: Wir müssen jetzt Streitpause machen.

DOROTHEA-SCHUPELIUS.COM

“Das ist dieser Nena-Vibe, vergleich-bar mit Über-schall.”

Wie kommt es, dass es offenbar so gut läuft zwischen euch?

Franca: Wir sind beide im selben Beruf groß geworden - und das prägt. Journalismus ist sehr kompetitiv. Nicht jeder sieht gern zu, wie man wächst. Das war bei Nena vom ersten Tag an anders. Es hat sofort gefunkt! Es macht mich superstolz, wenn ich an die Momente denke, in denen wir als Journalistenschülerinnen über TV-Formate und einen eigenen Verlag philosophiert haben – vom Mindset waren wir stets oberhalb unserer Gehaltsklasse unterwegs – und dann sehe ich, wo wir beide heute stehen. Nena hat ihre eigene TV-Sendung, managt dafür ihr Arbeits- und Privatleben mit der gesamten Familie zwischen Düsseldorf und Berlin. Das ist dieser Nena-Vibe, vergleichbar mit Überschall. Nie beschwert sie sich, sieht alles als Chance und gibt dabei immer 110 Prozent. Parallel wächst unser Medien-Startup WOT. Wir sind unserem Traum dicht auf den Fersen.

Nena: Bei uns hat es wie bei der ersten großen Liebe Klick gemacht. Wir waren beide Journalistenschülerinnen. Noch ganz am Anfang. Niemand kannte uns in der Branche. Ich habe dieses braunhaarige Mädchen in der Lobby bei RTL gesehen und fand sie unheimlich cool. Es gab ein gegenseitiges Erkennen. Meine Mama hat mir von klein auf beigebracht, dass man stolz auf seine Freundinnen sein muss. Ich bin sehr stolz auf Franca. Vor allem wie sie es aktuell schafft ihre Karriere und ihre kleine Tochter zu verbinden. Wie sie in beiden Rollen brilliert, macht mich sehr stolz zu sehen. Und wir haben uns von Anfang an in unseren Karrieren unterstützt. Es ist kein Zufall, dass unsere Karrieren sehr parallel verlaufen sind.

Hat das was Weibliches?

Franca: Überhaupt nicht. Wir sind wie Männer. Wir bauen uns die Räuberleiter. Das machen Frauen leider zu selten. Frauen sehen sich häufig erst als Konkurrentinnen, statt als Verbündete. Daran kranken wir Frauen.

Nena: Ich würde auch sagen, dass wir beide Männer sind. Auch was Selbstzweifel betrifft. Diese haben Franca und ich nicht. Andere Frauen mögen das nicht, wenn man das über sich selbst sagt. Sie finden das zweifelhaft, was mich überrascht. Würde man einen erfolgreichen Mann nach seinen Selbstzweifeln fragen? Wohl eher nicht. Wir Frauen sind es gewohnt, für Stärke nicht gelobt, sondern gerügt zu werden. Ich möchte das Gegenteil. Ich möchte, dass wir Frauen gemeinsam stark sind.

Franca: Männer gucken mehr auf das Ergebnis. Sie gründen einen Boys-Club und protegieren sich gegenseitig. Frauen sperren sich oftmals gegenseitig aus.

Einen Girls-Club gibt es nicht?

Franca: Doch, aber die sind häufig abschreckend, weil sie nach außen behaupten, etwas anderes zu sein, und nach innen läuft es genauso ab, wie ich das gerade beschrieben habe.

Was ist euer Ziel?

Nena: Bis 2027 wollen wir mit WOT die eine Million Euro Umsatz Marke geknackt haben. Und für unser Leben? Dass wir für immer Freunde bleiben.

Wie die Kessler-Zwillinge?

Franca: Eher wie Tom und Bill Kaulitz. Du kannst raten, wer von uns wer ist.

Das ganze Gespräch steht hier:

Vom türkischen Gastarbeiterkind zur Venture-Capital-Investorin

Sevilay Wilhelm zählt zu den Vorreiterinnen im Bereich Venture Capital mit Fokus auf Climate Tech. In einer männerdominierten Branche stärkt sie Gründerinnen. Wir haben mit ihr über Verträge unter Freunden, teure Fehler und türkische Flexibilität gesprochen.

VON FRANCA LEHFELDT

Frau Wilhelm, nach 25 Jahren als Unternehmerin sitzen Sie auf der anderen Seite des Tisches. Wie findet man, gerade als Frau, den Weg in diese Branche?

Rückblickend war es eine glückliche Überschneidung meiner beiden Leidenschaften. Als Unternehmerin habe ich erlebt, wie essenziell Kapital für die Entwicklung eines Unternehmens ist. Gleichzeitig faszinierten mich Themen wie der Klimawandel und erneuerbare Energien. Was als privates Investment im Freundeskreis begann, wurde zur professionellen Überzeugung: Wer im Klimaschutz etwas bewegen will, muss dort investieren.

Können Sie von Ihrem ersten Deal erzählen?

Mein erstes Investment war 2017 im Bereich Elektromobilität für den Logistiksektor. Warenkühlung via Solarpanels auf Lkw-Dächern – eine Idee, die später viele Retailer übernahmen. Wir investierten 500.000 Dollar in ein Joint Venture der Türkei und Großbritanniens. Wir hoffen Ende des Jahres auf einen erfolgreichen Exit.

LUCA GESELLE

Sevilay Wilhelm ist Tech-Pionierin, Investorin und Gründerin von Beyond Equal. Ihr Fokus liegt auf der Förderung von Climate-Tech-Start-ups. Sie ist überzeugt: Wer im Klimaschutz etwas bewegen will, muss dort investieren.

“Wir geben Gründerinnen den Vorrang, wenn Produkt und Skalierbarkeit gleichauf sind.”

Sevilay Wilhelm, Gründerin von Beyond Equal



LUCA GESELLE

Viele trennen Business und Privates strikt. Sie auch?

Ein erfahrener Freund sagte mir mal: „Freundschaft ist etwas anderes als Wirtschaft. Wir brauchen von Anfang an feste Verträge. Die sind für schlechte Zeiten, aber wenn wir sie brauchen, weiß jeder, woran er ist.“ Heute handhabe ich das genauso: Bei Investments mit Freunden gibt es von Anwälten ausgehandelte Verträge. Einfach um dieses wertvolle Gut der Freundschaft zu schützen.

Mit Ihrem Unternehmen Beyond Equal fokussieren Sie sich auf Climate Tech und weibliche Start-ups. Ein Goodwill-Projekt?

Nein, das ist keine philanthropische Arbeit, ich will damit Geld verdienen. Ich habe mich früh für Climate Tech und Frauenrechte interessiert, dann bin ich über einen UNIDO-Bericht gestolpert: Frauen und Kinder sind am stärksten vom Klimawandel betroffen, werden aber am wenigsten unterstützt. Das war für mich der Auslöser, beides zusammenzubringen. Zudem werden Frauen ökonomisch unterschätzt. Eine BCG-Studie zeigt: Frauen generieren pro investiertem Dollar 78 Cent Umsatz, Männer nur 31 Cent. Trotzdem bekommen Frauen weniger Kapital. Wir geben Gründerinnen den Vorrang, wenn Produkt und Skalierbarkeit gleichauf sind.

new comerin next generation



Mona Ghazi

Mit 14 begann sie zu studieren, mit 16 gründete sie ihr erstes Start-up – heute verbindet Mona Ghazi Unternehmertum mit Neurowissenschaft. Als Doktorandin forscht sie zu Neuro-Entrepreneurship und untersucht, wie Gründer ihre mentale Leistungsfähigkeit und Resilienz steigern können. Aber Ghazi will mehr als graue Theorie: Das von ihr gegründete Neuropreneur Institute übersetzt Forschung in Coachingprogramme und Keynotes. Ihr Credo: Erfolg im Business beginnt im Kopf. Ein kluger Gedanke.

In welchen Innovationsfeldern sehen Sie in den nächsten fünf bis zehn Jahren das meiste Investmentpotenzial?

Ich fokussiere mich auf Food und Gesundheit. Der Klimawandel wird die Lebensmittelproduktion und -verfügbarkeit stark unter Druck setzen, Nahrung wird knapper und teurer. Im Food-Bereich interessieren mich deshalb vor allem Innovationen, die Ressourcen sparen: Technologien, die deutlich weniger Wasser benötigen oder pflanzenbasierte Entwicklungen. Ich bin mir sicher, dass auch große Konzerne längst an Alternativen arbeiten, die das kompensieren sollen, was heutige Systeme anrichten.

Was muss ein Gründer mitbringen, damit Sie investieren?

Der Unternehmer steht bei mir im Mittelpunkt. Wie lernbereit ist die Person? Was hat er oder sie selbst investiert? Was ist die Vorgeschichte und wie tief ist der Gründer in seinem Markt verwurzelt? Ich habe ironischerweise mehr Geld an Menschen verloren, die in Räume gekommen sind und wirkten, als hätten sie die Welt erobert. Man denkt: „Die wissen, was sie tun." Und dann verliert man Geld. Frauen dagegen liefern oft 110 Prozent, verkaufen aber nur 40 Prozent.

Ihre Begleitung als Mentorin hat etwas von einer Mutter mit vielen Kindern. Entsteht da eine intensive Bindung?

Der Vergleich passt. Ich habe als Unternehmerin alle Höhen und Tiefen durchlebt. Fehler, die damals schmerzhaft waren, lassen mich heute schmunzeln. Dennoch: Man sollte Gründer nicht von diesen Fehlern abhalten. Sie müssen ihre eigenen Erfahrungen machen – genau wie Kinder. Mein Job ist es, die Weichen so zu stellen, dass die Fallhöhe nicht zu groß wird. Ich helfe beim netzwerken, der Struktur und begleite moralisch schmerzhafte Prozesse wie Downsizing. Investoren wollen Ordnung sehen: Verträge, Verbindlichkeiten, Auskünfte an einem Ort. Chaos schreckt ab. Erfolg ist für mich untrennbar mit charakterlicher Weiterentwicklung verbunden.

Sie sind in München aufgewachsen, haben türkische Wurzeln. Ist das ein Wettbewerbsvorteil beim Risiko?

Absolut. In der Türkei steht die Familie geschlossen hinter dir, wenn du fällst. Ein Fehler ist dort nie Versagen eines Einzelnen, sondern eine Herausforderung für die gesamte Familie. Das reduziert die Angst vor dem Nichts. Als Gastarbeiterkind der ersten Generation habe ich mich immer zugehörig gefühlt. Ich glaube nicht, dass ich jemals bewusst Rassismus erlebt habe – im Gegenteil. Und doch war man anders. Und der Wille, aus diesem „Anderssein" herauszukommen, hat zu einer höheren Risikobereitschaft geführt. Deshalb bin ich nicht den klassischen Weg der Anstellung gegangen. Ich trage beide Welten in mir: deutsche Präzision und türkische Mentalität.

Wie schafft man es als Paar ein Business zu führen?

Das Ehepaar Lauterbach über Unternehmertum zu zweit und warum Deutschland ein Upgrade im Denken braucht.

VON NENA BROCKHAUS

Als ich zu Heiner und Viktoria Lauterbach am Ende unseres Gesprächs sage, dass sie beide für mich ein goldenes Paar seien, entgegnet Heiner sofort: „Was soll das denn sein? Mir sagt dieser Begriff nichts." Das ist typisch für Lauterbach. Er will Dinge verstehen. Begreifen. Dampfplauderei missfällt ihm. Womöglich erklärt das zum Teil auch seinen Erfolg. Seit über 40 Jahren ist er einer der bekanntesten Schauspieler Deutschlands. Kaum jemand, der seinen Namen nicht kennt.

Ich erkläre ihm, dass ich den Begriff vor Jahren in der New York Times las und er mir sehr gefiel. Gemeint sind damit diese raren Beziehungen, in denen Frau und Mann auf Augenhöhe sind. Gleich stark. Eng miteinander verwoben. Und jetzt kommt

STEFAN KOKOVIC

Viktoria und Heiner Lauterbach haben die Lernplattform Meet Your Master 2018 mit dem Ziel gegründet, online von den besten Experten zu lernen. Während sie sich um die Finanzen kümmert, liegt sein Fokus auf dem Kreativen. Trotzdem geht jede Entscheidung über beide Schreibtische.

die wichtigste Regel für die Definition eines goldenen Paares:

Beide besitzen enormes Charisma. Bei Viktoria und Heiner Lauterbach ist das so. Sie sind solch ein glänzendes Paar. Verbunden auch in ihrer gemeinsamen unternehmerischen Mission. Mit ihrer E-Learning-Plattform Meet Your Master wollen sie Deutschland klüger machen. Das lebenslange Lernen von den Besten jedem zugänglich machen.

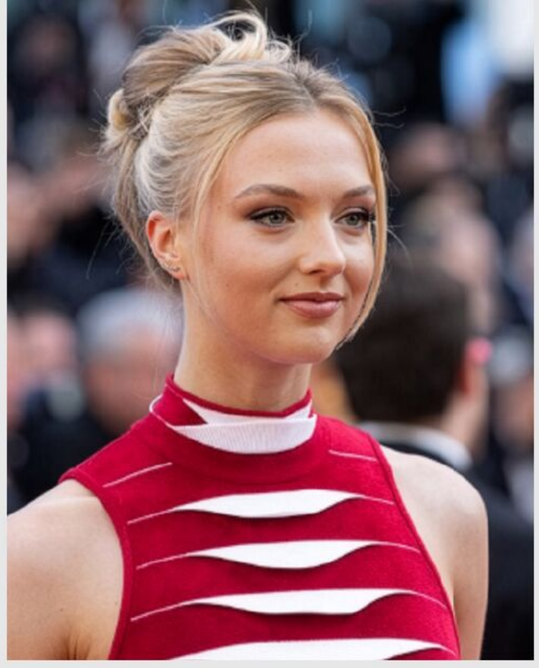
Aber wie gelingt es, als Paar zu gründen? Wie gelingt es, als Paar zu führen? Wie lebt es sich mit einem gemeinsamen Unternehmen? Wie schafft man es, zu Hause nicht bloß über die Arbeit zu sprechen? Schließlich heißt es doch immer, dass man, um glücklich zu sein, Privates und Berufliches strikt trennen sollte. Oder doch nicht?

Viktoria, Heiner, ihr beide arbeitet als Ehepaar eng zusammen. Gemeinsam habt ihr euer Unternehmen Meet Your Master gegründet. Viele sagen, das kann nicht funktionieren. Wie schafft ihr das?

Viktoria Lauterbach: „Wenn man dieselbe Vision hat, funktioniert es. Unsere Idee war von Anfang an: Lernen soll Spaß machen. Und es soll möglich sein, von den Besten zu lernen. Wir wollten einen Ort schaffen, der dazu einlädt, sich inspirieren statt sich einfach nur berieseln zu lassen. Wenn man diese Leidenschaft teilt, macht auch das gemeinsame Arbeiten Freude.

Heiner Lauterbach: Genau. Finde etwas, das dich begeistert – dann musst du nie arbeiten. Das sage ich ja immer.

new comerin next generation



Lilly Krug

Lilly Krug gehört zu einer neuen Generation deutscher Schauspielerinnen mit internationalen Ambitionen. Die gebürtige Münchnerin lebt zurzeit in Los Angeles, wo sie Psychologie an der University of Southern California studiert. Parallel arbeitet sie an ihrer Filmkarriere. Ihr bisher größter Auftritt: Im Thriller „Shattered", den ihre Mutter, die Schauspielerin Veronica Ferres, produzierte, gab sie – zur Freude der Kritiker – die Femme Fatale.

Gibt es bei euch eine klare Balance, oder verschiebt sich das Kräfteverhältnis immer wieder?

HL: Beziehungen sind selten völlig ausgewogen. Leidenschaft und Erfolg schwanken. Aber wenn beide eine eigene Bedeutung und Bestimmung haben, stärkt das die Partnerschaft. Viktoria ist wie ein Chamäleon. Sie passt sich jeder Situation an. Wirf sie ins Haifischbecken, und sie schwimmt vorneweg.

VL: Das höre ich nicht jeden Tag! Wir ergänzen uns einfach sehr gut. Wir haben unterschiedliche Stärken und eine klare Rollenverteilung. Ich kümmere mich um die Zahlen, Organisation, Personal und Verhandlungen. Heiner kümmert sich vor allem um das Kreative, um Inhalte und Filmabnahmen. Trotzdem geht jede Entscheidung über beide Schreibtische. Wir reden über alles. Am Ende müssen wir immer gemeinsam auf einen Nenner kommen, auch wenn wir am Anfang oft unterschiedlicher Meinung sind.

Wie verhindert ihr, dass ihr zu Hause zu viel über die Arbeit sprecht? Neben eurem gemeinsamen Unternehmen machst du, Viktoria, ja auch noch Heiners Management.

HL: Ich werde oft gefragt: Ist das nicht blöd, wenn du nach Hause kommst und eigentlich nur deine Ruhe willst? Und ich entgegne immer: Nein. Wenn ich nach einem langen Drehtag heimkomme, bin ich froh, dass mir dort kein filmischer Analphabet gegenüber sitzt – jemand, der bei „Film" eher an Tesafilm denkt als an Filmwerke. Sondern dass Viktoria da ist: meine beste Ratgeberin. Sie kennt genauso viele Produzenten, Verleiher und Regisseure wie ich. Wahrscheinlich noch mehr. Und insofern habe ich das immer als großen Vorteil empfunden.

VL: Ich liebe es, mich einzumischen. Das Management für Heiner hat sich organisch entwickelt. Die Produzenten riefen ohnehin immer bei

WIKIPEADIA

mir an. Irgendwann war klar: Dann mache ich es ganz.

Von wem habt ihr persönlich am meisten gelernt?

VL: Von Heiner. Er zeigt, dass man in jedem Alter Neues lernen kann. Mit dem Klavierspielen hat er erst mit über 50 begonnen – und wurde dafür sogar ausgezeichnet. Heiner gibt sich nicht mit Mittelmaß zufrieden: Er trainiert bei den besten Coaches, selbst wenn das bedeutet, quer durch Deutschland zu reisen. Er sucht sich immer die Besten, die er erreichen kann, um seine Ziele konsequent zu verfolgen. Beim Golf war das zum Beispiel ein Handicap unter 10.

HL: Ich hatte nie diesen einen Mentor – ich lerne von vielen unterschiedlichen Menschen. Idealerweise lernt man jeden Tag. Vom Physiotherapeuten genauso wie vom Regisseur oder Unternehmer. Wichtig ist, einen klaren Plan zu haben und Fehler nicht endlos zu wiederholen, sondern bewusst zu korrigieren.

Eure Plattform Meet Your Master vereint Persönlichkeiten wie die Scorpions, Oliver Kahn, Anke Engelke oder Sebastian Fitzek. Wie gewinnt man solche Master?

HL: Am Anfang will keiner der Erste sein. Viele haben gesagt: Klingt gut, fangt mal an. Das war zäh. Also habe ich selbst den Anfang gemacht – und nach und nach weitere potenzielle Master auf unserer Wunschliste überzeugt.

VL: Natürlich hilft der Name Lauterbach bei der Akquise. Er öffnet Türen. Aber entscheidend ist, dass unsere Wunsch-Master merken: Wir meinen es ernst. Und wir haben eine Vision. Anke Engelke hat am schnellsten reagiert und innerhalb von 24 Stunden zugesagt.

Wohin entwickelt sich Meet Your Master?

VL: Meet Your Master entwickelt sich kontinuierlich weiter. Neue Kurse kommen stetig hinzu – zuletzt ein Kurs zum Thema "Schlaf" mit Professor Fietze, einem der führenden Schlafforscher Deutschlands. Mit unserem ganz neuen KI-gestützten Einstein-Kurs öffnen wir uns zudem einer neuen Richtung, die künftig unter dem Label „Meet Your Master History“ ausgebaut werden könnte. Auch die Live-Formate wachsen weiter: Nach dem erfolgreichen Event in München im vergangenen Herbst planen wir weitere Veranstaltungen, die echte Begegnungen und nachhaltige Impulse ermöglichen.

HL: Ein Thema, das uns besonders am Herzen liegt, ist die Berufsorientierung mit unserem Kernthema Leidenschaft zu verknüpfen. Deshalb führen wir aktuell auch Gespräche mit Ministerien, Wirtschaft, Schulen und Kammern, um gemeinsam Formate zu entwickeln, die jungen Menschen echte Perspektiven eröffnen – insbesondere denen, die kein starkes unterstützendes Umfeld haben. Mit speziellen Kursen, die im Schulterschluss mit starken Partnern entstehen, soll das Thema Berufsorientierung eine größere Bühne bekommen. Unser Wunsch ist es zu inspirieren, Wissen und Erfahrungen zugänglich zu machen und vielleicht sogar unentdeckte Leidenschaften zu wecken.

Zum Schluss: Was bedeutet für euch ‚Innovation‘?

HL: Für mich ist es ein Modewort. Innovation heißt letztlich positive Veränderung. Im Einklang mit der Zeit.

VL: Und im Einklang mit unseren Werten. Nicht jede Neuerung ist automatisch gut oder ein Fortschritt. Um beim Thema Bildung zu bleiben: Es geht nicht darum, in unserem Bildungssystem ständig Neues einzuführen, sondern Bildung wieder einen echten Wert zu geben – für den Einzelnen und für die Gesellschaft. Vielleicht wäre die größte Innovation, Lernen wieder mit Neugier, Freude und Sinn zu verbinden. Und klarzumachen: Bildung endet nicht mit dem Schulabschluss – sie begleitet uns ein Leben lang.

“Vielleicht wäre die größte Innovation, Lernen wieder mit Neugier, Freude und Sinn zu verbinden.”

Viktoria Lauterbach, Co-Gründerin Meet Your Master

Judith Williams und Alexander-Klaus Stecher führen nicht nur gemeinsam mehrere Unternehmen. Sie sind auch Eltern von vier Kindern. Ihr Erfolgsrezept? „Unendlich viel Wertschätzung füreinander“, so die Unternehmerin.



DIRK BADER

“Kill them with Kind-ness”

Das Erfolgs-Couple Williams-Stecher

„Hallo! Hallo! Hallo!“, hallt es lebendig durcheinander. Das digitale Fenster öffnet sich, eine strahlende Judith Williams (54) wählt sich live aus ihrer TV-Maske ein, ihr Ehemann Alexander-Klaus Stecher (58) sitzt lachend im parkenden Auto und stellt die Kamera neben das Lenkrad. Beide zählen fast automatisch ihre bisherigen Termine des Tages auf, lachen dann laut über das Drunter und Drüber. Dabei ist es 14 Uhr. Der Arbeitstag von Williams-Stecher kommt mit ordentlich PS und einer gesunden Arbeitswut daher.

“Frauen sind die ‘low-hanging fruits’ für das Wirtschafts-wachstum.”

Judith Williams, Unternehmerin und TV-Star

VON FRANCA LEHFELDT
UND FRIEDERIKE BERNHOLZ

Judith und Alexander, einen Termin mit euch zu bekommen, gleicht Kalender-Mikado. Wo seid ihr gerade und mit wie-vielen Projekten parallel ausgestattet?

Judith Williams: Manchmal frage ich mich selbst, wie ich gleichzeitig aktiv an einem Meeting teilnehmen und beim Arzt im Wartezimmer sitzen kann, aber es funktioniert.

Alexander-Klaus Stecher: Als Patchwork-Familie mit vier Kindern trägt jeder Verantwortung für das Kinderprogramm. Jetzt sitze ich im Auto zum Flughafen, als Vorhut für die nächste Aufzeichnung von „Die Höhle der Löwen“.

Wie organisiert ihr euren 24/7-Spagat zwischen TV-Produktion, eigenen Unternehmen und vier Kindern?

AKS: Nur mit Kindergarten und Krippe hat es nicht funktioniert. Wir haben mit Au-Pairs angefangen, später konnten wir uns Haushaltshilfen leisten. Wenn man es sich finanziell erlauben kann, ist festangestellte Hilfe eine riesige Erleichterung, über die man sehr dankbar sein kann.

JW: In den ersten Jahren war meine Mutter sehr präsent, ebenso Alexanders Mutter. Der größte Pain ist, dass Kindergärten so früh schließen und es keinerlei Flexibilität bei der Arbeitszeit gibt. Wenn über die Flexibilisierung der 40-Stunden-Woche diskutiert wird, regen sich alle auf. Wo sind wir denn eigentlich? Wir sind doch Herr genug, um zu entscheiden, ob ich diese Woche mal 48 Stunden arbeiten kann und in der nächs-



DIRK BADER

ten Woche dann dafür ausgleichend weniger. Wir geben unseren Mitarbeitern diese Flexibilität und nehmen sie uns auch selbst. Aber ohne Organisation und ein Sicherheitsnetz bist du aufgeschmissen.

Oft heißt es: Judith ist das Gesicht nach außen, Alexander die Kraft im Maschinenraum. Wann habt ihr entschieden, aus zwei Karrieren eine zu machen?

AKS: Das ist gut 20 Jahre her. Es stand ein Casting an und ich hätte die Rolle bekommen. Aber ich fragte mich: Wie lange wäre ich dann weg? Also entschied ich: Was ist besser: Talente in ein gemeinsames Projekt stecken oder jeder sein eigenes Ding machen und sich kaum sehen? Ich steckte mein Talent für PR in das, was Judith brauchen konnte. So haben wir ihren Bekanntheitsgrad von damals 20 Prozent auf heute 86 Prozent gesteigert.

JW: Alexander besitzt die Fähigkeit, Menschen und ihre Potenziale zu erkennen. Er hat meiner Arbeit eine andere Sichtbarkeit gegeben. Um das mit einer Familie zu schaffen, braucht man unendlich viel Wertschätzung füreinander. Wir sind ebenbürtig. Natürlich streiten wir uns auch mal, aber das macht die Qualität aus.

Judith, du bist die TV-Queen. Wenn wir über Innovation sprechen, wie blickst du auf die Veränderung der Medienlandschaft?

JW: Teleshopping bleibt wichtig, aber der größere Teil unseres Geschäfts findet digital und im Retail statt. Wir wurden gerade vom CEO von TikTok Shops als „Top Beauty Seller" ausgezeichnet. Als Unternehmer muss man heute auf allen Kanälen stattfinden. Wohin die Reise des Fernsehens insgesamt geht, weiß wohl niemand sicher, da streiten sich die Experten.

Was muss in Deutschland passieren, um mehr weiblichen Unternehmergeist zu entfesseln?

JW: Wir müssen unser Schulsystem hinterfragen. Dort werden oft Träume im Keim erstickt, anstatt dieses „Everything is possible"-Mindset zu fördern, was die junge Generation heute hat.

new comerin next generation



Nour Idelbi

Execution over ego, so lautet das Motto von Nour Idelbi. Die Unternehmerin und Aktivistin engagiert sich mit Safe Space für mehr Teilhabe, Diversität und Sichtbarkeit – besonders für junge Menschen mit Migrationsgeschichte. Als Co-Gründerin des Food-Start-ups Pop'it mischt sie die Softdrink-Welt gleichzeitig mit einer Prebiotic-Limonade auf Basis von Apfelessig auf.
Wir finden: eine gute Kombi

Und die Politik hat keine Antwort auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Wir können es uns nicht erlauben, die Hälfte unserer Intelligenz zu Hause zu lassen. Frauen sind die „low-hanging fruits" für das Wirtschaftswachstum. Wenn die Politik das kapieren und die Probleme von Familien lösen würde, würde Deutschland viel schneller aufsteigen. In unserer Firma sind fast 90 Prozent Frauen – viel weniger Ellbogen, ein anderes Mindset.

AKS: Ich sehe den Wandel bei DHDL. In fast jedem Pitch ist heute eine Frau federführend. Der Mut junger Frauen ist massiv gestiegen.

Judith, du bist US-Amerikanerin, möchtest dich nun in Deutschland einbürgern lassen. Was kann Deutschland vom amerikanischen Spirit lernen?

JW: Dieser Wille, „you just never give up". Ich denke in Lösungen, nicht in Barrikaden.

Was ist eure wichtigste Lektion, die schon immer der Joker, der Türöffner war? Die man in keiner Business School lernt?

AKS: „Kill them with kindness". Auch diejenigen, die dich nicht lieben, mit Freundlichkeit zuschütten! Das hilft im Business genauso wie im Privatleben.

JW: Man muss so dankbar sein für seine Mitbewerber. Von niemandem lerne ich mehr als von denen. Und wir haben uns immer gesagt: Kein beruflicher Erfolg wiegt einen familiären Misserfolg mit unseren vier Kindern auf. Eine Ehe ist nicht wie ein Mary-Poppins-Film, sie ist Arbeit. Alexander und ich müssen stimmen, weil wir alles nähren, was um uns herum ist. Und deswegen müssen wir einander auch nähren, damit wir überhaupt gestalten können. Und jeden Tag unser Mindset neu einstellen, Tag für Tag.

Deutschland wird wieder Weltspitze, wenn Innovation so betrieben wird wie früher industrielle Exzellenz: missionsorientiert, schnell, wettbewerblich – und konsequent skalierbar.

Ein Gastbeitrag von Fabian Kienbaum

Deutschland als Innovations-weltmeister

Der Engpass liegt selten bei Ideen, sondern an der Schwelle zum Markt: zu langsame Verfahren, zu wenig Kapital fürs „Tal der Tränen“ und ein Staat, der zu selten Erstkunde ist. Was wir brauchen, ist ein Sprunginnovations-Mindset: große Ziele setzen, viele Ansätze zulassen, radikal schnell lernen – und die Gewinner groß machen.

Erstens: Tempo wird Standortvorteil. Genehmigungen, Förderentscheide, Zertifizierungen und Vergaben müssen wir von „Monaten“ auf „Wochen“ drehen: verbindliche Fristen, digitale Standardprozesse, weniger Mehrfachprüfungen. Dazu Experimentierklauseln und Sandboxes als Normalfall – Innovation ist iterativ: ausprobieren, messen, anpassen.

Zweitens: Wettbewerb um die beste Lösung statt um das schönste Konzeptpapier. Förderung und öffentliche Programme sollten nach Bedarf funktionieren: offener Wettbewerb, klare Meilensteine,

harte Stop-or-go-Entscheidungen. Scheitern ist dann kein Skandal, sondern Lernkurve. Ein Beispiel für diesen Geist ist die Art und Weise, wie die Bundesagentur für Sprunginnovationen, kurz SPRIN-D, operiert – dieser Ansatz gehört in die Breite.

Drittens: Kapital + Erstkunde statt Dauersubvention. Deep Tech scheitert oft nicht am Prototyp, sondern an der Skalierung. Nötig sind besseres Wachstumskapital, einfache Mitarbeiterbeteiligung und öffentliche Beschaffung, die Pilotserien kauft, funktional ausschreibt (Wirkung statt Pflichtenheft) und schnell nachsteuert.

Wenn wir diese Agenda zur Anwendung bringen und dabei beherzigen, dass Daten, Standards und Intellectual Property die Infrastruktur der nächsten Leitindustrien bilden, dann kann Deutschland in drei Feldern wieder Spitzenplätze anstreben. Angefangen bei Defense Tech (Drohnen, Sensorik, Cyber) mit kurzen Testzyklen und moderner Beschaffung, über MedTech/BioTech mit klinischen „Testfeldern“. Datenzugang und innovationsfreundlicher Erstattung bis hin zu Industrial & Climate Tech (Netze, Speicher, Werkstoffe) mit Standardgenehmigungen, Reallaboren und verlässlichem Investitionsrahmen.

Kurzum: Weltspitze entsteht, wenn wir Tempo erlauben, Risiko organisieren und Skalierung endlich ermöglichen.



Fabian Kienbaum
ist Managing Partner bei Kienbaum, einer der führenden, international tätigen deutschen Unternehmensberatungen mit Fokus auf People & Organisational Performance.

JULIA SELLMANN

Céline Flores Willers hat 2020
The People Branding Company gegründet.
Sie positioniert Marken und Menschen
auf Social Media.

“Ich liebe Deutsch-land”

DAS GESPRÄCH FÜHRTE OLIVER STOCK

Céline, ihr arbeitet in deinem Unternehmen komplett remote. Viele Firmen drehen das gerade zurück. Wie macht ihr das?
Wir bleiben bei 100 Prozent remote und haben auch kein festes Büro. Unser Job ist es, die Sichtbarkeit von Menschen und Unternehmen in der digitalen Welt zu steigern.
Was ist euer Rezept?
Grundsätzlich stellen wir den Menschen in den Fokus der Unternehmenskommunikation. Das ist die erfolgreichste Strategie auf LinkedIn. Wenn Du nur eine Sache machen kannst, dann positionierst du den Kopf Deines Unternehmens.
Machen alle CEOs mit Begeisterung auf Social Media mit?
Im Dax hat jeder CEO kapiert, dass das eine strategisch relevante Aufgabe ist. Du kannst als CEO nicht sagen: Nee, in die Öffentlichkeit gehe ich nicht.



MIRJAM HAGEN



Céline Flores Willers: Die Gründerin erwirtschaftet mit ihrer Beratungsfirma einen Millionenumsatz, Dax-CEOs suchen ihren Rat.

Kommunikation ist eine Hauptaufgabe. Mit Aktionären, Stakeholdern, Journalisten, der Belegschaft. Der CEO ist das wichtigste und relevanteste Sprachrohr eines Unternehmens. Das kann man mit Hilfe von LinkedIn noch verstärken und steuern. Christian Klein von SAP ist da ein Paradebeispiel.

Oliver Blume von VW nicht so ...

Oliver Blume hat nicht mal einen LinkedIn Account. Ich finde das fatal. Wer CEO-Kommunikation auf LinkedIn nicht professionell nutzt, verschenkt riesige Potenziale. Es ist der einfachste, wirksamste und günstigste Weg für ein Unternehmen, wenn es mit seinem CEO in die Kommunikation geht. Je weniger Budget du hast, desto eher musst du auf den CEO setzen.

War das jetzt dein Pitch?

Ich muss keine Klinken putzen. Ich habe Jahre in unsere Sichtbarkeit als Unternehmen investiert. Die Früchte ernte ich jetzt, in dem uns die Kunden fast von allein durch die Tür spazieren. Sie wissen um die Relevanz.

Wessen Account würdest Du gern betreuen?

In der Automobilbranche kann man noch mehr machen. Die müssen doch alle ihre Aktionäre bei Laune halten. Ansonsten kehren die der Branche den Rücken zu. Auch Führungskräfte einzustellen, wird viel einfacher mit einer guten LinkedIn-Kommunikation.

Dein Geschäft fußt auf LinkedIn – ein Klumpenrisiko?

Ich sehe weltweit nicht mal in Ansätzen eine Plattform, die in der Lage ist, LinkedIn abzulösen. Da bewerben sich pro Minute 9500 Menschen auf Stellen. Das ist weltweit die größte Jobbörse. Und falls sich doch etwas schneller ändert, als ich das erwarte, macht das auch nichts: Wir sind nicht nur LinkedIn-Beratung, wir sind eine Redaktion, die die Inhalte von Kunden gut umsetzt. Da ist die Plattform fast egal.

Habt ihr den direkten Kontakt zu LinkedIn?

Klar, das müssen wir und das erwarten unsere Kunden von uns. Wir müssen schnell reagieren können, wenn irgendetwas nicht passt. Denk mal an die ganzen Cyber-Attacken und Account-Sperrungen. Die werden durch KI immer perfekter. Gegen das, was

new comerin next generation



Victoria Effer

Von der LinkedIn-Mitarbeiterin zur B2B-Influencerin: Victoria Effer lebt und atmet Social Media, Branding und Community-Building. Inzwischen folgen ihr rund 70 000 Menschen. Ihr Talent: Ästhetik, Storytelling und Strategie so zu verbinden, dass daraus echte Markenbindung entsteht. In einer Ökonomie, in der Persönlichkeit zum Businessmodell wird, gehört Effer zu denen, die früh verstanden haben, wie digitale Sichtbarkeit in unternehmerische Schlagkraft übersetzt wird.

da heute abgeht, ist das, was früher geschah, Schrott.

Was bedeutet die Veränderung, die wir durch KI erleben, für Dich und Dein Unternehmen?

Als es Ende 2023 mit ChatGPT losging, wusste ich: Das wird unser ganzes Business verändern. Deswegen war klar, wir müssen es mitgestalten. Ich habe mich also jeden Freitag hingesetzt und einen Tag lang KI-Tools getestet. Du kannst Dinge nur richtig begreifen, wenn du sie wirklich benutzt.

Was hast Du herausgefunden?

Viele Aufgabenstellungen, die wir und unsere Kunden haben, lassen sich mit KI super lösen. Wir werden effizienter. Wir können Kunden Tools an die Hand geben, mit denen sie Aufgaben lösen, für die sie uns heute nicht mehr brauchen.

Ihr macht Euch überflüssig?

Warum nicht? Wir werden dann eben von einer Agentur zu einem Software-Unternehmen. Wenn wir so den gleichen Umsatz mit weniger Leuten machen, wäre das doch super. Aber das ist nicht die Idee. Wir wollen auch in der Beratung wachsen. Wir haben zusätzlich ein eigenes Tool gebaut. Es heißt Storytide. Mit den neusten Funktionen gehen wir demnächst raus.

Zeig mal!

Mach ich, ich bin so stolz darauf. (klappt den Laptop auf) Letztendlich kannst du deine Belegschaft steuern und es gibt ein CEO-Feature. Hier sind die Posts, sie durchlaufen den Prozess im Kanban-Board von Idee über Review bis Veröffentlichung. Hier kann ich als CEO Feedback per Sprachnachricht senden – bislang läuft exakt dieser Prozess auf drei bis vier verschiedenen Tools. In Storytide führen wir alles zusammen. Damit können wir ein Fünftel mehr Kunden mit dem gleichen Team betreuen.

Das ist Innovation – selbstgemacht!

Genau, das unterscheidet uns von anderen. Du musst jeder Veränderung mit dem größten Enthusiasmus entgegentreten. Das tue ich. Ich habe nie Angst davor.

Suchst Du Mitarbeiter danach aus, dass sie so drauf sind wie Du?

Wir haben drei Werte, mehr kann sich kein Mensch merken: Begeisterung, Wertschätzung, Verantwortung. Ich würde allen unseren Mitarbeitern zuschreiben, dass sie Bock haben, die Zukunft zu gestalten.

Welcher Enthusiasmus packt dich als nächstes?

Ich weiß, dass meine jetzige Company nicht die letzte sein wird, die ich gegründet habe.

Der Kanzler fordert Höchstleistungen zu Hause. Wie siehst Du Deutschland?

Ich liebe Deutschland. Deutschland ist das tollste Land der Welt. Ich würde mir keinen anderen Platz auf der Welt zum Leben aussuchen. Wir dürfen in Frieden leben, wie haben eine Mega-Infrastruktur in jeder Hinsicht, es gibt für alles eine Regel, das ist natürlich gut und schlecht zugleich. Aber bei uns funktionieren Dinge. Wenn wir es ein bisschen entschlacken, dann läuft es doch ganz wunderbar.

Das ganze Gespräch steht hier:

LINKEDIN

Ein Mann ist keine Altersvorsorge!



30% sparen mit dem

Kombi-Abo

Print & Digital für

45€

Oder bestellen unter:
https://courage-lesen.de

Die spannendsten Innovationsräume liegen häufig dort, wo sie niemand vermutet – zum Beispiel im Notariat. Wie es sich von innen verändern muss, um zukunftsfähig zu sein.
Ein Gastbeitrag von Annika Seebach

Ein Amt denkt um

Es ist eine tragende Institution unseres Rechtsstaats. Hier werden Unternehmen gegründet, Immobilien übertragen, Eheverträge geschlossen und Testamente errichtet. Es geht um Vermögen, Verantwortung und Generationen.

Innovation bedeutet im Notariat nicht, Traditionen abzuschaffen, sondern sie weiterzuentwickeln. Technologische Neuerungen wie Online-Gründungen oder digitale Präsenzformate sind sichtbare Schritte. Doch Technik allein modernisiert kein Amt.

DER EIGENTLICHE WANDEL BEGINNT LEISE IN DEN STRUKTUREN.

Das Berufsbild ist klar gezeichnet: seriös, oft distanziert, strikt personengebunden. Genau hier liegt der Hebel für echte Modernisierung. Wie organisiert man Verantwortung zeitgemäß? Wie bleibt ein traditionsreicher Beruf attraktiv, wenn Werbung nicht möglich ist und Sichtbarkeit nicht durch Lautstärke entsteht?

Als Gründerin einer Rechtsanwalts- und Notarkanzlei habe ich mich genau diesen Fragen gestellt. Der regulatorische Rahmen ist

eng, die Spielräume sind definiert. Innovation hat für mich daher nie bedeutet, Regeln zu dehnen, sondern sie konsequent zu nutzen.

Ich habe mich bewusst dazu entschieden, das Berufsbild neu zu denken und vor allem auch zu leben. Als Unternehmerin, aber vor allem als Frau in den Dreißigern und Mutter. Neue dienstrechtliche Regelungen und erweiterte Möglichkeiten der ständigen Vertretung eröffnen heute Spielräume, die früher kaum denkbar waren. Ich habe meine Kanzlei daher so aufgebaut, dass Aufgaben verteilt werden können, ohne dabei Qualität oder Unabhängigkeit zu verlieren.

Zudem habe ich neben dem unternehmerischen Mut – welcher jedem Gründer innewohnt – gelernt, diesen altehrwürdigen Beruf entschlossen in die digitale Welt zu transportieren. Das macht ihn sichtbar, um neuen Talenten die Vielfalt des Arbeitsalltags aufzuzeigen und so dem Bewerbermangel eines oftmals als verstaubt wahrgenommenen Berufsbildes entgegenzuwirken.

Die Gründungsphase hat mir gezeigt, dass Hindernisse nicht im Gesetz, sondern im Mindset liegen. Digitale Verfahren, transparente Prozesse, klare Kommunikation – all das sind Werkzeuge. Entscheidend ist, ob die Strukturen sie tragen und die Menschen sie nutzen, um den Beruf weiterhin attraktiv zu gestalten und neue Wege zu gehen.

Zukunftsfähigkeit im Notariat entsteht nicht durch den Bruch mit Tradition, sondern durch ihre bewusste Weiterentwicklung.

Annika Seebach ist Notarin und Fachanwältin für Erbrecht in der Kanzlei Seebach, Frey & Partner. Auf Social Media ist sie als @FrauNotarin unterwegs.



LUCA GESELLE

“Du bekommst die Chance nicht auf dem Silbertablett”

Freitagmorgen, München wacht gerade auf. Julia Goldhammer (52) betritt den Frühstücksraum eines Hotels. Während andere den Koffeingehalt in ihren Kaffeetassen erhöhen, strahlt die LEGO-Chefin bereits vor Tatendrang. Dann nimmt sie Platz, und obwohl ich erahnen kann, wie Goldhammer ihren Weg an die Spitze fand, soll es in der kommenden Stunde genau darum gehen: ein Gespräch über Bausteine und Karrieresprossen.

DAS GESPRÄCH FÜHRTE FRANCA LEHFELDT

ROMAN KUHN

Julia Goldhammer über LEGO – auch für Erwachsene: „Es ist Me-Time, Wellness, Zen.“

“Ich habe mir nie den einfachen Weg ausgesucht.”

Julia Goldhammer, LEGO-Chefin

Kosmetik bei Henkel und Procter & Gamble, Kaffee bei Nespresso, dann einige Jahre bei Philip Morris und Imperial Brands. Heute Spielzeug. Strategie oder Findungsphase Ihrer Karriere?
Ich wollte unbedingt in der Kosmetik anfangen, weil ich strategische Produktentwicklung spannend fand. Da lernt man klassisch: Wie geht Portfolio-Strategie, wie geht Brandpositionierung, wie entwickelt man Produkte? Ich habe mir gezielt amerikanische, französische und deutsche Konzerne angeschaut und mich für den deutschen entschieden, weil dort in der Zentrale der Einstieg in das globale Brand Building möglich war. Die nächsten Schritte haben sich eigentlich immer so ergeben, dass ich mich anhand der Aufgabe entschieden habe. Führung ist das, was mich am meisten fasziniert – Führung von Menschen und Führung vom Geschäft.

Gibt es eine Formel für eine C-Level-Karriere und muss man ein bestimmter Typ von Mensch sein, um im Konzern nach oben zu kommen?
Ich weiß nicht, ob man das so schwarz-weiß sagen kann. Ja, ich habe immer in Konzernen gearbeitet, aber jetzt bin ich in einem Familienunternehmen und das funktioniert in ein paar Punkten nochmal anders. Die Eigentümerfamilie achtet mehr auf die langfristige Strategie für den Erfolg und auf die Werte, für die das Unternehmen und die Marke stehen. Es wird weniger kurzfristig profitorientiert zulasten der Strategie entschieden. Man kann sich daher sehr gut auf die Erfolgsstrategien konzentrieren. Gibt es ein Patentrezept? Nein. Aber ich finde: Beförderung kommt nie mit der Zeit. Das ist nicht wie auf dem Amt. Wenn man sich sichtbar machen möchte, ist es ratsam, sich Aufgaben zu suchen, die das demonstrieren, was auf dem Level drüber gefragt wird.

Die Formel könnte also heißen: Arbeite härter und suche Dir Herausforderungen?
Auf dem Silbertablett wird dir selten im Leben eine Chance serviert. Man darf nicht darauf warten und muss schon selbst schauen: Was würde ich gern machen, was interessiert mich, und was traue ich mir zu? Da gibt es oft Frauen, die sagen: „Ah nee, das kann ich nicht, von den zehn Sachen kann ich nur acht.“ Und dann gibt es Männer, die sagen: „Wow, von den zehn kann ich fünf, also bin ich ein super Kandidat für den Job.“ Ich wurde einmal gefragt, ob ich nicht generell einfach viel Glück gehabt hätte. Das Gegenteil ist der Fall. Erfolg ist kein Zufall. Weder in der Karriere noch im Business. Sondern es steckt immer viel Leistung dahinter. Glück muss man sich erarbeiten.

Gab es in Ihrer Karriere einen Moment, in dem Sie dachten: „Ich muss mich zwischen der Beförderung und meiner Familie entscheiden“?
Es ist nicht einfach, und es hilft dir auch keiner. Da helfen kein System und kein Staat. Das ist eine individuelle Entscheidung, wie man das als Familie vereinbart. Man darf sich nicht darauf verlassen, dass das Unternehmen oder der Staat das für einen hievt; das muss man sich selbst organisieren. Ich hatte schon früh entschieden: Ich möchte arbeiten. Mir ist das wichtig, mir macht das Spaß, und ich bin gut in

dem, was ich tue. Also habe ich das entsprechend organisiert und umgesetzt.

LEGO ist eine Love-Brand. Der Stein oder die Figur ist in nahezu allen Kinderzimmern zu Hause. Doch Spielen verändert sich, wird schneller, digitaler. Für welche Art des Spielens steht LEGO heute?

Einmal ist es die Heritage der Marke – es geht ums Bauen und Gestalten. Du hast ein Set Steine, du erschaffst was, nimmst es auseinander und baust es neu. Die LEGO-Marke ist inzwischen mehr als nur Spielzeug; sie ist zu einer Lifestyle-Brand geworden. Ich habe selten so viele Emotionen ausgelöst, wenn ich erzähle, welches Unternehmen ich führe. Alle finden die Marke cool, innovativ und kreativ. Und das ist sie ja auch. Sie hat es über Jahre geschafft, relevant zu bleiben und neue Zielgruppen zu gewinnen. Es ist eine Marke für Jung und Alt. Sie hat diesen edukativen Ansatz, aber für Erwachsene ist es auch Me-Time, Wellness, Zen. Man kann durch das kreative Gestalten abschalten. Ich höre ganz oft: „Zum Feierabend baue ich an meinen LEGO Botanicals oder an meinem Harry-Potter-Schloss weiter."

2021 kündigte LEGO an, das Spiel künftig „so inklusiv wie möglich" zu gestalten, Schluss mit Geschlechterstereotypen. Sollte man als Spielzeughersteller einen erzieherischen Ansatz verfolgen?

Wir versuchen keinen zu erziehen. Ich finde am wichtigsten, dass der Konsument selbst entscheiden kann. Ich würde nicht sagen: „Mädchen sollen mit diesem spielen und Jungs mit jenem." Wenn ein Mädchen mit dem Prinzessinnenschloss spielen möchte, dann soll es das tun. Und wenn es die Piratenburg haben will, dann soll es die Piratenburg auch bekommen. Ich würde beides anbieten. Das habe ich mit meinen Töchtern auch so gehandhabt.

Kinder verbringen heute mehrere Stunden täglich vor Bildschirmen. Was macht es mit einem Menschen – mit einem Kind, aber auch mit einem Erwachsenen – eine Stunde lang physisch mit Steinen zu bauen, verglichen mit einer Stunde auf Social Media?

Bei Kindern sehen wir stark, wie das LEGO-Spiel ihre Entwicklung und ihre Kreativität durch das Ausprobieren fördert. Erwachsene profitieren vom haptischen Abschalten der manchmal digitalen Hektik. Es ist ein Stückchen Me-Time und Wellness. Die Mischung aus dem Erlebnis beim LEGO Bauen und der Freude am Ergebnis, wenn das fertige Modell im Wohnzimmer steht, begeistert die Menschen.

Gibt es einen Wert, der Sie leitet?

Tatsächlich: „Einfach kann jeder." Das leitet mich. Ich habe mir nie den einfachen Weg ausgesucht, bin oft ins kalte Wasser gesprungen, weil mich das weiterentwickelt hat. Der schwierigere Weg ist meistens der richtige. Und: Stehenbleiben ist kurzsichtig. Je mehr du dein Gehirn forderst, umso besser funktioniert es. Wenn du was Neues ausprobierst und merkst: „Ha, kann ich auch", dann ist das ein umwerfendes Gefühl. BP

Das ganze Gespräch steht hier:

new comerin next generation



Katia Pott

Die Welt nicht nur verstehen, sondern sie neu denken. Das ist der Anspruch von Katia Pott, Gründerin und COO des Berliner Food-Start-ups Blue Farm. Mit innovativen pflanzenbasierten Produkten will sie zeigen, dass gesunde Ernährung, Nachhaltigkeit und wirtschaftlicher Erfolg zusammengehören. Eine Brustkrebserkrankung kurz nach der Geburt ihres zweiten Kindes hat ihren Blick auf Themen wie Longevity, mentale Gesundheit und Ernährung nachhaltig geprägt. Wir ziehen unseren Hut davor, mit welcher Klarheit und Energie sie ihren Weg geht.

“Klarheit in der eigenen Haltung schafft Identität”

VON NENA BROCKHAUS

Ein Dienstagabend in Düsseldorf. Mara Wieczorek und ich sind zum Abendessen verabredet. Sie ist Brand Director bei Rich & Royal. Der Firma, die 2006 ihr Ehemann Patrick Stupp und sein Bruder Denis Stupp gegründet haben. Seit 2011 ist Mara mit an Bord. Bevor es jedoch zum Interview kommt, öffnet Mara erst einmal ihr Gastgeschenk. Gemeinsam mit meinem dreijährigen Sohn. Kein Blumenstrauß, keine 08/15-Pralinen. Sondern das Lieblingsspiel ihres Sohnes. Das Dinosaurierspiel wird sofort aufgebaut. Die Kugeln rollen los. Währenddessen bestelle ich Sushi.

Das Geschenk ist exemplarisch für Mara. Sie ist eine Frau, die aufmerksam ist, zugewandt, die Wertschätzung lebt. Die sich Gedanken über ihr Gegenüber gemacht. Eine Tugend, die sich wie Pünktlichkeit und Disziplin in unserer heutigen Zeit auf dem Rückzug befinden. Wir setzen uns an den Tisch. Interviewt zu werden, ist für Mara nichts Alltägliches. Sie ist keine Frau, die sich in den Mittelpunkt drängt. Sie spricht schnell, aber präzise und wählt ihre Worte mit Bedacht.

Ich will von ihr wissen, wie es ihnen zu dritt in den letzten fünfzehn Jahren gelungen ist, die Marke zum Erfolg zu führen. Schließlich ist Rich & Royal längst keine kleine Modemarke mehr. Die Firma beschäftigt insgesamt rund 150 Mitarbeiter. Das Unternehmen ist in Freiberg am Neckar ansässig und vertreibt seine Mode an über 1000 Verkaufspunkten in mehreren Ländern.

STEPHAN GLATHE

Mara Wieczorek ist Managing Partner bei Rich & Royal, dem 2006 von ihrem Ehemann und Schwager gegründeten Modeunternehmen mit Sitz in Freiberg am Neckar.

Mara Wieczorek sieht Rich & Royal als ‚extraordinary' und gleichzeitig ‚ordinary with extras'.

Mara, du bist eine sehr modische Frau. Woher kommt dein Fashion Instinct?
Das hat viel mit meiner modebewussten Mutter zu tun. Sie legte schon immer viel Wert auf ihr Äußeres und trug die tollsten Designerkleider. Früh zeigte sie mir diese Welt. Meine Tage verbrachte ich mit ihr in ihrer Kölner Lieblingsboutique. Meine Mutter hatte wirklich den heißen Scheiß, ich erinnere mich an legendäre Versace Lackstiefel à la Julia Roberts. Als Teenie habe ich natürlich ihren Kleiderschrank geplündert.

Wie war dein Weg in die Fashion-Industrie?
Daran ist mein Mann Patrick Stupp nicht ganz unschuldig. Als ich ihn mit 17 Jahren auf Ibiza kennenlernte, studierte er an der LDT in Nagold. Dort habe ich ihn oft besucht und den Fashion-Zirkus live erlebt. Mir war schnell klar: Das will ich auch! Nach Abi und Dualem Studium bei P&C und an der Hochschule, startete ich im Vertrieb bei CBR, später folgten PVH und Esprit. Auch im klassischen Vertrieb kam ich immer über die Warenseite und brachte mein Gefühl für das Sortiment auf der Fläche ein.

Warum Rich & Royal?
Patrick und sein Bruder Denis, die 2006 Rich & Royal gründeten, beobachteten meinen Weg und wollten mich als Profi an Bord. Nicht als die Freundin von ... Junges Label, wenig Teile? No Chance! Doch sie ließen nicht locker. 2011 übernahm ich relativ blauäugig den NRW-Vertrieb. Schon die erste Orderrunde war ein gigantischer Erfolg. Step by Step habe ich den Key Account aufgebaut und unsere bis heute wichtigsten Großkunden angedockt. Seit vielen Jahren verantworte ich nun Design, Produkt & Marketing.

Was motiviert dich als Unternehmerin?
Schnelle Entscheidungen! Unser Unternehmen und unsere Brand immer weiterzuentwickeln. Ich sehe eine Möglichkeit und gehe rein. Teilweise übertrieben spontan. Für immer neu. Wir bleiben nie gleich. Das ist unsere DNA. Und so bin ich persönlich auch gestrickt. Mein Motto: Tue, was du liebst, und du wirst erfolgreich sein,

“Wir bleiben nie gleich. Das ist unsere DNA.”

Mara Wieczorek, Managing Partner bei Rich & Royal

oder wie man in meiner Kölschen Heimat sagt: Vun nix kütt nix. Das ist mein Anspruch. Damit bin ich groß geworden.

Mit dem eigenen Mann und seinem Bruder zu arbeiten, stelle ich mir schwierig vor. Wie gelingt dir das?
Manchmal hilft: einfach Lächeln und Winken (Mara lacht). Ich habe keine Lust, einen vom Pferd zu erzählen, wie harmonisch und geordnet alles zugeht. Wir sind vom Typ her alle sehr unterschiedlich, das befruchtet sich, kann aber auch herausfordernd sein. Klar, kracht es da auch mal. Der Weg zum Ziel ist bei jedem von uns anders, wenn das Ergebnis stimmt und wir am Ende zusammen glänzen, bin ich happy. Durch Rich & Royal habe ich so ein freies Arbeiten für mich gewonnen, das gäbe es in keiner anderen Firma.

Du steckst seit Jahren hinter den Designs für Rich & Royal. Was inspiriert dich?
Mehrmals im Jahr bin ich in Paris. Ich sauge dort alles auf. Antiquitäten, Papeterie, Kunst, Couture. Mich inspiriert die Atmosphäre, dieser Pariser Way of Life. Super chic, aber dabei locker. Der Drive ist sofort da. Ich arbeite mich durch die Kollektionen: Welche Stoffe gibt es? Was sind die aktuellen Shapes? Ich sehe auf einen Blick, was zu einem Trend werden kann, den wir für uns interpretieren. Außerdem stecke ich eben nicht allein hinter den Designs, mein großartiges Team bringt maßgeblich Ideen ein und weiß, was übermorgen kommt.

Wo ziehst du persönlich die Grenze zwischen kommerziellem Erfolg und künstlerischer Freiheit?
Bei allem, was ich tue, habe ich unsere Kundin im Blick. Im Grun-

new comerin next generation



Mareike Schäfer

Mit MARYLAND Studio besetzt Mareike Schäfer eine Marktlücke, die lange übersehen wurde: stilvolle Mode für Brautjungfern und Hochzeitsgäste. 2021 gründete die Designerin das erste deutsche Modelabel für Hochzeitsgäste in Düsseldorf. Entwürfe, Produktion, Markenaufbau – Schäfer steuert alles selbst. Gefertigt wird in Europa, der Look ist modern. Von Kitsch keine Spur. Von Cash allerdings schon.

de verwirkliche ich mich nicht selbst. Ich übersetze Trends und Themen für unsere Zielgruppe. Natürlich lernen wir aus unseren Zahlen. Rich & Royal arbeitet sehr systematisch, das kombinieren wir mit unserem guten Gespür für den Markt. Unsere Marke funktioniert über modische Spitzen und Highlights auf den Flächen. Nicht zu früh, aber früher als alle anderen – das ist unser Erfolg.

Was ist dir wichtig bei der Inszenierung eurer Marke?

Premium, Premium, Premium! Und feminin muss es sein. Alles, was wir machen, hat Anspruch und strahlt Wertigkeit aus. Ich setze nur um, wovon ich selbst überzeugt bin. Wenn ich eine Vision im Kopf habe, bringe ich Mann und Maus in Bewegung, um sie zu verwirklichen. Teilweise kostet das viel Kraft. Aber am Ende lohnt es sich.

Rich & Royal hat den Slogan „Dressing Superwomen". Wer ist für dich eine Superwoman?

Wir sagen immer: Our Superwomen is many women. Die Rich & Royal Frau passt nicht in eine Schublade, ein Altersspektrum oder eine Steuerklasse. Ich habe individuelle, dynamische Persönlichkeiten mit Ausstrahlungskraft vor Augen. Tolle Frauen, die für etwas stehen. Beauty & Brain, nie nur Frau von... Up to date, gut vernetzt, starke Wertebasis. Bereit etwas zu leisten. Stillstand? Nein, danke.

Euer Motto ist „Maybe not everybody's darling" – welchen Rat würdest du einer Frau geben, die eben nicht everybody's darling ist und aneckt?

Klarheit in der eigenen Haltung schafft in meinen Augen Identität. Die richtigen Chancen kommen durch Authentizität, nicht durch Anpassung. Bleib dir treu, sei geradeaus. Ich würde nie den Weg des geringsten Widerstands gehen, nur weil's einfacher ist.

Woraus ziehst du deine Kraft?

Meine Familie und meine Freunde. Mich ausleben zu können und gleichzeitig eine Familie mit zwei kleinen Kindern haben zu dürfen, ist mein größtes Achievement. Es ist sicher nicht für jede Frau der richtige Weg, fünf Tage nach Geburt wieder mit Baby im Arm im Design-Meeting zu sitzen. Aber für mich. Und ohne meine Freundschaften kann ich nicht! Sie sind mein größter Kraftpool.

Was war deine größte Fehleinschätzung als Unternehmerin?

Zu glauben, dass alle anderen genauso schnell denken wie ich und genauso viel Lust auf ständige Veränderung haben.

Wovon träumst du noch beruflich?

Die Marke zu einer wirklich starken Marke werden lassen. Echte Relevanz. Ich träume davon, dass Frauen, von denen ich viel halte, sagen: Wow, liebe ich – ich will das tragen! Ganz ehrlich: Wir sind sehr relevant am Markt. Wir haben mit die höchsten Marktanteile in unserer Kategorie. Aber wissen das die Leute? Ich will, dass jeder Rich & Royal kennt!

Letzte Frage: Welche Frage wirst du als Unternehmerin zu selten gefragt?

Welche deiner Entscheidungen kamen eher aus deinem Bauchgefühl und wie oft war es tatsächlich Strategie? Meine besten Entscheidungen sind immer Bauchentscheidungen.

Unser Interview ist zu Ende. Das Sushi ist immer noch nicht da. Der Fahrer sei im Schlamm stecken geblieben. Mittlerweile ist es 22.30 Uhr. Kurzerhand stellt sich Mara an den Herd und wärmt einen Eintopf auf, den ich noch rumstehen habe. Mara ist in jedem Bereich ihres Lebens eine Macherin. Da kommt noch viel!

Während andere über Diversität diskutieren, hat sie längst geliefert: Strukturen, Führungssysteme, Kultur. **Barbara Hagedorn** ist Familienunternehmerin. Sie behauptet sich in Branchen, in denen sie oft allein unter Männern ist. Heute baut sie mit FutureWE an einer neuen Generation von Führungskräften. Warum Ego kein Geschäftsmodell ist und Klarheit der wahre Wachstumstreiber.

VON NENA BROCKHAUS

Frau Hagedorn, wenn man Sie in drei Begriffen beschreiben müsste: Welche wären das?
Mut. Zielorientierung. Klarheit. Ich bin ein Mensch, der Entscheidungen trifft und Verantwortung übernimmt. Wenn ich mir ein Ziel setze, dann gehe ich es konsequent, klar und mit voller Energie an. Nicht, weil es immer leicht ist, sondern weil ich daran glaube, dass Dinge möglich werden, wenn man bereit ist, sie wirklich zu wollen. Ich bin sehr zielorientiert. Wenn ich mich für etwas entscheide, dann mit dem festen Willen, es umzusetzen. Ich arbeite strukturiert, ich mag Verantwortung und ich mag Ergebnisse.

Sie waren schon mit 23 Jahren unternehmerisch tätig in der Reifen- und Autofachmarktbranche. Das Unternehmen gibt es heute noch. Viele haben Sie damals ausgelacht und gefragt, ob Sie das überhaupt können. Woher kamen dieser Unternehmergeist und Mut?
Ich bin früh mit Verantwortung in Berührung gekommen. Ich hatte eine kaufmännische Ausbildung, habe gearbeitet, gelernt und gemerkt: Ich kann gestalten. Ich stand bei einem LkW-Kunden und wurde belächelt. Er fragte mich ernsthaft, ob ich das denn überhaupt könne. Das war prägend. Aber genau das hat in mir eher etwas ausgelöst als verhindert. Ich wollte beweisen, dass es geht. Mein Mut kam nie aus Leichtsinn, sondern aus einem tiefen Gefühl: Ich traue mir das zu.

Barbara Hagedorn hat FutureWE 2024 mit einem klaren Ziel gegründet: um Weiterbildung, Workshops und Mentoring zu vereinen und Unternehmen so menschlicher, stabiler und zugleich leistungsfähiger zu machen.

Marathon woman



“Tragfähiges Wachstum entsteht nicht nur aus Zahlen, sondern aus Haltung.”

Barbara Hagedorn, CEO & Gründerin von FutureWE

Was bedeutet Unternehmertum für Sie?
Unternehmertum bedeutet für mich nicht, am Anfang groß zu denken, sondern erst einmal bereit zu sein, anzufangen. Mit wenig. Mit Risiko. Mit eigenem Einsatz.

Was war in dieser frühen Phase Ihre größte Hürde?
Nicht das Kapital. Nicht das Netzwerk. Sondern das Standing als junge Frau in einer Branche, in der man mir nichts zutraute. Vertrauen musste ich mir erarbeiten. Jeden Tag. Durch Verlässlichkeit, durch Leistung und durch Klarheit.

1999 sind Sie in das Unternehmen Ihres damaligen Mannes eingestiegen und haben gemeinsam eine internationale Unternehmensgruppe aufgebaut. Welche Rolle hatten Sie im Inneren dieses Wachstums?
Ich war verantwortlich für Organisation, Führung, Strukturen, Kultur und Markenaufbau. Während er stark nach außen wirkte, habe ich das Innenleben des Unternehmens aufgebaut. Prozesse, Führungssysteme, Personalstrukturen, Markenidentität. All das, was ein Unternehmen stabil macht, wenn es wächst.

Als Sie ausgeschieden sind, arbeiteten rund 2000 Mitarbeiter in der Gruppe, der Umsatz lag bei über 500 Mio. Euro. Was macht aus Ihrer Sicht den Unterschied zwischen schnellem Wachstum und tragfähigem Wachstum?
Tragfähiges Wachstum entsteht nicht nur aus Zahlen, sondern aus Haltung. Aus Klarheit. Aus funktionierenden Teams. Aus Führung, die Verantwortung übernimmt. Wenn das Fundament nicht stimmt, bricht Wachstum irgendwann zusammen.

2024 haben Sie das Unternehmen verlassen und sich bewusst entschieden, noch einmal neu zu starten. Wie haben Sie diesen Schritt erlebt?
Es war ein tiefgehender Moment. Das Unternehmen war über Jahrzehnte ein Teil meines Lebens, wie Familie. Aber ich habe mich bewusst entschieden, meinen eigenen Weg weiterzugehen. Nicht aus Flucht, sondern aus Klarheit.

Reifenindustrie, Abbruch, Entsorgung, Recycling, Tiefbau – alles keine Frauendomänen. War es für Sie leicht, oft die einzige Frau im Raum zu sein?
Leicht? Nein. Spannend? Ja. Ich habe immer gern mit Männern gearbeitet. Ich verstehe ihre Dynamik, ihre Klarheit, ihre Direktheit. Ich bin nicht mitgelaufen. Ich habe geführt. Gleichzeitig war es eine Herausforderung und ein Reiz. Weil ich wusste, ich werde nicht nur über Sympathie wahrgenommen, sondern über Wirkung. Das ist anstrengend. Aber es ist ehrlich.

Mit FutureWE haben Sie erneut ein eigenes Unternehmen gegründet. Warum FutureWE, waren für die Gründung auch ihre beiden Töchter ein Antrieb?
Weil ich gesehen habe, was funktioniert: Dass gute Teams wirtschaftlich erfolgreicher sind. Wenn Generationen voneinander lernen. Wenn Männer und Frauen sich ergänzen. Wenn Erfahrung und neue Perspektiven zusammenkommen, entsteht echte Stärke und damit auch wirtschaftlicher Erfolg. FutureWE steht für dieses Miteinander. Füh-

rung mit Haltung. Für Entwicklung statt Ego. Und ja, meine Töchter sind ein wichtiger Antrieb. Nicht als alleiniger Grund, sondern als Teil dessen, wofür ich Verantwortung übernehme. Ich möchte ihnen vorleben, dass man sich selbst treu bleiben kann und das Entwicklung jederzeit möglich ist.

Wo liegt für Sie der größte Hebel?

Der größte Hebel liegt für mich dort, wo Verantwortung getragen wird: in Führung, in Unternehmenskultur, in der Art, wie Menschen miteinander arbeiten. Deshalb verbinde ich bei FutureWE Weiterbildung, Workshops und Mentoring mit einem klaren Ziel: Unternehmen menschlicher, stabiler und zugleich leistungsfähiger zu machen.

Warum sind gute Teams aus Ihrer Sicht der größte wirtschaftliche Erfolgsfaktor?

Weil Menschen Leistung bringen, nicht Prozesse. Gute Teams tragen Unternehmen. Technik beschleunigt. Strukturen ordnen. Aber Menschen machen den Unterschied. Wenn Menschen klarer miteinander umgehen, respektvoller, verbindlicher und ehrlicher, dann entstehen automatisch bessere Ergebnisse.

Könnten Sie sich ein Leben ohne Arbeit vorstellen?

Nein. Aber nicht, weil ich funktionieren muss, sondern weil ich liebe, was ich tue. Ich arbeite seit über 30 Jahren als Unternehmerin und habe immer noch Freude daran. Ich bleibe neugierig. Ich lerne weiter. Ich habe mir digitale Tools erschlossen. Ich arbeite heute mit KI. Ich schreibe. Und irgendwann war klar, dass aus all dem, was ich erlebt habe, ein Buch entstehen will und das erscheint jetzt im Frühjahr. Das hält mich wach.

Ist Unternehmertum erlernbar oder liegt es in der familiären Prägung?

Man kann Unternehmertum lernen. Aber man muss bereit sein, Verantwortung zu tragen. Ich glaube, dass Unternehmertum ohne echten Willen nicht funktioniert. Strukturen, Prozesse, Zahlen kann man lernen. Was man nicht lernen kann, ist der innere Antrieb. Der Wille, dranzubleiben, wenn es unbequem wird. Die Bereitschaft, Rückschläge nicht persönlich zu nehmen, sondern als Teil des Weges zu akzeptieren. Unternehmertum ist kein Sprint. Es ist ein sehr langer Marathon.

Welche Frage hat man Ihnen als Unternehmerin noch nicht gestellt, die Sie aber gern einmal beantworten würden?

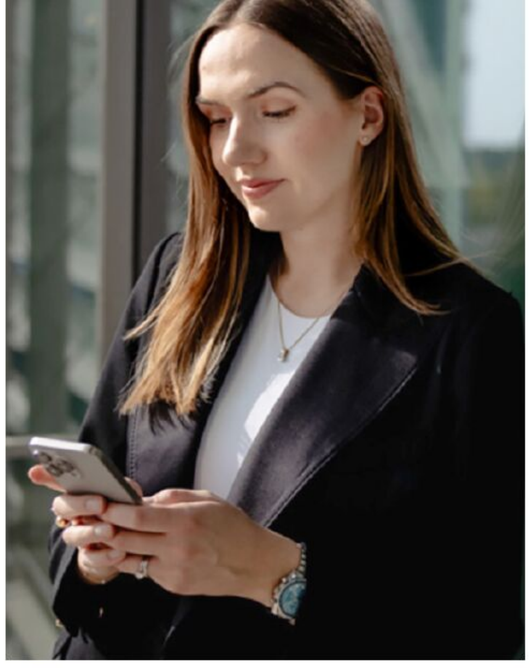
Die Frage: Was bedeutet für Sie heute Glück, jenseits von Erfolg und Leistung? Glück bedeutet für mich, morgens aufzuwachen und meine Kinder zu hören. Zu wissen, dass ich jeden Tag für sie da sein kann. Dass ich ihnen zur Seite stehe. Glück ist, wenn wir im Auto laut zusammen singen. Oder wenn ich mit meinem Quarter Horse durch die Natur reite. Glück bedeutet, dass meine Kinder sehen, dass man sich selbst treu bleiben darf. Dass man stark sein kann und trotzdem auch schwach sein darf.

Welchen Ratschlag geben Sie Ihren Kindern?

Ich habe meinen Kindern einmal geschrieben: Möget ihr eure innere Stimme immer hören, auch dann, wenn sie leise ist. Und möget ihr den Mut haben, euch selbst treu zu bleiben, egal wie laut die Welt um euch wird. Wenn ich spüre, dass das, was ich tue, Sinn macht, ist das Glück. Und heute gehört für mich auch dazu: Zu wissen, dass man nicht alles allein schaffen muss. Dass es Stärke ist, sich Hilfe zu holen. Einige dieser Dinge musste ich selbst erst lernen. Aber genau das macht sie für mich so wertvoll. BP

THERESAHEIN.DE

new comerin next generation



Theresa Hein

Seit mehr als zehn Jahren entwickelt Theresa Hein digitale Geschäftsmodelle an der Schnittstelle von Kommunikation, Content und Community – immer mit dem Anspruch, lokale Geschichten in der digitalen Welt sichtbar und relevant zu machen. Wie das funktioniert? Mit authentischem Content und nachhaltiger Reichweite in der Creator Economy. Ihr Antrieb: die Verbindung von strategischem Denken, digitaler Transformation von Medienhäusern und unternehmerischem Gestaltungswillen.

Wenn Deutschlands Gründer im Kampf ums Kapital nicht abgehängt werden und unsere Unternehmer weiterhin am Weltmarkt partizipieren wollen, braucht es mehr Mut. Aber eben nicht nur.

Ein Gastbeitrag von Elisabeth L'Orange

Das haben wir schon immer so gemacht: Zukunft als Risiko

In deutschen Unternehmen gibt es mehr Piloten als bei der Lufthansa. KI-Proof-of-Concepts, Pilots, Minimal Viable Products: Die PowerPoint-Folien sind brillant, die Analysen tief, die Risiken sorgfältig kartiert. Und doch endet erstaunlich vieles gleich: 60 Prozent der Initiativen werden laut Gartner aufgegeben, und nur 5 Prozent sehen einen Return on Investment, hat BCG herausgefunden. Das Problem? Eine Kultur der Aversion gegen eben diese Risiken.

Wir sprechen viel über die Zukunft, aber oft so, als wäre sie etwas, das man eindämmen muss. Etwas, das Risiken und Nebenwirkungen hat, regulatorisch abgefedert werden sollte. Wir analysieren Innovation nicht als Chance, sondern als potenzielle Störung eines Systems, das wir vor allem stabil halten wollen.

Es mangelt hierzulande jedoch nicht nur an Mut auf Unternehmensseite, sondern auch der Unternehmens- und Erfindergeist muss endlich wieder den Weg aus der Flasche finden. Warum gibt es so viel mehr Gründungen, Innovation und Forschung in den USA, wo es kein Elterngeld, keine Elternzeit, kein Kindergeld gibt. Keinen Mutterschutz, keine gesetzliche Krankenversicherung und kein kostenloses Bildungssystem? Deutschland hat, laut World Bank, pro 1000 Einwohner 1,7 Gründungen (altersbereinigt), während in den USA dreimal so viele verzeichnet werden.

Deutschland liebt Gründlichkeit und verzweifelt an Chaos. Doch weder Innovation noch Unternehmertum sind gründlich oder strukturiert. Sie sind

roh, unfertig, widersprüchlich und brauchen Tempo, Iterationen, Kapital und den Mut, sich festzulegen, bevor alles sicher ist. Wer wartet und auf Nummer sicher geht – in einem Land, das die Definition von Sicherheit ist – wird die Zukunft nie gestalten, sondern immer nur reagieren.

Iterative Softwareentwicklung zum Beispiel führt laut International Journal For Multidisciplinary Research zu einer um 28 Prozent schnelleren Time-to-Market im Vergleich zu linearen Ansätzen mit langwierig geplanten, detailreichen Vorgehensweisen, die häufig an der Realität scheitern. Analog kann das auf fast alle Bereiche angewendet werden – aber das Probieren und Iterieren bedeutet Risiko.

Deutschlands Kernkompetenz ist vertikales Fachwissen: hoch spezialisierte Industrien, die weltweit in vielen Bereichen noch führend sind. Im Zentrum stehen Prozesstreue, Präzision und Detailwissen. Doch diese Kompetenzen werden in Zukunft immer weniger Relevanz haben, während andere Fähigkeiten in den Vordergrund rücken.

Das Problem: Wir wollen die Zukunft erst verstehen, bevor wir sie bauen. Andere bauen sie, gehen das Risiko ein und lernen unterwegs. Um als Nation weiterhin am Weltmarkt zu partizipieren, werden wir Generalisten brauchen, die als Unternehmer in Unternehmen mit Innovationsgeist und Mut Dinge umsetzen, ausprobieren und wieder und wieder scheitern. Bis Fortschritt entsteht. Denn die Voraussetzungen sind alle da. BP

Elisabeth L'Orange
ist Partnerin bei Deloitte und Podcast Host von „Tech & Tales".



SEBASTIAN FUCHS

*
1914
in Wien

†
2000
in Casselberry/
Florida



EDWARD ROTH / ALAMY STOCK PHOTO

Sie war mehr als eine Filmdiva.
Sie war eine Visionärin, die ihrer Zeit um Jahrzehnte voraus war. Und in diesem Sinne irgendwie auch eine Feministin.

HEDY LAMARR

VON NENA BROCKHAUS

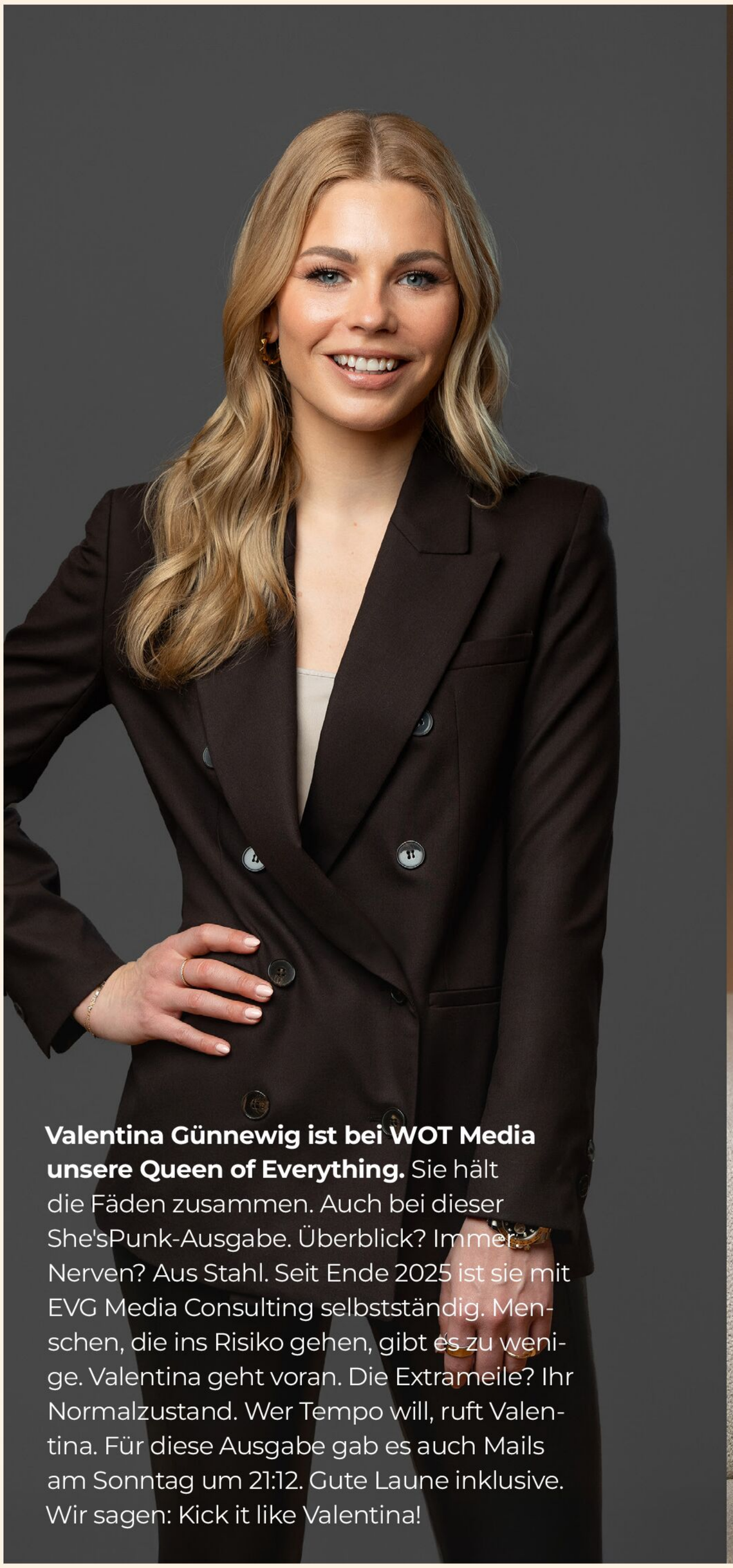
Hedy Lamarr setzt sich aufs Sofa. Es ist das Jahr 1969. Sie ist Gast in einer Talkshow. Kaum sitzt sie, haucht der Moderator: „Du bist wunderschön." Und ja, das ist sie wirklich. Dunkle Wellen. Perfekte Gesichtszüge. Ein intensiver Blick. Damals ist Lamarr bereits 55 Jahre alt. Ein Alter, in dem Frauen kaum noch wahrgenommen werden. Dementsprechend kann es als feministischer Move von Lamarr gewertet werden, viele Jahrzehnte lang als die „schönste Frau der Welt" zu gelten. Oder man sieht es einfach als das, was es war: die reine Objektivierung einer klugen Frau.

Man stelle sich vor, ein Mann nehme in einer Talkshow Platz, und die Moderatorin würde, verträumt dreinschauend, sagen: „Du bist wunderschön." Allein die Vorstellung ist grotesk. Was kaum jemand über Lamarr – zu geblendet von ihrer Schönheit – wahrnehmen wollte: Während andere Stars Champagner tranken, saß sie nachts am Schreibtisch und tüftelte an einer Technologie, die heute unser WLAN, Bluetooth und GPS ermöglicht. Hedy Lamarr war nicht nur Filmdiva. Sie war Visionärin. Und ihrer Zeit Jahrzehnte voraus.

Wenn man also über Hedy Lamarr schreibt, schreibt man auch immer ein Stück weit über den Feminismus. Geboren 1914 in Wien als Hedwig Eva Maria Kiesler, zeigte sie früh Talent und Mut. Berühmt als Schauspielerin, wusste kaum jemand, dass Hedy schon als Kind mit ihrem Vater Maschinen auseinandergenommen hatte, um zu verstehen, wie sie funktionieren. Sie war neugierig, technisch begabt – und gelangweilt vom Small Talk auf Premieren. Als der Zweite Weltkrieg ausbrach, wollte sie mehr tun als nur Kriegsanleihen zu verkaufen. Sie wollte helfen.

Gemeinsam mit dem Avantgarde-Komponisten George Antheil entwickelte sie 1941 ein „Frequency-Hopping"-System. Die Idee: Funksignale für Torpedos sollten ständig die Frequenz wechseln, damit sie vom Feind nicht gestört werden konnten. Eine Art geheimer Tanz zwischen Sender und Empfänger. Brillant. Revolutionär. Und ignoriert. Jahrzehnte später wurde die Technologie zur Grundlage moderner Funkübertragungen. Wie Hedy Lamarr selbst über ihr Leben sagte: „Es ist leicht, schön zu sein. Aber schwer, klug zu sein."

Unsere heimlichen Mitarbeiterinnen



Valentina Günnewig ist bei WOT Media unsere Queen of Everything. Sie hält die Fäden zusammen. Auch bei dieser She'sPunk-Ausgabe. Überblick? Immer. Nerven? Aus Stahl. Seit Ende 2025 ist sie mit EVG Media Consulting selbstständig. Menschen, die ins Risiko gehen, gibt es zu wenige. Valentina geht voran. Die Extrameile? Ihr Normalzustand. Wer Tempo will, ruft Valentina. Für diese Ausgabe gab es auch Mails am Sonntag um 21:12. Gute Laune inklusive. Wir sagen: Kick it like Valentina!

Friederike Bernholz ist unser Youngster-Rockstar bei Lehfeldt& Team! Immer im Leistungsmodus – strukturiert, fokussiert, unerschütterlich. 100 Aufgaben? Für sie ein Warm-up. All-Nighter sind kein Drama, sondern pure Leidenschaft. Zwischen Terminen und Mail-Marathon behält sie souverän den Überblick. Kurz vor dem ersten Staatsexamen in Jura – und doch schlägt ihr Herz für den Journalismus. Diese Ausgabe ist für sie der Beweis ihrer Passion. Go, Friederike!



LUCA GESELLE

RICH ROYAL

DRESSING SUPERWOMEN

richandroyal.com

Mehr Verantwortung, weniger Cash – warum junge Führungskräfte jetzt härter kämpfen müssen

Die goldenen Jahre mit schnellen Gehaltssprüngen sind vorbei.

Wer heute ins Management aufsteigt, bekommt mehr KPIs statt mehr Geld. Die neue Generation von Führungskräften muss umdenken.



Michael Kind, Director und Partner bei Kienbaum.

VON OLIVER STOCK

Wer heute in eine Führungsposition einsteigt, bekommt keinen Firmenwagen mehr, sondern ein Upgrade im Verantwortungssystem. Früher gab es mehr Cash, heute gibt es mehr KPI. Willkommen im Jahr 2026, wo Karriere immer noch sexy ist, aber Gehälter sich benehmen wie ein müder Techno-DJ um fünf Uhr morgens: Die Musik läuft noch, aber das Adrenalin ist alle.

Die aktuelle Analyse des Beraterhauses Kienbaum zeigt ziemlich deutlich: Die wilden Jahre sind vorbei. Durchschnittlich rund 3,1 Prozent mehr Geld – das ist der neue Soundtrack der Führungskarriere. Moderat, solide, ein bisschen langweilig. „Die Phase außergewöhnlich hoher Gehaltssteigerungen ist vorerst vorbei“, heißt es in der Prognose für dieses Jahr. Das klingt nicht nach Absturz, eher nach Katerstimmung. Nach Inflationsschock, Fachkräftemangel und Wechselhype kommt jetzt die Normalisierung.

DIE GEHÄLTER SPRINTEN NICHT MEHR

Michael Kind, Director und Partner bei Kienbaum, formuliert es weniger dramatisch. „Mit dem Blick nach vorne muss man sagen, dass etwa drei Prozent bei rund zwei Prozent Inflation immer noch eine Reallohnsteigerung erwarten lassen.“ Klingt rational. Fühlt sich trotzdem anders an. Denn die Preise sind nicht wieder runtergekommen. Nur die Gehälter haben aufgehört zu sprinten.

Für Nachwuchsführungskräfte ist das eine komische Phase. Einerseits brauchen Unternehmen dringend Leute, die Transformation können. KI, Cybersecurity, Restrukturierung: Wer diese Skills mitbringt, sitzt immer noch auf einem ziemlich stabilen Stuhl. Andererseits steigen Risikoaversion und Unsicherheit. Kündigungswellen, geopolitische Krisen und eine Strukturkrise, weil die KI übernimmt, sind die neuen Gäste in jedem Gehaltsgespräch.

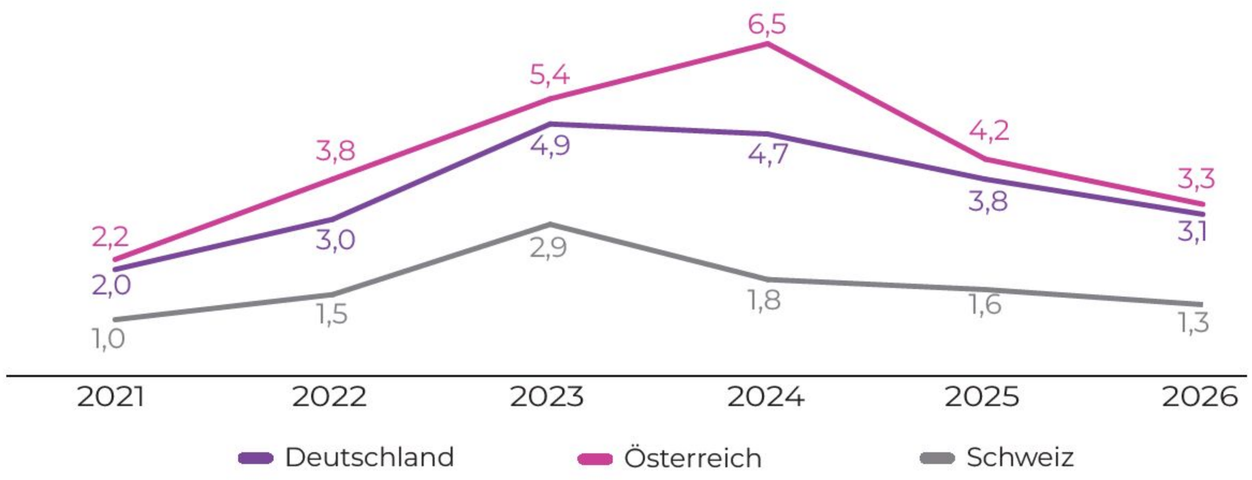
Dazu kommt: Der Arbeitsmarkt entspannt sich, was allerdings eine reine Arbeitgeberformulierung ist. „Das Angebot an Arbeitskräften steigt“, sagt Kind. „Gerade in der Industrie werden viele freigestellt.“ Zweistellige Gehaltssprünge bei einem Wechsel? In der heutigen Situation sind die eher nicht drin.

Aktuelle Headhunter-Studien zeigen eine große Differenz zwischen dem, was junge Führungskräfte erwarten, und dem, was Arbeitgeber bieten. Laut der Gehaltsstudie 2026 der internationalen Personalberatung Robert Walters rechnen Fach- und Führungskräfte im Schnitt mit rund sechs Prozent mehr Geld, während Unternehmen eben jene drei und wenn es hoch kommt knapp vier Prozent bieten – und selbst das nur, wenn die Wirtschaft nicht weiter schwächelt. „Wir sehen, dass die Gehaltsspielräume vieler Unternehmen derzeit weitgehend ausgereizt sind“, sagt Deutschlandchef Thomas Hoffmann. Gleichzeitig steigen die Ansprüche der jungen Führungsgeneration, die mit Inflation, Unsicherheit und Dauerkrisen sozialisiert wurde und deshalb schneller, sichtbarer und härter verhandelt als frühere Jahrgänge. Chancen haben jedoch nur echte Leistungsträger. Kind beobachtet genau diesen Shift. „Gerade in Zeiten wie diesen brauchen Unternehmen die Top-Performer“, sagt er. Deshalb würden variable

“Wir sehen, dass die Gehaltsspielräume vieler Unternehmen ausgereizt sind.”

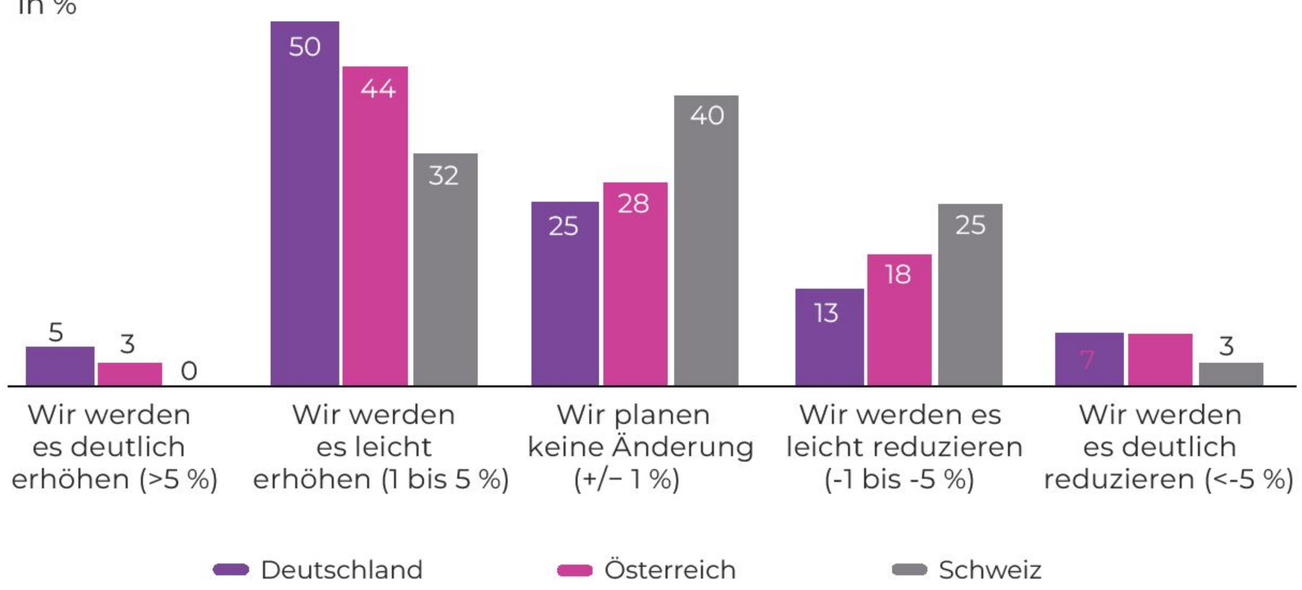
Thomas Hoffmann, Deutschlandchef der Personalberatung Robert Walters

Durchschnittliche Gehaltsentwicklung[1]
in %



[1] Zahlen beziehen sich auf die Kienbaum Gehaltsentwicklungsprognosen

Personalkostenbudget
in %



Vergütungssysteme wieder stärker individualisiert. Heißt übersetzt: Wer liefert, bekommt. Wer nicht liefert, bekommt weniger – oder nichts.

MEHR RISIKO, MEHR UPSIDE

Für junge Führungskräfte bedeutet das: Das Fixgehalt wächst langsamer, aber der Bonus wird größer. Der Deal lautet: Mehr Risiko, mehr Upside. Unternehmen agieren aktuell lieber mit „attraktiven variablen Vergütungen als mit höheren Fixgehältern“, so Kind. Das muss nicht schlechter sein.

Doch Geld ist nur ein Teil der Story. „Meine persönliche Empfehlung wäre, sich immer das Gesamtpaket anzuschauen“, sagt Kind. Aufgabe, Kultur, Entwicklung. Klingt nach HR-Flyer, stimmt aber erstaunlich oft. Denn wer in einer Zukunftsbranche gut performt, verdient langfristig mehr als jemand, der nur kurzfristig optimiert.

Und jetzt kommt der nächste Gamechanger: Transparenz. Equal Pay wird durch EU-Regeln zum Pflichtprogramm. Ein Drittel der Unternehmen nutzt bereits Gehaltsrunden, um Unterschiede zu korrigieren. Das wird Konflikte bringen. Aber auch Klarheit.

Früher ging es um schnelle Wechsel, hohe Sprünge, aggressive Verhandlungen. Heute geht es um Strategie, persönliche Marke und messbaren Impact. Karriere im Jahr 2026 ist kein Sprint mehr. Es ist ein Longrun mit mehr Höhenmetern, weniger Applaus, aber am Ende einer hoffentlich guten Aussicht.

workday.

Kann uns KI helfen, mehr von dem zu tun, was wir lieben?

Wir sind so damit beschäftigt, To-do-Listen abzuarbeiten,
dass sich Arbeit nur noch anfühlt wie … *Arbeit.* Das muss nicht so sein.
Workday ist die KI-Plattform für HR und Finance, die Ihr Business
wirklich versteht. Sie basiert auf Daten mit tiefem Geschäftskontext
und jährlich einer Billion Transaktionen – damit Sie immer das
große Ganze im Blick behalten. Darauf aufbauend verknüpfen wir
die entscheidenden Punkte in Ihrer gesamten Organisation.
So gewinnen Ihre Mitarbeitenden Zeit für das, was sie lieben,
und können ihr volles Potenzial entfalten.

It’s a new work day.

© 2026 Workday, Inc. Alle Rechte vorbehalten. WORKDAY und die Workday-Logos sind Marken der Workday, Inc.



André Patrzek trifft UnternehmerNEXT

Mit dem Interview-Format UnternehmerNEXT trifft André Patrzek die Unternehmer, die Haltung zeigen, Risiken eingehen und Neues schaffen. Es geht um Entscheidungen, Verantwortung. Gespräche über das, was Unternehmertum heute ausmacht – Ehrgeiz, Verantwortung und Mut zur Realität.

Wandel, KI und Leadership made in Europe

DAS GESPRÄCH FÜHRTE ANDRÉ PATRZEK

Seit Oktober 2025 steht er als CEO von NFON an der Spitze eines Unternehmens, das Business-Kommunikation smarter, sicherer und KI-getrieben neu denkt. Andreas Wesselmann will beweisen, dass Europa bei Cloud, Daten und KI nicht nur aufholen, sondern vorangehen kann.

Andreas, SAP und NFON könnten unterschiedlicher kaum sein – wolltest du den globalen Konzern bewusst gegen ein Scale-up tauschen?

Andreas Wesselmann: Mich hat es schon immer gereizt, Veränderung aktiv zu gestalten und neue Wege zu gehen. Als die großen Sprachmodelle und generative KI aufkamen, war für mich klar: Das ist ein technologischer Umbruch, der vieles verändern wird. Als sich dann die Gelegenheit bot, habe ich ohne Zögern „Ja" gesagt.

Was hat dich an NFON gereizt?

Mich reizt vor allem die Möglichkeit, etwas zu gestalten, statt nur zu verwalten. NFON ist ein mittelständisches Unternehmen mit großem Potenzial, und ich sehe hier die Chance, es erfolgreich in die Zukunft zu führen. Gleichzeitig ist es mir wichtig zu zeigen, dass Innovation nicht nur aus dem Silicon Valley kommt, sondern auch in und aus Europa entstehen kann.

NFON positioniert sich als europäische Antwort auf US-Kommunikationsriesen. Wo siehst du die echten Chancen im Wettbewerb?

Unser Ansatz ist es, schnelle, messbare Ergebnisse zu liefern – in enger Zusammenarbeit mit unseren Kunden und Partnern. Dafür haben wir gezielt eine eigene KI-Kompetenz aufgebaut und entwickeln eigenständige Lösungen, die auf europäische Werte und Anforderungen ausgerichtet sind.

Euer Programm „NFON NEXT 2027" steht für Wachstum, KI und Partner-Ökosysteme. Was ist eure größte Herausforderung dabei – Kultur, Geschwindigkeit oder Fokus?

Alles drei gleichzeitig. Bei dem Tempo der Veränderungen kann man das nicht der Reihe nach abarbeiten. Wichtig ist, die Menschen mitzunehmen – Mitarbeiter, Kunden und Partner.

Wie wichtig ist Datensouveränität für euch als europäischer Anbieter – und wie sehr spüren Kunden diesen Unterschied?

Datensouveränität ist für uns ein zentraler Punkt. Immer mehr Unternehmen legen Wert darauf, dass ihre Daten in der EU bleiben und dort verarbeitet werden. Es macht einen deutlichen Unterschied, ob Entscheidungen über geschäftskritische Daten in Europa getroffen werden oder außerhalb. Das Bewusstsein dafür wächst spürbar.

Und zum Schluss: Was würdest du der nächsten Generation von Techies und Führungskräften gerne mitgeben?

Begeisterung für das, was man tut, ist wichtiger als das konkrete Thema. Offenheit für Neues, Menschen und Technologien. Und eine positive Grundeinstellung.



Andreas Wesselmann war mehr als ein Vierteljahrhundert bei SAP, bevor er zum Mobilfunkunternehmen NFON wechselte.

Wie die nächste Gründer-Generation Wirtschaft neu denkt

Vom Healthtech-Gründer bis zum AR-Pionier: business-punk.com porträtiert unter „UnternehmerNEXT“ die Macher von morgen.

Die Geschichten beginnen oft ähnlich: mit einer Idee, die größer ist als der aktuelle Markt. In UnternehmerNEXT geht es weniger um klassische Erfolgsrezepte als um persönliche Entscheidungen, Wendepunkte und die Frage, warum jemand überhaupt gründet.

Was die Interviews aus der Reihe verbindet: der Wille, Probleme neu zu denken und Technologien so einzusetzen, dass sie echten gesellschaftlichen oder wirtschaftlichen Mehrwert schaffen.

Nico Hribernik, Wellster Healthtech – Digitale Medizin neu gedacht

Der Mitgründer und CEO von Wellster Healthtech arbeitet daran, Plattformen für Themen wie Haarausfall, Intimgesundheit oder mentale Balance aufzubauen. „Komplexität zu sehen ist wichtig, aber sie ins Machbare zu übersetzen, ist eine eigene Stärke. Genau das braucht Unternehmertum.“ Hribernik hat den klassischen Karrierepfad einmal durchgespielt – und sich dann bewusst dagegen entschieden. Sein Antrieb: Gesundheitsversorgung zugänglicher machen und gleichzeitig ein skalierbares Business hinstellen.

Felix Nienstädt, Gixel – Der Traum vom AR-Alltag

Als Mitgründer von Gixel arbeitet er an AR- und AI-Brillen, die virtuelle und reale Welt verschmelzen lassen – nicht als Gimmick, sondern als neues Interface fürs Leben. „Gründen heißt, Struktur in Unschärfe zu bringen, und dabei jeden Tag etwas Neues zu lernen.“ Nienstädt verbindet Design, Ingenieurskunst und Vision und will so das Unsichtbare sichtbar machen und Deutschland zeigen, dass DeepTech auch hier radikal möglich ist.

Niklas Jansen, Blinkist – Wissen in 15 Minuten

Niklas Jansen ist Mitgründer von Blinkist und arbeitet daran, Sachbücher in kurze, verständliche Wissensformate für Millionen Nutzer zu übersetzen. „Wissen ist heute kein Zugangsproblem mehr – sondern ein Zeitproblem.“ Jansen steht für eine neue Art von EdTech-Unternehmern, die Inhalte radikal neu denken. Sein Erfolg zeigt: Wenn Wissen zugänglich wird, wächst auch der Markt dafür.

Matthias Steiner, Steinerfood – Vom Olympiasieger zum Unternehmer

Matthias Steiner, ehemaliger Olympiasieger im Gewichtheben, hat mit Steinerfood ein Unternehmen für gesunde Ernährung aufgebaut. „Disziplin ist im Sport wichtig – im Unternehmertum aber genauso.“ Steiner überträgt die Prinzipien aus dem Leistungssport auf das Business: klare Ziele, harte Arbeit und langfristige Perspektive. Sein Weg zeigt, dass unternehmerischer Erfolg oft auf denselben Tugenden basiert wie sportlicher.

101 Business Punk-Köpfe 2026

Business Punk startet in die Endauswahl der 101 Köpfe, die in Deutschland etwas bewegen. Vorschläge? So geht's.

VON BUSINESS PUNK-REDAKTION

Wirtschaft verändert sich schneller als ihr Ruf. Technologien verschieben Märkte innerhalb von Wochen, neue Unternehmer tauchen an Orten auf, die lange unter dem Radar lagen: in Laboren, Werkhallen, Venture-Büros, im Mittelstand. Wer verstehen will, wie Wirtschaft wirklich funktioniert, muss wissen, wer entscheidet.

Genau dafür gibt es die 101 Köpfe von Business Punk. Die Liste macht sichtbar, wer Ideen hat, Unternehmen baut und Debatten prägt. Sie war immer eine Orientierung in einer Wirtschaft, die komplexer wird. Jetzt entwickeln wir das Format weiter.

Die 101 Köpfe 2026 erscheinen im Juni-Heft. Wir schauen dabei auf Wirkung. Uns interessieren Menschen, die Verantwortung tragen und Dinge bewegen. Gründer, die Technologien entwickeln. Manager, die Organisationen umbauen. Investoren, die Kapital in neue Industrien lenken. Unternehmer, die Märkte verändern.

Wir stellen uns drei Fragen: Hat jemand echte Entscheidungsmacht? Lassen sich Ergebnisse zeigen? Und wie reflektiert geht jemand mit Verantwortung um? Wirtschaft entsteht nicht aus Visionen, sondern aus Entscheidungen.

Dabei achten wir darauf, nicht nur die üblichen Namen zu sehen. Aufmerksamkeit verzerrt den Blick. Netzwerke auch. Die deutsche Wirtschaft ist größer als ihre Panels – und genau deshalb gehören Menschen auf diese Liste, die bisher kaum auf Bühnen standen.

Alle 101 beantworten dieselben Fragen. Nicht zu Karrieren oder Titeln. Sondern zu Entscheidungen. Wann lagen sie falsch? Was haben sie daraus gelernt? Und welche Entscheidungen werden die nächsten fünf Jahre prägen?

Kennt ihr jemanden, der oder die gerade im Maschinenraum der Wirtschaft echte Veränderung vorantreibt? Oder sitzt ihr selbst an einem Hebel? Wir erstellen bereits eine Longlist (300–500 Kandidatinnen und Kandidaten). Die Nominierungsphase endet Mitte April 2026. Wer es davon auf die Shortlist schafft, hat die Chance, Teil der finalen 101 Köpfe zu werden und im Juni-Heft porträitiert zu werden.

Die 101 Köpfe 2026 werden mit Eurer Hilfe mehr als eine Liste. Sie werden eine Momentaufnahme der Menschen, die gerade bestimmen, wie Wirtschaft im deutschsprachigen Raum funktioniert. Nicht die Lautesten zählen. Sondern die Wirksamsten.

Coming soon

So reicht ihr den Vorschlag ein:

Mailt uns: redaktion@business-punk.com.
Nennt den Namen der Person, ihr Entscheidungsfeld (z. B. Tech, Corporate oder Impact) und einen konkreten „Proof“ – ein belegbares Beispiel für ihre Wirkung im letzten Jahr.

Business Punk x Smart Rebel Convention

“Wir duschen die Seele”

Ein Gespräch mit **Mister BigCityBeats Bernd Breiter.** Er macht etwas Neues: Smart Rebels. Er will die zusammenbringen, die sonst nie zusammenkommen, weil sie in ihrer Bubble gefangen sind.

Bernd Breiter baut die Smart Rebel Convention: ein hybrides Festival aus Talks und Beats. Auf Panels und One-on-ones reden Smart Rebels auf Augenhöhe über die Themen unserer Zeit. Breiter knüpft ein Netzwerk der Unkonventionellen, während DJs den Sound der Generation dazu liefern.



DAS GESPRÄCH FÜHRTE OLIVER STOCK

Bernd, warum gibt es die Smart Rebels?
Wir sind in einer Welt, die einfach aussieht. Wir schauen auf unser Handy, sehen Bildchen, drücken drauf und alles funktioniert. In Wahrheit sieht die Welt nur einfach aus, aber vieles ist komplizierter geworden. Die Menschen wollen es jedoch nicht komplex, sondern einfach. Wir haben kein Wissensproblem, sondern ein Zugangsproblem. Das verstärkt Echokammern. Soziale Medien stabilisieren bestehende Weltbilder und beschleunigen Fragmentierung. Menschen schließen sich in Bubbles ein. Das gilt auch für Wissenschaftler. Auch die sind in ihrer Bubble unterwegs. Was ich machen will, ist der Wissenstransfer von der einen Bubble in die andere.

Wieso interessiert Dich das so? Es laufen Milliarden Menschen auf der Welt herum, für die ist das kein Thema. Die kommen gar nicht darauf.
Ich habe gemerkt, dass ich Bubbles porös machen kann. Ich habe eine krasse Situation im Leben gehabt: 2019 habe ich die Space Edition vom World-Club-Dome gemacht, eine Riesenrakete als Bühnenbild gebaut. Damals saßen 60000 Menschen im Stadion und warteten auf David Guetta. Statt direkt ins Set zu gehen, haben wir gemeinsam mit Matthias Maurer einen Vortrag über Raumfahrt gehalten. Das war der erste bewusste Bruch. Als wir dann angekündigt haben: Wir bringen den ersten Club auf die ISS – den ersten DJ ins All, sind die Leute durchgedreht. Und erst danach kam David. Da habe ich gemerkt: Wenn ich artfremde Dinge zusammenbringe und Emotionen erzeuge, entsteht etwas Neues. Wir haben damals eine außergewöhnliche Reichweite für ein Raumfahrt-Thema in kürzester Zeit erzeugt. Um Bubbles porös zu machen, musst Du eine positive Irritation hervorrufen.

Du denkst immer groß …
… was ist groß? Die meisten Barrieren sind doch in unserem Kopf. Du musst groß denken, um groß zu werden. Und du musst bereit sein, auch Umwege dahin in Kauf zu nehmen. Der gerade Weg tut sich selten auf.

Bist du ein Weltverbesserer?
Überhaupt nicht. Ich möchte nur in dieser demokratischen Welt weiterleben, in der ich aufgewachsen bin. Die smarte Rebellion soll Generationen übergreifende Dialogräume eröffnen, damit das so bleibt. Sie nutzt dazu emotionale Trigger. Positive Irritationen. Zum Beispiel einen DJ im All. Eine Küche im All. Wir haben das gemacht. Wir öffnen emotionale Türen. Ich rette die Welt nicht. Ich öffne Räume, in denen sie besser werden kann. Weg von dem Weichgespülten. Sondern mit Standing. Mit der Einsicht, dass Fehler entstehen können.

Für wen machst du das?
Für Entscheider, Gründer und Führungspersönlichkeiten, für die junge Generation, die spürt, dass reine Fachlichkeit nicht mehr reicht. Für Institutionen, die fachlich exzellent sein mögen, aber emotional den Anschluss verlieren. Für alle, die sich trauen. Für Vorstände, die sich sonst nur mit Vorständen unterhalten. Für Ingenieure, die sich nur mit Ingenieuren unterhalten. Wir könnten in Europa so viel krasser auftreten. Die Vielfalt, die wir haben, ist unser USP. Aber die müssen wir zulassen. Den Streit in der Sache müssen wir zulassen, das haben wir aber verlernt.

War früher besser?
Wir brauchen wieder eine Streitkultur, um diese Gesellschaft zusammenzuhalten. Wir können es nicht immer allen rechtmachen. Wir brauchen ein Wertesystem.

Werte schränken auch ein …
Darüber können wir streiten. Wenn Ehrlichkeit und gegenseitiger Respekt Dich einschränken … also ich weiß nicht!

Warum soll jemand bei den Smart Rebels mitmachen?
Um Kontakt zu anderen aufzunehmen, mit denen wir sonst nicht in Verbindung kommen. Um sich gegenseitig zuzuhören und zu ergänzen und nicht gegeneinander anzutreten. Wir verbinden die Power der Jungen mit der Erfahrung der Alten. Wir nutzen den Spaß, um ernste Themen der Menschheit voranzubringen. Wir duschen die Seele. Smart Rebels ist kein Aufstand. Es ist ein Aufstehen – für Anschlussfähigkeit. BP

Das ganze Gespräch steht hier:

Der Code gegen das Chaos



NEO Q, ROMAN KUHN

Wie Sven Jansen die Radiologie umkrempelt.

VON JÖRG RISSE

Folgendes Erlebnis hat das berufliche Leben von Sven Jansen einschneidend verändert: Seine Tochter wartet bereits drei Monate auf einen neurologischen Befund. Die Ungewissheit entsteht, weil ein Befund irgendwo im System festhängt – und am Ende unverständlich formuliert wird. Für Jansen schreiben die Radiologen Poesie, wo Präzision gefragt ist. Wenn es sich um einen Tumor handelt, will man nicht warten. Also fängt er an zu recherchieren, ob es nur ihm so geht. Spoiler: Nein. Schnell wird ihm klar, dass das eigentliche Problem viel tiefer sitzt. „Laut Studien enthalten inzwischen rund 30 bis 40 Prozent aller radiologischen Befunde weltweit Fehler", analysiert der promovierte Biochemiker und Molekularmediziner nüchtern. "Jeder fünfte Befund ist so vage formuliert, dass der nachbehandelnde Arzt damit nicht arbeiten kann und rund die Hälfte der daraus resultierenden Berichte gelten als wenig verwertbar." Das ist ein Problem, weil Befunde nicht vergleichbar, nicht maschinenlesbar, nicht standardisiert sind.

Die Situation wird sich wahrscheinlich nicht verbessern. Im Gegenteil, sie droht sich zu verschärfen. Stichwort: alternde Gesellschaft. Circa ein Drittel aller Ärzte weltweit ist über 55 Jahre alt und nähert sich dem Rentenalter. Gleichzeitig fehlt Nachwuchs. Beziehungsweise muss der – laut Jansen – eine neue psychologische Hürde nehmen: „Viele Studierende sagen: Die KI übernimmt sowieso." Das hat gravierende Folgen: In vielen Regionen der Welt gibt es einen Engpass, in Teilen der USA, im Mittleren Osten und in Afrika droht gar ein Kollaps, weil ins-



Sven Jansen ist promovierter Biochemiker und Molekularmediziner. Die Motivation, ‚Neo Q Quality in Imaging' zu gründen, entstand aus einem einschneidenden privaten Erlebnis: Niemand sollte mehr so lange auf einen Befund warten müssen wie er auf den seiner Tochter.



Neo Q Quality in Imaging wurde 2023 in Berlin gegründet. Das erklärte Ziel des Start-ups: Den Befundungsprozess radikal zu beschleunigen. Nach wenigen Klicks ist der Befund fertig – inklusive Abrechnungs-Code und einer verständlichen Fassung für die Patienten.

besondere Radiologen fehlen. Gleichzeitig machen Kliniken immer mehr Bildaufnahmen, die alle befundet werden müssen.

WARUM WIR DIE FALSCHEN 20 PROZENT OPTIMIEREN

Jansen will nicht zuschauen. Er nimmt die Lösung selbst in die Hand. Seine Grundidee: „Alle optimieren die Scanner. Mehr Tesla, höhere Auflösung. Aber 80 Prozent der radiologischen Arbeit ist Befundung." Also bringt er im 2023 gegründeten Start-up Neo Q Quality in Imaging seine Ideen zur Weiterentwicklung, KI-Integration und Marktstrategie ein – und prägt damit maßgeblich die Software „RadioReport". Sie beschleunigt den Befundprozess radikal: von rund zwanzig Minuten auf wenige Sekunden. Dazu wäre ein komplettes Umdenken erforderlich gewesen, das schon bei Begrifflichkeiten anfange, sagt er: „Wir haben im Deutschen nur ein Wort für Digitalisierung. Im Englischen sind es dagegen zwei: Digitization und Digitalization." Was hierzulande oft gefeiert werde, sei lediglich Digitization – das Elektrifizieren alter, analoger Routinen. Der Ansatz von RadioReport hingegen setze auf Digitalization, also das Optimieren, Vernetzen oder Neugestalten der Prozesse. Bei seiner Lösung wird der Freitext durch geführte Entscheidungswege ersetzt, was den Aufwand spürbar senkt, erklärt der Gründer.

Vier Jahre lang arbeiteten 13 Radiologen an diesen Entscheidungswegen. Das Ergebnis ist eine Software, die wie eine Checkliste im Flugzeugcockpit funktioniert. „Der Arzt macht 15 bis 25 Klicks, dann ist der Befund fertig. Inklusive Abrechnungs-Code, einer verständlichen Fassung für die Patienten – bei Bedarf sogar mehrsprachig. Denn wer versteht, was er hat, hält sich eher an die Therapie", ist Jansen überzeugt.

Auch für Ärzte wird es einfacher: Das System führt durch alle relevanten Merkmale einer Diagnose. Nichts wird vergessen, nichts bleibt vage. Schreibarbeit adé, mehr Zeit für andere wichtige Aufgaben. Der Bericht liegt häufig schon vor, bevor sich die Patienten nach dem Scan wieder angezogen haben. Ein weiterer Vorteil: Jeder Klick wird zum Datenpunkt. In Kliniken kann dadurch gezielt gesteuert werden, wohin Patienten als nächstes im Haus müssen. Engpässe in der Versorgung können frühzeitig erkannt und die teuren Geräte besser ausgelastet werden, was die Klinikmanager freuen dürfte.

Auch KI ist dazu mit im Spiel. Aber eher als Zulieferer, nicht als Ersatz für den Menschen. Zwar existieren bereits hunderte spezialisierte KI-Lösungen, doch für den Radiologen bedeuten sie oft nur mehr Arbeit. Die Lösung von Neo Q Quality in Imaging agiert als Dirigent und integriert die KI-Ergebnisse automatisch an der richtigen Stelle im Befund. „Der Mensch bleibt verantwortlich, als ‚Human in the Loop'. Denn Ärzte prüfen und validieren den Befund", betont Jansen. Sein Credo: „KI ersetzt keine Menschen. Aber Menschen, die sie nutzen, werden jene ersetzen, die es nicht tun."

DER WIDERSTAND DER GEWOHNHEIT

Jansens härteste Gegner? Die Macht der Gewohnheit. „Man muss bereit sein, anders zu arbeiten", erklärt der promovierte Biochemiker. Viele Ärzte hängen an ihrem Diktiergerät oder scheuen die Transparenz, die durch strukturierte Daten entsteht, weil sie befürchten würden, an Entscheidungs- und Deutungshoheit zu verlieren. „Doch: Wer die nackten Zahlen sieht, erkennt, dass Handeln alternativlos ist."

Und wir wären nicht in Deutschland, gäbe es nicht auch regulatorische Hürden, die Innovationen ausbremsen. „Unsere Lösung galt zeitweise wegen eines Body-Mass-Index-Rechners als Medizinprodukt. Da mussten wir uns durchboxen, was durchaus auch Spaß machen kann", berichtet Jansen. Sein erklärtes Ziel: Dazu beitragen, dass sich die Lücke zwischen steigendem Bedarf und schwindendem Personal schließt. Damit am Ende niemand mehr mehrere Monate auf Klarheit warten muss. Weder ein Patient am anderen Ende der Welt noch Jansens eigene Tochter. BP



Club statt Krankenhaus – Prävention inklusive

Valmedica schafft den klassischen Arztbesuch ab und erfindet ihn als modulares Service-Modell neu. Die Basis: ein Gesundheitszentrum, das heute schon sieben Fachrichtungen bietet, schnelle Termine auch ohne Mitgliedschaft ermöglicht und so das lästige Ärzte-Hopping beendet. Der eigentliche Gamechanger ist der optionale Gesundheitsclub. Ab 49 Euro monatlich wird der Patient zum „Plus“-Member mit jährlichem 1000-Euro-Check-up und Health-Coaching zu Ernährung oder Mindset. Für 20 Euro mehr gibt’s „Premium“ mit Zugang zum Medical-Fitnessbereich. Valmedica macht so aus klassischer Krankenversorgung ein proaktives Health-as-a-Service-Modell. So werden Patienten zu Membern, die ganzheitliche Prävention, moderne Medizin und individuelle Betreuung zu fairen Konditionen nutzen können.



Smells like Innovation Spirit

Der sterile Geruch im Krankenhaus? Muss nicht sein. Die Paracelsus-Kliniken haben mit Spezialisten jetzt ihren eigenen Statement-Duft entwickelt. Statt nach Desinfektionsmief riecht es in den 13 Häusern jetzt waldig-hölzern nach Bergamotte, grünem Tee und Zedernholz. Das Ziel dieser durchdachten Komposition: eine Atmosphäre, die beruhigt, Stress reduziert und die Aufenthaltsqualität steigert. Ein smarter Hack, um das Patientenerlebnis neu zu definieren. Doch auch die Mitarbeitenden profitieren. Denn das Duftkonzept wirkt nachweisbar deeskalierend und stabilisierend, gerade in sensiblen Zonen wie Notaufnahmen und Wartebereichen. Ein cleverer Konter gegen unterkühlte, distanzierte Klinikatmosphäre – und der Beweis, dass Gesundheit auch verdammt gut riechen kann.

VALMEDICA, PARACELSUS

Nische mit Ansage

Skins startet in Deutschland – und spielt nicht nach den Regeln der Parfumindustrie.

DAS GESPRÄCH FÜHRTE SUSIE VON DEN STEMMEN



Philip Hillege hat Skins im Jahr 2000 in den Niederlanden gegründet. Mit seinem Fokus auf ein kuratiertes Sortiment und individueller Beratung hat er ein neues Shopping-Erlebnis im Bereich Beauty geschaffen. Das bringt er nun auch nach Deutschland. Der Nischenanbieter für hochwertige Hautpflege, Parfums und Make-up startete in Hamburg und Frankfurt/Main.

Herr Hillege, Skins bringt ein kuratiertes Boutique-Konzept nach Deutschland – in einem Markt, der stark von Ketten, Kaufhäusern und Onlineshops geprägt ist. Was läuft im klassischen Beauty-Retail aus Ihrer Sicht falsch?
Philp Hillege: Seit Jahren konzentriert es sich darauf, wer den größten Rabatt gibt, anstatt den Fokus darauf zu legen, wo man das beste Erlebnis und das individuellste Sortiment findet.
Sie sprechen nicht von Verkauf, sondern von Entdeckung und Beratung. Wie verändert sich das Shopping-Erlebnis konkret, wenn Kunden bei Skins einen Store betreten?
Das Wichtigste ist, dass wir immer eine ehrliche Beratung anbieten. Unsere Berater haben keinerlei Verkaufsziele für bestimmte Marken oder Umsatzvorgaben – sie versuchen stets, das bestmögliche und individuellste Produkt für den Kunden zu finden. Außerdem gibt es keinen Druck, ein Produkt sofort zu verkaufen. Wir geben zunächst gern Proben mit, die der Kunde mitnehmen kann, um das Produkt in Ruhe zuhause zu testen und erst danach seine Entscheidung zu treffen.

Nischen Brands sind in Deutschland oft schwer zugänglich oder nur online erhältlich. Warum gewinnt Spezialisierung heute an Bedeutung?
Am Ende möchte ein smarter Konsument immer etwas Besonderes, etwas Einzigartiges, das nicht jeder benutzt – also das am besten nur er oder sie hat. Das ist auch einer der Gründe, warum Nischenparfums so erfolgreich sind, während Massenmarkt- und Celebrity-Düfte Schwierigkeiten haben. Das wirtschaftliche Potenzial braucht zwar länger, um sich zu entfalten, ist dafür aber nachhaltiger. Auch deshalb werden so viele Marken von großen Kosmetikkonzernen aufgekauft.
Skins vereint Duft, Skincare, Hair, Home und Make-up unter einem Dach. Steckt dahinter ein neuer, ganzheitlicheren Beauty-Begriff?
Diese Segmente unter einem Dach zu vereinen, ist nicht so besonders. Das machen sehr viele Beauty-Retailer. Entscheidend ist vielmehr die Kombination aus der sorgfältigen Auswahl der Marken, die wir anbieten, einem ansprechend gestalteten Umfeld und gut geschultem Personal, das eine ehrliche Beratung bietet.
www.skins.nl/de

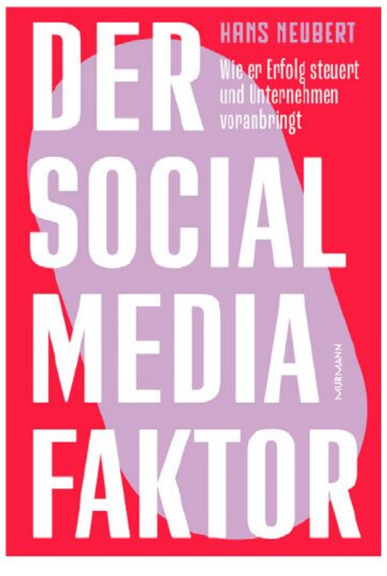
Mehr als Likes und Shares

„Der Social-Media-Faktor" von Hans Neubert

Bunte Bildchen, lustige Videos und Hashtags, Hashtags, Hashtags. Social Media ist schon lange mehr als das dekorative Nice-to-have, was viele Entscheider anfangs darin gesehen haben. In „Der Social-Media-Faktor" argumentiert Hans Neubert, es treibe Nachfrage, baue Markenpräferenz und liefere als einziges Medium Echtzeit-Feedback. Seine These: Social Media ist vom Werbekanal zum wirtschaftlichen Betriebssystem geworden. Kurz: Kein Business ohne Social Media.

Neubert muss es wissen. Schließlich ist er Gründer und Vorstandsvorsitzender der Bundesgesellschaft für Digitale Medien, Consulting Director bei der Berliner Agentur Charles & Charlotte und Herausgeber des „Digital Media Award Germany".

Social Media ist mehr als Likes und Shares, es ist ein mächtiges Werkzeug für Beziehung, Reputation und Wachstum. Schluss mit Digitalmythen und Marketingblasen: Social Media gehört in den Kern jeder Unternehmensstrategie. Und dieses Buch gehört definitiv in euren Warenkorb. *ccm*





Punk treibt's Geschäft

„Unstoppable – Punkrock your Business" von Daniel Vogler

Einer musste es ja mal aufschreiben. Business ist zu geschniegelt. Zu oft zu viele Anzüge, neuerdings ohne Krawatte, was nichts ändert außer mitunter unansehliche Hälse zu exponieren. Hier setzt Daniel Vogler mit seinem Buch „Unstoppable – Punkrock your Business" an. Klar, dass das Buch auf dieser Seite landet, denn: Der Punk kann im Business befreien.

Vogler hat es ausprobiert. Früher geschniegelt, heute: tätowierte Hände, klare Kante, kein Bullshit. Der Unternehmer hat den Anzug abgelegt und den Punk rausgelassen, dem er schon als Jugendlicher in seiner Band nachhing. Das Ergebnis? Sein Business läuft. Nicht trotz, sondern wegen der Rebellion. Seine zentrale Botschaft ist simpel: Wer sich verbiegt, verliert. Wer authentisch ist, gewinnt.

Daniel Vogler führt heute ein erfolgreiches Unternehmen im Coaching- und Beratungsbereich. Er begleitet Unternehmer und Führungskräfte dabei, ihre eigene Identität zu finden und sie kompromisslos ins Business zu tragen. Keine Masken, keine Floskeln, keine Corporate-Show. Stattdessen Ehrlichkeit. Punkrock eben.

Das Buch ist als Schlag in die Magengrube der Business-Konventionen gedacht. Vogler fordert: Regeln brechen, wenn sie nicht zu den eigenen Werten passen. Teams inspirieren statt kontrollieren. Kunden anziehen statt überzeugen. Denn Authentizität wirkt wie ein Magnet für die richtigen Menschen.

Seine Aussagen sind eine Kampfansage. Gegen Mittelmaß, gegen Anpassung, gegen Karriere ohne Seele. Vogler zeigt: Wer den Mut hat, anders zu sein, wird nicht aussortiert – sondern sichtbar. Punk treibt Business. Sagen wir ja auch.

Business Punk

WORK HARD. **PLAY** HARD.

Hoodie-Abo

Den Mutigen gehört die Zukunft.

Im Abo enthalten:

Jedes Jahr ein neuer Hoodie. Exklusiv und limitiert.

HOL ES DIR UNTER:
SHOP.BUSINESS-PUNK.COM
089 – 85 85 3879



Für Business Punks: nur 89,00 €

(bei Bankeinzug nur 79 €)

Das Hoodie-Abo:

Jedes Jahr DER Hoodie
natürlich immer ein anderer.

4 x pro Jahr DAS Magazin
versandkostenfrei in den Briefkasten

2 x wöchentlich DER Newsletter
direkt aus der Redaktion.

PS: Natürlich könnt Ihr Euch das Kombi-Abo oder den Hoodie auch gesondert in unserem Shop besorgen: shop.business-punk.com

DAS Kleingedruckte: Es besteht ein 14-tägiges Widerrufsrecht. Zahlungsziel: 14 Tage nach Rechnungserhalt. Der Hoodie-Versand erfolgt nach Erhalt der Zahlung. Alle Preisangaben inkl. MwSt. und Versand. Anbieter des Abonnements ist die BUSINESS PUNK GMBH. Fullfillment, Betreuung und Abrechnung erfolgen durch die Cover Service GmbH & Co. KG als leistenden Unternehmer.

Anlage Punk

POWERED BY
BUSINESS PUNK



HOFFMANN PRODUCTIONS GMBH, ROMAN KUHN

ISSUE 01/2026

“Wenn alles crasht”

Ronny Wagner glaubt nicht an Sicherheit. Das Mantra des Edelmetall-Händlers lautet: Überleben ist wichtiger als Rendite.

An alle die lieber investieren, als diskutieren.

Dieses Magazin ist kein Sicherheitsnetz. Es ist ein Sprungbrett. AnlagePunk in der neuen Form, die Euch vorliegt, lässt die ran, die wirklich investieren. Menschen, die Entscheidungen treffen, Risiken eingehen, Fehler machen und darüber sprechen, während es passiert und nicht erst, wenn der Chart wieder gut aussieht. Wir haben uns die Finfluencer in die Redaktion geholt.

Finanzen waren lange ein Geschäft der Distanz. Viele Zahlen, wenig Leben. Viel Erklärung, wenig Erfahrung. Das war einmal. Wir brechen damit. AnlagePunk ist kein Magazin über Investoren. Es ist ein Magazin von Investoren. Wir geben den Finfluencern die Verantwortung: Ein ausgewählter Kreis von sieben Finfluencern führt bei AnlagePunk künftig jeder ein Ressort. Wir sortieren dabei nach Assetklassen. Eigene Thesen. Eigene Fallhöhe. Glaubwürdigkeit entsteht nicht durch Unfehlbarkeit, sondern dadurch, dass Autorinnen und Autoren zu dem stehen, was sie zu sagen haben.

AnlagePunk verbindet Creator-Energie mit journalistischem Vorgehen. Geschwindigkeit trifft Einordnung. Meinung trifft Faktencheck. Reichweite trifft Verantwortung. Das ist moderner Finanzjournalismus. Und ja, das Ganze erscheint auch auf Papier. Weil Print bremst. Weil Papier Gewicht hat. Weil Vertrauen nicht weggewischt wird wie eine Story nach 24 Stunden.

Wenn Investieren bedeutet, Verantwortung für das eigene Leben zu übernehmen, dann ist dieses Heft ein verdammt gutes Werkzeug. Willkommen bei AnlagePunk. Kein Anzugzwang. Keine Ausreden.

Birgit Hass, Initiatorin Finfluencer Circle
Oliver Stock, Herausgeber und Chefredakteur Business Punk

gettex
exchange



GETTEX PODCAST

Börse aufs Ohr

Jetzt überall, wo es Podcasts gibt.

www.gettex.de/podcast

UNIBRAND

Inhalt

Luxus, die besondere Geldanlage

104 Das bleibt wertvoll
Viele Dinge sind schön und dekadent.
Anja Odenthal fragt: Sind sie auch werthaltig?

109 Kunst kaufen, aber richtig
Zehn Expertinnen-Tipps zum Kunst- und Luxus-objektkauf von Bettina Beckert

110 „Wenn alles crasht“
Edelmetall-Händler Ronny Wagner glaubt nicht an Sicherheit – Überleben ist wichtiger als Rendite

Immobilien

112 Mobile Immobilien
Immobilien: für Anaïs Cosneau kein Investmentprodukt, sondern die Verbindung von Zeit, Geld und Handlungs-fähigkeit

116 Schlechte Immobilie. Gute Entscheidung.
Carolin Telle erklärt, weshalb Horrorimmobilien-Käufe kein Fehler, sondern nur eine Frage der Geduld sind

Anlagepsychologie

118 Buy now pay later – Sparen war gestern
Sneaker und Festival-Ticket gegen Kredit: Fabienne Lindner fragt, ob dieses Geschäft gutgehen kann

121 Haltung, Hype, Pause
Nachhaltigkeit gehörte bis vor Kurzem zum guten Ton, jetzt verstaubt sie im Schrank. Oliver Stock fragt: warum?

ETFs, Fonds, Aktien

122 Freunde der Innovation
Edda Vogt mit einer kleinen Gebrauchsanweisung fürs Investieren in technologische Trends der Stunde

124 Der Mensch, ein Erfolgsfaktor
Passiver ETF oder aktiver Fonds – wenn es um Investition in Innovationen geht. Für Edda Vogt keine Frage

M&A und Wall Street

126 Der will doch nur streamen
Patrick Dewayne über die Mergers in der Streaming-Branche und den Preis für die, die nur schauen wollen

130 Champions, die hidden bleiben
Weshalb deutsche Weltmarktführer noch so Spitze sein können.Trotzdem will sie keiner – Patrick Dewayne fragt: Warum?

132 Distressed M&A. Nicht nur: Finger weg!
M&A-Profi Simon Leopold zum Kauf von Unternehmen aus der Krise

Krypto, Blockchain

134 Liebe, Hass, Krypto
Michael Wutzke darüber, warum er von Krypto genervt ist und trotzdem daran hängt

137 Token, übernehmen Sie
Die Blockchain revolutioniert den Börsenhandel und Yvonne Dewerne zeigt: Deutschland ist mit am Start

138 Flüssig dank Bitcoins
Ulf Heyden über das Start-up Lombardor, das Bitcoin-Lending hierzulande salonfähig machen will

Nebenwerte but not least

140 Touchpoint Social Media
naoo will Social Media nützlicher für den stationären Handel machen, Carsten Müller fragt, ob das gelingt

142 Der Geruch von Code am Morgen
Verteidigung findet zunehmend im Cyberspace statt und laut Carsten Müller können Anleger profitieren

147 Termine & Impressum

/ BaaderTrading

www.baadertrading.de



SAMSTAGS 14 - 19 UHR

Hoch die Hände, Wochenende!

Jetzt noch länger handeln. Montags bis freitags von 7:30 Uhr bis 23:00 Uhr, direkt über uns oder über gettex. Und samstags von 14:00 bis 19:00 Uhr, direkt über uns bei ausgewählten Partnern.

Alle Infos dazu auf unserer Website:

www.baadertrading.de

/ BAADER /

LUXUS

Anja Odenthal schreibt über Luxus & alternative Assets

Warum teuer nicht automatisch eine gute Investition ist

Kaviar, Kunst, Design – vieles fühlt sich nach Luxus an. Aber nur Weniges bleibt wertvoll. Eine Gebrauchsanweisung, wie ihr Fehlkäufe vermeidet.

„Der Markt war selten so eindeutig wie jetzt.“

Ich mag schöne Dinge. Ich mag Immobilien, Schmuck, Handtaschen, Designermöbel, Musikinstrumente und Kunst. Ich habe in teuren Hotels logiert, in großartigen Restaurants gegessen, bin first class nach Asien geflogen – damals, als es noch Kaviar satt gab. Für viele ist genau das: Luxus.

Wenn ich heute auf meine bisherigen Luxus-Investitionen blicke, stelle ich mir allerdings eine unbequeme Frage: Habe ich beim Kaufen all der schönen Dinge und Erlebnisse an Werthaltigkeit gedacht – oder „einfach nur“ an Spaß, Freude und Geschmack?



Anja Odenthal
In meinem Leben und in der „Villa Odenthal“ verbinde ich Kultur und Werthaltigkeit. Luxus ist für mich Zeit, Nähe, Austausch – und das, was bleibt.

Ehrlich gesagt: oft Letzteres. Ich habe gekauft, was mir gefallen hat. Urlaub gemacht, wo es am schönsten war. Zum Glück, denn: die schönen Erinnerungen und die Geschichten dazu bleiben. Das Geld ist weg.

Vor rund 30 Jahren wollte ich eine handsignierte Chagall-Lithografie kaufen. Preis: etwa 2000 D-Mark. Ich hätte es mir leisten können. Der Mut fehlte.

25 Jahre später war die Idee immer noch da – nur kostete dieselbe Lithografie plötzlich 20.000 Euro. Wow. Das ist Wertentwicklung. Stattdessen kaufte ich damals eine Originalgrafik von „Reuter“. 1200 D-Mark. Passte hervorragend in mein damaliges Wohnzimmer. Was sie heute wert ist? Ich habe dazu die KI befragt: 250 bis 600 Euro. Galeriepreis, wohlgemerkt – Käufer noch ungewiss. Echtheitszertifikat? Fehlanzeige. Das Blatt ist von guter Qualität, das Sujet 80er-Jahre. Vielleicht geh ich damit einmal zu „Bares für Rares“. Da gibt’s bekanntlich ja auch schon einmal die ein oder andere Überraschung.

Lassen Sie uns über investierbaren Luxus sprechen. Und vorher wollen wir einmal sauber definieren.

Es gibt sog. ‚Aspirational Luxury‘. Luxus zum Dazugehören. Handtaschen, Accessoires, Design, das Status verspricht – aber selten Substanz. Der Wiederverkaufswert: überschaubar. Und es gibt den Gegenpol: den investmenttauglichen Luxus. Kunst mit klarer Provenienz. Ikonische Designobjekte. Außergewöhnlicher Schmuck. Uhren mit echter Geschichte. Luxus, der knapp ist und international handelbar.

INVESTIEREN IN LUXUS HEISST EMOTIONEN UND EXZELLENZ

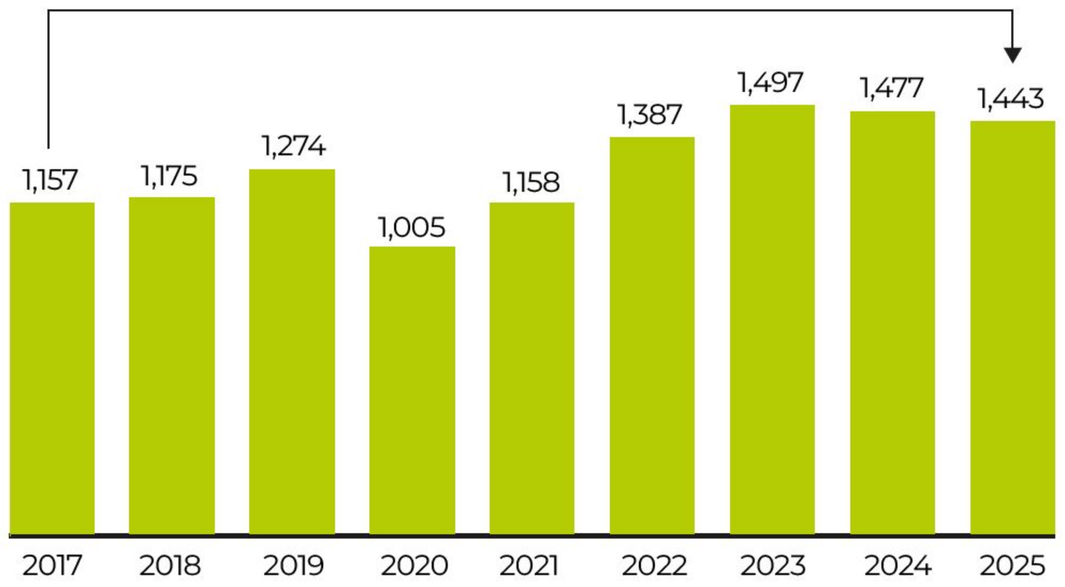
Schaue ich mich in der Luxusbranche um, war der Markt selten so eindeutig wie 2025. Während der Konsumluxus schwächelt, bleibt das absolute Top-End erstaunlich ruhig. Die Zahlen von Sotheby’s lesen sich nicht wie Hochglanz, – sondern wie ein Belastungstest. Und Luxus hält stand: Sieben Milliarden US-Dollar Umsatz für Kunst und Luxus. Plus 17 Prozent. White-Glove-Auktionen. Rekorde im Private Sale. Nicht, weil Menschen plötzlich mehr Lust auf Glamour haben, – sondern weil Kapital sich neu sortiert.

Der entscheidende Unterschied: Hier wird nicht nur konsumiert. Hier wird auch rational entschieden. Luxus als Investition funktioniert dann, wenn Emotion und Werthaltigkeit zusammenkommen. Luxus funktioniert dort, wo Objekte nicht beliebig vermehrbar sind. Wo Geschichte, Handwerk und kulturelle Relevanz zusammenkommen. Und: Provenienz schlägt Marke. Ein Klimt für über 230 Millionen Dollar ist kein Statussymbol – er ist ein Investment, wenn auch nicht für jeden Geldbeutel. Besonders spannend finde ich: WER heute kauft. Das Bild

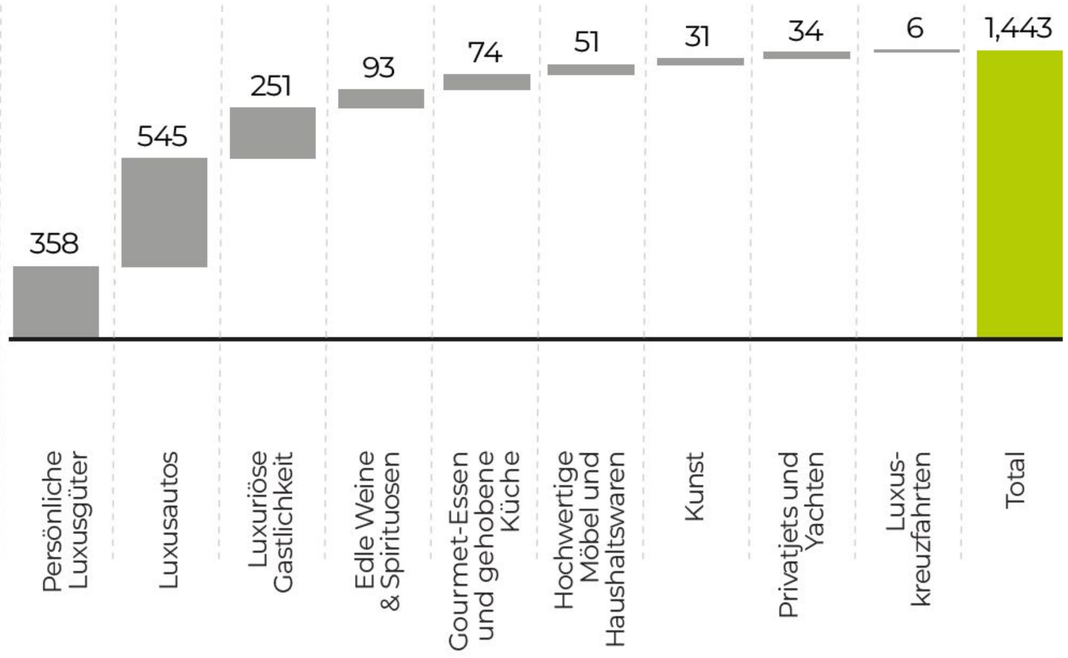
BIRGIT HASS



Weltweite Luxusausgaben in Milliarden Euro



Welcher Luxus wird gekauft?
geschätzter Wert* in Milliarden Euro



vom älteren Sammler mit Zigarrengeruch ist passé. Viele Bieter sind unter 40, international, analytisch. Diese Generation fragt nicht mehr ausschließlich: Gefällt mir das? Sondern: Hält das stand? Denn wer mit Luxus als Kapitalanlage zu tun hat, sollte sich auch fragen: Was ist dieses Objekt wert, wenn ich handeln muss – nicht, wenn ich schwärme?

Der Markt verzeiht keine Gefühle. Er belohnt Klarheit. Der erste Schritt dazu ist Distanz. Nicht alles, was teuer ist, ist auch selten. Nicht alles, was selten ist, ist marktrelevant. Luxus ohne Markt ist Dekoration. Schön, aber praktisch unverkäuflich.

Der zweite Faktor: Timing. Rekordergebnisse entstehen dort, wo Themen, Sammlerinteresse und globale Aufmerksamkeit zusammenfallen. Wer zum richtigen Zeitpunkt sichtbar ist, verkauft anders als jemand, der wartet, bis er verkaufen muss.

Dann der Kanal: Eine Auktion ist nicht immer die beste Lösung. Gerade im Top-Segment sind Private Sales oft intelligenter: diskreter, steuerbarer, strategischer. Sichtbarkeit ist gut – Kontrolle ist besser.

SAUBERE PAPIERE

Was fast immer unterschätzt wird: eine saubere Dokumentation. Rechnungen, Zertifikate, Gutachten, Ausstellungshistorien. Papiere sind kein Beiwerk, sondern Preisfaktor. Was nicht belegbar ist, wird abgewertet – egal, wie gut die Geschichte klingt. Zum Thema Kurioses und Echtheitsnachweis erinnere mich an eine Schreibmaschine, die ich in den 90ern in einem Kölner Trödelladen kaufte. Angeblich hatte Konrad Adenauer darauf geschrieben. Ich war hingerissen von der Vorstellung, dass diese Geschichte stimmt und kaufte sie. Ein guter Marketing-Trick. Bewiesen oder gar zertifiziert war da nichts außer dem Zettel, der an der Maschine klebte. Sie steht heute in meinem Empfangszimmer. Liebhaberei- Gut für eine Anekdote. Ich liebe gute Geschichten. Leider kein Asset.

LUXUS BRAUCHT EXPERTISE

Und schließlich: Expertise. Luxus ist global. Sein Verkauf auch. Wer internationale Spitzenobjekte lokal, beiläufig oder ohne professionelles Netzwerk platzieren will, verschenkt Wert.

Was bleibt, ist eine nüchterne Erkenntnis: Luxus als Anlageform ist kein Lifestyle. Er ist eine Assetklasse mit Haltung. Selektiv und vor allem: wertstabil. Wenn's wirklich darauf ankommt, trennt sich schöner Besitz vom echten Wert. Heute investiere ich immer noch emotional und gleichzeitig bedachter. So habe ich zwar auch mein Herz als Künstlerin mitsprechen lassen und mir vor ein paar Jahren einen Traum erfüllt: ein wunderschöner Flügel steht jetzt mitten in meinem Wohnzimmer. Konzertsaal de luxe im Eigenheim. Und dazu: wertstabil. Ich bin rundherum zufrieden mit dem Investment. Ob ich ihn verkaufen möchte? Niemals. Aber ich könnte einen guten Preis dafür erzielen, wenn ich es wirklich müsste. Wahrer Luxus ist die Freiheit, entscheiden zu können. Alles andere ist Besitz mit Ablaufdatum.

BAIN & COMPANY

10 TIPPS
BEIM KAUF VON KUNST & LUXUSOBJEKTEN

VON BETTINA BECKERT

1. Kaufen Sie nicht ohne ein Gefühl der Resonanz. Ein Werk sollte etwas in Ihnen auslösen – Herzklopfen, Spannung, Freude. Ein Mix der Gefühle, der süchtig macht und Sie beim Kunstkauf begleitet.

2. Der Erwerb eines Kunst- oder Luxuswerkes ist ein bewusster Ausdruck von Stil, Leidenschaft und Persönlichkeit. Eine Kundin erzählte mir, sie stellt jedes Kunstwerk gedanklich auf den Kopf. Wenn es dann Bestand hat, ist das ihr „Go". Ein smarter Move, der auch mein Denken auf den Kopf stellt. Vielleicht auch Ihres …

3. Vor dem Erwerb schulen Sie zunächst Ihr Auge. Besuchen Sie Auktionen, Museumsausstellungen, Kunstmessen, Galerieeröffnungen, Ateliers. Das Motto ist „Schauen, schauen, schauen" bis sie ein Gefühl für den Künstler und sein Werk, die Manufaktur oder das Objekt haben.

4. Bauen Sie ein Netzwerk auf! Tauschen Sie sich mit Expertinnen und Experten, Galeristen, Art Professionals, Sammlerinnen und Sammlern aus. Das ist ein bereicherndes Erlebnis, insbesondere wenn Sie ein unbekanntes Terrain für sich entdeckt haben.

5. Wählen Sie Unikate oder kleine Auflagen. Achten Sie dabei auf Exklusivität und kaufen Sie, wenn es sich nicht um ein Unikat handelt, nur kleine Auflagen. Seltenheit verleiht einem Werk nicht nur Wert, sondern auch Prestige.

6. Authentizität ist wichtig. Wahre Kunst und exklusive Luxusobjekte sind unverwechselbar. Ihre Echtheit lässt sich durch Zertifikate, Gutachten und eine sorgfältig dokumentierte Provenienz sichern, damit die Authentizität gewährleistet ist.

7. Kaufen Sie das, was Ihnen gefällt und womit sie sich umgeben möchten. Der erste Kauf ist zumeist der Anfang eines langen Weges – jeder Erwerb wird zu einem Kapitel der eigenen Sammlung, zu einem besonderen Erlebnis, der einer bewussten Entscheidung vorausgeht.

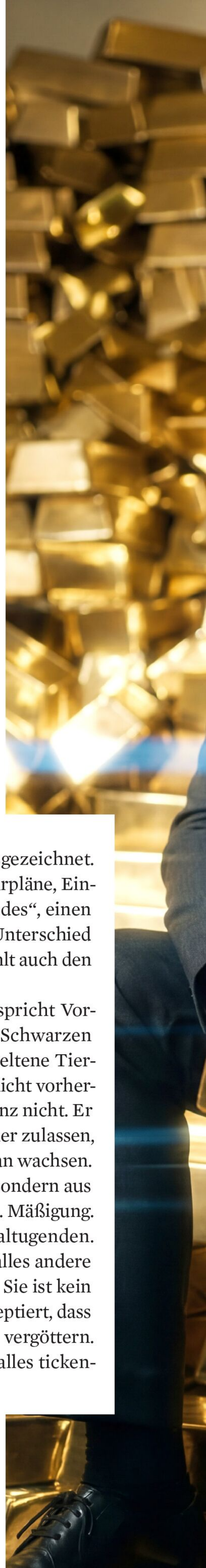
8. Setzen Sie sich einen preislichen Rahmen und setzen Sie beim Kauf inhaltliche Schwerpunkte – fokussieren Sie sich. Es kann allerdings vorkommen, dass Sie trotz eines Preislimits diesen Rahmen überschreiten. Ein Original besitzen zu wollen, ist ein einzigartiges Erlebnis. Dieses Gefühl kann beflügeln.

9. Der Weg zur Nachhaltigkeit und Bewahrung. Ein Luxusobjekt oder Kunstwerk dürfte ein Leben lang Begleiter sein. Klimatisierte Räume, fachgerechte Lagerung und eine Versicherung sichern seinen Wert für kommende Generationen.

10. Geniessen Sie Ihren Kauf. Der Aura des ersten erworbenen Werkes oder Luxusobjektes kann man sich nicht entziehen, unabhängig vom Preis. Der Weg dorthin ist bewusst gewählt. Daher ist die emotionale Rendite unvergleichbar.

Bettina Becker ist bei Sotheby's Director, Specialist Modern & Contemporary Art, Head of Munich Office.





ETF-Pionier, Finanzkrisen-Geläuterter, Stoiker: Ronny Wagner glaubt nicht an Sicherheit – sondern an Vorbereitung. Warum sein Mantra „Überleben vor Rendite“ der radikalste Investment-Ansatz unserer Zeit ist.

Wenn alles crasht:

Dieser Metall-Händler trainiert dich für den Blackout-Moment

VON OLIVER STOCK

Es gibt diese Momente, in denen das Alte knirscht. Märkte brechen. Sicherheiten zerbröseln. Und plötzlich merkst du: Das System, dem du vertraut hast, ist nur ein Kartenhaus mit Hochglanzprospekt. Für genau diesen Punk-Moment im Leben gibt es Typen wie Ronny Wagner. Ich habe ihn gerade getroffen. Im virtuellen Meeting.

Wagner war ETF-Pionier, hat eine europäische Analystenzulassung. Er ist also keiner von der Aluhut-Fraktion, er wird bald zarte 50 Jahre. 2008 war die Finanzkrise für ihn ein Erweckungserlebnis. Er nennt es „Läuterung“. „Der Weisheit letzter Schluss sind Investmentfonds nicht“, sagt er heute. Als die Finanzkrise die Mär vom sicheren Produkt zerlegte, stieg er aus. Nicht trotzig. Sondern realistisch. „Ich bin aus Realismus zum Edelmetall-Händler geworden.“ Seine Noble-Metal-Factory wird regelmäßig als einer der besten Edelmetallhändler ausgezeichnet. Zehn Mitarbeiter, 10000 Kunden, Gold- und Silber-Sparpläne, Einlagerung. Davor gründete er 2008 „Die Schule des Geldes“, einen gemeinnützigen Verein, der Kindern erklärt, was der Unterschied zwischen Geld und Vermögen ist. „Das Grundwissen fehlt auch den meisten Erwachsenen“, sagt er. Bitter. Und wahr.

Wagner ist keiner, der Rendite verspricht. Er verspricht Vorbereitung. Er ist der Mann für den Einschlag. Für den Schwarzen Schwan. Nassim Talebs Bestseller über diese extrem seltene Tiergattung und ihre Folgen hat ihn geprägt: „Die Welt ist nicht vorhersehbar“, sagt Ronny Wagner. Und deshalb reicht Resilienz nicht. Er will mehr. Er nennt es „Antifragilität“. Systeme, die Fehler zulassen, ohne daran zu zerbrechen und besser werden oder daran wachsen.

Sein Mindset kommt nicht aus dem Tradingfloor, sondern aus der Stoa, einer der einflussreichsten Schulen der Antike. Mäßigung. Mut. Weisheit. Gerechtigkeit. So heißen ihre Kardinaltugenden. „Kümmere dich um das, was du kontrollieren kannst, alles andere lass geschehen“, beschreibt Wagner seine Philosophie. Sie ist kein Kalenderspruch, sondern Überlebensstrategie. Wer akzeptiert, dass Unberechenbarkeit die Norm ist, hört auf, Stabilität zu vergöttern. „Du darfst dich nicht auf Stabilität verlassen, das sind alles tickende Zeitbomben.“



Ronny Wagner hat die europäische Analystenzulassung und ist mit seiner Noble-Metal-Factory als einer der besten Edelmetall-Händler ausgezeichnet.

HOFFMANN PRODUCTIONS GMBH, ROMAN KUHN

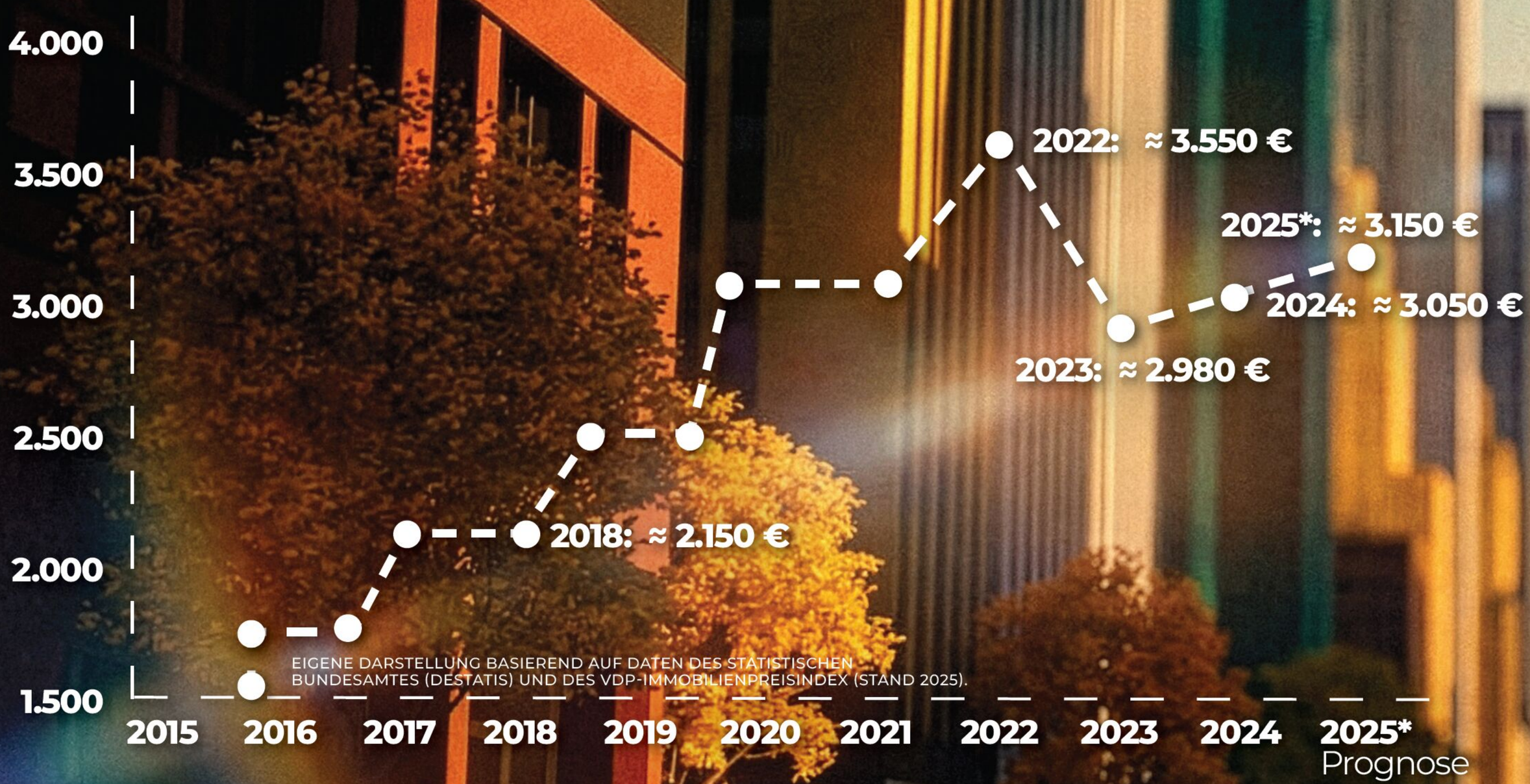
Volatilität? Für viele das Schreckgespenst. Für Wagner ein Signal. „Volatilität ist ein Indikator, kein Risiko." Wenn Preise fallen, ist das nicht der Feind, sondern eine Option. Aber nur für die, die vorbereitet sind. „Viele sind voll investiert und können nicht nachfassen." Sein Credo: Liquidität halten. In verschiedenen Währungen. In verschiedenen Ländern. Redundanzen bauen. Die eigene Meinung infrage stellen. „Die Erkenntnis, dass wir nichts wissen, ist das Wichtigste."

WENN DAS ALTE FÄLLT UND NEUES ENTSTEHT

Er sagt nicht, dass man nur mit Netz und doppeltem Boden durchs Leben gehen soll. „Wir müssen Fehlerkultur entwickeln." Aber Fehler dürfen dich nicht den Kopf kosten. Deshalb ist sein Ziel radikal unsexy: „Überleben, nicht Rendite. Ohne Überleben keine Rendite." Gold und Silber sind für ihn kein Fetisch, sondern Werkzeug. Auch Gold rutscht mal ab. „Derzeit", sagt er und schaut auf die Monitore, die das Marktgeschehen gerade in überwiegend roten Farben abbilden, „derzeit trennt sich die Spreu vom Weizen." Wer Schulden hat und all in ist, fliegt raus. Wer vorbereitet ist, bleibt stehen. Und greift zu.

Wagner ist kein Bitcoin-Jünger, aber er mag Dezentralität. Kleinstrukturen statt Monolithen. Familienunternehmen statt Finanzkonglomerat. Vermögen definiert er doppelt: materiell und geistig. „Ich werde nur vermögend auf der materiellen Seite, wenn ich auch vermögend im Geist bin." Seneca war Stoiker und einer der reichsten Männer seiner Zeit. Für Wagner kein Widerspruch, sondern logisch. „Glück ist, wenn Vorbereitung auf Gelegenheit trifft", zitiert er Seneca. Das ist sein Geschäftsmodell in einem Satz. Er verkauft kein Heilsversprechen. „Ich bin kein Vermögensarchitekt." Er coacht Menschen. Er bereitet sie vor auf den Moment, wenn das Alte fällt und das Neue entsteht. DEN Punk-Moment, denke ich, lege auf und weiß, dass wir uns wiedertreffen.

Wertentwicklung Privat-Immobilien der letzten zehn Jahre
Euro / m²



EIGENE DARSTELLUNG BASIEREND AUF DATEN DES STATISTISCHEN BUNDESAMTES (DESTATIS) UND DES VDP-IMMOBILIENPREISINDEX (STAND 2025).

Anaïs Cosneau schreibt über Immobilien

Wie mich Immobilien mobil gemacht haben

Immobilien sind für mich kein Investmentprodukt. Sie sind ein System, das Zeit, Geld, Verantwortung und Entscheidungen miteinander verbindet. Und genau deshalb etwas kann, was viele andere Anlageformen nicht leisten: Sie machen handlungsfähig.

DEEVID.AI

„Immobilien verändern das Denken“

Mobilität hat für mich nichts mit Ortswechseln zu tun. Sie hat mit innerer Ruhe zu tun. Mit der Fähigkeit, Entscheidungen zu treffen, ohne Angst vor dem finanziellen Absturz. Immobilien waren das erste finanzielle Konstrukt in meinem Leben, das mir dieses Gefühl gegeben hat. Nicht durchs Versprechen, sondern durchs Verstehen. Nicht als Romantik, sondern als Realität.

Architektur kam eher zufällig in mein Leben, blieb aber sofort. Ich war anfangs mittelgut, habe mich hochgearbeitet und das Studium geliebt. Dächer, Räume, Strukturen. Dinge, die man begreifen, verändern und verantworten kann. Immobilien waren das erste Vermögensthema, das sich mir nicht entzog. Man kann sie sehen. Man kann sie verstehen. Man muss sich mit Zahlen, Zeit und Konsequenzen auseinandersetzen. Genau das hat mich ruhig gemacht. Immobilien zwingen zur Auseinandersetzung. Mit Kaufpreisen, Finanzierung, Steuern, Instandhaltung, Nutzung. Sie lassen keine Abkürzungen zu. Kein Bauchgefühl, kein Schönreden. Dafür Klarheit.

Reisen hat dieses Gefühl verstärkt. Allein unterwegs sein, Entscheidungen treffen, mit Ungewissheit umgehen. Nicht alles planen können, aber handlungsfähig bleiben. Spätestens da war klar: Ich brauche keine perfekten Umstände. Ich brauche Spielraum. Immobilien schaffen genau diesen Spielraum: leise und langfristig.

Und dann, auf meiner Station in Shanghai, kam die Ernüchterung: Für Menschen mit viel Geld Häuser zu planen, die nichts lösen, sondern Status abbilden, war nicht mein Ziel. Dort wurde mir klar, dass nicht Architektinnen die Städte prägen, sondern Eigentümerinnen. Eigentum ist kein ästhetisches Thema, sondern ein strukturelles. Wer besitzt, entscheidet.

Später, mit Kindern, wurde diese Erkenntnis noch schärfer. 50/50 -Elternzeit war für uns selbstverständlich. Für Arbeitgeber nicht. Die Erwartung, dass Frauen zurückstecken und Männer bleiben, war plötzlich sehr real. Da wurde mir endgültig klar: Finanzielle Unabhängigkeit ist kein Lifestyle-Thema. Sie ist eine Voraussetzung für Wahlfreiheit.

IMMOBILIEN BRAUCHEN STRUKTUR, KEINE DAUERPRÄSENZ

Immobilien wirken langsam, aber genau darin liegt ihre Stärke. Während viele Anlageformen Geschwindigkeit, Reaktion und ständige Aufmerksamkeit verlangen, arbeiten Immobilien im Hintergrund. Sie brauchen Struktur, aber keine Dauerpräsenz. Diese Langsamkeit entkoppelt Einkommen Schritt für Schritt von täglicher Arbeitszeit.

Ein oft unterschätzter Effekt: Immobilien verändern das eigene Denken. Wer erlebt, dass Einnahmen nicht ausschließlich an Arbeitszeit gekoppelt sind, trifft Entscheidungen anders. Man verhandelt selbstbewusster, plant langfristiger und kann Nein sagen – ohne existenzielle Angst. Diese innere Ruhe ist keine Charakterfrage, sondern eine strukturelle Folge.

Je früher man beginnt, desto größer wird dieser Effekt. Nicht, weil man sofort reich wird, sondern weil die Zeit beginnt, für einen zu arbeiten! Eine einmal gekaufte Wohnung muss nicht permanent optimiert werden. Sie darf liegen. Mit einer guten Hausverwaltung wird der Alltag delegierbar. Während man in Frankfurt lebt, in Shanghai arbeitet oder eine Zeit in Tokio verbringt, zahlt sich die Immobilie in Köln weiter ab.

Cashflow ist dabei kein Statussymbol, sondern ein Sicherheitsnetz. Er fängt Risiken ab, erlaubt Pausen und schafft Handlungsspielraum. Geld arbeitet im Hintergrund. Monat für Monat. Still, verlässlich. Cashflow ist die beste Mitarbeiterin: Sie arbeitet, auch wenn man selbst nicht präsent ist.

Und noch etwas: Mobilität ist auch die Fähigkeit, Fehler zu überleben. Nicht jeder Mieter ist einfach. Nicht jede Rechnung kommt in perfektem Timing. Nicht jede Reparatur ist planbar. Genau deshalb sind Rücklagen und konservative Annahmen kein Spaßverderber, sondern der Kern der Freiheit. Wer das einpreist, bleibt beweglich, auch wenn es mal knirscht!

Immobilien übersetzen Arbeit in Vermögen. Und Vermögen in Zeit. Im Unterschied zu vielen Finanzprodukten lassen sich Immobilien aktiv beeinflussen. Nutzungskonzepte können angepasst, Mieten entwickelt, Kosten optimiert werden. Diese Gestaltbarkeit erzeugt Kontrolle. Und Kontrolle ist ein wesentlicher Bestandteil von Mobilität. Immobilien wirken zudem disziplinierend. Sie zwingen dazu, Rücklagen zu bilden, Risiken realistisch einzupreisen und Verantwortung zu übernehmen. Genau diese Disziplin führt langfristig zu Freiheit. Nicht durch Geschwindigkeit oder Spektakel, sondern durch Wiederholung und Struktur.

Und dann ist da noch die Banklogik, die viele unterschätzen. Für mich ist das keine Magie, sondern Mechanik. Wenn eine Immobilie sauber läuft, verbessert sich nicht nur das Gefühl, sondern auch die Handlungsfähigkeit im System Bank. Werte steigen, Darlehen tilgen sich, und plötzlich entsteht Beleihungsspielraum. Das ist keine Einladung, wild zu eskalieren. Es ist die Möglichkeit, strategisch zu handeln. Wachstum ohne permanent neues Eigenkapital, einfach weil Zeit und Tilgung im Hintergrund gearbeitet haben.



Ich bin Anaïs Cosneau, Gründerin von Happy Immo, Vorständin und Aufsichtsrätin in der Immobilienbranche sowie LinkedIn Top Voice für Finanzen. Ich bin 44 Jahre alt, dreifache Mutter und seit 15 Jahren in Führungspositionen der Immobilienentwicklung tätig.

LIQUIDITÄT IST STEUERBAR

Auch steuerlich ist das Thema weniger sexy als alle tun, aber genau deshalb so wirkungsvoll. Abschreibung, laufende Kosten, Instandhaltung und, Zinsen, das sind keine Tricks, sondern Regeln. Wer sie versteht, kann seine Liquidität besser steuern und wird weniger überrascht. Und weniger Überraschung ist am Ende wieder: mehr Mobilität!

Ich mag Immobilien auch, weil sie sich nicht für Likes interessieren. Sie interessieren sich für Nachfrage, Lage, Substanz und Management. Das klingt trocken. Ist es auch. Und genau deshalb funktioniert es. Wer bereit ist, dieses trockene Handwerk zu machen, baut sich ein System, das leise trägt.

Am Ende ist das für mich die ehrlichste Form von Empowerment. Nicht laut, nicht glamourös, nicht abhängig von Motivation. Sondern gebaut aus Zahlen, Geduld und einem System, das auch dann weiterläuft, wenn man gerade anderes im Kopf hat. Genau das macht mobil! Immobilien haben mir kein sorgenfreies Leben geschenkt. Sie haben mir Optionen gegeben. Nein sagen zu können. Risiken bewusst einzugehen. Entscheidungen nicht aus Angst zu treffen. Nicht jede Immobilie muss glänzen. Manche müssen einfach tragen. Mobil gemacht haben mich nicht die Immobilien selbst. Sondern das Verständnis dafür, wie sie wirken!

VIKA TEMNOVA

Warum sogenannte Horror-immobilien oft kein Fehler, sondern ein Geduldsspiel sind.

Schlechte Immobilie. Gute Entscheidung.

VON CAROLIN TELLE,
UNABHÄNGIGE FINANZIERUNGSEXPERTIN BEI HAPPY IMMO

„Schlecht vermietete Immobilie“ ist einer dieser Begriffe, die sofort Bilder erzeugen: Ärger mit Mietern, Sanierungsstau, schlaflose Nächte, negative Schlagzeilen. In vielen Köpfen gilt sie als Paradebeispiel einer Fehlentscheidung. Etwas, das man lieber schnell wieder loswird. Doch diese Sicht ist verkürzt. Und sie ist gefährlich. Denn sie blendet genau jene Mechanismen aus, über die in der öffentlichen Immobilienerzählung selten gesprochen wird: Zeit, Banklogik, Steuerwirkung und strategische Nachbeleihung. Wer Immobilien ausschließlich über sofortigen Cashflow bewertet, versteht nur einen Teil des Spiels.

Die am meisten verbreitete Fehlannahme unter privaten Investoren lautet: Eine Immobilie ist nur dann gut, wenn sie sich vom ersten Tag an selbst trägt. Diese Logik ist nachvollziehbar, aber unvollständig.

ROMAN KUHN, SCHUFA



Denn Cashflow ist nur eine von mehreren relevanten Größen. Wer langfristig denkt, muss breiter rechnen.

In der Praxis lassen sich vier zentrale Dimensionen unterscheiden: laufender Cashflow, Wertentwicklung, Fremdkapitalhebel und steuerliche Wirkung. Schlecht vermietete oder sanierungsbedürftige Immobilien schneiden häufig nur in der ersten Kategorie schwach ab. In den übrigen Bereichen hingegen sind sie oft überdurchschnittlich stark.

Für Banken zählt nicht, ob eine Immobilie aktuell beliebt ist. Sie bewerten nüchtern: Lage, Bodenwert, Gebäudesubstanz, Entwicklungspotenzial und langfristige Marktfähigkeit. Ein Objekt kann heute geringe Mieteinnahmen generieren und trotzdem einen hohen Beleihungswert besitzen. Entscheidend ist nicht der Ist-Zustand, sondern die Perspektive.

GEDULD SCHLÄGT PERFEKTION

Viele sogenannte Problemimmobilien sind keine Totalschäden, sondern Zeitmodelle. Schlecht vermietete Immobilien produzieren auf dem Papier Verluste – und genau diese Verluste sind steuerlich wirksam. Nicht jede schlecht vermietete Immobilie ist gut. Was es braucht, sind realistische Kalkulationen, ausreichende Liquidität und professionelle Begleitung.

Die entscheidende Frage lautet nicht: Gefällt mir diese Immobilie? Sondern: Welche Funktion erfüllt sie in meinem Vermögenssystem? Vermögen entsteht selten spektakulär. Es entsteht strukturiert, langfristig und oft unscheinbar.

Fabienne Lindner schreibt über Anlagepsychologie

Früher war Kredit an große Lebensentscheidungen gekoppelt: Haus, Auto, Küche. Heute finanzieren wir Sneakers, Smartphones und Festival-Tickets. Kann das gutgehen?

Was kostet die Welt? Warum die Deutschen nicht mehr sparen

Was mich fasziniert? Die Psychologie, wenn es um das Thema Geld geht. Wie wir uns beim Thema Geld kollektiv selbst austricksen.

Wir sprechen häufig über Money Mindset, über unsere Glaubenssätze. Und da kommt dann offiziell das: Wir sind das Land der Sparer. Aber inoffiziell sieht es anders aus. Inoffiziell werden wir mehr und mehr das Land der Monatsraten. Klein, bequem, gut verpackt. Und emotional entlastend. Wer in Raten zahlt, fühlt sich nicht verschuldet, sondern flexibel.

„Buy Now, Pay Later" ist das perfekte Symbol dafür. BNPL klingt nicht nach Kredit, sondern nach Service. Nach Freiheit. Nach „kein Stress". Psychologisch brillant. Finanziell oft weniger. Denn unser Kopf hängt sich am „Buy Now" auf – und verdrängt das „Pay Later" konsequent. In meinen Seminaren frage ich gern: „Wer von euch hat Schulden?" Kaum

ROMAN KUHN, SCHUFA, BAFIN

19,6
Millionen
Privat-Kredite haben Menschen in Deutschland im Jahr 2024 aufgenommen.
Die Zahl ist innerhalb von fünf Jahren um zwei Millionen gestiegen.

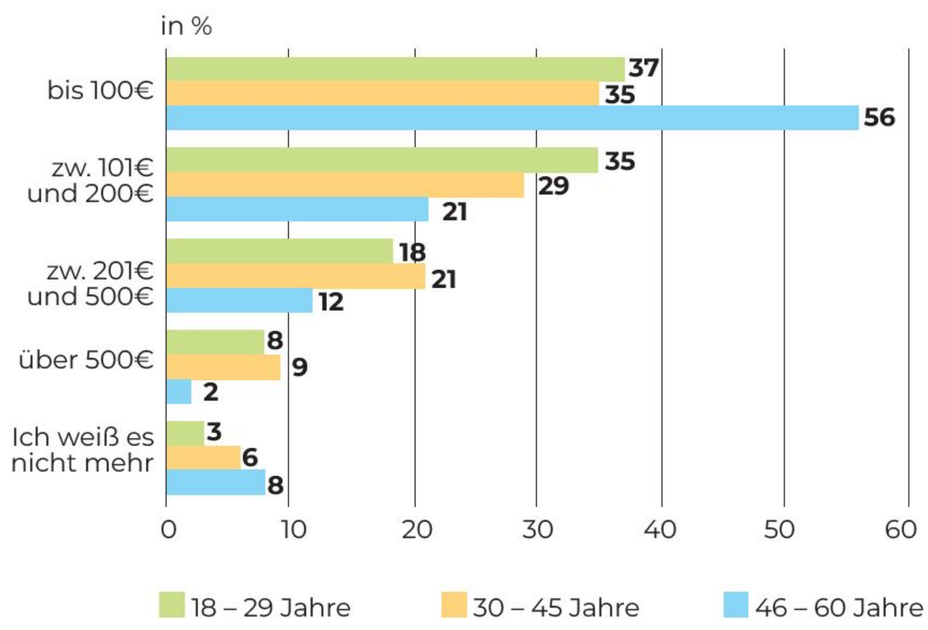


Fabienne Lindner
Als Autorin und Preisträgerin des Finfluencer Award 2025 (Financial Education) vermittle ich in Seminaren und Vorträgen fundiertes Finanzwissen – klar, praxisnah und mit dem Ziel, Menschen zu selbstbewussten Anlageentscheidungen zu befähigen.



3,8
Millionen
Kleinkredite unter 1000€
wurden 2024 in Deutschland aufgenommen.

Run auf Mini-Kredite
ByNowPayLater-Ausgaben







Hände. Dann frage ich anders: „Wer zahlt gerade etwas in Raten, hat Abos, ein finanziertes Handy, ein Auto-Abo oder offene BNPL-Zahlungen?“ Plötzlich gehen fast alle Hände hoch. Willkommen in der neuen deutschen Realität: Wir haben Schulden, nennen sie aber Lifestyle.

Besonders paradox ist, was aktuell beim Sparen und Konsum gleichzeitig passiert. Deutsche sparen immer weniger. Und das ausgerechnet in einer Zeit, in der Unsicherheit eigentlich ein natürlicher Sparmotor wäre. Inflation, geopolitische Krisen, Zukunftsangst? Früher hätte das zu Zurückhaltung geführt. Heute führt es oft zu Trotz-Konsum.

TÄGLICHER BEGLEITER: KREDIT

Denn Unsicherheit verändert unser Zeitgefühl. Wenn sich die Zukunft instabil anfühlt, gewinnt die Gegenwart an Bedeutung. Das zeigt sich auch im Konsumverhalten: Trotz Inflationssorgen oder gerade deswegen reagieren wir auf Rabattaktionen. Wir müssen sparen und möchten sparen. Aber wir treffen auf Black Friday, Cyber Week, „nur heute“-Deals. Auf einzelne Tage, an denen deutlich mehr konsumiert wird als an normalen Tagen. Angst vor Kaufkraftverlust trifft auf maximale Verführung.

Wir befinden uns in einem großen Spannungsfeld zwischen großen finanziellen Sorgen auf der einen Seite und einer hohen Aktivität bei Konsum- und Kreditprodukten auf der anderen. Kredit ist kein Ausnahmezustand mehr, sondern Alltagsbegleiter. Immer verfügbar, immer digital, immer eingebettet in scheinbar harmlose Entscheidungen. Ein Klick, ein Swipe, ein „nur 39 Euro im Monat“.

Deutschland steckt mitten in einem Kulturwandel. Alte Werte wie Sparen, Verzicht und langfristige Planung wirken plötzlich altmodisch. Neue Werte heißen Flexibilität, Bequemlichkeit, sofortige Bedürfnisbefriedigung. Das ist nicht per se falsch. Doch es erfordert neue Fähigkeiten. Psychologische Fähigkeiten. Finanzielle Selbstführung. Wir müssen den Überblick über unsere Finanzen behalten.

“Wir haben Schulden, nennen sie aber Lifestyle.”

Zur finanziellen Wahrheit gehört auch: Finanzplanung beginnt nicht mit ETFs, sondern mit einem Puffer. Drei bis sechs Monate der laufenden Ausgaben als Reserve. Das ist keine spießige Regel, sondern finanzielle Selbstverteidigung. Nur schrumpft dieses Polster bei vielen gerade spürbar. Inflation frisst Rücklagen, während wir gleichzeitig beginnen, Dinge zu finanzieren, die früher aus dem laufenden Einkommen kamen oder gar nicht gekauft wurden. Neue Möbel, neue Kleidung, der nächste Urlaub. Alles Teil eines Lifestyles, der sich massiv verändert hat. Viele klagen, ein Einkommen reiche nicht mehr aus. Was dabei oft untergeht: Der Anspruch an den Alltag ist gestiegen. Vor der Pandemie ließ man sich gelegentlich eine Pizza liefern. Heute gehören Essenslieferungen in Großstädten für viele zum Alltag. Bequem, schnell, aber auch teuer. Diese kleinen, regelmäßigen Ausgaben weichen Budgets auf und lassen Rücklagen schrumpfen. Wir leben nicht nur in einer teureren Welt, sondern auch in einer komfortableren. Und dieser Komfort wird immer häufiger nicht aus Einkommen bezahlt, sondern aus Zukunft.

FINANZIELLE FREIHEIT IM FOKUS

Früher war Kredit an große Lebensentscheidungen gekoppelt: Haus, Auto, vielleicht noch die Küche. Heute finanzieren wir Sneakers, Smartphones, Reisen, Festival-Tickets. Kredit wird nicht mehr beantragt – er taucht einfach auf. Direkt im Check-out. Freundlich formuliert. Ohne Reibung. Unsichtbarer Kredit ist der gefährlichste Kredit.

Was kostet die Welt? Vieles gibt es heute auf Raten. Doch sollten wir auch an morgen denken und unsere finanzielle Sicherheit und Freiheit im Blick haben. Financial wellness bedeutet auch finanzielle Klarheit.

ROMAN KUHN

Erst Haltung, dann Hype, jetzt Pause.

Nachhaltigkeit beim Investieren durchlief in wenigen Jahren den kompletten Trendzyklus.

VON OLIVER STOCK

Nachhaltigkeit in der Geldanlage ist das perfekte Beispiel dafür, wie Anleger mit der Mode gehen: Erst ist es ein Nebenthema für Idealisten mit Jutebeutel, dann wird es zum Heilsversprechen mit religiösem Charakter, und jetzt liegt es wieder da wie ein Trend-Sneaker von 2021: nicht kaputt, aber hinten im Schrank. Das hat weniger mit Moral zu tun als mit einem Dreiklang aus Performance, Politik und Psychologie.

Nachprüfbar ist die Performance: Viele grüne Produkte haben nie das geliefert, was die Debatte behauptet hatte, weder als Rendite-Killer noch als Rendite-Garant. Der Unterschied ist oft erstaunlich klein. Beispiel MSCI: Der grüne MSCI World Selection Index (ESG-Leader/Selection) lag Ende Januar 2026 bei 12,98 Prozent pro Jahr über einen Fünf-Jahres-Zeitraum, der klassische MSCI World bei 12,87 Prozent, netto, annualisiert. Das ist quasi Gleichstand. Auch in den USA zeigt sich: Grün zu investieren ist nicht automatisch ein Renditekiller. Der S&P 500 ESG-Index kommt mit Stichtag 4. Februar 2026 auf 14,95 Prozent pro Jahr auch wieder in einem Fünf-Jahreszeitraum gemessen. Der S&P 500 Total Return auf 13,85 Prozent. ESG liegt also leicht vorn, was damit zu tun hat, dass er weniger Energie- und mehr Techwerte beinhaltet.

Warum also stapeln sich grüne Investments wieder weiter hinten im Regal? Weil der Hype nicht von Renditedifferenzen getragen wurde, sondern von Storytelling – und weil das Storytelling spätestens mit der Wahl von Donald Trump politisch und regulatorisch Gegenwind bekam. Anleger zogen Geld ab: Morningstar beziffert für das Jahr 2025 die globalen Nettoabflüsse nachhaltiger Fonds auf 84 Milliarden Dollar. Und in Europa werden „dunkelgrüne“ Produkte vorsichtiger aufgelegt, teils umetikettiert. Hier frisst Greenwashing-Angst Marketing-Mut.

Dazu kommt die Anlagepsychologie: Wir kaufen selten „Fakten“, wir kaufen Gefühle. In Boomphasen wollen wir das gute Gewissen gleich mitwachsen lassen. In Stressphasen zählt plötzlich wieder das, was gestern noch tabu war – Energie, Rüstung, alles, was gerade läuft. Nachhaltigkeit ist damit nicht tot. Sie ist nur gerade nicht mehr Mode. Aber Mode ist an der Börse oft nur der lauteste, nicht jedoch der beste Berater.

Edda Vogt schreibt über Fonds & ETF's

Kleine Gebrauchsanweisung:
Investieren in das, worüber alle gerade reden

Der Trend ist dein Freund, aber nur wenn du ihn wirklich kennst.

Künstliche Intelligenz, Robotik, Quantencomputing: Diese Begriffe dominieren Finanzmedien, Social Media und Börsengespräche. Zwischen FOMO und Skepsis stellt sich fast zwangsläufig die Frage: Sollte ich da dabei sein? Und wenn ja: wie?

Die technologische Transformation der 2020er-Jahre erinnert an die frühen Internetjahre. Damals galt: viel Fantasie, wenig Umsatz – bis fast unbemerkt der Kipppunkt kam. Ab da ging es exponentiell nach oben. Genau das beschreibt der Hockey-Stick-Effekt: lange passiert wenig, dann sehr viel. Wer heute in Innovationen investiert, wettet auf diesen Moment.

Doch Innovation ist kein einzelnes Thema, sondern ein Ökosystem. Sechs Felder geben aktuell den Ton an:

Künstliche Intelligenz (KI) hat sich von der reinen Hardware-Phase (Chips) hin zu Software- und Anwendungsunternehmen entwickelt, die echten Mehrwert und neue Umsatzströme generieren.

Quantencomputing: Fungiert als „Durchlauferhitzer" für KI, löst komplexe Optimierungsprobleme, etwa in der Logistik oder Portfolio-Analyse, durch parallele Rechenleistung.

Cloud Computing ist das Fundament. Ohne Rechenzentren keine KI, keine Skalierung, keine Innovation. Die massiven Investitionen der Hyperscaler wie Amazon, Microsoft oder Alphabet zeigen, wie ernst das gemeint ist. Energie wird damit zum Engpass. Rechenzentren fressen Strom. Deshalb rücken Uran und kleine modulare Nuklear-

reaktoren als stabile Energiequellen wieder in den Fokus.

Cyber Security ist kein Trend, sondern Dauerbaustelle. Je digitaler unsere Welt, desto wichtiger wird der Schutz von Daten und Infrastruktur – insbesondere mit Blick auf künftige Quantencomputer.

Robotik verlässt die Forschungslabore. Automatisierung in Logistik, Industrie und Pflege ist Realität – und ein Milliardenmarkt.

Die entscheidende Frage ist nicht, ob diese Trends relevant sind, sondern wie du sie investierbar machst. Nicht jedes Vehikel passt zu jeder Anlagementalität.

Direkte Beteiligungen sind spannend, aber oft kaum zugänglich und hochriskant. Einzelaktien ermöglichen gezieltes Stock-Picking, erfordern jedoch Zeit und profundes technisches Wissen. Aktive Fonds bieten professionelle Selektion, kosten dafür mehr. Themen-ETFs sind für viele der pragmatischste Einstieg: transparent, vergleichsweise günstig und breit gestreut. Zertifikate können Nischen abbilden, bringen aber Emittentenrisiken und oft eine enge Titelauswahl mit.

INNOVATION JA – ABER EINGEBETTET IN EINE STRATEGIE

Zukunftsthemen sind kein Ersatz für ein breit diversifiziertes Fundament, sondern taktische Satelliten. Als Faustregel gelten maximal zehn Prozent pro Thema und höchstens 20 Prozent alle Themen zusammen. BP



Edda Vogt
25+ Jahre Finanzkommunikation, Ökonomin, Autorin mit viel Know-how und Spaß an Börsenthemen. Mein Anliegen: finanzielle Selbstbestimmung und Vermögensaufbau unterstützen – mit Wissen, Tools und offenen Gesprächen über Geld.

BETTINA REICHERT

Check:

So wählst du das passende Instrument
Das Thema steht, wieviel investiert werden soll, ist festgelegt. Jetzt geht es um die Auswahl. Wichtig vorab: Bei jungen Innovationsfeldern ist die historische Performance nur eingeschränkt aussagekräftig. Struktur, Risiko und Zusammensetzung zählen mehr als Renditekurven. Finanzportale wie extraETF oder Morningstar helfen beim Vergleich.

1 **Streuung:**
Über 100 Titel bedeuten einen breiteren Ansatz und weniger Einzelwertrisiko. 20 bis 30 Titel sind sehr fokussiert – und verlangen starke Nerven.

2 **Kosten:**
Themen-ETFs liegen meist sinnvoll bei 0,3 bis 0,5 Prozent Total Expense Ratio (TER). Aktive Fonds dürfen teurer sein, aber nur bei klarer Strategie und echter Selektion.

3 **Klumpen-Abgleich:**
Achte darauf, große Tech-Titel nicht mehrfach überzugewichten.

4 **Risiko-Kennzahlen:**
Volatilität und Maximum Drawdown zeigen wie nerventauglich ein Produkt ist.

Zusatzcheck bei aktiven Fonds:
Hör ein Interview oder einen Podcast mit dem Fondsmanagement. Bei aktiven Fonds investierst du immer auch in Entscheidungsqualität.

Fazit:
In Trends zu investieren, bringt Drehmoment ins Depot. Ein gutes Themen-Investment erkennt man jedoch nicht an der Story, sondern daran, wie sauber es sich ins bestehende Depot einfügt.

Der menschliche FAKTOR gewinnt doch.

Warum aktives Management bei Innovationsthemen eine Rolle spielt.

VON EDDA VOGT

ETFs sind ein geniales Werkzeug. Günstig, transparent, effektiv. In hocheffizienten Märkten sind sie kaum zu schlagen. Wer breit investieren will, Kosten niedrig halten möchte und langfristig denkt, kommt an ihnen nicht vorbei. Doch Innovation ist kein effizienter Markt. Hier gilt oft: The winner takes it all.

Ein passiver ETF folgt festen Regeln. Er kauft alle Aktien eines Index – die Gewinner und zwangsläufig auch die Verlierer. Er kennt keine Meinung, kein Bauchgefühl, keine Zweifel. Ein aktives Management hingegen kann aussortieren. Es muss keine „Luschen" im Portfolio behalten, nur weil sie formal noch dazugehören. Gerade bei Zukunftsthemen ist dieser Unterschied entscheidend. Denn nicht jedes Geschäftsmodell skaliert. Manche sind solide, andere nur gut verpackt – hübsch gemacht für einen Börsengang. Und wieder andere werden schlicht überholt im Wettrennen um die vorderen Plätze.

Der menschliche Faktor kommt genau hier ins Spiel. Bilanzen lesen. Cashflows einordnen. Managementqualität bewerten. Und vor allem: Zusammenhänge verstehen. Innovation entsteht selten isoliert. Sie lebt von Schnittstellen – zwischen Software und Hardware, Energie und Infrastruktur, Daten und Regulierung. Dieses Zusammenspiel erfordert spezialisiertes Fachwissen. Genau das können selbst gut konstruierte Pure-Play-ETFs nur begrenzt abbilden.

AKTIV ODER PASSIV: WO DIE UNTERSCHIEDE LIEGEN

Der größte Nachteil aktiver Fonds sind die Kosten. Während ETFs meist rund 0,3 Prozent pro Jahr kosten, liegen aktive Fonds im Schnitt bei etwa 1,2 Prozent – erfolgreiche Tech-Fonds oft darüber. Dieser Renditeabschlag muss erst einmal verdient werden. Gelingt das nicht, verliert der Fonds automatisch gegen den Index. Das ist die unbequeme Wahrheit.

Auf der anderen Seite steht die Flexibilität. Aktives Management kann Cash aufbauen, Risiken reduzieren oder in weniger volatile Nebenwerte umschichten. Themen-ETFs sind starr. Sie bleiben investiert – auch dann, wenn Bewertungen aus dem Ruder laufen, Geschäftsmodelle bröckeln oder sich technologische Sackgassen abzeichnen. Gerade in volatilen Innovationsphasen kann diese Beweglichkeit den Unterschied machen – nicht jeden Abschwung vermeiden, aber ihn abfedern.

WORAUF DU BEI AKTIVEN FONDS ACHTEN SOLLTEST

Marketing ist laut. Qualität zeigt sich im Detail.

Stiltreue: Bleibt der Fonds seinem Ansatz treu oder wird hektisch umgebaut? Häufige Stilbrüche sind oft ein Zeichen von Reaktion statt Überzeugung.

Active Share: Wie stark weicht der Fonds tatsächlich von einem vergleichbaren ETF ab? „Index-Schmuser" kassieren hohe Gebühren für fast passive Leistung – das lohnt sich nicht.

Management-Stabilität: Ein häufiger Wechsel im Fondsmanagement deutet auf interne Probleme hin. Erfahrung, Teamkontinuität und ein klarer Entscheidungsprozess sind bei komplexen Tech-Themen entscheidend.

Risikobewusstsein: Kennzahlen wie Volatilität, Maximum Drawdown oder Sharpe Ratio zeigen, ob Rendite durch Können entstanden ist – oder durch das Eingehen übermäßiger Risiken.

Unterm Strich gilt: ETFs bleiben das Rückgrat eines soliden Portfolios. Doch bei Innovationen kann aktives Management Mehrwert liefern – wenn es gut gemacht ist. Nicht jede Idee gewinnt und nicht jedes Thema hält, was es verspricht. Wer hier bewusst auswählt, ergänzt das Depot um eine aktive Perspektive. Oder anders gesagt: Technologie rechnet. Menschen entscheiden. BP

FIREFLY

Patrick Dewayne
Finanzjournalist und Bestsellerautor.
Ex-Banker, heute Übersetzer zwischen Märkten, Menschen und Entscheidungen rund ums Investieren.

TOP 5 Streaming-Anbieter 2025:
Nutzungsvolumen (gesamt) – Zuschauer gesamt

Rang	Distributor	Vol. (Stunden)
1.	ARD	1.234.403.924
2.	ZDF Verbund	1.016.266.506
3.	RTL Deutschland	747.704.649
4.	Joyn Plattform	510.394.187
5.	Amazon*	268.665.632

* seit 01.11.2025 im Ausweis (werbefinanziertes VoD)
Quelle: AGF Videoforschung

Patrick Dewayne schreibt über M&A und Wall Street

Warum der Warner-Deal jetzt erst recht gefährlich wird

Eigentlich will ich doch bloß streamen

Das moderne Sofa ist ein Investment Case: Du zahlst monatlich, erwartest Rendite in Form von Zerstreuung – und hoffst, dass dich niemand zwischendurch neu bepreist. Genau dort stehen wir wieder. Nur mit Plot Twist: Netflix zieht sich aus der Warner-Bieterschlacht zurück. Paramount/Skydance gewinnt. Und wer jetzt denkt „na gut, dann ist die Monopol-Gefahr vom Tisch“, hat den Film nicht bis zum Abspann gesehen.

Für Wall Street war die ursprüngliche Netflix-Idee ein Klassiker: Scale wins. Netflix wollte die Kronjuwelen – Studio, Library, HBO/Max – und die linearen Kabelsender sollten ausgelagert werden. Übersetzt: Wachstum und Fantasie bleiben im Haus, „Legacy“ wird als Spin-off verpackt. Für Zuschauer klang das erstmal nach: weniger Apps, mehr Komfort. Für die Deal-Welt roch es nach dem alten M&A-Parfum: Synergien.

Synergien sind im Jargon das, was früher in der Kirche „Glaube“ hieß: Man sieht sie nicht, aber ohne sie lohnt der Opfergang nicht. Ein paar Excel-Zeilen später sollen plötzlich Kulturen harmonieren, Vertriebslogiken ineinandergreifen, Egos kooperieren – und am Ende wächst der Free Cashflow wie von selbst. Warner hat davon eine ganze Historie: Time/Warner, AOL/Time Warner (die Mutter aller Value-Destruction-Folklore),

KOLJA ERDMANN

"Plattformen brauchen Leitplanken"

AT&T/Time Warner, Discovery/Warner. Jedes Mal die gleiche These: Content + Distribution = Goldtopf. Oft blieb: Schulden, Kulturkampf, Abschreibungen. Das ist keine Romantik, das ist Bilanz.

Und dann kam Paramount. All cash, höherer Preis, härtere Ansage. Netflix hatte eine Schmerzgrenze – und zog. Offiziell heißt das „Verhandlungsdisziplin": Der Deal sei „finanziell nicht mehr attraktiv", ein „Nice to have" zum richtigen Preis, kein „Must have" um jeden Preis. Die Börse liebte diesen Satz. Netflix sprang nachbörslich zweistellig, weil die Investoren eines mögen: nicht überbezahlen. Das ist der Moment, in dem man versteht: Im Zweifel ist nicht die Story der Sieger – sondern der, der rechtzeitig vom Tisch aufsteht.

Heißt das, die Zuschauer können aufatmen? Im Gegenteil. Der Deal ist nicht harmloser geworden – er hat nur die Farbe gewechselt. Unter Netflix wäre die Gefahr klar gewesen: ein Streaming-Gigant mit noch mehr Bibliothek, noch mehr Preismacht, noch mehr Kontrolle über Kündigungen. Unter Paramount wird es politischer, schwerer zu greifen – und damit gefährlicher.

RISIKO POLITIK

Denn plötzlich geht es nicht nur um DOJ, FTC oder Kartellrecht, sondern um Deutungshoheit: Wer kontrolliert kulturelle Infrastruktur? Wer entscheidet, was im Algorithmus nach oben gespült wird – und was im Keller verschwindet? Und wer darf ganz banal Gebühren erhöhen, weil Alternativen fehlen? Konsolidierung klingt nach Aufräumen, ist aber oft ein Machttransfer. Internet-Ökonomie belohnt Größe – und Abos sind heute wie Fitness-Studios: Viele zahlen, wenige nutzen, alle vergessen zu kündigen. Wer das Spiel beherrscht, diktiert die Bedingungen.

Und dann ist da noch CNN. In diesem Bieterkrieg ging es nicht nur um Content, sondern auch um Einfluss. Wenn Politik bei Deals „mitliest", ist das kein Nebensatz, sondern ein Pricing-Faktor. Das Risiko heißt nicht nur „höhere Preise", sondern auch: weniger Reibung, weniger Vielfalt, mehr Steuerung – mal über Pakete und Preismodelle, mal über redaktionellen Druck, mal über die schlichte Logik eines Konzerns, der optimiert.

Die Zuschauer merken das zuerst im Portemonnaie: Erst kommt das Bundle, dann die Preisanpassung, dann „Werbung oder Premium", dann regionale Fenster. Die Kreativen merken es in der Verhandlung: weniger Bieter, härtere Konditionen, strengere Greenlight-Prozesse, mehr Sequels, weniger Mut. Das ist nicht moralisch – das ist Mechanik.

Ich will doch bloß streamen. Aber wenn diese Schlacht um Warner eines zeigt, dann das: Es geht längst nicht mehr nur um Serien. Es geht um Marktstruktur, Macht und darum, wer am Ende die Rechnung zahlt. Und Spoiler: Meistens sitzt der Zahler schon auf dem Sofa.

LEADERSHIP INTENSIV

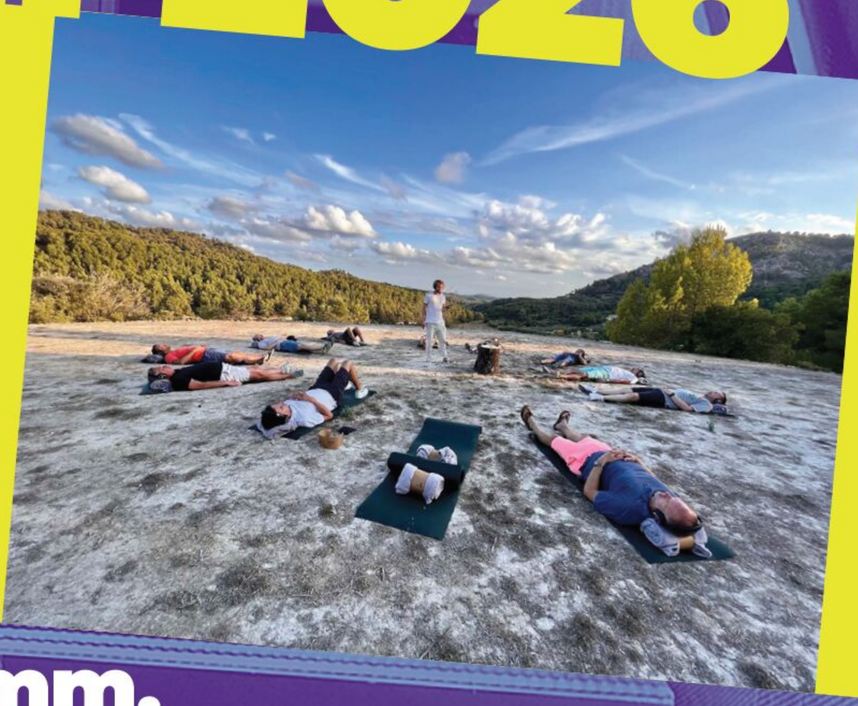
Du führst ein Unternehmen. Wer führt dich?

Die meisten CEOs optimieren alles – außer sich selbst. Nicht aus Faulheit. Sondern weil kein Format existiert, das ihrem Anspruch gerecht wird.

Dieses Leadership-Training tut es.

8.–9. Juni 2026

München. Zwei Tage.
Zwanzig Plätze. Für Gründer, CEOs und C-Level, die aufgehört haben, an Seminare zu glauben – aber noch nicht aufgehört haben, sich weiterzuentwickeln.



Zur Anmeldung hier entlang:

Kein Wohlfühlprogramm.
Keine Zertifikate.
Nur die Arbeit, die zählt.

Nur 20 Plätze. Wer zögert, schaut zu.

Deutschland ist stolz auf seine Weltmarktführer. Wenn sie aber zum Verkauf stehen, will sie kaum einer haben. Wieso?

HIDDEN CHAMPIONS? Nein danke!

VON PATRICK DEWAYNE

Deutschland hat Weltmarktführer wie andere Leute Familienrezepte: streng gehütet, leicht verklärt – und wenn man ehrlich ist, weiß niemand so genau, ob es noch funktioniert, wenn man's wirklich kochen muss.

Auf dem Papier sind unsere Hidden Champions die perfekte Story: Nischenkönige, Exportmaschinen, Ingenieurskunst. In der Realität sind viele davon gerade kein „German Miracle", sondern ein M&A-Fall mit Fieber. Nicht, weil das Produkt schlecht ist. Sondern weil das System drumherum die Firma krank macht.

Die erste Diagnose: Nachfolge. Sie klingt wie ein weiches Thema, ist aber harte Bilanz. Laut der staatlichen Förderbank KfW sind 57 Prozent der Mittelstandslenker 55 Jahre und älter. Vor 20 Jahren waren es nur 20 Prozent. Und jetzt die Zahl, die wie eine Sirene klingt: Bis 2029

könnten jährlich rund 114.000 Unternehmen schließen. Nicht aufgrund von Insolvenz. Sondern weil niemand mehr am Steuer sitzt. Fast jede vierte Firma erwägt Stilllegung. Und fast die Hälfte sagt: In der Familie will es keiner übernehmen.

Für Investoren ist das kein Bauchgefühl, das ist Risiko-Mathematik: Wenn der Gründer geht, geht mit ihm das Kundenvertrauen, die Preislogik, die Kultur – manchmal sogar die komplette Vertriebsmaschine. Owner-Dependence ist in Deutschland nicht die Ausnahme, sondern die DNA vieler Betriebe. Und DNA ist im Deal schwer umzuschreiben.

Zweite Diagnose: Bürokratie. Klingt banal, ist aber das deutsche Hochrisiko-Asset. 42 Prozent nennen sie als Grund, warum sie dichtmachen wollen. Das ist Rekord. Und wer schon einmal eine Nachfolge oder einen Verkauf begleitet hat, weiß: In Deutschland gibt es zwei Deals. Den echten und den mit den Formularen. Register, Meldungen, Prüfungen, Auflagen, steuerliche Knoten. Es ist, als würde man ein Unternehmen verkaufen und gleichzeitig eine Verwaltungsakte vererben.

Dritte Diagnose: Kreditklemme. Im Schlussquartal 2025 berichteten 37,8 Prozent der kleinen und mittelgroßen Unternehmen von erschwerten Kreditbedingungen. Banken werden vorsichtig, weil Fundamentaldaten wackeln: Kosten, Nachfrage, Margen. Für Käufer heißt das: teureres Fremdkapital, härtere Bedingungen, mehr Eigenkapital. Und damit ein ganz einfacher Effekt: Der Deal wird nicht „unmöglich", sondern er wird unattraktiv.

Und dann kommt der Punkt, an dem viele Gespräche kippen: Preis. Die KfW zeigt steigende Kaufpreisvorstellungen, im Schnitt rund 499.000 Euro, oft etwa beim 1,2-fachen Jahresumsatz. Das klingt erst mal vernünftig. Nur: Verkäufer preisen gern die Vergangenheit („Weltmarktführer!"), Käufer müssen die Zukunft bezahlen („Nachfolge, Capex, Risiko, Struktur"). Dieser Spalt ist nicht psychologisch, sondern er ist der Moment, in dem Deals sterben.

Als wäre das alles nicht genug, spielt 2026 wieder Weltpolitik M&A: Trumps Zoll- und Handelskrieg ist für viele Hidden Champions kein Hintergrundrauschen, sondern Ergebnisrechnung. Der deutsche Mittelstand ist exportlastig, häufig spezialisiert, oft abhängig von wenigen großen Kunden. Wenn Zölle wie von einem DJ am Regler gedreht werden, wird aus kalkulierbarem EBIT schnell ein Fragezeichen mit Lieferkette. Innenpolitisch läuft parallel die nächste Unsicherheitsschleife: Erbschaftsteuer. Die Debatte ist toxisch, weil sie in einer ohnehin schwachen Investitionsphase zusätzliche Unklarheit in die Nachfolge bringt. Was passiert steuerlich wirklich? Welche Ausnahmen bleiben? Wie wird gestundet? Das ist nicht nur Politik – das ist Timing-Risiko. Und Timing ist im M&A der teuerste Posten.

Also: Warum meiden Investoren deutsche Hidden Champions? Weil sie nicht das Produkt fürchten, sondern den Kontext: Alter, Abhängigkeit, Bürokratie, Finanzierung, Außenhandel, Steuerunsicherheit. Deutschland hat großartige Firmen – aber oft ohne Übergabefähigkeit.

Die gute Nachricht: Genau darin liegt die Chance. Wer den Mittelstand nicht als „Einzelstück" betrachtet, sondern als Baukasten, kann Value schaffen: Buy-and-Build, Roll-ups, professionelles Management, gemeinsame Einkaufs- und Vertriebsstrukturen. Drei Betriebe mit je 700.000 Euro EBIT sind einzeln zu klein für die großen Player – zusammen sind sie plötzlich relevant. Nicht durch Magie. Durch Struktur. Durch Synergien, die diesmal nicht Predigt sind, sondern Prozess.

Deutschlands Weltmarktführer sind nicht am Ende. Sie sind überlastet. Und die Frage ist nicht, ob Investoren kommen, sondern ob wir endlich Bedingungen schaffen, unter denen sie bleiben.

Simon Leopold

Alarmstufe Rot? Das Unternehmen vor der Pleite? Manche laufen weg. Für andere ist es die Chance für den Deal des Lebens.

"Gescheiterte Start-ups können ein Schnäppchen sein"

DAS GESPRÄCH FÜHRTE ILKA STIEGLER

Simon, Krise klingt nach: Finger weg! Für dich auch?

Krise heißt nicht, dass etwas wertlos ist. Die erste Frage ist immer: Handle ich als strategischer- oder als Finanzinvestor? Will ich also Synergien heben oder meine Rendite vergrößern? Viele Unternehmen sind heute so günstig wie seit Jahrzehnten nicht, aber du solltest genau wissen, was du damit vorhast. Wichtig ist auch die Deal-Struktur: Share Deal, wenn Rechte, Zertifikate oder Verträge erhalten bleiben sollen. Asset Deal, wenn es schnell gehen muss und du gezielt auswählen willst, was du übernimmst.

Woran erkenne ich eine kurzzeitige Delle – und wann ist das Geschäftsmodell wirklich am Ende?

Das erkennst du an den Zahlen. Eine Delle ist oft die Reaktion auf einen kurzzeitigen Schock – Corona ist für mich so ein Klassiker. Kritisch wird es, wenn sich die Lage über Jahre schleichend verändert: sinkende Bestellungen, schrumpfender Kundenstamm, Qualitätsprobleme, hohe Personalfluktuation. Dann stimmt möglicherweise das Modell nicht mehr. Wichtig ist auch die Produktkalkulation: Gibt es noch Spielraum? Lassen sich zusätzliche Services rund um das bestehende Produkt bauen?

Gibt es typische Warnsignale, bei denen Investoren besser die Finger vom Zielobjekt lassen sollten?

Ja. Wenn das Geschäftsmodell an einer einzelnen Person hängt. Fällt sie weg, dann funktioniert oft nichts mehr. In vielen Betrieben, gerade im Mittelstand, gibt es solche patriarchischen Strukturen. Da musst du genau prüfen, ob das Unternehmen anpassungsfähig ist. Ein weiteres Warnsignal: Wenn zentrale Fachkräfte schon abgewandert sind. Prüfe vor dem Kauf außerdem Assets wie Maschinenpark, Gebäude und IT gründlich – sind die überhaupt zukunftsfähig?

Viele denken bei Distressed M&A nur ans Schnäppchenmachen. Übersehen sie etwas?

Ziemlich viel sogar. Der Markt ist aktuell ein Käufermarkt, die



Simon Leopold ist M&A- und Sanierungsexperte. Geschäftsführer von ABG Consulting-Partner und weiß, was es bedeutet, sich ein Unternehmen in Schieflage anzulachen.

Angebotsmenge steigt, vor allem bei insolventen Unternehmen. Aber die Qualität nimmt ab. Wer einsteigt, braucht einen klaren Plan: neue Konzepte, Kunden, Märkte. Gerade Produktionsunternehmen müssen sich heute oft komplett neu erfinden. Der günstige Kaufpreis ersetzt keine langfristige Strategie.

Spannend sind auch gescheiterte Start-ups: Ihr Produkt ist häufig nahezu fertig entwickelt. Der neue Investor sichert sich so eine Innovation zu einem Bruchteil der ursprünglichen Entwicklungskosten.

Welche Rolle spielt das Management des Zielunternehmens? Wann kann es bleiben – wann sollte es gehen?

Ehrlich gesagt: Oftmals sollte es besser gehen. Denn meist ist das alte Team im „üblichen Doing" gefangen. Neuaufstellung und Transformation brauchen aber ein Mindset für Wandel. Wer lernfähig ist, kann gern bleiben. Neue Impulse kommen aber häufig erst durch neue Köpfe: im Vertrieb, Einkauf oder eben der Geschäftsführung.

Ist Geschwindigkeit beim Krisendeal alles – oder lohnt manchmal Geduld?

Firesales laufen so schnell, weil viele Unternehmen im Verfahren kaum stabil über einen längeren Zeitraum zu halten sind. Da kannst du kaufen, musst aber eine klare Vision haben. Schnelligkeit ist schon oft vorteilhaft, weil Gebote mit der Zeit steigen. Aber: Lieber Zeit lassen, als einen schnellen Fehlkauf machen. Was sich im Verfahren länger trägt, ist meist auch danach marktfähig.

Was sollten Investoren gerade jetzt besonders auf dem Radar haben?

Branchen mit Zukunft: Leiterplatten, Elektronik, Halbleiter, Defence, Medizintechnik. Auch Dienstleistungen, Pflege und Handwerk sind gefragt. Produktionsstandorte im Osten sind interessant – niedrigere Lohnkosten und „Made in Germany". Distressed M&A sind zudem gesamtwirtschaftlich wichtig: Sie erhalten know-how und Innovationskraft und geben dem Mittelstand eine Perspektive. Deutschland ist immer noch ein guter Standort, es braucht aber Geschick, hier zu investieren. BP

Meine Hassliebe zu Krypto

Michael Wutzke schreibt über Krypto & Blockchain

Warum mich die Branche gleichzeitig nervt und fasziniert.

Ich habe ein Problem mit Krypto. Eigentlich mehrere. Und trotzdem komme ich nicht davon los. Vielleicht, weil es kaum ein anderes Thema gibt, das so viel Unsinn produziert und gleichzeitig so viel reales Potenzial hat. Krypto ist laut, chaotisch, oft unseriös und voller Versprechen, die meist nie eingehalten werden. Und genau darin liegt auch seine größte Chance.

ERSTMAL AUFRÄUMEN: BITCOIN, KRYPTO, BLOCKCHAIN

Eines der größten Probleme sind die Begriffe. Vieles wird durcheinandergeworfen. Bitcoin, Krypto, Blockchain: klingt ähnlich, ist es aber nicht. Mit Bitcoin ging alles los, die Mutter aller Kryptowährungen. Bitcoin ist einzigartig und man versteht ihn erst, wenn man sich ernsthaft und über Wochen mit ihm beschäftigt. Für Bitcoin-Maximalisten gibt es nur Bitcoin, alles andere gilt als Scam, sogar staatliche Währungen wie der Euro. Das klingt radikal, folgt aber einer klaren Logik.

Bitcoin ist nicht veränderbar. Die Regeln sind festgeschrieben, das maximale Angebot liegt bei 21 Millionen Coins. Neue Bitcoins entstehen durch Mining, was hohen Energieaufwand und reales Investment erfordert. Daraus leiten viele seinen Wert ab. Bitcoin ist digitales, absolut knappes Eigentum, das sich im Gegensatz zu allen bekannten Währungen nicht beliebig vermehren lässt.

Krypto dagegen ist ein Sammelbegriff. Er umfasst Tausende Projekte, Tokens und Coins mit völlig unterschiedlichen Zielen, Qualitäten und Risiken. Die große Mehrheit davon wird ihre Versprechen nie einlösen, was viele Anleger nicht abschreckt, zu investieren.

Blockchain wiederum ist die zugrundeliegende Technologie. Ein verteiltes Register, das ohne zentrale Instanz funktioniert und Transaktionen transparent speichert.

Bitcoin nutzt eine Blockchain. Blockchains selbst sind jedoch weit mehr als Bitcoin, nicht als Geld, sondern als technisches Fundament für neue Formen von Eigentum, Handel und Abwicklung.



Michael Wutzke
Ich bin Fintech-Experte aus Frankfurt am Main und liebe es, digitale Produkte zu bauen. Ich arbeite an der Schnittstelle von IT, Produkt und Business Development mit Fokus auf Blockchain, digitale Assets und KI.

ROMAN KUHN

Die größten Kryptowährungen nach Marktkapitalisierung 2026

Rang	Kryptowährung	Marktkapitalisierung (USD)
1	Bitcoin (BTC)	1.8 Bio.
2	Ethereum (ETH)	375.7 Mrd.
3	Tether (USDT)	186.7 Mrd.
4	BNB (BNB)	123.9 Mrd.
5	XRP (XRP)	123.8 Mrd.
6	Solana (SOL)	78.8 Mrd.
7	USDC (USDC)	74.6 Mrd.
8	TRON (TRX)	28.2 Mrd.
9	Dogecoin (DOGE)	23.0 Mrd.
10	Cardano (ADA)	13.9 Mrd.

Quelle: Handelsblatt

KRYPTO ALS INVESTMENT: EHER PFERDEWETTE ALS AKTIENMARKT

Viele Kryptowährungen haben theoretisch enormes Potenzial. Praktisch sind sie oft Wetten auf eine ungewisse Zukunft. Wer heute investiert, setzt darauf, dass ein Projekt irgendwann relevant wird. Große Worte lassen jedes Projekt einzigartig wirken.

Der Unterschied zum Aktienmarkt ist fundamental. Es gibt kaum Kennzahlen, keine etablierten Bewertungsmodelle, oft keine Umsätze und nicht selten anonyme Teams. Stattdessen Whitepaper, Roadmaps und Ankündigungen auf Social Media. Man hofft. Man glaubt. Man vertraut. Deshalb kann ich dem Durchschnittsmenschen kein Investment in Kryptowährungen empfehlen. Außer er oder sie hat sich intensiv mit dem jeweiligen Projekt beschäftigt. Alles andere ist Spekulation. Dazu braucht man starke Nerven, um bei schnellen Kursverlusten nicht in Panik zu geraten.

WARUM ICH TROTZDEM AN BLOCKCHAIN GLAUBE

Jetzt die andere Seite. Die rationale. Und genau deshalb die wichtigere. Blockchain-Technologie hat enormes Potenzial im Finanzwesen. Nicht wegen schneller Gewinne, sondern wegen effizienterer Strukturen. Ein zentrales Stichwort lautet: Tokenisierung. Tokenisierung bedeutet, reale Vermögenswerte digital abzubilden. Aktien, Anleihen, Fonds oder Immobilienanteile können als Token existieren. Der Vorteil ist offensichtlich: Handel rund um die Uhr. Blockchains funktionieren ohne zentrale Intermediäre. Niemand kann Transaktionen stoppen oder Konten einfrieren. Das ist keine Anarchie, sondern Wahlfreiheit. Investoren können Assets selbst halten und onchain handeln. Gleichzeitig entsteht ein Risiko: Wer seine Schlüssel verliert, verliert seine Assets. Fehler sind nicht rückgängig zu machen. Für viele ist diese Verantwortung zu hoch. Dazu kommen praktische Fragen, etwa zur Vererbung digitaler Vermögenswerte.

Deshalb sind viele Investoren gut beraten, über regulierte Plattformen zu arbeiten, etwa über Kryptobörsen. Nicht aus Ideologie, sondern aus Pragmatismus. Die EU hat mit der MiCAR-Verordnung einen eigenen Rechtsrahmen für Krypto-Assets geschaffen. Sicherheit, Nutzerführung und Support zählen. Ideologie schützt kein Vermögen.

MEINE HASSLIEBE IN EINEM SATZ

Ich hasse den Hype, die Versprechen und die Spekulation. Ich liebe die Technologie, die Effizienz und die langfristigen Möglichkeiten. Krypto ist kein Selbstzweck. Blockchain ist ein Werkzeug. Und Bitcoin ist ein Teil des Ganzen. Egal, ob Aktien, Immobilien oder digitale Assets: Austausch ist entscheidend. Niemand trifft gute Entscheidungen im luftleeren Raum. Glaube nicht blind deiner Bank, Influencern oder Freunden.

Der Dialog mit Gleichgesinnten hilft, Perspektiven zu wechseln und Fehler zu vermeiden. Konferenzen, Meetups und Diskussionsrunden gibt es bundesweit.

Viele Veranstaltungen findet man über klassische Suchen oder über den Anlage-Punk-Eventkalender: https://www.yard.global/calendar/anlage-punk/

ROMAN KUHN

The Token Takeover: wenn Algorithmen den Broker ersetzen

Die Blockchain-Technologie revolutioniert den Börsenhandel. Und Deutschland spielt zur Abwechslung mal oben mit.

VON YVONNE DEWERNE

Die Tokenisierung ist der Vorschlaghammer, der die verstaubten Strukturen der Wall Street einreißt und durch eine Infrastruktur ersetzt, die so schnell ist wie das Internet selbst. Ein Rechtsanspruch wird dabei in puren, digitalen Code verwandelt. Während eine klassische Aktie als Träger-Datensatz bei der Bank vor sich hin vegetiert, ist der Token auf der Blockchain selbst das Wertpapier. Er ist der digitale Zwilling, der nicht nur den Wert einer Firma spiegelt, sondern ihn physisch repräsentiert. Verkaufen bedeutet hier nicht mehr, tagelang auf die Bank zu warten. Sondern das Asset direkt, endgültig und fälschungssicher zu verschieben.

Gesteuert wird diese Revolution von Smart Contracts. Diese „Wenn, dann"-Algorithmen agieren als automatisierte Treuhänder: Sobald die Kohle fließt oder der Dividenden-Stichtag ran ist, feuert der Code die Transaktion ab. Das Ergebnis ist ein Finanz-Hybrid: rechtlich geschützt wie eine deutsche Aktie, aber so schnell und grenzenlos wie eine Kryptowährung. Weil die Blockchain jede Bewegung sofort in ihr dezentrales Hauptbuch meißelt, schrumpft die Abwicklungszeit von 48 Stunden auf wenige Sekunden.

Deutschland spielt hier überraschenderweise mal oben mit. Siemens hat 2024 eine 60-Millionen-Euro-Anleihe direkt auf einer öffentlichen Blockchain emittiert. Fintech-Architekten wie Cashlink aus Frankfurt oder Bitbond aus Berlin bauen derweil das neue Fundament, damit Firmen ihre Anteile rechtssicher als Security Tokens raushauen können. Für Investoren ist das kein Zukunftsgefasel: Plattformen wie Swarm Markets bieten heute schon den BaFin-geschützten Zugang zu Apple oder Tesla auf der Chain an.

DIE MAGIE DER FRAKTIONEN

Der wahre Punk-Moment ist die Zerschlagung der Einstiegshürden durch Fractional Ownership. Da Token fast unendlich teilbar sind, können Anleger auch mit Kleinstbeträgen Bruchstücke von Titeln erwerben. Kombiniert man das mit einem Markt, der 24/7 unter Strom steht, entsteht ein globales Monster: HSBC schätzt, dass die tokenisierte Weltwirtschaft bis 2027 auf 24 Billionen Dollar explodiert. Das sind 10 Prozent des globalen BIP, die nicht mehr in Depots liegen, sondern auf Wallets wandern.

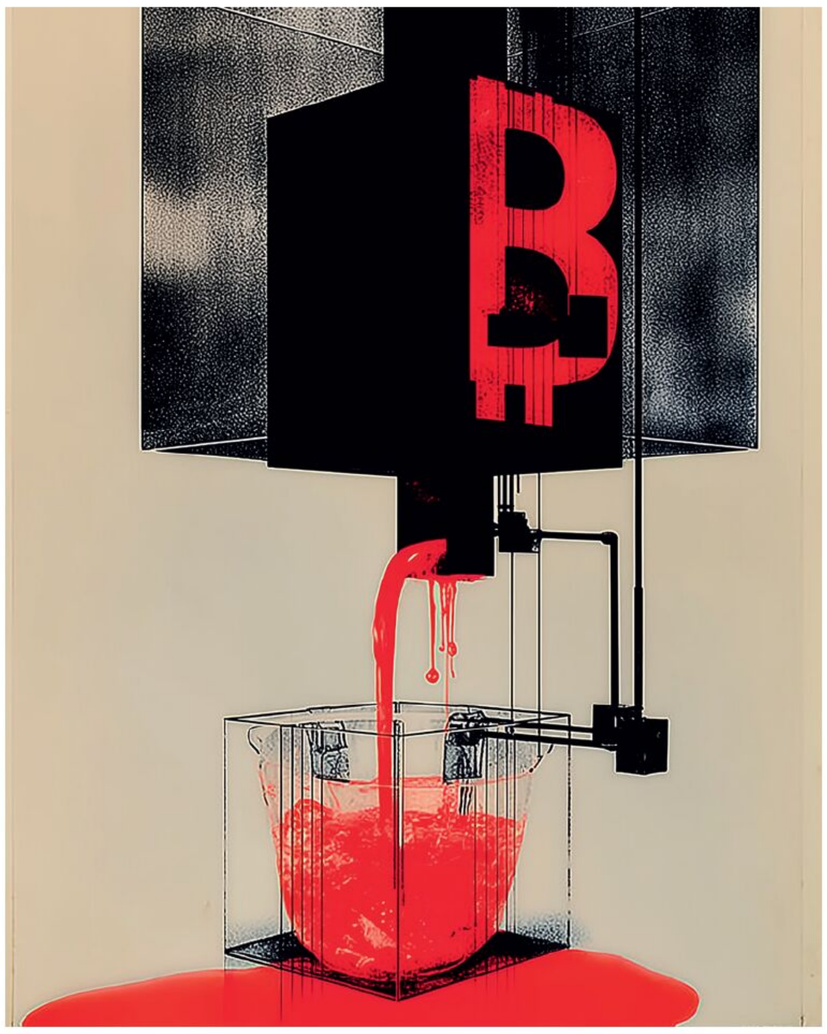
WO LICHT IST, FÄLLT AUCH SCHATTEN

Aber Vorsicht! Während das deutsche eWpG (elektronisches Wertpapiergesetz) den Rahmen vorgibt, bleibt der Rest der Welt ein regulatorischer Flickenteppich. Wer blind kauft, merkt oft zu spät, ob er echtes Eigentum oder nur eine synthetische Wette hält. Und dann ist da noch das Risiko im Code: ein Bug im Smart Contract oder ein verlorener Private Key und das Kapital ist weg – unwiderruflich.

Hinterlege Bitcoin, erhalte Euro, zahle Zinsen und am Ende nimmst du deine Coins wieder mit.

Wie das Start-up Lombardor Bitcoin-Lending nach Deutschland holen will, ohne die DNA von Bitcoin zu verraten.

VON ULF HEYDEN, GRÜNDER VON BITCOIN-BOOTCAMP.DE



Alles beginnt nicht in einem Fintech-Glaspalast, sondern mit einer Mailingliste: frühe 90er, Kryptographie, Libertäre, ein Grundgefühl von „Privatsphäre oder nichts“. Die Cypherpunks waren kein Verein, eher ein ideologisches Netzwerk. Eric Hughes brachte es auf den Punkt: „Cypherpunks write code.“ Gemeint war weniger Romantik, mehr Realität: Regeln, die jeder prüfen kann, statt Versprechen, die man glauben muss.

2008 taucht auf genau so einer Mailingliste ein unscheinbares PDF auf: das Bitcoin-Konzept. Kurz nach dem Start verewigen die Entwickler darin eine Zeitungszeile über mögliche Bankenrettungen. Die Botschaft ist klar: Bitcoin entsteht als Gegenentwurf zu einem System, das Krisen mit immer neuen Rettungsaktionen und Intransparenz beantwortet.

Fast forward: Deutschland, Hamburg. In einem Land, in dem Finanzprodukte eher nach Paragraf riechen als nach Punk, baut Lombardor eine Plattform für Bitcoin-besicherte Euro-Kredite. Die Idee ist radikal simpel: Wer Bitcoin hält, soll Liquidität bekommen, ohne verkaufen zu müssen. Bitcoin liegt als Sicherheit, Euro fließen aufs Konto, der mögliche Upside bleibt beim Besitzer. Für Gründer, Selbständige und Investoren ist das der saubere Hebel: Cash für Wachstum, ohne den härtesten Vermögenswert aus der Hand zu geben.

DER BUSINESS-PUNK-MOVE

Die Story funktioniert, gerade weil zwei Welten aufeinanderprallen. Frank Schlaberg, Ex-Banker mit Jahrzehnten in der klassischen Finanzmaschine, bringt Risiko-Denken, Regulatorik, Prozesshärte. Jörg Hermsdorf, Bitcoin-Stratege und Techniker, denkt in Schlüsseln, Regeln und Angriffsflächen. Der eine kennt die Black Boxes der Banken. Der andere kennt die Black Boxes vieler „Crypto Lender“, die 2022 mit Leverage, Rehypothecation und Nebelkerzen implodierten. Lombardor will aus beiden Fehlerwelten lernen: von Banken die Disziplin, von Bitcoin die Härte der Regeln.

Der entscheidende Bauplan heißt bei Lombardor: Drei-Parteien-Modell. Kreditnehmer, Verwahrer, Kreditgeber. Der Kreditnehmer ist direkter Vertragspartner des Verwahrers und überträgt seine Bitcoin nicht an den Kreditgeber. Die Coins liegen unter deutschem Recht in einer unabhängigen Verwahrstruktur. Der Kreditgeber bekommt erst dann Zugriff, wenn es wirklich nötig ist: im klar geregelten Margin-Call-Fall. Das ist mehr als Juristerei, es ist Produktdesign: Macht wird begrenzt, Zugriff wird an Regeln geknüpft.

Was heißt das praktisch? Du hinterlegst Bitcoin, bekommst Euro, zahlst Zinsen und am Ende nimmst du deine Coins wieder mit. Der kritische Punkt ist Volatilität: Fällt der Bitcoin-Preis, schrumpft die Deckung. Genau dort trennen sich seriöse Modelle von Bauchladen-Angeboten. Wer aggressiv beleihen lässt, baut eine Zeitbombe. Wer konservativ kalkuliert und Zuständigkeiten sauber trennt, macht aus Krypto-Nervenkitzel ein Finanzprodukt.

International ist das Feld längst besetzt. Unchained Capital in den USA setzt auf Modelle, bei denen Kunden-Kontrolle und klare Verwahrung im Fokus stehen. Firefish.io in Europa fährt ein P2P-Modell mit Bitcoin als Sicherheit. Lombardor positioniert sich daneben als deutscher Ansatz: näher an Bankenprozessen, härter an Aufsicht, weniger Wildwest, mit einer Verwahrstruktur, die nicht darauf basiert, dass man „einfach mal vertraut“.

Deutschland ist kein Ort für Abkürzungen. Wer hier Lending anbietet, landet bei Aufsicht, Partnerbanken, Dokumentation, Geldwäscheprävention. Lombardor geht genau diesen Weg und kündigt den Start für das erste Halbjahr 2026 an, zunächst mit begrenzter Kreditkapazität, dann Schritt für Schritt.

Am Ende ist es ein Business-Punk-Move: nicht gegen das System zu schreien, sondern es an der härtesten Stelle umzubauen. Dort, wo Geld entsteht. Und wo Vertrauen wieder eine Frage von Regeln wird.

ROMAN KUHN

naoo

Carsten Müller schreibt über Nebenwerte

SOCIAL MEDIA FÜR UM DIE ECKE

Reichweite ist billig. Relevanz ist selten. naoo wettet auf Nähe und reale Wertschöpfung im physischen Raum.



Social Media ist überall. Es gibt in der Geschichte der Menschheit kein Medium, welches auch nur annähernd so viele Menschen erreicht hätte. Dort aber, wo lokale Wertschöpfung entsteht, bleibt sein Einfluss bis heute begrenzt. Milliarden Nutzer, ausgefeilte Algorithmen, immer neue Werbeformate – und dennoch endet ein Großteil sozialer Interaktion ohne messbaren Einfluss auf Kaufentscheidungen in physischen Geschäften. Für den stationären Handel ist das kein Schönheitsfehler, sondern ein strukturelles Problem.

Denn rund 80 Prozent der weltweiten Retail-Umsätze entstehen weiterhin offline, also in physischen Geschäften. Gleichzeitig wird der überwiegende Teil der Social-Media-Werbung global ausgespielt – entkoppelt vom Ort und vom tatsächlichen Kaufakt. Social Media hat sich damit von der Wertschöpfung entfernt – mit spürbaren Folgen für lokale Anbieter. Genau an dieser Bruchstelle positioniert sich die Schweizer naoo AG, deren Aktie an der Düsseldorfer Börse gehandelt wird. Nicht als weiteres Netzwerk im Wettbewerb mit Facebook oder TikTok, sondern als bewusster Gegenentwurf: regional statt global, Aktivierung statt bloßer Sichtbarkeit.

Der strategische Kern dieses Ansatzes geht auf naoo-Gründer Thomas Wolfensberger zurück. Seine Ausgangsthese: „Wir haben uns bei naoo bewusst auf den physischen Retail konzentriert. Klassische soziale Netzwerke sind sehr stark auf globale Sichtbarkeit optimiert – im Bereich lokale Aktivierung und Kundenbindung jedoch klar unterrepräsentiert."

Für Wolfensberger ist das kein Detailproblem, sondern ein systemischer Widerspruch. Nutzer interessieren sich deutlich stärker für ihr unmittelbares Umfeld als für globale Inhalte. Trotzdem wird Social-Media-Werbung überwiegend international ausgesteuert. naoo will diese Logik umkehren und digitale Aufmerksamkeit wieder an reale Orte binden.

Der Unterschied liegt nicht im Feed, sondern im Ziel. Während klassische Plattformen Klicks, Views und Verweildauer optimieren, will naoo das Kaufverhalten im realen Raum beeinflussen. Gamification ist dabei kein dekoratives Feature, sondern ein ökonomisches Werkzeug. Wolfensberger spricht von „Rewarded Social Discovery": Nutzer werden über Punkte, Belohnungen, Spiele und zeitlich begrenzte Anreize gezielt dazu motiviert, wieder vermehrt in physische Geschäfte zu gehen und Angebote wahrzunehmen. Wolfensberger: „Entscheidend ist nicht nur die höhere Interaktion, sondern der konkrete Grund, ein Geschäft zu besuchen – statt lediglich auf eine Website zu klicken."

Während klassische Paid-Kampagnen im Social-Media-Umfeld häufig mit Click-through-Rates ein Prozentziel erreichen, zeigen gamifizierte Kampagnen deutlich höhere Interaktionsraten. Der eigentliche Mehrwert entsteht jedoch nicht im Klick, sondern im physischen Besuch – dort, wo Umsatz entsteht und Kundenbindung beginnt.

PLATTFORMEN BRAUCHEN ORTE

Physische Geschäfte können bei naoo um die Aufmerksamkeit der Kunden bieten, die sich oft bereits in der Nähe befinden. Dies positioniert naoo als interessante Vermittlerin zwischen jenen, die Aufmerksamkeit möchten (Geschäfte) und denen, die sie geben können (den Konsumenten). Das ist das zentrale Thema der neuen Attention Economy, also der Ökonomie der Aufmerksamkeit.

Der Weg dahin war technisch anspruchsvoll. Nun beginnt aber die entscheidende Phase: Skalierung und Marktdurchdringung. Produkt und Erlösmodelle stehen, doch Risiken bleiben sichtbar. Immerhin: naoo hatte im Heimmarkt bereits 120 000 Downloads und war Ende 2025 auf Platz 6 der Schweizer App-Charts. Zudem peilt man für das laufende Jahr zweistellige Millionen-Umsätze und im 4. Quartal die Profitabilität an.

naoo ist kein Investment für Gewissheiten. Es ist eine Wette darauf, dass Relevanz wieder wichtiger wird als Reichweite – und dass Social Media dort Wert schafft, wo reale Entscheidungen fallen. Wer hier investiert, setzt nicht auf ein weiteres soziales Netzwerk, sondern auf die Idee, dass Plattformen wieder Orte brauchen – oder umgekehrt. Der Ausgang ist offen. Die Logik dahinter nicht. BP



Carsten Müller
Seit über 30 Jahren atme und lebe ich Börse. Meine Leidenschaft: Neue Technologien, große Umbrüche und Equity Stories, die erzählt werden müssen. Mein Fokus: Start-ups, Small Caps und Hidden Champions.

Defence neu: Code statt Stahl

Drohnen, Sensorik, Software: Verteidigung wird digital. Anleger können profitieren.

VON CARSTEN MÜLLER

Wer heute über Verteidigung spricht, denkt an Panzer, Munition und Stückzahlen. Doch die Realität reicht weiter. Moderne Kriegsführung findet im Cyberspace statt, im elektromagnetischen Spektrum, in der Datenverarbeitung. Sensorik, Software und autonome Systeme rücken ins Zentrum. Nicht Stahl dominiert, sondern Rechenleistung. Genau hier entstehen neue Player, oft klein, hoch spezialisiert und technologisch ambitioniert. Manche sind bereits börsennotiert, andere noch klar im Start-up-Modus. Gemeinsam ist ihnen: Sie bewegen sich in einem Markt mit strukturellem Rückenwind, aber hohen Risiken.

Der geopolitische Rahmen ist bekannt: Steigende Verteidigungsbudgets, neue Bedrohungslagen und die Lehren aus aktuellen Konflikten treiben die Nachfrage nach Drohnen, Abwehrsystemen und digitaler Aufklärung an. Gleichzeitig verschiebt sich der Fokus: weg von Plattformen, hin zu Systemen. Diese Entwicklung zeigt sich auch bei der Finanzierung. Laut PitchBook hat sich das Venture-Capital-Volumen im Defence-Tech-Bereich seit 2020 deutlich erhöht. Allein 2025 lag das globale Dealvolumen bei knapp zwei Milliarden Dollar. Chancen entstehen dort, wo Technologie skalierbar ist und militärisch wie zivil genutzt werden kann. Das Risiko ist unübersehbar: Verteidigung ist abhängig von der Politik.

Ein Beispiel für die neue Logik ist DroneShield. Das australische Unternehmen konzentriert sich auf Drohnenabwehr und elektronische Kriegsführung. Sensoren, Funktechnik und Software bilden das Rückgrat des Geschäfts. Die Relevanz ist offensichtlich, seit Drohnen zum festen Bestandteil moderner Konflikte geworden sind. Gleichzeitig bleibt das Geschäft projektgetrieben und volatil.

Wer einen stärkeren europäischen Akzent sucht, findet ihn bei Exail Technologies. Das Unternehmen ist auf unbemannte Systeme, Robotik, Navigation und Sensorik spezialisiert. Exail steht weniger für spektakuläre Plattformen als für präzise Schlüsseltechnologien, die in moderne Verteidigungssysteme integriert werden. Das macht das Geschäftsmodell robuster, aber weniger skalierbar.

START-UPS: INNOVATION VOR SKALIERUNG

Abseits der Börse entsteht ein Ökosystem, das Europas technologische Souveränität stärken soll. In den kommenden 12 bis 18 Monaten könnten mehrere IPOs folgen. Immer mehr Start-ups erreichen dabei Bewertungen jenseits der Milliardenmarke. Ein prominentes Beispiel ist Helsing. Das Unternehmen entwickelt KI-gestützte Software zur Datenfusion und Entscheidungsunterstützung. Helsing steht für die These, dass Software zum Nervensystem moderner Streitkräfte wird – bei gleichzeitig hohem Erwartungsdruck.

Den Blick weiter nach vorn richtet Destinus. Autonome Systeme, hohe Geschwindigkeiten und jüngste Zukäufe im KI-Bereich markieren eine langfristige Vision. Destinus steht weniger für gesicherte Umsätze als für die strategische Frage, wie weit Autonomie militärisch gedacht werden kann.

SO FINDEN ANLEGER ZUGANG

Während börsennotierte Unternehmen je nach Risikoneigung direkt investierbar sind, ist ein Engagement bei privat gehaltenen Start-ups komplexer. Der Zugang erfolgt meist indirekt über börsennotierte Beteiligungsgesellschaften. Für große Player ist Defence jedoch nur eines von vielen Themen. Wer gezielter investieren will, setzt auf spezialisierte Beteiligungsfirmen wie Mountain Alliance, stets unter erhöhten Risikoabwägungen.

Unter dem Strich entwickelt sich Defence zu einem technologiegetriebenen Markt, in dem Daten, Software und Autonomie über militärische Wirksamkeit entscheiden. Für Investoren eröffnen sich strukturelle Chancen – allerdings investieren sie weniger in planbare Cashflows als in technologische Relevanz unter politischen Vorzeichen. BP

ROMAN KUHN

Gastbeitrag von Dennis Puschmann

Was macht einen erfahrenen Anleger aus?



Erfahrung an der Börse erkennt man nicht an der Anzahl der Bildschirme, der lautesten Meinung oder daran, wie oft jemand „den Markt kommen sah“. Erfahrung zeigt sich oft im Gegenteil: in Ruhe und Disziplin.

Ein erfahrener Anleger handelt nicht zwischen Tür und Angel (wie in der Fernsehwerbung: Pommes bestellen und nebenbei ein paar Kryptos kaufen), denn Geldanlage ist keine Sportwette. Er weiß: Rendite entsteht nicht nur durch gute Ideen, sondern durch saubere Umsetzung und starke Nerven. Aber wer ist überhaupt ein erfahrener Anleger? Was bringt Erfahrung an der Börse mit sich?

KOSTEN SEHEN, BEVOR SIE ENTSTEHEN

Wer nur ein oder zwei Sparpläne für breite ETFs laufen lässt, hat selten ein Problem mit Spreads oder Ordergebühren.

Für aktive Anleger sieht das anders aus. Wer regelmäßig handelt, muss verstehen, dass der Spread, also die Differenz zwischen Kauf- und Verkaufskurs, echte Kosten verursacht. Je liquider der Markt, desto enger ist dieser Spread.

Das klingt technisch, ist aber simpel: Wer an weniger liquiden Börsen oder zu ungünstigen Zeiten handelt, zahlt oft mehr, ohne es bewusst wahrzunehmen.

Erfahrene Anleger, die aktiv traden, achten deshalb auf liquide Handelsplätze. Ein paar Basispunkte hier, ein paar Cent dort – hört sich erst einmal nach einer Kleinigkeit an. Über viele Trades summiert sich das aber schnell auf mehrere hundert oder sogar tausende Euro pro Jahr.

EIN UNTERSCHÄTZTES DUO: STRATEGIE & STEUERRECHT

Ein weiterer Punkt, den viele erst spät lernen, ist das Steuerrecht. In Deutschland gilt beim Verkauf von Wertpapieren das FIFO-Prinzip: „First in, First out“.

Das heißt: Die ältesten, zuerst gekauften Produkte gelten steuerlich automatisch auch als zuerst verkauft. Das kann problematisch werden, wenn man langfristig investiert und gleichzeitig kurzfristig tradet – und das alles im selben Depot. Verkauft man dann eine Position teilweise, können ungewollt die ältesten und günstigsten Stücke realisiert werden. Die Folge: höhere steuerpflichtige Gewinne als geplant.

Deshalb nutzen erfahrene Anleger oft zwei Depots: eines für langfristige Investments und eines für aktives Trading. So trennen sie Strategien und behalten auch steuerlich die Kontrolle.



Dennis Puschmann, tradegate.direct, ist Experte für strukturierte Finanzprodukte, quantitative Anlagestrategien und Risikomanagement. Der diplomierte Volkswirt und Chartered Financial Analyst (CFA) verantwortet bei der Tradegate AG das Derivategeschäft und hat den Direkt-Broker tradegate.direct maßgeblich mitentwickelt.

GEBÜHREN SIND EIN STRATEGIE-KILLER

„Ein paar Euro Ordergebühr machen doch keinen Unterschied“, höre ich immer wieder. Doch, sie machen einen Unterschied. Wer aktiv tradet, kann mit Gebühren eine funktionierende Strategie unbewusst sabotieren, sodass die Kostenstruktur schnell einen Teil der Performance auffrisst.

Deshalb sollten aktive Anleger auf transparente Kostenmodelle achten und bestenfalls einen gebührenfreien Direkt-Broker nutzen. Erfahrung bedeutet hier: nicht nur Rendite denken, sondern Netto-Rendite.

UND SONST?

Erfahrene Anleger bleiben bei ihrer Strategie, auch wenn es kurzfristig wackelt. Sie lassen sich nicht von jeder Schlagzeile aus der Ruhe bringen. Sie definieren ihr Risiko vor dem Einstieg, nicht danach. Und sie wissen, dass Schwankungen normal sind.

Vor allem unterscheiden sie zwischen Marktbewegung und Marktbedeutung. Nicht jede rote Kerze ist ein Trend und nicht jede grüne ein Durchbruch. Wie heißt es so schön: In der Ruhe liegt die Kraft.

ERFAHRUNG KLINGT LANGWEILIG, ABER ...

Das Bild des erfahrenen Traders ist oft verzerrt. Viele stellen sich jemanden vor, der blitzschnell auf jede Marktbewegung reagiert. In Wahrheit sieht Erfahrung an der Börse meist unspektakulär aus. Sie ist strukturiert, diszipliniert und wirkt auf Neulinge sogar langweilig.

Aber genau das macht sie profitabel. Erfahrung bedeutet nicht, jede Bewegung zu handeln. Erfahrung bedeutet, die eigenen Regeln einzuhalten und zu wissen, dass Rendite dort entsteht, wo Kosten, Risiko und Strategie im Gleichgewicht sind. BP

brand eins

LEADERSHIFT*

Die brand eins Konferenz für junge Führungskräfte

Wer etwas bewegen will, muss in Führung gehen!

Muss man dafür ein Naturtalent sein?
Auf keinen Fall! Führung kann man
lernen – auf der **LEADERSHIFT**

11. September 2026
Hamburger Oberhafen

Jetzt Ticket sichern

b1.de/leadershift_tickets

Jetzt Partner werden

b1.de/leadershift_partner



Finfluencer Circle: Finanzkommunikation endlich lebendig.

In der zweiten Jahreshälfte bietet der Finfluencer Circle ein packendes Veranstaltungsprogramm – von Panels zu substanziellen Anlage-Alternativen über Finfluencer-Auszeichnungen bis hin zum X-Mas-Jahresausklang. Events, die Finanzthemen nicht wie Verwaltungsvorgänge behandeln, sondern Menschen zusammenbringen, die das Thema lieben und leben.

Event-Termine

Finfluencer Circle No. 21: Werte • Wandel • Sicherheit – Investments zwischen Stabilität, Regulierung und Cyberrisiken

18. Juni 2026 | 17.00 bis 21.00 Uhr
Burg Kronberg, Kronberg im Taunus
Fokus: substanzielle alternative Anlageformen (Gold, Kunst, Immobilien und Krypto-Assets) in Zeiten geopolitischer Unsicherheit, digitaler Risiken und wirtschaftlicher Transformation
Highlight: Führung durch die Ausstellung ART SUMMER 26

Cashflow Conference

3. bis 4. Juli 2026 | 09.00 bis 18.00 Uhr
Kongresshaus der Messe Frankfurt, Frankfurt am Main
Fokus: unterschiedliche Perspektiven auf Geldanlage, Märkte und Mindset
Highlight: Panel mit unseren Autoren und Finfluencern – Edda Vogt, Michael Wutzke, Anaïs Cosneau, Anja Odenthal, Patrick Dewayne, Carsten Müller und Fabienne Lindner

Finfluencer Circle Award 2026 im Rahmen des FRANKFURT FINANCE & FUTURE SUMMITS

21. bis 22. Oktober 2026 | 17.00 bis 21.00 Uhr
Kongresshaus der Messe Frankfurt, Frankfurt am Main
Fokus: Auszeichnung herausragender Stimmen der Finanzkommunikation
Highlight: Panel „Stimmen, Trends und die Zukunft der Finanzkommunikation“

Finfluencer Circle XMAS Feier 2026

3. Dezember 2026 | 17.00 bis 21.00 Uhr
Sopra Steria Frankfurt, Frankfurt am Main
Fokus: in weihnachtlicher Atmosphäre auf die Highlights des vergangenen Jahres anstoßen, neue Perspektiven teilen und gemeinsam einen Blick nach vorn werfen

PHILIPP SCHÄFER - CAPTURE 21

Anlage Punk

IMPRESSUM

Verlag
Business Punk GmbH
Pasinger Str. 12, 82166 Gräfelfing
www.business-punk.com
Handelsregister München,
HRB 301276
© Business Punk GmbH
Alle Rechte vorbehalten

Verleger & Geschäftsführer
Andreas Struck

Herausgeber & Chefredakteur
Oliver Stock (verantwortlich i. S. d. §18 MStV)

Initiatorin Finfluencer Circle:
Birgit Hass

Textchefin & CvD: Ilka Stiegler:
(ABG Marketing GmbH)

Freie Mitarbeit:
Anaïs Cosneau, Patrick Dewayne, Yvonne Dewerne, Ulf Heyden, Fabienne Lindner, Simon Leopold, Carsten Müller, Anja Odenthal, Edda Vogt, Michael Wutzke

Vermarktung
Wolfgang Hansel,
Head of Sales
w.hansel@business-punk.com
Telefon: +49(0)170 –8100009

Aktuelle Preisliste:
Infos hierzu unter:
business-punk.com/media

Vertrieb:
MZV GmbH & Co KG
Ohmstr. 1, 85716 Unterschleißheim

Druck:
Vogel Druck und Medienservice GmbH,
Leibnizstr. 5, 97204 Höchberg

Abonnement Business Punk:
Jahresabonnement vier Ausgaben 45 €
frei Haus; für Studierende 24,90 €
(nur gegen Nachweis). Das e-Paper und der Newsletter sind im Abo enthalten.
business-punk.com/abo

Abo-Service Business Punk:
E-Mail: businesspunk@cover-services.de
Telefon: +49 (89) 85853 879
Fax: +49 (89) 85853 62 879
Leserservice
Postfach 1363, 82034 Deisenhofen

© 2026 für alle Beiträge Business Punk GmbH.
Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, Aufnahme in Onlinedienste sowie Internet und Vervielfältigungen auf Datenträger wie CD-Rom, DVD-Rom etc. nur nach vorheriger schriftlicher Zustimmung des Verlags. Für die Übernahme von Artikeln in elektronische Pressespiegel erhalten Sie die erforderlichen Rechte bei der PMG Presse-Monitor GmbH & Co. KG (Internet: www.pressemonitor.de bzw. E-Mail: info@presse-monitor.de bzw. Telefon: 030/28493-0).

MÜNZE ÖSTERREICH

Zeit der Krisen.

Zeit der Veränderung.

Zeit für Gold.

Warum genau jetzt eine gute Zeit für Goldanleger ist, erfahren Sie auf **muenzeoesterreich.at**

Der Business Punk-Podcast „How to hack“ ist Ursprung einer ganzen Podcast-Family geworden. Dafür suchen wir Frauen und Männer, die als Gründer, Investoren, Macher und Marketingbrains etwas voranbringen. Ihr könnt dabei sein.

Werde Teil unserer “How to” -Gang



Carsten Puschmann
ist unser „How to hack“-Podcast-Host

VON CARSTEN PUSCHMANN

Ich baue Unternehmen. Ich bringe Family Offices mit jungen Unternehmen zusammen. Dafür brenne ich. Aber ich erzähle auch Geschichten. Weil ich überzeugt bin, dass wir in Deutschland ein Mindset-Problem haben. Genau deshalb mache ich „How to Hack“. Business bedeutet für mich Verantwortung. Arbeitsplätze schaffen. Risiken tragen. Entscheidungen treffen, wenn es unbequem wird. Unternehmertum ist kein Feel-Good-Seminar. Es ist Schweiß, Zweifel, Risiko – und genau deshalb großartig. Denn Unternehmertum endet in Bilanzen. Aber es beginnt im Kopf mit der Bereitschaft, Dinge anders zu denken.

Ein Highlight im noch jungen Jahr ist für mich die Folge mit Constantin Buschmann von Brabus. Wir haben darüber gesprochen, warum „Die Höhle der Löwen“ nicht das einzige Business-Entertainment-Format in Deutschland bleiben darf. Unternehmertum gehört nicht in eine Nische, sondern es gehört mitten in die Gesellschaft. Wer sich davon anstecken lässt, ist willkommener Gast in unseren Podcast-Gang, die ständig wächst. „How to Hack“ ist längst nicht mehr allein. Aus einem Format ist eine „How-to“-Gang geworden. Jüngst dabei sind:

- **How to Business – mache ich**
- **How to Marketing – mit Philipp Böndel am Mikro**
- **Hot to Invest – mit Sherin Maruhn**
- **How to Change – mit Nils Wigger und Oliver Stock**

Alle vier Formate ergeben die Business Punk-Podcast-Plattform rund ums Machen, Gründen, Investieren und Verändern. Wenn Deutschland mehr Unternehmergeist braucht, dann müssen wir ihn auch hörbar machen. Mehr Perspektiven, mehr Hosts, mehr Gespräche mit Menschen, die wirklich etwas aufbauen.

„How to Hack“ und inzwischen die ganze „How-to“-Podcast-Family ist für mich längst mehr als ein Podcast. Es ist eine Plattform für Unternehmergeist. Für Gestaltungswillen. Für Macher statt Meckerer. Das Beste: Du kannst selbst Teil davon werden.

Wir suchen ständig Frauen und Männer für unserer Podcasts, die spannende Gründer, Investoren, Macher, Marketingbrains und Veränderer sind. Wenn du eine Story hast, ein Unternehmen baust, Kapital bewegst oder gerade dabei bist, eine Branche auf den Kopf zu stellen – bewirb dich als Gast in einem unserer Podcasts unter: Simone.Kuepper@puschmann.eu

Die Bühne steht. Das Mikro ist an.
Jetzt fehlt nur noch deine Story.

Generation Hochkant

TikTok gewinnt die Aufmerksamkeit

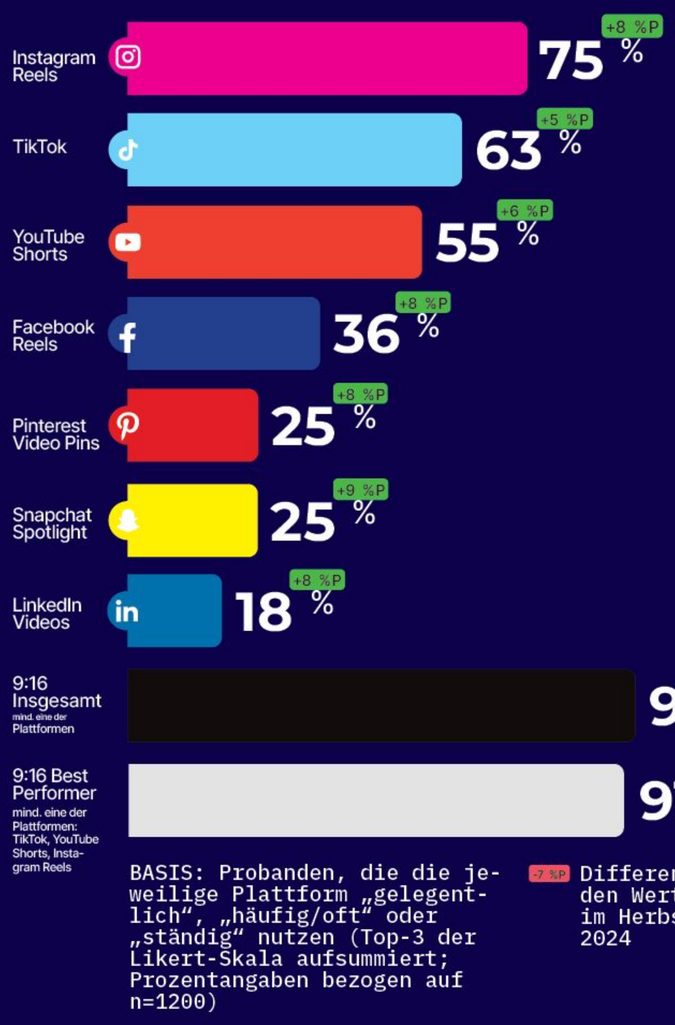
Bei der Gen Z liegt TikTok an der Spitze der Screen Time. Die Plattform ist längst mehr als Unterhaltung und entwickelt sich zur Such- und Kommunikationsplattform. YouTube, Instagram und Musikdienste bleiben wichtige Teile des Medienmix – besonders bei der Gen Y, die ihre Zeit stärker auf Plattformen verteilt.



appinio WE

9:16 Studie von WeCreate Germany GmbH & Appinio

Anteil der Gen Z & Gen Y, die 9:16 Videos auf den folgenden Plattformen konsumieren.



BASIS: Probanden, die die jeweilige Plattform „gelegentlich“, „häufig/oft“ oder „ständig“ nutzen (Top-3 der Likert-Skala aufsummiert; Prozentangaben bezogen auf n=1200)

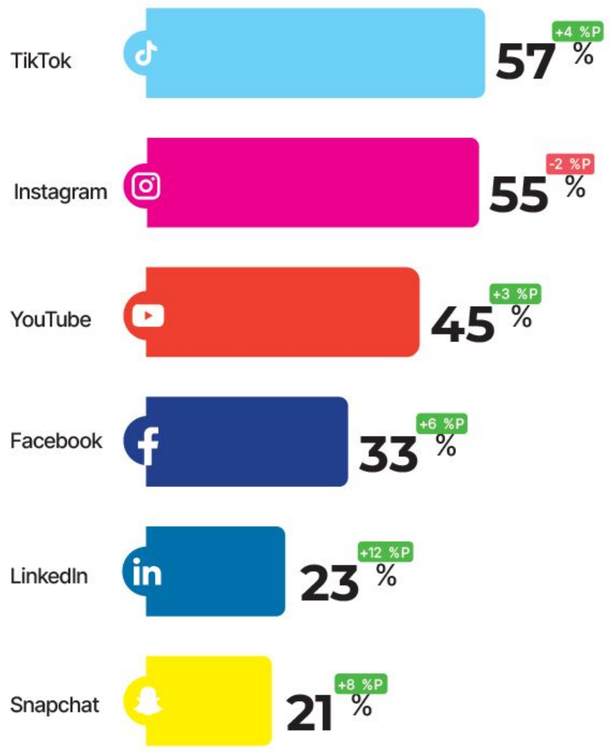
-7 %P Differenz zu den Werten im Herbst 2024

Der neue Standard

9:16 ist längst kein Trend mehr – es ist der neue Standard. Vertikale Videos prägen heute den gesamten Social-Media-Kosmos. Dahinter steckt vor allem der sogenannte Interest Graph: Algorithmen spielen Inhalte nicht mehr nach Freundschaften aus, sondern nach Verhalten und Interessen. So entstehen rund um Content immer stärker fokussierte Communities – und der Feed wird zum persönlichen Interessenkanal.

Die Generation 9:16 lebt im Hochformat: TikTok gewinnt Aufmerksamkeit, vertikale Videos dominieren die Feeds und Communities werden zum neuen Zentrum von Social Media. Gleichzeitig wächst die Skepsis – viele Nutzer fragen sich, ob das, was sie sehen, überhaupt noch echt ist. Die 9:16-Studie von WeCreate zeigt, wie Gen Z und Gen Y Plattformen nutzen, welchen Inhalten sie vertrauen und welche Trends ihre Medienwelt prägen. Grundlage ist eine Befragung von 1.200 Menschen in Deutschland, durchgeführt gemeinsam mit Appinio. Wir haben die wichtigsten Insights zusammengefasst – die komplette Studie gibt’s über den QR-Code.

Social Commerce



Hat dich eine Werbung auf einer der Plattformen zum Kauf bewegt?

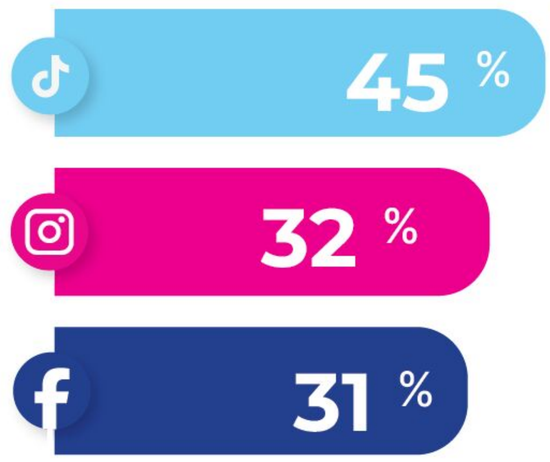
BASIS: Plattform-Nutzer in der Gen Z und Gen Y.

-7 %P Differenz zu den Werten im Herbst 2024

TikTok wird zur Shopping-Plattform und überholt erstmals Instagram, wenn es darum geht, Nutzer zum Kauf zu bewegen. Mehr als die Hälfte der User hat bereits über den TikTok Shop eingekauft. Doch der Boom hat eine Kehrseite: Viele empfinden den Shop-Content als störend. Für TikTok wird es jetzt entscheidend, Commerce und Content besser auszubalancieren – sonst leidet das Vertrauen der Nutzer.

Die komplette Studie findet ihr hier:

KI flutet die Feeds



„Alle reden davon, dass KI Content entwertet. Ich sehe das anders“, sagt Christian Steiger von Lexware. Creator leben von Persönlichkeit und Nähe – das kann keine KI ersetzen. Gleichzeitig wächst mit sogenanntem AI Slop die Flut an KI-Inhalten. Für viele Nutzer wird es dadurch schwerer zu erkennen, was echt ist – und das verändert zunehmend das Vertrauen in Social Media.

Nelson Müller hat sich vor einem Jahr entschieden, mit der Diepeschrather Mühle ein Hotel zu führen. Für den Starkoch ist das ein wahrgewordener Traum.

YDO SOL

Nelson Müller ist nicht nur ein weiterer TV-Koch. Seit einem Jahr führt der Spitzengastronom als Hotelier die Diepeschrather Mühle. Wir haben ihn vor den Toren von Köln zum Interview getroffen.

Check-in beim Chef

VON DANIELA STEIMEL

Nelson, du bist Spitzengastronom, TV-Star, Musiker. Warum tut man sich da freiwillig noch ein Hotel an?
Klar, ich habe in der „Schote“ in Essen 15 Jahre einen Michelin-Stern gekocht und eine Brasserie zu einem profitablen Restaurant entwickelt. Aber echte Wirtschaftlichkeit entsteht in der Gastro erst, wenn man mehrere Sparten bespielt. Events und Hospitality sind Profitcenter, die oft stabiler laufen als ein Restaurant allein das kann.
Ist Gastgebersein deine größte Leidenschaft?
Absolut. Ich bin mit Leib und Seele Gastgeber. Mein Traum war immer, irgendwann in meinem eigenen Hotel an der Bar zu stehen oder am Piano zu sitzen und das große Ganze zu betrachten. Dieser Wunsch war tief in mir und ist jetzt Realität geworden.



Natur und Genuss: Mitten im Wald, aber nur 20 Minuten von Köln entfernt, liegt die historische Mühle mit Relais und Chateaux Hotel, zwei Restaurants, Naturpool und diversen Eventflächen.

YDO SOL

Du nennst die Diepeschrather Mühle ein „Tasteful Hideaway“. Warum?
Weil sie mehr ist als ein klassisches Hotel. 3,5 Hektar Gastrofläche im Grünen, eine historische Mühle mitten im Wald. Ein Ort zum Runterkommen, Auftanken und für gutes Essen. Mich zieht es mit zunehmendem Alter immer mehr in die Natur – trotz meiner Liebe zur urbanen Hip-Hop-Kultur.

Fachkräftemangel oder Anspruchsdenken – was nervt mehr?
Ehrlich gesagt nervt mich gerade nichts. Wir haben ein unfassbar geiles Team. Jeder hat sein eigenes Leben. Die Bedürfnisse von Arbeitgeber und Mitarbeitern müssen nicht deckungsgleich sein. Es reicht, wenn man sich an wichtigen Punkten trifft. Da denke ich heute anders als früher. Wir setzen auf eine gemeinsame Vision und Leidenschaft statt internem Wettbewerb. Das ist unsere Stärke.

Dein größter Fail im ersten Jahr?
Wir sind schon etwas unterfinanziert gestartet. Ungeplante Investitionen für Lüftung oder Strom haben uns heftiger als gedacht erwischt. Auch haben wir die Terrasse zu früh geöffnet. Der Andrang war brutal, da haben wir den ein oder anderen Gast verloren. Das würde ich heute anders machen.

Gab es Momente, in denen du dachtest: Das war vielleicht doch eine Nummer zu groß?
Die gibt es immer wieder. Da denke ich dann: Ganz schön hoch gegriffen. Aber dann sehe ich auch, dass es funktioniert. Ich habe echt gute Leute an meiner Seite. Und trotzdem fühlt es sich manchmal nach Überforderung an.

Du bist eine Personenmarke. Ist das eher Wettbewerbsvorteil oder Risiko?
Die Vorteile überwiegen. Klar, das Unternehmen und man selbst müssen auf gesunden Beinen stehen. Aber wenn man nur auf Risiken schaut, dürfte man morgens nicht mal über die Straße gehen.

Ist die Diepeschrather Mühle ein Blueprint oder ein Unikat?
Sie ist ein Unikat. Ich spüre, das hier ist mein Ort. Mehr Größe brauche ich nicht. Und ehrlich gesagt, bin ich dafür auch nicht ausgebildet.

Woran misst du Erfolg heute – Umsatz, Freiheit oder Schlafqualität?
Ganz klar an der Freiheit, zu gestalten. Heute eine TV-Sendung zu machen, morgen in der Elbphilharmonie aufzutreten und am nächsten Tag meinen eigenen Jazz Sunday in der Mühle zu moderieren. Menschen um mich herum zu haben, mit denen ich gern arbeite. Da zwicke ich mich manchmal und denke: Das ist schon toll!

23:30 Uhr. Zehn Stunden unterwegs. Du stehst in der Lobby eines Apartment-Hotels, das aussieht wie ein Co-Working-Space mit Betten. Kein Mensch. Kein Blick. Kein „Schön, dass Du da bist“. Stattdessen: Zahlencode. App. Automatisierte Mail. Du bist drin. Aber: Du bist nicht angekommen.

No front desk, no feelings

VON DANIELA STEIMEL

Noch nie war es so einfach, ein Hotel zu betreten und so schwer, sich willkommen zu fühlen. Der Self-Check-in boomt. Klar, Personalmangel, Kostendruck und Investoren, die den ROI mehr lieben als Gästebücher, wollen vor allem eins: eine höhere Marge. Die Mitarbeiter? Nur ein Kostenfaktor mit Smalltalk-Risiko.

Vor ein paar Jahren begann eine ganze Branche, Gastfreundschaft mit Reibungsverlust zu verwechseln. Ein Lächeln? Nicht KPI-relevant. Orientierung? Schwer zu automatisieren. Emotion? Kein Feld im Reporting. Alles, was nicht messbar skalierte, wurde gestrichen. Dabei war eine Rezeption nie nur Schlüsselübergabe und Kreditkartenabgleich. Sie war Ankerpunkt, Stimmungsbarometer und Sicherheitsnetz. Und manchmal auch einfach nur ein Mensch, der Dich anlächelt, weil er oder sie merkt, dass Du einen miesen Tag hattest.

Hinzu kommt: Technologie kann zwar Prozesse lösen, aber keine Probleme. Das merkst Du spätestens, wenn das WLAN kurz vor Deiner Deadline streikt, die Trustbar keinen Tropfen Wasser mehr hergibt oder die Klimaanlage Dein Zimmer nachts auf 36 Grad heizt. Überraschung: Ein Algorithmus tröstet nicht; ein Chatbot hört nicht zu.

Bezeichnend auch das japanische Henn-na Hotel, das 2015 als weltweit erstes Hotel mit ausschließlich Roboter-Personal und Dinosaurier-Androiden als „Investorengold“ gefeiert wurde. Die Realität? Nach einiger Zeit mussten die Betreiber die Blech-Kollegen massenhaft wieder „entlassen“, weil sie bei simplen Fragen kollabierten, die Gäste nervten und am Ende nur noch mehr Arbeit für ihre menschlichen Kollegen verursachten.

Natürlich willst Du Speed. Niemand sehnt sich nach Feierabend noch nach Formularen in dreifacher Ausfertigung und erzwungenem Smalltalk. Aber Du brauchst jemanden, der da ist, wenn es brennt – oder wenn der verdammte Code nicht funktioniert.

Genau hier beginnt die Renaissance des Gastgebers. Nicht als Schalterbeamter, sondern als Ansprechpartner auf Augenhöhe. Als Gesicht der Marke. Im Luxussegment auch gerne als Experience Architect, der Deinen Aufenthalt mit seinen Empfehlungen zu einem echten Erlebnis macht. Auf jeden Fall aber als jemand, der Zeit für das hat, was nicht digitalisierbar ist: Fürsorge und Aufmerksamkeit.

Wer Hospitality komplett automatisiert, optimiert vielleicht seine Marge aber amputiert ihren Markenkern. Hotels ohne Menschen sind funktional. Hotels mit guten Gastgebern werden erinnert. Der Gastgeber ist nicht tot. Er wurde nur zu früh aus dem Businessplan gestrichen. BP

Höhenrausch mit Stil

Es gibt Hotels. Und es gibt Orte, die dir kurz den Atem rauben, dich die Welt da draußen vergessen lassen. Das Bürgenstock Resort ist genauso ein Ort.

VON DANIELA STEIMEL

Hoch über dem Vierwaldstättersee, irgendwo zwischen James-Bond-Vibes und Next-Level-Luxus, thront das Bürgenstock Resort. Ein Haus der Champions League in der Schweizer Hotellerie, das schon seit Jahren auf meiner Bucket List steht.

Bereits die Anreise – Pardon: „Arrival Experience" – gleicht einer Inszenierung. Per privatem Katamaran geht es über den stahlblauen See, danach in die historische Gondelbahn. Mit jedem Höhenmeter steigt die Vorfreude. Wer oben ankommt, merkt sofort: Das Panorama kleckert nicht – es klotzt.

Der Blick? Cinematisch. Der See? Funkelt wie ein perfekt gesetzter Filter – nur dass er eben echt ist. Kein Wunder, dass das Resort vom Forbes Travel Guide zu den „most instagrammable places 2025" gezählt wurde. Der Infinity Pool mit Seeblick und Alpen-Backdrop ist spektakulär. Und doch gilt hier für einen Großteil des Tages eine fast radikale Regel: handyfreie Zone.

Denn hier geht es darum, einmal aus dem Alltag rauszuzoomen. Das 10000 Quadratmeter große Alpine Spa mit Panoramasaunen und Ruhezonen gibt mir das Gefühl, schwerelos über dem See zu schweben. Doch das Ganze ist mehr als nur eine hübsche Kulisse. Der Bürgenstock hat Geschichte – und zwar mit Glamour-Faktor. Audrey Hepburn hat hier geheiratet. Gäste wie Sophia Loren und Sean Connery sorgten für das eine oder andere Gerücht. Staatschefs diskutierten, Weltstars ließen Champagnerkorken knallen. Der Ort hat diese Mischung aus Old Hollywood und contemporary Coolness, die man nicht inszenieren kann. Sie ist einfach da.

Nach einem Investitionsvolumen von rund 650 Millionen CHF wurde das Resort neu erfunden, ohne seine DNA zu verlieren. Im lichtdurchfluteten Neubau des Waldhotels zeigt Matteo Thun mit Glas, Stein und Holz, wie Luxus, Nachhaltigkeit und Bergromantik verschmelzen. Nebenan im „The Heritage" flaniere ich durch die Lobby und bestaune meterhohe Skulpturen aus Schweizer Schokolade, bevor in meiner Badewanne mit Seeblick ultimative Bond-Girl-Vibes aufkommen. Es gäbe keinen Grund, diese jemals wieder zu verlassen – außer meinem knurrenden Magen.

Nur ein Schritt über die Schwelle des Spices Kitchen & Terrace und plötzlich lasse ich die Alpen hinter mir und reise entlang der Seidenstraße. Aromen aus Thailand, Indien, China und Japan verschmelzen zu einer kulinarischen Weltreise. Zitronengras trifft auf alpine Klarheit, würzige Currys auf Schweizer Präzision. Wer braucht Fernflüge, wenn der Horizont auf deinem Teller liegt?

Adrenalin gibt es ebenfalls: Nur eine kurze Wanderung entfernt schießt mich der Hammetschwand-Lift, Europas höchster Außenlift, in Sekunden auf 1132 Meter. Oben: glasklare Luft und ein epischer Ausblick, der klarmacht, wie klein meine To-do-Liste eigentlich ist. Und wie groß die Welt. BP



Auf der ganzen Welt zuhause: Hotelexpertin Daniela Steimel.

Der Bürgenstock ist kein Wochenendtrip. Er ist ein Perspektiv-wechsel. James-Bond-Vibes und Next-Level-Luxus gibt's dazu.

BÜRGENSTOCK

Tutima
Manufakturkaliber 617

So tickt Made in Germany

Die Messe Inhorgenta 2026 in München ist vorbei. Was bleibt: der Eindruck einer lebendigen deutschen Uhrenszene, die sich nichts mehr beweisen muss.

VON WOLFGANG WINTER

Abseits der mächtigen Schweizer Konzerne arbeiten in Glashütte, Pforzheim, Engelsbrand, Frankfurt und im Schwarzwald unabhängige, eigentümergeführte Marken, die auf hohe technische Qualität setzen und die gestalterische Handschrift ihrer Marke konsequent pflegen.

Deutsche Uhrenmarken sind im Aufwind. Auch wir können auf knapp 200 Jahre Uhrmachertradition zurückblicken. Ein paar Beispiele: In Glashütte wurde die Präzisionsfertigung zur Staatsräson. Im Schwarzwald entwickelte man früh industrielle Kompetenz – um 1900 war Junghans zeitweise Weltmarktführer in der Herstellung von Rohwerken. Und aus Ruhla gingen zwischen 1950 und 1985 Millionen von Uhren für den Massenmarkt in die ganze Welt. Ganz zu schweigen von der einzigartigen Manufakturkultur nach der Wende, für die Marken wie A. Lange & Söhne, Lang & Heyne, Tutima, Grossmann oder Glashütte Original stehen. So entstand ein lebendiges Nebeneinander aus Manufakturen, Mittelständlern und Spezialisten. Das Bild der deutschen Uhrmacherei prägen vor allem agile, inhabergeführte Betriebe – mit einer klaren Haltung zu technischer Substanz und gestalterischer Eigenständigkeit, bei der Details den Unterschied machen.

VOM BASISKALIBER ZUR MANUFAKTURUHR

Dabei greift man wie in der Schweiz vornehmlich auf bewährte Basiskaliber von ETA, Sellita

oder Miyota zurück. Doch „Standard“ ist nur das Werk. Die eigentliche uhrmacherische Arbeit beginnt oft danach. Manche Hersteller ersetzen die klassische Brückenkonstruktion durch eine Dreiviertelplatine nach Glashütter Vorbild. Das verändert die Architektur, erhöht die Stabilität und erfordert konstruktive Anpassungen. Andere integrieren eigene Rotoren, modifizieren Aufzugssysteme oder optimieren Details von Hemmung, Unruh und Stoßsicherung.

Entscheidend für die Gangstabilität ist die aufwendige Regulierung. Während einfache Industrieversionen oft nur in zwei Lagen justiert werden, regulieren viele deutsche Marken ihre Werke in fünf bis sechs Lagen. Maßgebliche Hilfsmittel sind dabei Innovationen wie die Duplex-Schwanenhals-Feinregulierung oder die Spechthals-Regulierung, die eine mikrometergenaue Justierung erst ermöglichen.

DER RICHTIGE SCHLIFF

Aufwendige Finissierungen wie anglierte Kanten, Perlierungen oder Streifenschliffe belegen die fertigungstechnische Sorgfalt. Werden zudem Lagersteine neu gefasst oder Goldchatons verschraubt, dient dies über die Ästhetik hinaus der mechanischen Stabilität und dauerhaften Ganggenauigkeit.

Auffällig ist die präzise Markenpositionierung: Kaum ein deutscher Hersteller bleibt beliebig. Ob Bauhaus-Minimalismus, die Konzentration auf Einzeiger-Zifferblätter, der Bau kompromissloser Einsatzuhren aus U-Boot-Stahl oder die Pflege des Erbes historischer Fliegerchronographen. Der USP ist hier kein Marketingkniff, sondern konstruktive Realität. Materialwahl, Gehäusetechnik und Regulierungssysteme werden zur Bestätigung eines individuellen Markenkonzepts. Dabei erweist sich gerade die Inhaberführung als Wettbewerbsvorteil: Entscheidungen fallen oft im Familienkreis, fernab vom Druck kurzfristiger Quartalszahlen.

Die folgende Auswahl von acht Modellen ist daher keine Zufallsauswahl. Sie konzentriert sich auf Zeitmesser, die repräsentativ für jene unternehmergeführten Marken stehen, welche die Uhrmacherei in Deutschland heute vorantreiben.

Diese Uhrenseiten entstehen in Partnerschaft mit Uhrenkosmos.com

UHREN KOSMOS



Junghans Spektrum MEGA Solar
Hightech-Funkuhr mit Solarantrieb

Gehäuse: Edelstahl/Keramik, 41,6 mm · 9,6 mm · Glasboden
Werk: J615.84 · Funk-Solar-Quarz · 32.768 Hz
Reserven: Dunkelgangreserve bis zu 21 Monate
Wasserdichtigkeit: 100 m
Preis: ca. 1490 Euro

Stowa Flieger Vintage 40
Historisch inspirierte Fliegeruhr ohne Logo

Gehäuse: Edelstahl, 40 mm · 10,2 mm · Glasboden
Werk: Sellita SW200-Top · Automatik · 4 Hz
Gangreserve: ca. 38 Stunden
Wasserdichtigkeit: 50 m
Preis: ca. 1135 Euro

© UHRENKOSMOS



MeisterSinger Kaenos Sonnenschliff eisblau

Einzeigeruhr mit markantem Sonnenschliff-Zifferblatt

Gehäuse: Edelstahl, 40 mm · 11,2 mm · Saphirglasboden
Werk: Sellita SW400 · Automatik · 4 Hz
Gangreserve: ca. 38 Stunden
Wasserdichtigkeit: 100 m

Preis: ca. 2650 Euro



Tutima Patria Titan 6612-03 hellblau

Dresswatch mit Manufakturkaliber und Handaufzug

Gehäuse: Titan, 41 mm · 11,2 mm · Saphirglasboden
Werk: Tutima Kaliber 617 · Handaufzug · 3 Hz
Gangreserve: ca. 65 Stunden
Wasserdichtigkeit: 50 m

Preis: ca. 8600 Euro



Nomos Glashütte Tangente Gold neomatik

Bauhaus-inspirierte Unisex-Dresswatch mit ultraflachem Automatikkaliber

Gehäuse: 18 K Gelbgold, 35 mm · 6,9 mm · Saphirglasboden
Werk: Manufakturwerk DUW 3001 · Automatik · 3 Hz
Gangreserve: ca. 43 Stunden
Wasserdichtigkeit: 30 m

Preis: ca. 9800 Euro



Sinn U2 SDR EZM 5

Robuste Einsatz-Taucheruhr aus deutschem U-Boot-Stahl

Gehäuse: U-Boot-Stahl, tegimentiert, 44 mm · 15,5 mm · Stahlboden
Werk: Sellita SW 330-2 · Automatik · GMT / 2. Zeitzone · 4 Hz
Gangreserve: ca. 42 Stunden
Wasserdichtigkeit: 2.000 m

Preis: ca. 3100 Euro



Hanhart 417 ES Moby Dick 39

Historisch inspirierter Bicompax-Fliegerchronograph

Gehäuse: Edelstahl, 39 mm · 13,6 mm · Stahlboden
Werk: Sellita SW510 M · Handaufzug · 4 Hz
Gangreserve: ca. 58 Stunden
Wasserdichtigkeit: 100 m

Preis: ca. 2490 Euro



Mühle-Glashütte Sportivo Großdatum

Dresswatch mit Spechthals-regulierung und Großdatum

Gehäuse: Edelstahl, 42,5 mm · 12,5 mm · Glasboden
Werk: MU 9424-GD (Basis Sellita SW300-1) · Automatik · 4 Hz
Gangreserve: ca. 41 Stunden
Wasserdichtigkeit: 300 m

Preis: ca. 2990 Euro



Need for Speed

Breitling drückt 2026 aufs Gaspedal und steigt als offizieller Uhrenpartner beim Aston Martin Aramco F1 Team ein. Zum Saisonstart gibt es das Breitling-Logo auf dem Überrollbügel des neuen Aston Martin AMR26 sowie 1.959 Exemplare des Navitimer B01 Chronograph 43 Aston Martin Aramco Formula One Team.

Auch sonst setzt Breitling auf Geschwindigkeit. Denn parallel zur F1-Offensive stehen die Neu-Lancierungen der zwei übernommenen Uhrenmarken Universal Genève und Gallet an. Sie sollen zurück ins Rampenlicht. Bei so viel Speed heißt es aufpassen: Oversteering hat schon manchen aus der Kurve getragen.





Hands on

Perfektion ist kein Zufall, sondern Handwerk. Ob Tarte au Citron, Macaron oder Chronographen-Uhrwerk. Als Zenith „Friend of the Brand“ beweist Pâtisserie-Star Jeffrey Cagnes, dass Haute Horlogerie und Gourmet-Desserts dasselbe verlangen: Präzise Hände.

Unter der Herrschaft der Krone

Fressen oder gefressen werden. Das gilt auch im Haifischbecken der Schweizer Uhrenindustrie. Und dort schwimmt einer allen davon: Rolex.

Rund 11 Milliarden Franken Jahresumsatz schätzen LuxeConsult und Morgan Stanley für die Marke mit der Krone. Ein Wert, den Cartier, Audemars Piguet, Patek Philippe und Omega nicht einmal zusammengerechnet erreichen. Was dahintersteckt, ist mehr als ein Zahlenspiel. Die Branche sortiert sich neu: Die großen Player werden größer, das Mittelfeld gerät unter Druck, und kleine Marken kämpfen um jeden Zentimeter Sichtbarkeit, während junge Independent Labels angreifen. Auch bei Goldgehäuse, Tourbillon und Saphirglas gilt also der Satz „Survival of the fittest“. Aber war Luxus jemals demokratisch?

© UHRENKOSMOS

Im wilden Galopp

Im chinesischen Tierkreiszeichen hat das Jahr des Pferdes begonnen. Es steht für Freiheit, Dynamik und Tatendrang. Wer in diesem Jahr geboren ist, dem schreibt die Überlieferung Begeisterungsfähigkeit, Charisma und Bewegungsdrang zu. Kommt das Element Feuer hinzu, gewinnt das Pferd zusätzlich an Energie. Dann trifft Tempo auf Temperament.

Kein Wunder, dass zahlreiche Manufakturen das Pferde-Motiv in aufwendigen Sondermodellen aufgreifen – und auf galoppierende Umsätze im Reich der Mitte setzen.



Glasklare Ansage

Taschenuhren besaßen schlichtes Mineralglas. Zerbrach es, beschädigten Splitter Zifferblatt und Werk. Auf Mineralglas folgte Plexiglas. Es war leicht, aber empfindlich gegen Kratzer. Deshalb verwendete man später gehärtetes Mineralglas. Als moderner Standard gilt Saphirglas. Es hat eine Härte von 9 auf der Mohs-Skala und ist extrem kratzfest. Plexi verzeiht. Mineral spart. Saphir schützt. Nur nicht gegen einen Sturz auf Stein. Dagegen hilft: Aufpassen.



MY WAY

MY WAY x BUSINESS PUNK

FEARLESS LEADER

Wenn mutige Unternehmerinnen die Bühne übernehmen, entsteht genau der Spirit, für den Business Punk steht: neue Perspektiven, klare Haltung und der Wille, Wirtschaft aktiv zu gestalten. Gemeinsam mit MyWay brachte Business Punk diesen Anspruch im März 2026 erstmals live on stage. Mit „Fearless Leaders“ entstand auf der Pioneer Two in Berlin ein neues Format, das Frauen sichtbar macht, die Unternehmen führen, Debatten prägen und Verantwortung für den Wirtschaftsstandort Deutschland übernehmen. Mit dabei waren Persönlichkeiten wie Nena Brockhaus, Franca Lehfeldt sowie weitere Unternehmerinnen und Entscheiderinnen aus dem BusinessPunk Netzwerk. Der Abend markierte zugleich den Auftakt der Partnerschaft zwischen MyWay und BusinessPunk.

An Bord:



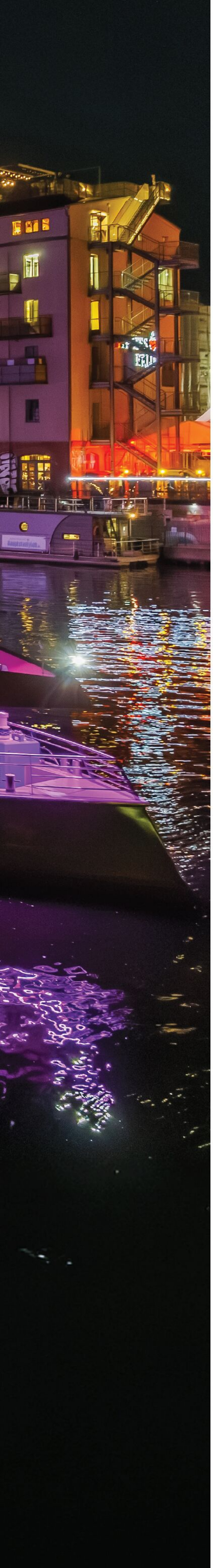
Barbara Hagedorn
(FutureWE)



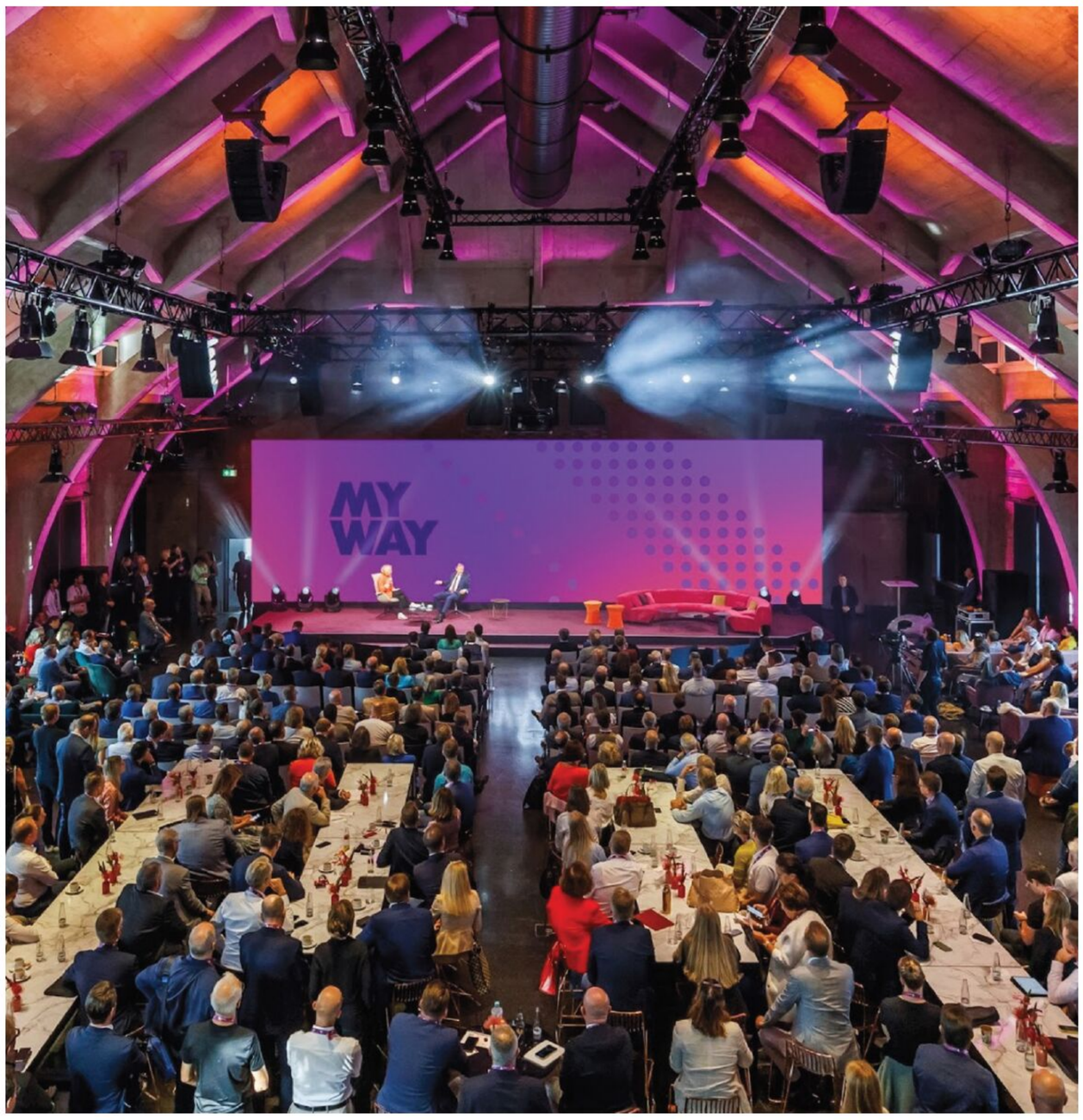
Mara Wieczorek
(Rich & Royal)



Sevilay Wilhelm
(BeyondEqual)



MY WAY
X BUSINESS PUNK



Zukunft kommt von Zuversicht

Unter diesem Leitmotiv bringt die MyWay führende Entscheider aus Politik, Wirtschaft und Gesellschaft zusammen. Im Berliner Westhafen und an Bord der Medienschiffe The Pioneer One und The Pioneer Two treffen in diesem Jahr Bundesminister wie Katherina Reiche und Dr. Karsten Wildberger auf prägende Unternehmerpersönlichkeiten und ihre Perspektiven auf den Wirtschaftsstandort Deutschland: Henning Strauss (CEO Engelbert Strauss), Daniel Krauss (Co-Founder Flix), Dr. Friederike Driftmann-Egelhof (CEO Peter Kölln) sowie Santiago Argelich Hesse (CEO O2 Telefónica).

Als offizieller Medienpartner arbeitet Business Punk künftig eng mit der MyWay zusammen. Gemeinsam entstehen neue Formate, die wirtschaftspolitische Debatten sichtbar machen, Unternehmerpersönlichkeiten eine Bühne geben – und in vertraulichen Sessions den Schritt vom Reden ins gemeinsame Handeln ermöglichen.



23.–24. September 2026, Westhafen Berlin

Limitierte Tickets, unter: myway.thepioneer.de



Die Hamburger Fischauktionshalle wird 2026 zum Treffpunkt der Creator Economy.



Twenty4Tim war bei den 9:16® Awards 2025 erfolgreich und gewann in der Kategorie „Bestes Creatorprodukt“.



Die Creator Economy unter einem Dach: volles Haus bei den 9:16® Awards.





Oben: Gewann in der Kategorie Stärkste Community: Dejan Garz. **Unten:** Bausa performte als musikalisches Highlight.

Diana zur Löwen brachte Creator Power auf die Bühne.







Links: Illustre Gäste Roman und Heiko Lochmann, bekannt als das Duo HE/RO. **Rechts:** Dr. Carsten Brosda (Kultursenator Hamburg) hielt die Eröffnungsrede.

WeCreate x Business Punk:
9:16® Summit, das Branchentreffen der Creator Economy

Exzellenz entsteht durch Wissens-austausch



Die Creator Economy bekommt wieder ihre große Bühne: Am 4. Mai wird die Hamburger Fischauktionshalle zum Treffpunkt der wichtigsten Köpfe aus Content, Marken, Medien und Plattformen. Der 9:16® Summit bringt die Szene zusammen – und zeichnet die prägendsten Brands, Kampagnen und Werbungen der Creator Economy aus. Nach einer erfolgreichen Premiere mit über 1.000 Gästen, 40 Speakern und zehn Panels geht das Branchentreffen in die zweite Runde – pünktlich zum Auftakt der OMR-Woche. Branchenexperten, Plattformvertreter und führende Marken geben Einblicke in Strategien, Trends und erfolgreiche Cases aus der Welt des vertikalen Videos. Neu in diesem Jahr: Brand- und Creator-Awards werden getrennt.

Die Brand-Awards sind Teil des 9:16® Summit, während die nächsten Creator-Awards 2027 vergeben werden. Grundlage für die Auszeichnungen bleibt die 9:16® Academy – ein Gremium aus 916 Branchenvertreter, das für eine demokratische und transparente Bewertung sorgt. „Wir wollen das vertikale Videoformat als prägende Sprache unserer Zeit strategisch weiterdenken“, sagt WeCreate-CEO Adil Sbai. Der Summit soll zeigen, warum bestimmte Kampagnen funktionieren – und was Marken daraus für ihre eigenen Strategien lernen können.

Interesse, als Partner beim nächsten Summit dabei zu sein?
> 916-summit.com

Speaker-Liste

Adil Sbai & Magnus Folten (WeCreate): State of the German 9:16

Pamela Reif (Unternehmerin)

Birgit Vernunft „Wie wachsen Marken heute in Social Media?“

Jonas Konrad (Geschäftsführer Community Editions) präsentiert einen Case mit einem Creator-Gast

Live-Podcast mit Christian Steiger (Lexware) und Gästen aus der Creator-Szene

Creator und Unternehmer:
Ana Johnson
Emma Svenningson
Herr Anwalt
Malte Zierden

Wenn Vision auf Bühne trifft: Die Veranstalter Luisa und Marcel Knopf bringen 6000 Köpfe zum Weiterdenken.





Save the Date:
Conference & EXPO
11.–12. Nov. 2026, Messe Frankfurt

Anmeldung unter: thisismarketing.de

Die Festhalle und das Forum Frankfurt wurden zum Treffpunkt für Marketing, Tech, AI und E-Commerce.

This is Marketing

Auf sechs Bühnen teilten über 80 Speaker ihre Perspektiven, während 100+ Aussteller in der Expo Area neue Lösungen präsentierten. Entscheidend war der Austausch dazwischen: echte Gespräche, neue Partnerschaften, nachhaltige Impulse. Professionell umgesetzt von der THIS IS MARKETING GmbH, die Raum für Wachstum, Vernetzung und unternehmerischen Fortschritt geschaffen hat.

HEINER SCHEIDING



Power-Duo: Luisa & Marcel Knopf auf der Bühne – Haltung, Energie und Unternehmergeist live.

6000+ Teilnehmer, volle Hallen, spürbare Energie.

Internationaler Speaker Dain Walker sprach darüber, warum Personal Brand kein Ego-Thema ist, sondern ein Business Asset.

Johannes Kliesch im Gespräch mit Luisa Knopf über „E-Commerce: What Goes, What Comes, What Stays“.

THIS IS MARKETING wächst rasant: von 1800 Teilnehmern (2022) über 2500 (2023), 5000+ (2024) und 6000+ Besucher im Jahr 2025. 2026 wird ein Rekord erwartet!



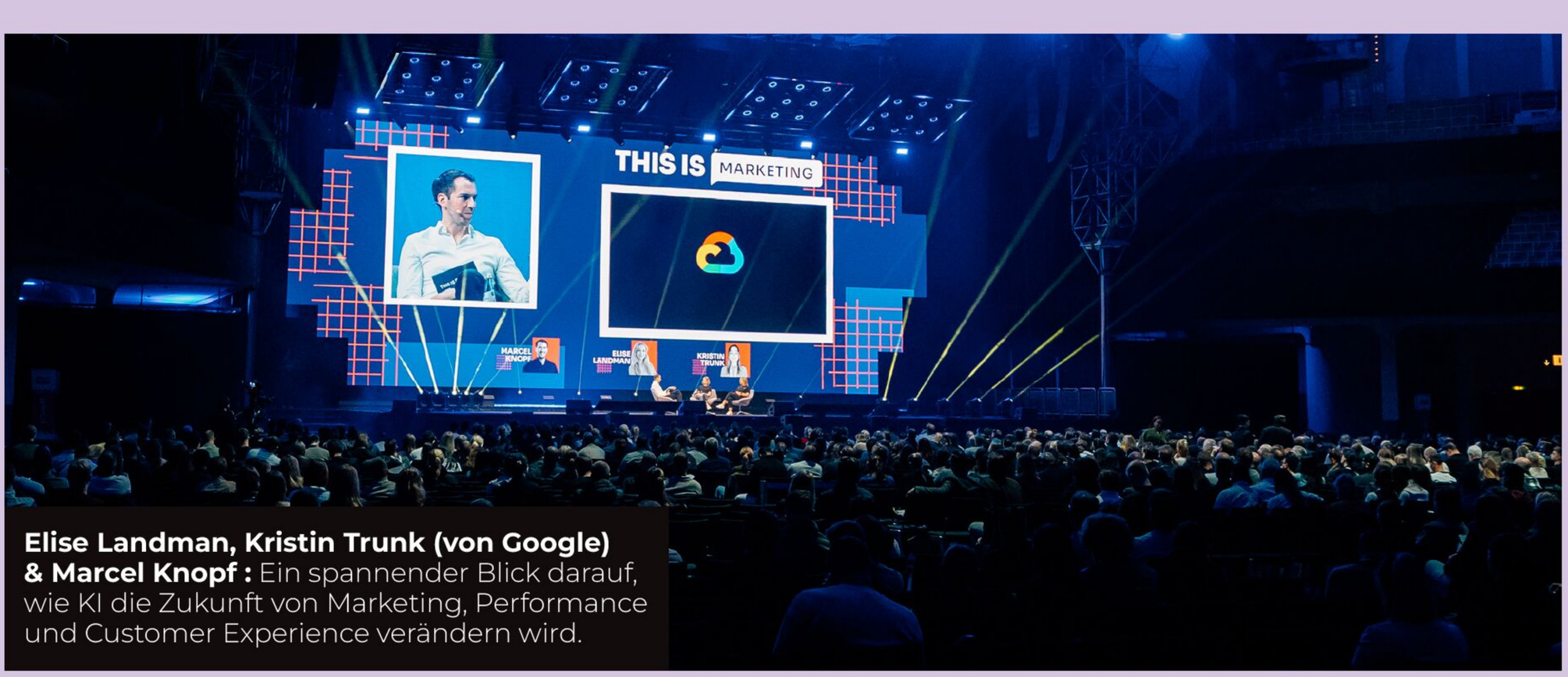
Starke Stimmen, klare Perspektiven beim Business Creator Panel (vlnr): Ivana Tadić, Herr Anwalt, Emma-Isadora Hagen, Maša Schmidt & Sarah Emmerich – geballte Expertise auf der Bühne.



Unternehmerin Judith Williams live auf der Main Stage.



Lara Sophie Bothur: Die Tech-Übersetzerin für die globale Branche über ihre Geschichte zur bekanntesten Corporate Influencerin.



Elise Landman, Kristin Trunk (von Google) & Marcel Knopf : Ein spannender Blick darauf, wie KI die Zukunft von Marketing, Performance und Customer Experience verändern wird.

HEINER SCHEIDING

Save the Date:

30. Juni bis 1. Juli 2026

Infos unter: eurominds.de

EuroMinds – Wirtschaftsgipfel in Hamburg

Hamburg wird erneut zum Treffpunkt europäischer Entscheider: Beim EuroMinds Wirtschaftsgipfel kommen Unternehmer, Politiker, Wissenschaftler und Vordenker zusammen, um über die Zukunft der europäischen Wirtschaft zu diskutieren. Seit 2020 bringt das Format führende Köpfe aus Wirtschaft, Politik und Medien an einen Tisch – für neue Perspektiven, starke Netzwerke und konkrete Lösungen für die Herausforderungen unserer Zeit.



Hochkarätiges Treffen 2025 (vlnr): Jean-Asselborn (ehemaliger Außenminister Luxemburg), Sören Bauer (Veranstalter EuroMinds und Gründer) und Eric Bussert (Vorstand Vertrieb & Marketing der HanseMerkur).



Moderator und Speaker Hinnerk Baumgarten mit Gast und ehem. Boxprofi Axel Schulz



Links: Thomas Hayen (Jung von Matt über die Kraft von Kontext. **Unten:** Marcel Pesch (4.ai) und Oliver Stock (BusinessPunk).

DMKR - City Summit

Agenten statt Vortrag

Beim Deutschen Marketing Kongress Ruhr in Bochum haben Marcel Pesch von der academy4.ai und Business Punk-Herausgeber Oliver Stock ein kleines Thema auf die Bühne gezerrt: die Zukunft der Menschheit. Kein Witz. Daraus wurde direkt eine neue Folge unseres Podcasts „How to change“. Und während die beiden darüber redeten, wie KI Arbeit, Macht und Denken zerlegt, baute Marcel live Agenten fürs Publikum. Zack, nächster. Zack, noch einer. Ein bisschen Magie, ein bisschen Kontrollverlust. Die Zukunft kam nicht als Vortrag. Sie kam als Demo. Und programmierte sich direkt in den Saal.

OFFENBLEN.DE, STEIGER UND PARTNER

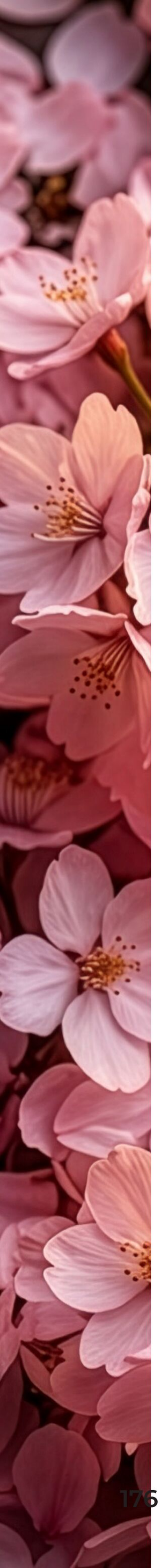


UHREN KOSMOS

Die ganze Welt der Uhren unter
www.uhrenkosmos.com

The business of death

In Japans alternder Gesellschaft wird so viel gestorben wie nie. Große Zeiten für Bestatter? Nur, wenn man innovativ ist. So wie das Unternehmen Nichiryoku.



VON FELIX LILL

Auf den ersten Blick muss man denken, Masayuki Onoue hat einen bedrückenden Job. Mit einem Laserpointer zieht er kleine Kreise auf einer Leinwand, die eine Grafik zeigt: „Das hier ist der Lebensverlauf, wie er oft verstanden wird“, erklärt der ältere Herr mit Brille und grauem Anzug: Die Grafik zeigt eine Kurve, die mit der Geburt ansteigt, bei 30 Jahren den Höhepunkt erreicht und ab Mitte 50 abfällt. Der Zusammenhang zwischen Lebensalter und -qualität? Ab einem gewissen Zeitpunkt nur noch negativ.

In einem gemütlichen Saal eines Trauerfeierveranstalters im Zentrum von Tokio steht Onoue vor gut 20 grauhaarigen Menschen. Alle hören ihm aufmerksam zu, machen sich Notizen, nicken. Onoue, der Gastgeber, hebt die Stimme: „Aber sehen Sie sich doch an! Sie sind doch noch topfit!“ Dieser vermeintliche Zusammenhang zwischen Alter und Verfall sei Schnee von gestern. „Und gerade deshalb können Sie jetzt dieses neue Hobby beginnen: Die Vorbereitung auf Ihren letzten Abschnitt!“ Ein paar im Raum schmunzeln.

Masayuki Onoue macht diesen Witz regelmäßig. Um die 300 Mal im Jahr gibt er im Großraum Tokio shuukatsu-Seminare. Shuukatsu bedeutet übersetzt so viel wie Sterbevorbereitung. Ein Geschäft, das in Japan seit Jahren boomt. Den Teilnehmern wird nicht nur erklärt, wie sie am besten ein Testament verfassen und dass sie besser schon mal Kontovollmachten erteilen sollten. Auf ermutigende Vorträge wie den von Masayuki Onoue folgen oft Touren zu Friedhöfen und Sargherstellern, inklusive Probeliegen im Sarg.

Und sowas soll Spaß machen, ein Hobby für den Lebensabend werden können? Es klingt wie ein Scherz, aber in Japan ist shuukatsu über die letzten Jahre zu einer echten Bewegung geworden. Japanische Zeitungen berichten regelmäßig drüber. Schon Mitte des vergangenen Jahrzehnts machte die Todesvorbereitungsökonomie – von Seminaren über Frühverträge für eine Beerdigung bis zu reservierten Särgen – kollektiv um die 15 Milliarden Euro aus. Seitdem kennt sie nur eine Tendenz: Wachstum.

WO VIELE ALTE SIND, WIRD VIEL GESTORBEN

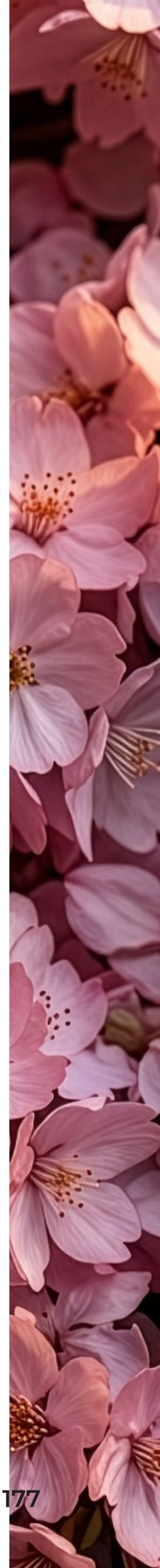
Wie sollte es auch anders sein? Japans Bevölkerung altert seit Jahrzehnten, was zwar heißt, dass die Menschen immer älter werden. Aber wo viele alte Menschen sind, wird trotzdem auch viel gestorben. Jährlich rund 1,5 Millionen Menschen scheiden im ostasiatischen Land aus dem Leben. Mehr als 36 Millionen der knapp 123 Millionen Einwohner Japans sind heute 65 Jahre oder älter, an die 13 Millionen mindestens 80 Jahre alt. Fast 100.000 haben ein dreistelliges Alter. Und all diese Menschen sind potenzielle Kunden im shuukatsu-Business.

Einer von ihnen heißt Takeshi Koizumi, mit Mitte 60 noch einer der Jungspunde beim Seminar. Konzentriert nickt der vornehm in Sakko gekleidete Herr, während Onoue an seiner Leinwand mahnt: „Das hier ist heute kein Shopping-Seminar! Holen Sie sich immer zwei Angebote ein, bevor Sie sich entscheiden.“ Takeshi Koizumi, der noch körperlich fit ist, findet das sympathisch: „Ich will auch lieber sparsam bleiben bei dem Ganzen“, sagt er fast grinsend in einer Pause des Seminars.

Warum er das Ganze überhaupt macht? „Eigentlich hat mich mein Vater geschickt. Der ist schon 92 und will geregelte Verhältnisse hinterlassen.“ Den Gedanken, dass im Moment des Todes kein administratives Chaos ausbricht – was Totenscheine, Bestattung und Preise angeht – findet der Sohn wiederum so attraktiv, dass er an diesem Samstag gleich seine Ehe Frau mitgeschleppt hat. „Ich habe unseren Kindern gesagt, dass wir jetzt auch shuukatsu machen!“ Und die hätten ungläubig, aber auch zufrieden genickt.

Die Vorsorge für den Tod, die in westlichen Gesellschaften bisher eher auf Finanzfragen beschränkt ist, hat

“Wir sind quasi ein Leichenhotel”



sich in Japan zur Normalität entwickelt. Komisch findet selbst das Probeliegen im Sarg heute kaum noch jemand. Masayuki Onoue, Chef des Bestatters Nichiryoku, ist ein Vorreiter bei solchen Ideen. Und sein Unternehmen, das jährlich um die 14 Millionen Euro umsetzt, floriert auch deshalb.

„Der Wettbewerb am Markt ist groß“, sagt er an einem anderen Tag in einer Nichiryoku-Zweigstelle in Yokohama, einer Metropole am südlichen Stadtrand von Tokio. „Und die Leute sind in den letzten Jahren generell eher sparsam geworden.“ Früher habe man für Beerdigungen – von den Feierlichkeiten über den Sarg bis zu einem goldverzierten Hausaltar – oft 500.000 Yen (rund 3060 Euro) ausgegeben. Heute wollten viele Angehörige möglichst nicht mehr als 150.000 Yen hinlegen.

IM SCHNITT BLEIBEN SIE VIER NÄCHTE

In einen Preiswettbewerb könne man daher kaum noch einsteigen. So bleibe einem nur, mit Innovationen zu kommen. Die shuukatsu-Seminare, die Nichiryoku kostenlos anbietet und immer mit individuellen Beratungsterminen organisiert, seien die eine Sache. Seit kurzem habe man auch Nachbetreuung im Sortiment: Seelsorge, Trauerbewältigung, und damit gewissermaßen auch Kundenbindung. Denn der Nächste in der Familie wird ja irgendwann auch sterben. Und warum dann nicht wieder mit Nichiryoku?

Masayuki Onoue hat aber seit einigen Jahren noch eine weitere Cashcow im Portfolio: Das Lastel. Am Eingang der Zweigstelle in Yokohama sieht es hier auf den ersten Blick aus wie in einem Hotel. Eine Rezeptionistin empfängt Besucher, die einen Namen sagen und dann in einen Raum geschickt werden: Dort ist dann der Leichnam eines Verstorbenen aufgebahrt, der hier vorübergehend ruht. Masayuki Onoue, heute im schwarzen Anzug, schleicht durch die rüschig-fröhlich gehaltenen Räumlichkeiten. „Wir sind quasi ein Leichenhotel.“

Der Hintergrund: In Japan wird in den letzten Jahren derart viel gestorben, dass die Friedhöfe mit den Bestattungen nicht hinterherkommen. Im Lastel – das Wort setzt sich aus „last“, also letztes, und „Hotel“ zusammen – können die Toten für ab 10000 Yen pro Nacht (rund 61 Euro) bleiben. „Im Schnitt bleiben die Personen vier Nächte“, sagt Onoue, als er einen leeren Sarg streichelt, der für Neukunden zur Besichtigung hier steht.

Seminarbesucher Takeshi Koizumi hat auch schon vom Lastel schon gehört: „Eine super Idee.“. Das Ganze schließe ja nicht nur eine Wartelücke bis zur Beerdigung, findet er. „Freunden oder Verwandten, die weit weg wohnen, bietet so etwas auch nochmal eine Gelegenheit, persönlich Abschied zu nehmen.“ Ob ein Leichenhotel traurig sei? Takeshi Koizumi schüttelt den Kopf: „Wir sind eine alternde Gesellschaft. Der Tod ist hier längst Thema. Und dann lass es uns doch so machen, dass die Hinterbliebenen es schön haben!“

Mit seinen Geschäftsideen hat Nichiryoku schon Anfragen aus anderen asiatischen Ländern mit alternden Bevölkerungen erhalten. Früher oder später, schätzt Masayuki Onoue, könnten ähnliche Geschäftsmodelle auch nach Deutschland überschwappen.

Martin Picard: Meine Helden

Im Sommer 2025 kam er ins Familienunternehmen, Anfang des Jahres wurde er dann im Rahmen einer Strukturreform vom Director Sales zum neuen CEO des Lederwarenherstellers befördert: Martin Picard zeigt, wie ein Generationswechsel im deutschen Mittelstand gelingen kann. Die begründete Hoffnung: sein Start-up-Mindset wird helfen, die fast 100-jährige Marke zukunftsfähig aufzustellen.

1

Thomas Picard
Mein Vater hat das Unternehmen durch echte Krisen geführt – nicht mithilfe von PowerPoint, sondern mit Verantwortung. Ruhig geblieben, wenn es brannte. Entscheidungen getroffen, wenn andere gezögert haben. Unternehmertum heißt nicht glänzen, sondern durchhalten.

2

Johannes Kliesch
Früh mein Vorbild im D2C- und Amazon-Game. Nicht wegen der Erfolge allein, sondern wegen der Offenheit. Zahlen, Wins, Losses – alles auf den Tisch. Transparenz ist härter als jede Hochglanzstory.

3

Philip Westermeyer
Ich höre seinen Podcast seit 2016. Kaum etwas hat meine unternehmerische Entwicklung so konstant begleitet. Aus Interviews mit spannenden Persönlichkeiten kann man mehr lernen als aus zehn Businessbüchern. Neugier ist ein unterschätzter Erfolgsfaktor.

4

Klaus Störtebekker
Freigeist, Freidenker, Andersdenker. Einer, der seinen eigenen Kurs gefahren ist – gegen Konventionen und Erwartungen. Nicht angepasst, nicht bequem, aber konsequent. Haltung vor Gehorsam. Kein Zufall, dass sein Geist in dem Start-up Störtebekker weiterlebt, das ich vor einigen Jahren gegründet habe. Von der dort erworbenen Denke nehme ich vieles auch zu Picard mit.

5

Die stillen Könner
Keine Namen, keine Bühnen, kein Instagram. Feintäschner, die ihr Handwerk beherrschen und weitergeben. Sie stehen für eine Art von Können, die man nicht skalieren – aber auch nicht ersetzen kann. Wir sind einer der letzten Betriebe ihrer Art, die für das Handwerk überhaupt noch ausbilden und empfinden das als sehr großen Schatz.

Festival
of Creative Excellence

10 – 11 June 2026
Schuppen 52
Hamburg

Tickets
adc.de

HENRY CAVILL

Elegance is an attitude

LONGINES



HYDROCONQUEST