

# aktuell <sup>167</sup>

Mitgliedermagazin des Bundesverbandes Deutscher Volks- und Betriebswirte

**S. 4**

**4. Internationaler  
Ökonomentag**

**S. 8**

**6. Berliner Podium zum  
SVR-Gutachten**

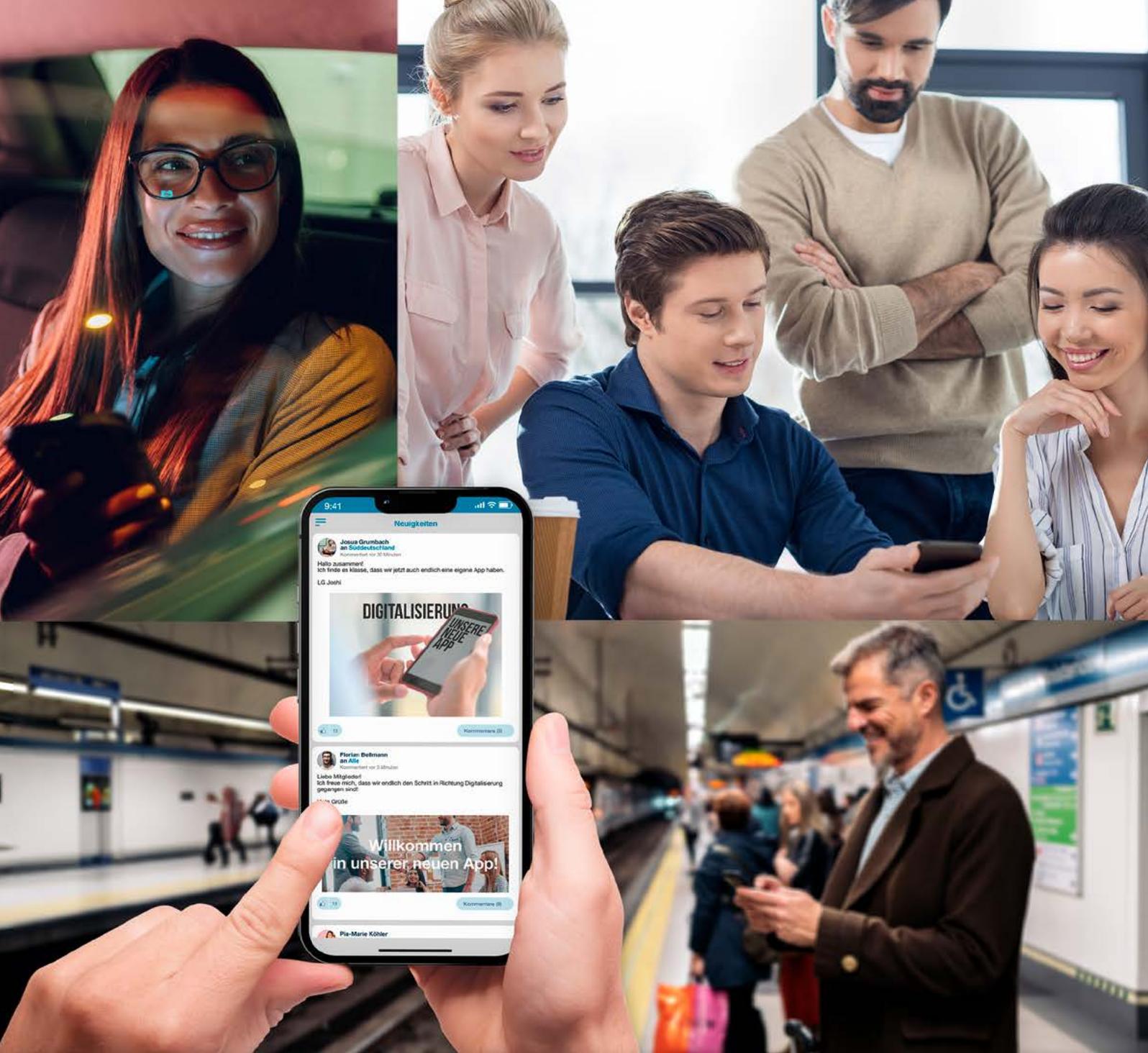
**S. 10**

**Keine KI oder Digitalisierung  
ohne Rechenzentren**

## challenge accepted?

### Ein Kraftakt für den Standort Deutschland





# Unsere bdvb-App – fachlicher Austausch, berufliches Netzwerk – alles in einer App



In der neuen bdvb-App kannst du dich frei mit anderen Mitgliedern austauschen, siehst alle Updates vom bdvb und kannst deine Mitgliedschaft verwalten. Lade sie dir kostenlos herunter und lass dich von anderen inspirieren. Jetzt im App Store, auf Google Play oder unter [bdvb.connect.app](https://bdvb.connect.app).



# bdvb

Das Netzwerk für Ökonomen

## Liebe Mitglieder und Freunde des bdvb,



der November und Dezember boten noch einmal einen ereignisreichen Jahresabschluss für den bdvb! Die vielseitigen Veranstaltungen und Diskussionen zu zentralen Themen wie der US-Politik, den wirtschaftlichen Entwicklungen und Künstlicher Intelligenz spiegeln die Breite und Relevanz unseres Engagements wider.

Unter anderem fand in Kooperation mit dem IBF und dem Verband der Auslandsbanken eine Diskussion zur US-Wahl und ihre globalen Auswirkungen statt. Diese bot uns neben dem Berliner Podium, auf dem Aspekte des Gutachtens des Sachverständigenrats analysiert wurden, wertvolle Einblicke in die dynamischen Entwicklungen der Wirtschaftspolitik. Auf dem 4. Internationalen Ökonomentag im Industrie-Club Düsseldorf spielten nicht nur mögliche Auswirkungen der Politik der künftigen US Administration auf Deutschland und Europa eine wichtige Rolle, auch unser Jahresthema „Künstliche Intelligenz“ wurde unter den verschiedensten Aspekten ausführlich debattiert.

Für 2025 wird am 24. Februar in Frankfurt die geplante Präsenzveranstaltung zur Bundestagswahl ein erstes Highlight sein. Wir werden die Wahlergebnisse und ihre Auswirkungen, insbesondere auf unsere künftige wirtschaftliche Entwicklung diskutieren. Eine Anmeldemöglichkeit finden Sie bereits online im Veranstaltungskalender. Ich würde mich freuen, Sie dort zahlreich zu treffen.

Ich wünsche Ihnen einen erfolgreichen Start ins Jahr 2025 und viel Erfolg bei den kommenden Projekten!

Willi Rugen  
Präsident

## Nr. 167

<b>Editorial</b>	<b>3</b>
<b>Perspektiven</b>	
4. Internationaler Ökonomentag	<b>4</b>
6. Berliner Podium zum SVR-Gutachten 2024	<b>8</b>
EU-Pilotprojekt BEYUNBI	<b>18</b>
<b>Im Gespräch</b>	
Mit Anna Klafft, GDA	<b>10</b>
<b>Verbandsleben</b>	
Regionalverbänden und Hochschulgruppen	<b>13</b>
<b>Aus Wirtschaft und Gesellschaft</b>	
Mit KI kann Ihr Geschäftsmodell mehr	<b>14</b>
Systemische Coaching in Beratungsprojekten	<b>16</b>

## Impressum

### bdvb aktuell

Ausgabe 167  
Januar bis März 2025  
ISSN 1611-678X

### Herausgeber

Bundesverband Deutscher  
Volks- und Betriebswirte e.V.  
Florastraße 29, D-40217 Düsseldorf  
Tel. +49 211 371022, Fax +49 211 379468  
www.bdvb.de, info@bdvb.de

### Redaktionelle Mitarbeit in dieser Ausgabe

Daniel Gerhards (V.i.S.d.P.), Birgit Schoerke-Zitz, Florian Ries

### Anzeigen, Layout, Herstellung, Druck

Köllen Druck + Verlag GmbH  
Ernst-Robert-Curtius-Str. 14  
53117 Bonn-Buschdorf  
Tel. +49 228 989820, Fax +49 228 9898255  
verlag@koellen.de  
Der Bezugspreis von 5,50 Euro ist im Mitgliedsbeitrag enthalten.  
Nachdruck – auch auszugsweise – nur in Absprache mit dem Herausgeber gestattet.

Für den Inhalt der Artikel sind die jeweiligen Autoren verantwortlich.

### Bildnachweise

Titel: Pixabay AI-Generiert  
Inhalt: Soweit nicht anders gekennzeichnet,  
alle Bilder/Grafiken ©AdobeStock

Aus Gründen der Lesbarkeit wurde teilweise in den Texten die männliche Form gewählt. Die Angaben beziehen sich auf Angehörige aller Geschlechter gleichermaßen.

# 4. Internationaler Ökonomentag in Düsseldorf



v.l. Prof. Dirk Stein, Ralph Freund, Prof. Justus Haucap, Claudia Böhnert, Reavis Hils-Ward und Prof. Andreas Dombret diskutieren über die Auswirkungen der US-Wahl auf Deutschland

Über 100 Mitglieder und Gäste trafen sich am 22. November im Düsseldorfer Industrie Club e.V., der für mehr als 100 Jahre Wirtschafts- und Industriegeschichte steht. „Heute wollen wir hier in zwei Panels Zukunftsthemen diskutieren“, so Willi Rugen in seiner Begrüßung. Im 1. Panel, das sich mit den Auswirkungen der US-Wahl auf Deutschland beschäftigte, trafen sich Ralph Freund (Vizepräsident Republicans Abroad Germany), Prof. Dr. Justus Haucap (DICE HHU), Reavis Hils-Ward (für die Democrats Abroad) und Prof. Dr. Dirk Stein (QCI Corporation). Die Moderation übernahm Claudia Böhnert (COURAGE Strategieberatung). Bevor sich auch Prof. Dr. Andreas Dombret (Uni Münster) auf das Podium begab, hielt er die Keynote.



Prof. Dombret

## Wo liegen die wirtschaftlichen Unterschiede zwischen den USA und der Eurozone?

Die USA weist mit 2,8 % in diesem und prognostizierten 2,5 % im nächsten Jahr ein starkes Wirtschaftswachstum auf. Die Inflation ist zwar weitgehend unter Kontrolle, die Verschuldung bleibt aber ein großes Problem. Des Weiteren besteht trotz Wachstum das Risiko einer Beschäftigungskrise, was die Stabilität der Banken und anderer Sektoren gefährden könnte. Die Eurozone hingegen hat Stagnationstendenzen und zeigt wirtschaftliche Schwäche, insbesondere in Deutschland.

Es wird erwartet, dass Trump versucht, Europa zu spalten und die EU zu schwächen, indem er bilaterale Vereinbarungen priorisiert. Im Ukraine-Konflikt wird es möglicherweise ein Moratorium geben. Diplomatische Lösun-

gen könnten stärker in den Fokus rücken, abhängig von geopolitischen Entwicklungen. Ökonomisch gesehen, erwartet die USA eine steigende Verschuldung, inflationsfördernde Zollpolitik und eine fragmentierte Handelspolitik. Die Finanz- und Bankenregulierung wird voraussichtlich gelockert. Auch die Zinsen könnten wieder ansteigen. Kryptowährungen werden ebenso an Bedeutung gewinnen wie die Künstliche Intelligenz.

Die USA fokussieren sich stärker auf Wachstum und Beschäftigung, während die Eurozone weiterhin mit Stagflation kämpft und ihre Geldpolitik daran ausrichtet. Sie steht vor strukturellen Herausforderungen und droht, wirtschaftlich und politisch abgehängt zu werden.

Die Wahl in den USA hat also weitreichende wirtschaftliche und geopolitische Conse-



Viele junge Gesichter beim Internationalen Ökonomentag

quenzen – auch für Europa und insbesondere für Deutschland. Während sich die USA und die Eurozone wirtschaftlich immer weiter entkoppeln, bleiben die transatlantischen Beziehungen eine Schlüsselfrage für die zukünftige Stabilität und Zusammenarbeit.

Zu Beginn bat Claudia Böhnert die Panel-Teilnehmer ihre jeweilige Sicht kurz darzulegen und wünscht sich in der späteren Diskussion auch über Vorteile für Deutschland zu sprechen.

### Was ergibt sich aus der US-Wahl für Deutschland?

Für Prof. Haucap ist die Lage in Deutschland schlecht. Trumps Ankündigung, Zölle auf deutsche oder europäische Produkte zu legen, wird vor allem exportstarke Industrien wie die Automobilbranche treffen. Aber auch die anvisierten 60-prozentigen chinesischen Zölle werden wir in gewisser Weise durch unsere Lieferungen nach China mittragen. Bleibt die Frage, ob europäische oder deutsche Unternehmen sozusagen über den Zaun springen und ihre Produktionsstandorte in die USA verlagern. Das wäre insbesondere durch die amerikanische Energiepolitik attraktiv. Zu erwarten wird wohl eine Deregulierung und Entschlackung.

Prof. Stein startete mit dem Appell, Deutschland müsse endlich seine Zukunftsinteressen definieren und diese auch konsequent verfolgen. Die Wahl Donald Trumps sieht er als eine große Chance. Wir müssen uns verändern, die verkrusteten Strukturen aufbrechen und endlich Reformen durchführen. Und es ist höchste Zeit, denn für ihn ist das Geschäftsmodell Deutschland schon vor Trump zusammengebrochen: Wir bekommen kein günstiges russisches Gas mehr; die Chinesen haben keine Lust mehr, überteuerte deutsche Automobile zu kaufen; die Amerikaner haben keine Lust, uns unentgeltlich zu verteidigen. Eine parteiübergreifende Kommission hat ge-

rade in den USA die Empfehlung ausgesprochen, ein Manhattan-Projekt für KI zu lancieren, d.h. Trump wird zu diesem Thema Verbündete brauchen.

Ralph Freund ist zwar Republikaner, aber kein Fürsprecher von Donald Trump. Er hat im Rahmen von TTIP bereits Verhandlungen im Bereich der Harmonisierung von Finanzdienstleistungen geführt, sieht durch Druckaufbau ebenfalls eine Chance in Trump. Denn Deutschland ist dort für den Freihandel offen, wo es wettbewerbsstark ist. Aber dort, wo wir es nicht sind, z.B. in den Bereichen Agrar, Energie und Dienstleistungen, da verweisen wir z.B. auf den europäischen Energie- und die europäischen Agrarmärkte. Dienstleistungsmärkte könnten durchaus liberalisiert und TTIP erneut aufgegriffen werden, um den Wettbewerb zu suchen.

Die wesentlichen Trumpschen wirtschaftlichen Vorhaben liegen für die Demokratin Ravis Hills Ward in der Einführung hoher Zölle, der Deportationen von Migranten, Steuer-senkungen bis hin zur Dollarwert-Senkung, und nicht zuletzt dem Umkrempeln der ameri-

kanischen Regierung, um Loyalisten zu platzieren und Regularien zu entfernen. Ihr Plädoyer: Deutschland sollte die Europäische Union dazu bewegen, wirklich als Block am Verhandlungstisch zu sitzen. Über die Hälfte der EU-Länder exportiert in Milliardenhöhe Kraftfahrzeuge und -teile in die USA. Da ist eine enorme Interessengemeinschaft, die zusammengebracht werden kann.

Moderatorin Claudia Böhnert geht nochmals auf die Handelszölle ein. Für Stein baut Trump damit ein Droh-Szenario auf. Die geopolitische Situation wie auch das Manhattan-Projekt sind ein guter Indikator, der ganz klar gegen Chinas Vorherrschaft im KI-Bereich geht. Trump wird uns etwas bieten müssen und TTIP liegt in der Schublade. Die könnte eine riesige Freihandelszone ermöglichen. Wenn tatsächlich Strukturreformen und Deregulierungsthemen nach vorn gebracht werden würden, könnte man sich an diesen in Europa orientieren. Verschuldung bleibt jedoch das Thema. Wir wissen, dass wir keine 900 Milliarden Schulden aufnehmen sollten, aber es stellt sich die Frage, ob wir sie für eine Sicherstellung der Wettbewerbsfähigkeit bräuchten. Letztlich müssen wir unsere Stärken ausbauen. Die Politik greift zu stark in Märkte ein und gibt Lösungen vor, statt Ziele zu definieren und die Umsetzung den Unternehmen zu überlassen. Europas Rolle in der technologischen Weltordnung erfordert strategische Entscheidungen.

### „KI-Technologieführerschaft: Zwischen China und USA. Wo steht der Standort Deutschland?“

Zum 2. Panel sprach zunächst Prof. Dr. Lutz Anderie, Frankfurt University of Applied Science, die Keynote. Unter der Moderation von Almaz Andezion diskutierte er im Anschluss mit Dr. Fabian Hänle (Dr. Hänle & Partners Consulting), dem aus der USA zugeschalteten Technologieforscher und Autor Dr. Mario Herger sowie Prof. Dr. Guido Möllering, Universität Witten-Herdecke.



Dirk Steins Appell: Wir müssen unsere Zukunftsinteressen definieren!



*KI als Treiber der digitalen Transformation. Auf dem 2. Panel: Prof. Möllering, Prof. Anderie, Dr. Hänle und Almaz Andezion und Mario Herger (online zugeschaltet)*



einen guten Ruf und sind in ihren jeweiligen Bereichen technologisch führend. Die deutsche Bürokratie und restriktive Regularien stellen jedoch oft Hürden dar. Der Mangel an staatlicher Förderung und Investitionen sowie ein fehlendes nationales KI-Konzept bremsen die Entwicklung zusätzlich. Positiv betrachtet könnte Deutschlands ethischer Fokus auf Datenschutz und faire Regulierung allerdings ein Alleinstellungsmerkmal werden, wenn es gelingt, diese Werte in innovative Technologien zu übersetzen.

Almaz Andezion startete mit der Frage „USA, marktwirtschaftlich orientiert, und China, unter staatlicher Kontrolle: Welche Strategie wäre für Deutschland die richtige?“ ins Panel. Die Politik hinkt immer hinterher, so Anderie, so gut es ist, dass wir die ganzen Datenschutzregularien in Europa haben, limitiert uns das gnadenlos bei der KI-Auswertung. Unternehmen brauchen immer eine gute Mischung aus Absicherung, Unterstützung und dem Freiraum, Dinge auszuprobieren.

In den Vereinigten Staaten treibt der „Silicon-Valley-Spirit“ die Innovationskultur voran. Unternehmen wie Microsoft, Amazon oder Google investieren Milliardenbeträge in die

### KI als Treiber der digitalen Transformation: Ein globaler Wettlauf zwischen den USA und China

Die Entwicklung und Anwendung von KI sind einer der entscheidenden Faktoren für die digitale Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft. In den letzten Jahren hat sich ein globales Wettrennen um die Vorherrschaft im Bereich der KI entfaltet, bei dem vor allem die USA und China als die dominierenden Player hervortreten. Mit Unternehmen wie Microsoft, Google, Meta und zahlreichen Start-ups haben die Vereinigten Staaten eine vollentwickelte KI-Landschaft geschaffen. Microsoft und OpenAI sind hier führend. Microsoft ist mit einer massiven Beteiligung an OpenAI eines der wichtigsten Unternehmen im KI-Sektor, hat bereits generative KI in viele seiner Anwendungen integriert, darunter die Office-Suite und den digitalen Assistenten Copilot.

Google, lange Zeit der Inbegriff technologischer Innovation, musste insbesondere durch den Erfolg von OpenAI, sein eigenes Sprachmodell Google Gemini, schneller entwickeln und auf den Markt bringen. Während ChatGPT bereits breitflächig genutzt wird, kämpft Google noch um Marktanteile. Die unterschiedlichen Leistungen dieser virtuellen Assistenten zeigen aber, dass die Technologie noch immer in der Entwicklung ist. Auch andere große Akteure wie Meta und Elon Musk mit seinen diversen Unternehmen – Tesla, SpaceX und X – prägen den KI-Markt. Eine wachsende Talentknappheit sowie eine zunehmende Diskussion über ethische und regulatorische Rahmenbedingungen stellt die USA dennoch vor Herausforderungen. China hat in den letzten zwei Jahrzehnten mit den chinesischen Technologieriesen Baidu, Alibaba und Tencent eine rasante Aufholjagd hingelegt und sich als ernstzunehmender Konkurrent der USA etabliert. Dabei setzt

das Land auf staatlich geförderte Strategien, die von der Regierung unter Xi Jinping konsequent umgesetzt werden. China hat vor allem strategische Vorteile, denn es profitiert von seiner datenreichen Gesellschaft und dem Fehlen strenger Datenschutzgesetze. Technologien wie Gesichtserkennung und Social Scoring werden staatlich gefördert, was eine immense Datenbasis für das Training von KI-Modellen schafft. Gleichzeitig wird die KI-Entwicklung in Unternehmen und Forschungseinrichtungen massiv subventioniert. Deutschland hinkt im globalen KI-Wettlauf hinterher. Während die USA und China Milliarden in Forschung und Entwicklung investieren, fehlen in Deutschland oft Risikokapital und unternehmerischer Mut. Deutschland verfügt über führende Forschungseinrichtungen, hochqualifizierte Arbeitskräfte und einen starken Mittelstand. Unternehmen wie SAP, Siemens, Infineon und Bosch haben weltweit



*Prof. Anderie hielt die Keynote zum 2. Panel*

Entwicklung neuer Technologien – allein 2023 waren es mehr als 200 Milliarden US-Dollar in den Bereich KI. Dieser Ansatz zeichnet sich durch hohe Risikobereitschaft und schnelle Adaption neuer Ideen aus. Scheitern wird als Teil des Prozesses akzeptiert und durch hohe Kapitalverfügbarkeit aufgefangen.

China verfolgt den Weg der gelenkten Dynamik. Der Staat nimmt hier eine zentrale Rolle ein, indem er strategische Technologiefelder identifiziert und gezielt fördert. Wissenschaftliche Grundlagenforschung und pragmatische Umsetzung in die Praxis gehen Hand in Hand. Eine Studie des Australian Strategic Policy Institute zeigt, dass China in 37 von 44 analysierten Technologiebereichen führend ist, darunter KI, Robotik und Biotechnologie. Gleichzeitig zeigt sich eine kulturelle Stärke: Die chinesische Gesellschaft ist flexibel, experimentierfreudig und an schnelle Veränderungen gewöhnt.

Deutschland muss nicht den Weg der USA oder Chinas kopieren. Vielmehr könnte eine gezielte Mischung aus staatlicher Förderung und marktwirtschaftlicher Freiheit die Lösung sein. Innovations-Hubs, wie sie bereits in einigen Regionen bestehen, könnten ausgebaut werden. Zudem könnte eine stärkere Kooperation zwischen Hochschulen, Unterneh-

men und dem Staat die Brücke zwischen Forschung und Praxis schlagen.

Möllering betonte zuletzt noch einmal, dass viele KI derzeit lediglich als eine Form fortschrittlicher Automatisierung sehen. Doch es gehe vielmehr darum, Geschäftsmodelle neu zu denken und KI als Werkzeug zu betrachten, das Menschen hilft, Kompetenzen zu erweitern. Er hebt hervor, dass der Begriff „Intelligenz“ oft falsch verstanden werde: „Wenn ein Roboter Schach spielen kann, aber sich nicht die Schuhe zubinden, ist er dann intelligent?“ Hier sollte man besser von „Kompetenz“ sprechen. Die Diskussion über KI wird oft von zwei Lagern geprägt, so Hänle. Auf der einen Seite stehen Enthusiasten, die die Möglichkeiten von KI begrüßen, und auf der anderen Seite jene, die skeptisch sind. Viele Menschen fühlen sich von den technischen Details überfordert oder von dystopischen Zukunftsszenarien abgeschreckt. Der Schlüssel liegt darin, KI zu „entzaubern“, sich bewusst zu machen, dass KI von uns Menschen geschaffen wird. KI ist ein Werkzeug, dessen Nutzen oder Gefahr davon abhängt, wie wir damit umgehen. Neben klaren Regeln und Regulierungen sollte die Entwicklung von KI auch von menschlichen Werten wie Freundlichkeit und Mitgefühl geleitet werden. Indem wir solche Werte

bewusst in KI integrieren, können wir sicherstellen, dass diese Technologie nicht nur effizient, sondern auch menschlich bleibt, denn die Zukunft von KI gestalten wir alle gemeinsam.

**Regulierung: Zwischen Freiheit und Einschränkung**

Eine junge Technologie ist wie ein zartes Pflänzchen – wenn die Regulierung zu früh kommt, nimmt man ihr die Chance zu wachsen. Neben detaillierten technischen Standards sei es auch möglich, Prinzipien festzulegen, die Orientierung geben, ohne die Entwicklung zu hemmen, so Herger. Auch Standards wie die DIN-Normen hätten der Industrie oft geholfen, sich effizienter zu organisieren.

Die Diskussion zeigt, dass die Entwicklung von KI ein Balanceakt ist. Einerseits bietet sie enorme Chancen für Innovation und Wirtschaft, andererseits erfordert sie Regulierung und ethische Leitlinien. Am Ende bleibt die Botschaft der Experten: KI ist ein Werkzeug, das von Menschen geschaffen wird – Es liegt in unserer Hand, es verantwortungsvoll und mit Blick auf menschliche Werte zu gestalten.

**Verleihung der Hans-Georg-Rackow-Medaille**



Dieter Schädiger



Dr. Jürgen Monzel



Dr. Matthias Meyer-Schwarzenberg

Nach spannenden Diskussionen endet der formelle Teil des Internationalen Ökonomentages mit der wohl verdienten Ehrung von vier bdbv-Mitgliedern, die mit der Hans-Georg-Rackow-Medaille ausgezeichnet wurden. Erstmalig in Platin ging die Medaille an Dieter Schädiger, in Gold an Dr. Jürgen Monzel und Dr. Matthias Meyer-Schwarzenberger und in Silber an Edith Honheiser-Schlieben, die leider nicht anwesend sein konnte. Überreicht wurden diese durch Präsident Willi Rugen und durch die Vizepräsidenten Hartmut Jaensch und Prof. Alexander Zureck, die alle Medaillenträger mit einer kleinen Laudatio ehrten. Wir gratulieren recht herzlich.



v.l. Dr. Vera Schubert, Prof. Monika Schnitzer, Willi Rugen und Dr. Nicola Brandt

## 6. Berliner Podium Versäumnisse angehen, entschlossen modernisieren!

Am 21. November 2024 begrüßten Stefan Wintels, Vorsitzender der KfW, per Videobotschaft und bdvb-Präsident Willi Rugen im Kassensaal der KfW in Berlin die Teilnehmer des Berliner Podiums zum Jahresgutachten des SVR-Wirtschaft.

Eingangs wurde das Jahresgutachten 2024/25 durch Prof. Dr. Monika Schnitzer, Vorsitzende des Sachverständigenrates zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung, vorgestellt. Prof. Schnitzer legte den Fokus an diesem Abend ganz klar auf das Thema „Zukunftsorientierung der öffentlichen Finanzen stärken“, welches auch im Titel des Gutachtens „Versäumnisse angehen, entschlossen modernisieren“ verdeutlicht wird.

In ihrer Keynote griff Prof. Schnitzer vier weitere Schwerpunkte auf, die Gegenstand des diesjährigen Gutachtens sind:

- Aufschwung bleibt trotz besserer Weltkonjunktur aus
- Digitale Innovationen im Finanzsektor ermöglichen, Finanzstabilität sichern
- Wohnen in Deutschland: Knappheit beheben, Zugang erleichtern
- Güterverkehr zwischen Infrastrukturanforderungen und Dekarbonisierung

Das Gutachten betont, dass der Rückgang von Produktion und Wertschöpfung im verarbeitenden Gewerbe die Ursache für die schwache wirtschaftliche Entwicklung in Deutschland ist. Dies senkt die Investi-



Fragen aus dem Auditorium

tionsbereitschaft im verarbeitenden Gewerbe, welches sich auch auf Unternehmensdienstleistungen auswirken kann.

Im Hinblick auf die zukunftsorientierten öffentlichen Ausgaben, die seit Jahren schon gering ausfallen, muss eine Priorisierung auf zentrale Bereiche wie die Verkehrsinfrastruktur, die Verteidigung und das Bildungssystem stattfinden, denn diese Bereiche weisen vermehrt Mängel im globalen Vergleich auf. Oft liegen die Probleme in der Gegenwartspräferenz der Politik und den bürokratischen Hemmnissen.

Weiterhin stellen „Digitale Innovationen im Finanzsektor“ eine andere wichtige Komponente im Gutachten dar. Die Digitalisierung im Finanzsektor bedeutet für Haushalte und Unternehmen positive Veränderungen in Form von niedrigeren Kosten und effizienteren Dienstleistungen, die auch gleichzeitig die Nutzerfreundlichkeit einfacher und effizienter gestalten.

Ein weiteres Thema im Gutachten ist die Wohnraumknappheit in Deutschland. Der starke Preisanstieg in den letzten 15 Jahren und die starke Zuwanderung in die Ballungsgebiete wird zudem durch die geringe Ausweitung von Wohnraumangebot in Ballungsräumen verstärkt. Dies erschwert zusätzlich den Zugang von Arbeitskräften zu produzierenden Unternehmen und Arbeitsmärkten. Lösungsvorschläge hier sind: Erleichterung von bürokratischen Prozessen, Entrümpelung der Bauvorschriften und dadurch Senkung der Bau- sowie der Transaktionskosten.



Prof. Schnitzer legte den Fokus auf das Thema „Zukunftsorientierung der öffentlichen Finanzen stärken“

Zuletzt ging Prof. Dr. Schnitzer auf den Güterverkehr sowie die Verkehrsinfrastruktur ein. Hier wird schnell klar, dass die Verkehrsinfrastruktur in Deutschland modernisiert und ausgebaut werden muss. Um die Dekarbonisierung im Güterverkehr voranzutreiben, ist eine Verlagerung von der Straße auf die Schiene notwendig, aber nur begrenzt möglich. Dadurch steigen die Infrastrukturausgaben, die durch Nutzer finanziert werden sollen, wie z.B. in der Form einer PKW-Maut. An der anschließenden Podiumsdiskussion – moderiert von Dr. Nicola Brandt, OECD – nahmen neben Prof. Dr. Monika Schnitzer, Dr. Vera Schubert, Leiterin der Konjunktur- und Makroökonomie in der KfW Research, und bdvb Präsident Willi Rugen teil. Geplant war auch die Teilnahme von Prof. Dr. Nicola Fuchs-Schündeln, Präsidentin des Wissenschaftszentrums Berlin für Sozialforschung, die jedoch leider krankheitsbedingt nicht teilnehmen konnte.

Dr. Schubert betonte den enormen Investitionsbedarf, den Deutschland derzeit insgesamt hat und der zu über 80 Prozent von der Privatwirtschaft gedeckt wird. Die Investitionsquote liegt immer noch unter zehn Prozent des Niveaus zu Beginn der Corona-Pandemie. Um die Investitionsbereitschaft zu erhöhen, müssten mehr Anreize geschaffen werden. Außerdem ist mehr europäisches Denken bei der Finanzierung gefragt – für Dr. Schubert gibt es nicht nur einen deutschen, sondern einen europäischen Finanzsektor.



Dr. Nicola Brandt (l.) moderierte den Abend

Prof. Schnitzer fasst das zentrale Thema des Wirtschaftsberichts noch einmal zusammen. Die Frage war, wie eine verpflichtende Verbindlichkeit für Investitionsausgaben in den öffentlichen Haushalten geschaffen werden kann. Sie betont ausdrücklich, dass die Bedürfnisse der Wirtschaft Deutschlands im Vordergrund standen: eine sehr gute Infrastruktur, hervorragend ausgebildete Menschen, die Verteidigungsfähigkeit unseres Landes.

Aufgabe des Gutachtens war es nicht, darüber nachzudenken, woher das Geld kommen soll, wenn dadurch nicht genügend Mittel für konsumtive Ausgaben zur Verfügung stehen. Tritt diese Lücke auf, muss die Politik über ihre Prioritäten entscheiden und finanzierbare Lösungen entwickeln.

Nach der Diskussion gab es für das Publikum die Möglichkeit, Fragen an die Diskussionsteilnehmer zu stellen. Unter anderem wurden Themen wie Energiekosten, Lage der Bildungspolitik, Bürokratie, private Investitionen, Außenhandel und Industrie lebhaft diskutiert.

# „Wir rechnen mit Investitionen in in den nächsten fünf Jahren.“



Über Künstliche Intelligenz und Digitalisierung reden alle. Doch die Rechenzentren, die die anfallenden Daten verarbeiten, stehen nur selten im Rampenlicht. Die German Datacenter Association will ihnen mehr Öffentlichkeit verschaffen. Wie positioniert sich der Verband? Das und mehr wollten bdbv Präsident Willi Rugen und Präsidiumsmitglied Almaz Andezion von Anna Klaft wissen. Sie leitet die GDA seit 2021 und wurde im Frühjahr 2024 im Amt bestätigt.

**Willi Rugen:** Frau Klaft, Sie sind seit bald vier Jahren Vorsitzende der GDA. Wofür setzt sich ihre Vereinigung ein?

Anna Klaft: Die GDA ist 2018 entstanden, um die Rechenzentrumsbranche in der Öffentlichkeit sichtbarer zu machen und die Vernetzung innerhalb des digitalen Ökosystems – etwa unter Betreibern, Lieferanten, öffentlichen Einrichtungen und allen, die in diesem Umfeld tätig sind – zu unterstützen. Wir verstehen uns als Sprachrohr, das wichtige Themen bei der Politik platziert oder zu beschleunigen versucht.

**WR:** Wir befinden uns gerade in Frankfurt, bereits heute einer der wichtigsten Knotenpunkte digitaler Infrastruktur in Europa. Doch die Infrastruktur muss wachsen, um mit der Digitalisierung schrittzuhalten. Allerdings habe ich den Eindruck: Jeder weiß, dass investiert werden muss. Aber die Voraussetzungen dafür haben sich verschlechtert. Trifft das zu?

AK: Da muss man differenzieren. Zum einen sind wir in Deutschland in der komfortablen Situation, dass wir zwei zentrale Standorte haben. Neben Frankfurt gibt es

einen bedeutenden Knotenpunkt in Berlin. Und in kaum einen Sektor fließen aktuell so viele Investitionen wie in unseren. Für unseren aktuellen Data Center Impact Report haben wir herausgefunden: Colocation-Rechenzentren repräsentieren hierzulande derzeit eine Kapazität von 1,3 Gigawatt und Investitionen von zwei Milliarden Euro im Jahr. Die Kapazität wird in den nächsten fünf Jahren voraussichtlich auf 3,3 Gigawatt ansteigen. Wir rechnen in diesem Zeitraum mit Investitionen in Höhe von 24 Milliarden Euro. Dabei sind Investi-

# Höhe von 24 Milliarden Euro

tionen von Unternehmen wie Amazon Web Services, Google oder Microsoft noch nicht eingerechnet. Aber: Ebenso stimmt, dass wir in Deutschland ein Talent haben, immer neue Regeln und Guidelines einzuführen, sie möglichst als erster einzusetzen und mit Sanktionen zu hinterlegen. Das führt zu der paradoxen Situation, dass wir mehr Digitalisierung haben wollen, mit der Infrastruktur jedoch nicht hinterherkommen. Darum ist es wichtig, dass wir als Verband auch mit fachfremden Politikerinnen und Politikern reden. Sie müssen verstehen, wie bedeutend Rechenzentren für unseren Standort sind.

**WR: Haben Sie am Energieeffizienzgesetz mitgewirkt? Denn obwohl es sicher mit den besten Absichten geschrieben wurde, bringt es für viele Unternehmen Probleme mit sich, vermutlich auch für Ihre Mitglieder? Schließlich ist der Betrieb von Rechenzentren energieintensiv.**

AK: Meine persönliche Kritik am Energieeffizienzgesetz ist, dass man sich vor seiner Verabschiedung nicht ausreichend mit den betroffenen Sektoren unterhalten hat – beispielsweise den Betreibern von Rechenzentren. In der Theorie klingt vieles sehr schön, aber wenn es in der Praxis nicht umsetzbar ist, ist niemandem geholfen. Durch massiven Druck ist es uns gelungen, zumindest am Ende des Gesetzgebungsprozesses mit am Tisch zu sitzen. Wir mussten feststellen: Das Problem war, dass man damals Zahlen in den Raum geworfen hat, ohne zu analysieren, was machbar ist.

**Almaz Andezion: Haben Sie dafür ein konkretes Beispiel?**

AK: Ursprünglich standen 40 Prozent Abwärmenutzung im Gesetz. Unter dieser Maßgabe müsste ein 300-Megawatt-Rechenzentrum so viel Abwärme abführen, wie eine Großstadt benötigt. Da stellt sich schon die Frage, wohin diese Abwärme über welche Infrastruktur befördert werden soll. Ähnlich verhielt es sich mit dem PUE-Wert, der das Verhältnis zwischen dem Gesamtenergieverbrauch eines Rechenzentrums und dem Energieverbrauch der Server beschreibt. Hier lag die Erwartungshaltung so hoch, dass wir im Markt noch gar nicht über die entsprechenden Kühlsysteme verfügt hätten, um die Vorga-

ben zu erfüllen. Möglicherweise hätten sich die Werte in großen Rechenzentren, die nur einem Unternehmen gehören, realisieren lassen, nicht jedoch in Colocation-Rechenzentren. Um es klar zu sagen: Ich finde richtig, Leitplanken vorzugeben. Aber damit etwas Realistisches herauskommt, muss man das Know-how der betroffenen Unternehmen heranziehen.

**WR: Ist das besonders deutsch?**

AK: Durchaus. Wir haben ja eben schon über den Investitionsbedarf und die Regulierung gesprochen. Beim Energieeffizienzgesetz ist es sogar so, dass auf EU-Ebene bereits eine entsprechende Richtlinie in Vorbereitung war, die den EU-Ländern mehr Spielraum bei der Umsetzung lässt. Aber statt diese abzuwarten, wurde das Energieeffizienzgesetz verabschiedet und mit eigenen Zielwerten hinterlegt. Wir sind das einzige Land in der EU, das diesen Sonderweg geht.

**AA: Bleiben wir kurz beim Gesetzgebungsprozess. Wie komplex sind solche Gespräche?**

AK: Man muss bei aller Kritik berücksichtigen, dass hier Vertreter unterschiedlicher Interessen am Tisch sitzen. Wenn man für die großen Rechenzentren spricht, hat man andere Anliegen als Einzelunternehmen, die eigene Rechenzentren betreiben. Unser Standpunkt ist, dass für alle die gleichen Regeln zu gelten haben. Aber es ist nachvollziehbar, dass ein Unternehmen, das durch zu strenge Vorgaben gezwungen wäre, seine komplette Infrastruktur abzuschreiben und in ein großes Colocation-Zentrum umzuziehen, das anders sieht.

**WR: Die Bundesnetzagentur möchte Großverbraucher über einmalige Baukostenzuschüsse stärker an den Kosten des Netzausbaus beteiligen. Wie steht die GDA hierzu?**

AK: Das ist eine ganz neue Entwicklung, zu der wir noch keine offizielle Position bezogen haben. Persönlich denke ich aber, dass wir zwar mit hohen Stromkosten kämpfen und diese Baukostenzuschüsse die Situation sicher nicht verbessern. Es ist ein Punkt mehr, wo wir im Vergleich zu anderen Ländern nicht optimal aufgestellt sind. Wahr ist aber auch: Die Betreiber, die hier investieren, tun das trotz der hohen Stromkosten.

Das liegt daran, dass wir bei anderen Standortfaktoren sehr gut abschneiden. Wegen der Datenschutz-Grundverordnung etwa möchten viele Kunden ihre Daten in Deutschland gespeichert wissen. Unser Klima ist ebenfalls ein Standortvorteil. Oder die hohe Ausfallsicherheit unserer Netze von über 99 Prozent.

**AA: Es ist interessant zu sehen, dass Regulierung ein Standortvorteil sein kann. Ein anderer ist die berufliche Bildung beziehungsweise das Vorhandensein qualifizierter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Finden Sie die in Deutschland?**

AK: Rechenzentren beschäftigen in Deutschland aktuell rund 65.000 Menschen. Aus meiner Sicht ist es aber ein Trugschluss, dass wir anderes Personal benötigen als andere Branchen. Ich bin selbst vor rund fünf Jahren vom Real Estate Bereich in den Digitalsektor gewechselt. Und wenn wir uns das Personal bei den Mitgliedern der GDA ansehen, dann gibt es hier wie überall sonst Assistenzen, Kaufmännische Berufe, Event-Manager, Geschäftsstellenleiter, Geschäftsführer, Niederlassungsleiter und viele Funktionen mehr. In den Rechenzentren haben wir natürlich Objektleiter und spezialisierte Techniker. Im Großen und Ganzen benötigt die Rechenzentrumsbranche aber keine besonderen Ausbildungsprofile.

**WR: Wie stark wächst denn der Ausrüstermarkt? Mit Fortschreiten der Digitalisierung müssten die Komponentenhersteller doch gute Geschäfte machen?**

AK: Die IT-Branche wächst weltweit, das macht sich bemerkbar. Ich beobachte das in meinem eigenen Umfeld wie auch bei anderen Marktteilnehmern. Viele Unternehmen vergrößern sich, sei es organisch oder durch Akquisitionen. Darüber hinaus besteht enormer Bedarf an neuen Produktionsstandorten. Die Kehrseite ist, dass man mittlerweile je nach Komponente mit Lieferzeiten von einem Jahr rechnen muss, wenn man den Aufbau eines neuen Rechenzentrums plant. Man muss sich das einmal vorstellen: Während die traditionellen Industrien sich schlecht entwickeln, gibt es in unserem Bereich noch eine echte Dynamik und einen Boom, von dem viele Unternehmen und Betriebe profitieren.



**AA: Wer baut überhaupt Rechenzentren? Gibt es Firmen, die sich darauf spezialisiert haben, solche Gebäude als Generalunternehmer hochzuziehen – wie beispielsweise in der Logistik oder in der Telekommunikation?**

AK: Ja, genau. Viele kommen aus Irland, wenige aus Deutschland. Das sind gewachsene Strukturen und Netzwerke: Man arbeitet gern mit den Unternehmen zusammen, die man bereits kennt. Insbesondere bei Investoren, die in Großbritannien oder in Irland beheimatet sind, ist das nachvollziehbar. Aus Sicht der Branche wäre es aber ein Gewinn, wenn sich mehr heimische Unternehmen entsprechend positionieren würden, damit man für den Aufbau eines Rechenzentrums keine internationalen Kollegen importieren muss. Wir haben das fachliche Know-how im Land, da könnten wir auch einen größeren Anteil der Wertschöpfung hier behalten.

**WR: Sie haben gerade die Investoren angesprochen. Woher stammt das Kapital eigentlich? Welche Rolle spielen Infrastrukturfonds?**

AK: Die Bedeutung von Infrastrukturfonds nimmt definitiv zu. Viele Investoren, die nach Deutschland kommen, investieren 51

Prozent, teilweise 70 Prozent als reine Geldgeber in die Unternehmen. Das ergibt Sinn, weil sich das Geschäft hier gut entwickelt und stabile Erträge generiert. Wer nach ein paar Jahren als Investor aussteigt, hat Gewinn gemacht. Die Entwicklung mutet gleichzeitig allerdings ein wenig extrem an. Viele Unternehmen, die sich ursprünglich als Betreiber angesiedelt haben, wurden inzwischen an Investoren verkauft.

**AA: Was müsste sich Ihrer Meinung nach im Bereich Infrastruktur verändern?**

AK: Erstens denke ich, dass sich die Politik mit dem Gedanken anfreunden muss, Förderprogramme für die Rechenzentren-Branche aufzulegen. Wir sind einer von ganz wenigen Sektoren, die nicht mit Anreizsystemen bedacht werden. Man nimmt als selbstverständlich hin, dass Investoren ihr Geld bei uns anlegen. Jedes Investment hat aber irgendwann ein Ende, deswegen müssen wir die Rechenzentrumsbranche fördern – und das nicht nur an den großen Knotenpunkten, sondern auch in den Regionen. Damit sich neue Hubs entwickeln, vielleicht sogar um kleinere Rechenzentren herum. Zweitens läuft der Ausbau unserer Energienetze immer noch zu langsam. Das ist ein großes Investitionshemmnis, weil der Strom

– der aus guten Gründen nachhaltig produziert werden soll – nicht da ankommt, wo er gebraucht wird.

**AA: Die Themen Daten-Center und Künstliche Intelligenz sind eng verzahnt. KI treibt die Nachfrage nach leistungsfähigen Rechenzentren. Welche Herausforderungen ergeben sich hieraus für Ihre Branche?**

AK: Künstliche Intelligenz treibt die Nachfrage nach Rechenleistung und das Marktwachstum erheblich voran, bringt aber auch klare Herausforderungen mit sich. So steigt beispielsweise der Bedarf an Hochleistungsrechnern, um die komplexen Berechnungen von KI-Algorithmen effizient durchführen zu können. Gleichzeitig führt der erhöhte Rechenaufwand zu einem deutlich höheren Energieverbrauch. Hinzu kommt, dass viele KI-Anwendungen spezialisierte Hardware erfordern, was eine Erweiterung und Anpassung der Infrastruktur in Rechenzentren notwendig macht. Leistungsfähigere Hardware stellt höhere Anforderungen an Kühlsysteme und an die bauliche Gestaltung der Rechenzentren, wodurch Optimierungen und gegebenenfalls auch physische Anpassungen unausweichlich werden.

**AA: Wie wird sich der Markt Ihrer Einschätzung nach in den nächsten zehn Jahren entwickeln?**

AK: Ich glaube zum einen, dass wir mit dem Netzausbau und dem Ausbau der Recheninfrastruktur ein gutes Stück vorangekommen sein werden – schlicht, weil irgendwann selbst dem Letzten klar sein wird, dass wir mit den heutigen Genehmigungsverfahren und Strukturen keine schnelle Digitalisierung hinbekommen. Im Rheinischen Revier entstehen schon bald Infrastrukturen für Rechenzentren, nach diesem Vorbild werden wir in zehn Jahren vermutlich weitere in Regionen abseits der großen Knotenpunkte haben. Und schließlich gehe ich davon aus, dass sich der Markt konsolidieren wird. In zehn Jahren wird es vermutlich weniger, dafür aber deutlich größere Player geben.

**WR: Frau Klaft, vielen Dank für dieses Gespräch!**

## Über die Gesprächspartnerin

Anna Klaft ist Vorsitzende der German Datacenter Association (GDA), dem Verband der Rechenzentrumsbranche in Deutschland. In ihrem „Daily Job“ ist Anna Klaft Global Vice President IT bei RITTAL. RITTAL ist ein weltweit führender Anbieter von Lösungen für Industriegehäuse, Energieverteilung, Klimatisierung und IT-Infrastruktur sowie von Software und Dienstleistungen. Sie ist verantwortlich für das globale IT-Team mit den Schwerpunkten Wachstum, Qualität und Mitarbeiter in der IT- und Rechenzentrumsbranche. Anna Klaft ist außerdem Mitglied des Aufsichtsrates von LEFDAL Mine Datacenters in Norwegen. LEFDAL bietet eine der kosteneffizientesten, sichersten, flexibelsten und grünsten Rechenzentrumslösungen in Europa. Vor ihrer Tätigkeit bei RITTAL war sie 15 Jahre für große Unternehmen wie CBRE und WISAG in verschiedenen Führungspositionen tätig.

# Regionalverbände & Hochschulgruppen

## Rhein-Main

### DFS Deutsche Flugsicherung GmbH in Langen zum Thema Drohnen

Auf Einladung der DFS Deutsche Flugsicherung GmbH besuchten bdbv-Mitglieder am 23. Oktober deren Unternehmenszentrale. Torsten Kretschmann (DFS) führte in die Thematik ein und gab zunächst einen Überblick über die Geschäftsaktivitäten sowie die internationale Einbindung der Firma.

Mit dem Thema Drohnen beschäftigt sich die Flugsicherung bereits seit über 20 Jahren, verstärkt jedoch seit 2016, als der Kauf handelsüblicher Drohnen für die Allgemeinheit möglich wurde. Basis für den Betrieb von Drohnen ist eine EU-Durchführungsverordnung. Hier gilt eine sicherheitsorientierte Betrachtungsweise, die u.a. Vorgaben zur Registrierung vorsieht. In Deutschland gibt es ungefähr 300.000 Bereiche, in denen Drohnen nicht betrieben werden dürfen. Drohnenpiloten werden dabei durch eine Plattform des Bundes unterstützt ([www.dipul.de](http://www.dipul.de)), deren Daten durch die DFS bereitgestellt werden. In seinem Vortrag ging der Referent auf die Einsatzmöglichkeiten von Drohnen ein und auf die daraus folgernden Herausforderungen für die Flugsicherung. Jederzeitiges Ziel ist die Sicherstellung der Luftverkehrssicherheit.

Es ist vorgesehen, dass sich Drohnen in einem abgegrenzten Bereich des unteren Luftraums bewegen (U-Space). In diesen Lufträumen werden die Bewegungen durch unabhängige Dienstleister koordiniert (USSP, U-Space Service Provider). Diese Dienstleister nutzen für ihre Arbeit eine einheitliche Datenbasis, die die DFS im Auftrag der Bundesrepublik Deutschland bereitstellt. Hier agiert die DFS als Single Common Information Service Provider. Dieser abgegrenzte Luftraum wird normalerweise nicht von bemannten Fluggeräten genutzt. Eine Ausnahme sind Rettungshubschrauber. Hier stellte der Referent eindrucksvoll vor, wie in Zukunft das Nebeneinander von Drohnen und Rettungshubschraubern geregelt werden soll.

Abschließend thematisierte er die Drohnenabwehr. In 2018 und 2019 führten Schließungen der Flughäfen von Gatwick und Frankfurt auf Grund von Drohnen-Sichtungen zu hohen Kosten, die sich am Beispiel Flughafen Gatwick für die Betriebsunterbrechung seinerzeit auf ca. 60 Mio. Euro summierten. Die Entwicklungsarbeiten der Industrie laufen noch und derzeit wird unter Beteiligung der DFS eine DIN-Norm entwickelt, mit welcher die Fähigkeit eines Abwehrsystems neutral überprüft werden kann.

Der Abend schloss bei einem schönen Abendessen in einem italienischen Restaurant in Langen. Hier wurde das Thema weiter diskutiert und der persönliche Austausch fortgesetzt.



RV Rhein-Main zu Besuch bei der DFS

## Stuttgart

### Werksführung bei der Porsche AG in Stuttgart-Zuffenhausen

Als der RV Stuttgart im Sommer zur „Privaten Porsche-Werksführung“ einlud, waren die 30 Plätze für die beiden Touren innerhalb von nur 48 Stunden ausgebucht. Das ging so schnell, dass sich unsere Kooperationspartner von ADKUS und Lions, die ebenfalls Interesse angemeldet hatten, nicht anmelden konnten. Initiator Mathias Acher, gelang es daraufhin, eine weitere Führung im November zu organisieren, sodass schließlich 45 Personen teilnehmen konnten.

Das große Interesse zeigt einmal mehr, dass Stuttgart ein Hotspot der Automobilindustrie ist und Marken wie Porsche, Mercedes, Bosch und Mahle nach wie vor von großem Interesse sind.

Die Werksführung selbst erforderte eine gute Kondition, da der zweistündige Rundgang über mehr als drei Kilometer und einige Höhenmeter führte. Ein besonderer Höhepunkt war der Besuch des Montagewerks. In zwei Schichten werden hier täglich etwa 250 Fahrzeuge produziert. Die flexible Montagelinie ermöglicht den Bau aller 911er-Modelle vom straßentauglichen Serienmodell bis zu GT-Modellen, die in verschiedenen Cuprennen eingesetzt werden. Der 911er ist für viele Porsche-Liebhaber der einzig wahre Porsche. Die engagierten Werksführer gaben spannende Einblicke in die Produktion, einschließlich der Sattlerei, in der die Lederarmaturen gefertigt werden und wo auf individuelle Kundenwünsche eingegangen wird.

Das Ticket beinhaltete zudem den Zugang zum Porsche-Museum, was viele Gäste ausgiebig nutzten. Beeindruckend waren nicht nur der chronologisch aufgebaute Rundgang und die Vielfalt der ausgestellten Porsche-Modelle, sondern auch die außergewöhnliche Architektur des Museumsgebäudes – ein echter Geheimtipp für jeden Stuttgart-Besucher.

Einen schönen Ausklang fand der Tag in der nahegelegenen Gaststätte Waldblick. Dort wurde ausgiebig über das Erlebte diskutiert. Ob mit oder ohne „Viertel“ zum Abschluss – es war ein rundum gelungenes Event mit vielen begeisterten Teilnehmenden, Besuchern und Gästen.



RV Stuttgart: Werksführung bei Porsche



## Jetzt gestalten statt abwarten

# Mit Künstliche Intelligenz kann Ihr Geschäftsmodell mehr

Die deutsche Industrie steht vor einem tiefgreifenden Wandel. Künstliche Intelligenz bietet dabei enorme Chancen. Es ist an der Zeit, diese Technologie nicht nur zu verstehen, sondern sie als strategisches Werkzeug zu nutzen.

Qualität, Innovation und technisches Know-how „Made in Germany“ sowie unzählige Patente haben über viele Jahre hinweg die Wettbewerbsvorteile und den internationalen Erfolg deutscher Unternehmen sichergestellt. Innovation und technologische Exzellenz sind nach wie vor wichtige Erfolgsfaktoren, doch im Zeitalter der Digitalisierung ist das allein nicht genug. Während Herausforderungen wie kürzere Produktzyklen und intensiver internationaler Wettbewerb wachsen, bieten Künstliche Intelligenz (KI) und innovative Geschäftsmodelle neue Chancen, um effizienter, flexibler und nachhaltiger zu agieren. Der Schlüssel zum Erfolg liegt darin, aktiv zu gestalten, anstatt passiv abzuwarten. Dafür ist ein strategisches Verständnis von Wertschöpfung entscheidend. Dieses umfasst Ansätze wie den Goldenen Kreis von Simon Sinek, das System-of-Systems-Konzept und den St. Galler Business Model Navigator. Durch diese ganzheitliche Herangehensweise wird KI nicht nur in Produkte und Prozesse eingebettet, sondern tief in die Unternehmenskultur und -struktur verankert, um langfristigen, nachhaltigen Mehrwert zu generieren.

### Beginne mit „Warum“

Der Goldene Kreis von Simon Sinek ist ein Modell, das die drei Ebenen „Warum“, „Wie“ und „Was“ unterscheidet. Erfolgreiche Unternehmen starten stets mit dem „Warum“ – dem zentralen Zweck oder der Mission, die ihr Handeln antreibt. Insbesondere bei der Implementierung von KI ist es entscheidend, ebenfalls mit dem „Warum“ zu beginnen. Diese zentrale Frage sollte den gesamten Einführungsprozess leiten, um sicherzustellen, dass KI nicht als Selbstzweck genutzt wird, sondern gezielt zur Verwirklichung der Vision und Mission des Unternehmens beiträgt.

Im industriellen Kontext könnte das „Warum“ darin liegen, eine nachhaltigere Produktion zu fördern, Kundenbedürfnisse präziser zu erfüllen oder Innovationen schneller auf den Markt zu bringen. KI bietet die Werkzeuge, um diese Ziele zu erreichen, muss jedoch durch eine klare strategische Absicht geleitet werden. Ein Beispiel: Ein Unternehmen, das sich das Ziel setzt, „Nachhaltigkeit neu zu definieren“, könnte KI einsetzen, um durch datenbasierte Entscheidungen den ökologischen Fußabdruck seiner gesamten Lieferkette zu minimieren.

Das „Wie“ beschreibt, wie KI in bestehende Prozesse integriert wird, um diese strategischen Ziele zu unterstützen – hierbei spielt die Unternehmenskultur eine zentrale Rolle. Das „Was“ zeigt sich schließlich in konkreten Anwendungen: Produkte, Dienstleistungen oder Prozesse, die durch KI optimiert oder völlig neu gestaltet werden. Dieser strukturierte Ansatz stellt sicher, dass KI nicht als kurzfristiger Trend, sondern als integraler Bestandteil einer langfristigen Unternehmensstrategie wahrgenommen wird.

### Dynamische Wertschöpfung mit KI

Die digitale Transformation hat das Konzept der Wertschöpfung grundlegend verändert. Die zunehmende Komplexität in der Industrie verlangt ein Umdenken: Unternehmen sind keine isolierten Einheiten mehr, sondern Teil eines System of Systems – ein komplexes Netzwerk aus Partnern, Technologien, Datenflüssen und Kundeninteraktionen. Ein gelungenes „System of Systems“ macht Wertschöpfung dynamischer und vernetzt alle Beteiligten – von Lieferanten bis hin zu Endkunden – zu einem kollaborativen Netzwerk.

KI stärkt diese Netzwerke, indem sie datenbasierte Entscheidungen erleichtert. Die Fähigkeit, Daten aus verschiedenen Systemen zu integrieren, schafft eine Grundlage für Innovation. Unternehmen, die KI nutzen, um diese Synergien zu identifizieren und zu fördern, können neue Geschäftsmodelle erschließen. Zum Beispiel ermöglicht es KI einem Maschinenbauer, durch Echtzeit-Datenanalyse nicht nur Produkte zu verkaufen, sondern auch Predictive-Maintenance-Services anzubieten – ein Schritt vom Produktgeschäft hin zu einem datengetriebenen Service-Geschäft.

## Geschäftsmodelle neu denken

Die Entwicklung eines KI-gestützten Geschäftsmodells gelingt am besten mit bewährten Methoden wie dem St. Galler Business Model Navigator, der Unternehmen hilft, Innovationen systematisch zu gestalten. Dieses Modell identifiziert 55+5 erfolgreiche Muster von Geschäftsmodellen, die Unternehmen nutzen können, um ihre Strategie neu auszurichten. KI kann dabei als zentraler Befähiger fungieren, insbesondere in Bereichen wie Pay-per-Use, Long Tail oder Mass Customization.

- **Pay-per-Use:** Mit KI können Unternehmen nutzungsbasierte Preismodelle etablieren. Sensoren in Maschinen erfassen Betriebszeiten oder Materialverbrauch, und die Abrechnung erfolgt entsprechend der tatsächlichen Nutzung. Dies bindet Kunden stärker und senkt gleichzeitig die Einstiegshürden.
- **Mass Customization:** KI ermöglicht eine bisher unerreichte Individualisierung von Produkten. Durch die Analyse von Kundendaten können Unternehmen maßgeschneiderte Lösungen entwickeln – von personalisierten Designs bis hin zu spezifischen Funktionalitäten.
- **Long Tail:** KI hilft Unternehmen, Nischenmärkte zu bedienen, die mit traditionellen Modellen nicht rentabel wären. Algorithmen identifizieren kleinste Nachfragecluster, wodurch auch selten gefragte Produkte oder Dienstleistungen profitabel angeboten werden können.

Die Stärke des St. Galler Modells liegt darin, dass es Unternehmen ermutigt ihre Geschäftsmodelle zu innovieren in dem sie bewährte Muster auf ihre eigene Situation übertragen. KI dient dabei als Transformationsmotor, der diese Muster mit Datenintelligenz und Automatisie-

rung belebt. Ein ganzheitlicher Ansatz: Die Symbiose von KI, Mensch und Geschäftsmodell Die Implementierung von KI ist jedoch kein rein technologisches Projekt. Die drei Dimensionen Technologie und Nachhaltigkeit, Mensch und Unternehmenskultur sowie Geschäftsmodell und Prozesse müssen ineinandergreifen.

- **Technologie und Nachhaltigkeit:** KI reduziert Ressourcenverschwendung, unterstützt nachhaltige Materialentwicklungen und optimiert Lieferketten. Gleichzeitig muss sie transparent und verantwortungsvoll eingesetzt werden, um ethische und regulatorische Standards zu erfüllen.
- **Mensch und Unternehmenskultur:** Schulungen und ein offener Dialog über die Chancen von KI bauen Ängste ab. Mitarbeitende müssen nicht nur verstehen, wie KI funktioniert, sondern auch, wie sie davon profitieren.
- **Geschäftsmodell und Prozesse:** KI hilft, Wertschöpfungsketten zu vernetzen, neue Geschäftsfelder zu erschließen und Kundenerlebnisse zu optimieren.

Unternehmen, die diese Dimensionen ganzheitlich betrachten und Technologien wie KI strategisch einsetzen, sind bestens gerüstet, um in einem dynamischen Marktumfeld erfolgreich zu sein.

## Zukunft gestalten, nicht abwarten

Künstliche Intelligenz ist mehr als nur ein Werkzeug – sie ist eine Denkweise, die es Unternehmen ermöglicht, ihre Geschäftsmodelle grundlegend zu überdenken und Wertschöpfung neu zu definieren. Mit Konzepten wie dem Goldenen Kreis, dem System-of-Systems-Ansatz und dem St. Galler Business Model Navigator entsteht ein klarer Fahrplan für diese Transformation.

Die Zeit zum Handeln ist jetzt. Unternehmen, die auf KI setzen, gewinnen nicht nur an Effizienz und Innovationsfähigkeit, sondern werden zu Wegbereitern für nachhaltiges und werteorientiertes Wachstum. Die Zukunft gehört jenen, die den Mut haben, heute die Weichen zu stellen.

### Autorin

Ivanka Brockmann, MBA, ist KI-Moderatorin und KI-Managerin (IHK). Mit über 30 Jahren internationaler Erfahrung berät sie mittelständische Unternehmen bei der digitalen Transformation und der Entwicklung innovativer Geschäftsmodelle. Als Doktorandin am Karlsruher Institut für Technologie (KIT) untersucht sie die Effektivität und Effizienz der Implementierung von KI in der Fertigungsindustrie. Ihr Unternehmen „Brockmann Consulting“ unterstützt Unternehmen weltweit dabei, die Potenziale von KI nachhaltig zu nutzen.



# Die unterstützende Rolle des System Coachings in Beratungsprojekten

Klassische Beratung allein reicht oft nicht aus, um Unternehmen nachhaltig erfolgreich zu machen. Entscheidend ist eine enge Verzahnung von Beratung und Coaching, denn neben der betriebswirtschaftlichen und technischen Analyse mit entsprechender Lösungsfindung spielt die menschliche Komponente eine zentrale Rolle.

Beratungsprojekte stoßen häufig an ihre Grenzen, weil sie Schwierigkeiten haben, Veränderungen nachhaltig zu verankern. Während klassische Beratung auf Problemanalyse und Lösungsvorschläge fokussiert, fördert Coaching nachhaltige Veränderungen auf individueller und organisationaler Ebene. Nur wenn Menschen ihre Potenziale ausschöpfen, Hindernisse identifizieren und überwinden sowie Veränderungen eigenverantwortlich gestalten, können langfristige Erfolge erzielt werden.

## Das Systemic Hybrid Model als Orientierung für coaching-integrierte Beratung

Insbesondere in Transformations- und Veränderungsprozessen sowie in der projektbegleitenden Führungskräfteentwicklung gewinnt Coaching zunehmend an Bedeutung. Es gilt als Schlüsselkomponente zur langfristigen Absicherung anspruchsvoller Veränderungen, da es analytische Präzision mit einem tiefen Verständnis menschlicher Dynamiken verbindet.

Das Systemic Hybrid Model ist ein innovativer Ansatz, der Coaching gezielt in den Beratungsprozess integriert. Die Innovation liegt in der Integration der menschlichen Komponente in den Veränderungsprozess. Coaching unterstützt Mitarbeitende und Führungskräfte, ihr volles Potenzial zu entfalten, Hindernisse eigenständig zu überwinden und aktiv Verantwortung für Veränderungen zu übernehmen. Die beteiligten Menschen werden gehört, ernst- und wahrgenommen und fühlen Selbstwirksamkeit. Diese Vorgehensweise schafft eine nachhaltige Basis für den Erfolg, da Lösungen nicht nur implementiert, sondern auch verinnerlicht werden.

Durch die Kombination von Beratung und Coaching entsteht ein ganzheitlicher Ansatz, der sowohl kurzfristige Ergebnisse durch klare Strategien liefert als auch langfristige Erfolge durch tiefgreifende Verhaltensänderungen motivierend ermöglicht. Dies macht die Kombination von Beratung und Coaching in Zeiten komplexer Transformationen und dynamischer Marktbedingungen besonders effektiv.

Das Systemic Hybrid Model zeigt beispielhaft, wie Beratung und situatives Coaching im Beratungsprozess kombiniert werden können, um nicht nur die Umsetzungskraft zu erhöhen, sondern auch eine Kultur zu schaffen, die Veränderung als Chance für Wachstum und Innovation begreift. Unternehmen profitieren von einem integrierten Ansatz, der Strategie mit Empathie verbindet und so Veränderungen nachhaltig verankert.

Transformationen in Unternehmen erfordern oft tiefgreifende Veränderungen, die zu Spannungen und Konflikten führen können, weil sie etablierte Strukturen, Prozesse und Rollen in Frage stellen. Coaching spielt hier eine zentrale Rolle, indem es Führungskräfte und Mitarbeitende dabei unterstützt, diese Veränderungen aktiv zu gestalten. Es fördert die Entwicklung neuer Perspektiven, Eigenverantwortung und ein bewusstes Kommunikationsverhalten auf individueller und kollektiver Ebene.

Beispiele für relevante Beratungsthemen sind u.a. die Gestaltung des kulturellen Wandels in Unternehmen, Technologiewandel und Digitalisierung, Modifikation von Geschäftsmodellen aufgrund neuer disruptiver Geschäftsmodelle, Fusionen und Übernahmen, aber auch Krisenmanagement oder Führungskräfteentwicklung.

Im Gegensatz zur klassischen Beratung, die sich auf strategische und organisatorische Empfehlungen konzentriert, bietet Coaching einen Reflexionsraum für persönliche und gruppendynamische Prozesse. Es ermöglicht den Beteiligten, die eigene Rolle zu hinterfragen, sich intensiv mit Veränderungen auseinanderzusetzen und daraus Handlungen abzuleiten, die von innen herausgetragen werden.

Dadurch wird nicht nur die Akzeptanz für Veränderungen erhöht, sondern auch die Resilienz der Organisation gestärkt. Coaching hilft, Veränderungen nachhaltig zu verankern und als Chance für Wachstum und Weiterentwicklung zu nutzen. Es ist damit ein unverzichtbarer Erfolgsfaktor für Beratungsprojekte in dynamischen und komplexen Veränderungssituationen.

Veränderung oder Transformation kann nur dann gelingen, wenn sie von innen heraus und von allen getragen wird. Coaching spielt dabei eine entscheidende und unverzichtbare Rolle, um Führungskräfte und Mitarbeitende zu unterstützen oder zu befähigen, gemeinsam neue Wege zu gehen. Coaching sollte sich als unverzichtbare Ergänzung zu klassischen Beratungsprojekten etablieren. Es bietet Führungskräften und Mitarbeitenden den Raum, notwendig gewordene Veränderungen nicht nur hinzunehmen, sondern deren Notwendigkeit zu akzeptieren und diese durch Gestaltung zu bewältigen. Durch die integrative Verbindung von Beratung und Coaching, wie sie Systemic-Consultants bietet, können Unternehmen nicht nur ihre Strategien verbessern, sondern auch die Menschen stärken, die die Prozesse gestalten und gemeinsam leben.

Es zeigt sich also, wie wichtig es ist, Beratungsprojekte durch gezieltes Coaching unterstützend zu begleiten, um eine nachhaltige und erfolgreiche Transformation zu ermöglichen.

Consulting	Coaching
<b>Veränderungsnotwendigkeit</b> Notwendigkeit, Auswirkung, Einflüsse, USP	<b>Leadership</b> Führungsstil, Delegation, Team, Zielorientierung, Entscheiden
<b>Strategie</b> Vision, Ziele, Vorgehensweise, Wertbeiträge,	<b>Kommunikation/Zusammenarbeit</b> Vertrauen / Misstrauen, Konflikte, Rollen, Resilienz, Interkulturalität
<b>Umsetzung</b> Planung, Vorbereitung, Zielverfolgung, Nachhaltigkeit, Erfolgsmessung, Agilität	<b>Macht/Einfluss</b> Mikropolitik, Positionierung, Verantwortung
<b>Mindset</b> Kultur, Werte, Organisation, Leadership	<b>Karriere</b> Umbruch, Rollenwechsel, Engagement, Karrierephasen

Das Systemic Hybrid Model der Systemic-Consultants für Transformationsprojekte

# emischen

## Autoren

bdvb-Mitglied Jörg Müller, Elektriker, Diplom-Ingenieur und Systemischer Business Coach, Gründer von Müller & Company, war auf C-Level für den Volkswagen Konzern in Deutschland, Brasilien, Indien und China tätig. Seine langjährige TOP-Management- und interkulturelle Erfahrung bringt er in die Strategie- und Transformationsberatung mittelständischer und großer Unternehmen sowie in das Coaching von Führungs- und Fachkräften ein.

bdvb-Mitglied Christian Klotz, Diplom-Kaufmann (FH), Wirtschaftsmediator, Systemischer Business Coach. Er ist Gründer von Klotz Consulting, hat sich auf die Begleitung von Unternehmen und deren Mitarbeitende in komplexen Projekten und Veränderungsprozessen spezialisiert. Gemeinsam haben Müller und Klotz die Systemic-Consultants, eine offene Community für Coaching und Consulting, ins Leben gerufen ([www.systemic-consultants.de](http://www.systemic-consultants.de)).



(v.l.) Jörg Müller und Christian Klotz

## Veranstaltungen

Save the Date!

November 2025, Berlin

### 7. Berliner Podium zum SVR-Gutachten

Freitag, 7. November 2025, München

### Festakt und Verleihung der Friedrich-List-Medaille

Samstag, 8. November 2025, München

### Hybride Bundesmitgliederversammlung

# EU-Pilotprojekt BEYUNBI – Beyond Unconscious Bias:

## Empowering Inclusiveness in European Leadership



Jeden Tag treffen in Europa 10 Millionen Manager quer durch alle Branchen und Hierarchien Millionen von Entscheidungen. Wen stellen Sie ein? Wer bekommt die Beförderung? Welches Projekt hat Priorität? Diese Entscheidungen beeinflussen die Nachhaltigkeit unserer Gesellschaft, die Wettbewerbsfähigkeit unserer Wirtschaft und die Lebensfähigkeit unserer Umwelt. Auf welcher Basis werden sie getroffen?

Das Projekt BEYUNBI basiert auf der wissenschaftlichen Erkenntnis, dass menschliche Entscheidungsprozesse, einschließlich jener von Führungskräften, stark von emotionalen und unbewussten Faktoren beeinflusst werden, die Ungleichheiten fördern. Diese Ungleichheiten haben nachweislich negative Auswirkungen auf Unternehmensleistung, Innovationsfähigkeit und Mitarbeiterzufriedenheit. In Workshops und Trainings lernen Manager ihre eigenen Vorurteile aufzuspüren und zu hinterfragen. BEYUNBI will durch die Verbesserung der Qualität von Entscheidungsprozessen in Führungspositionen zu verschiedenen EU-Prioritäten beitragen, darunter:

- Förderung der Geschlechtergleichstellung
- Bekämpfung von Diskriminierung am Arbeitsplatz
- Verbesserung der Arbeitsbedingungen
- Schaffung offenerer und inklusiver Arbeitsumgebungen

Ziel ist, dass die Teilnehmer\*innen des Projektes die erarbeiteten Führungsinstrumente in ihren Unternehmen und Arbeitsbereichen anwenden und sich so für eine vielfältigere und offenere Führungskultur in der EU einsetzen. Nadja Baldus Neddermeyer (Sprecherin FA Diversity) und Cordula Voß (Mitglied des bdvb-Präsidium) nahmen auf Einladung des bdvb-Partnerverbandes ULA am hybriden Pilotschulungsprogramm teil. Die Ergebnisse des Projekts, das durch die Universität von Süddänemark wissenschaftlich begleitet wird, wurden am 27. November in Brüssel vorgestellt.

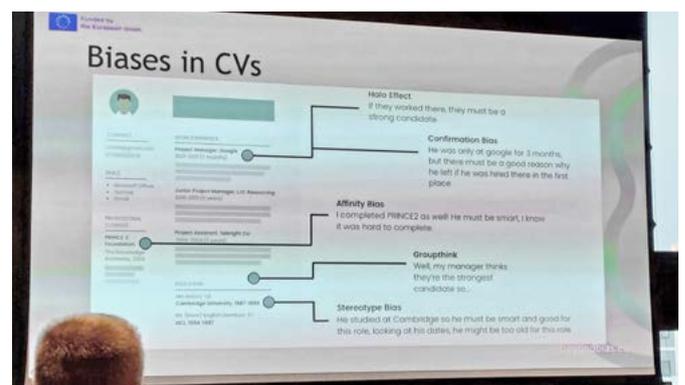
**Projektleiterin Barbara De Micheli**, Koordinatorin und Leiterin der Abteilung für soziale Gerechtigkeit bei der Fondazione Giacomo Brodolini, führte sensibel und klar zugleich durch die regen Diskussionsbeiträge und Debatten. Es stellten sich zwei wesentliche Fragen: Wie erkenne ich meine unbewussten Vorurteile? Welche Instrumente können Führungskräften dabei helfen, ihre eigenen (hidden) Biases zu erkennen und zu transformieren? Das sind die zentralen Erkenntnisse, die Nadja Baldus-Neddermeyer (NBN) und Cordula Voß (CV) aus Kopenhagen mitgebracht haben.

**NBN:** Mir hat es großen Spaß gemacht, mich mit Manager\*innen aus Deutschland, Dänemark und Schweden offen und lösungsorientiert über die drängenden Fragen unserer Zeit, wie Gendergerechtigkeit, den Wert und die Definition von „Arbeit“, Altersdiskriminierung und vieles mehr auszutauschen. Themen, die auch wir im Fachausschuss Diversity in unserem Format lounge.digital regelmäßig aufgreifen und mit unseren Mitgliedern und Gästen diskutieren. Es tut gut zu erfahren, dass es viele engagierte Manager\*Innen gibt, die sich für eine inklusive Arbeitswelt einsetzen.

**CV:** Das Thema trifft auf uns alle zu. Jede(r) hat unbewusste Vorbehalte. Darum ist es für Organisationen so wichtig sich dessen bewusst zu werden, um angemessen darauf zu reagieren und entgegenzuwirken, was gerade in Zeiten von Fachkräftemangel und diverseren Belegschaften immer wichtiger wird. Man muss mutig sein und sichtbaren Einsatz zeigen. Außerdem sollte man auch in der Lage sein, sich eigene Fehler einzugestehen. Sehr wichtig ist das Schaffen von sog. Safe Spaces - sichere Möglichkeiten und Orte der Kommunikation, in denen sich Mitarbeitende vertrauensvoll aussprechen und auch Zweifel äußern dürfen.

Sie möchten mehr über das BEYUNBI-Projekt erfahren? Weitere Informationen finden Sie auf der Projektwebsite [beyondbias.eu](http://beyondbias.eu) oder auf den Social-Media-Kanälen der CEC European Managers. Über die Ergebnisse des Projektes, die in Brüssel Ende November vorgestellt wurden, berichten wir im [bdvb.blog](http://bdvb.blog). Sprechen Sie auch gerne beide Autorinnen zum Erfahrungsaustausch direkt an.

[diversity@bdvb.de](mailto:diversity@bdvb.de)





Du kannst  
**ALLES**  
**KLÄREN.**  
Machen wir's.

Die Techniker ist **24/7** mit Tipps  
und Antworten für dich da.

# H+ Premium Business. Das Abo für Unternehmen.

Wirtschaftswissen, das Ihr Team voranbringt.

Jetzt Mehrfachlizenz anfragen:  
[vorteil.handelsblatt.com/abounternehmen](https://vorteil.handelsblatt.com/abounternehmen)



Oder nehmen Sie direkt Kontakt zu uns auf:  
0211 887-1550, [business-solutions@handelsblattgroup.com](mailto:business-solutions@handelsblattgroup.com)