

Unternehmer  
**vbw** magazin

Interview:  
Prof. Dr.  
Michael Hüther

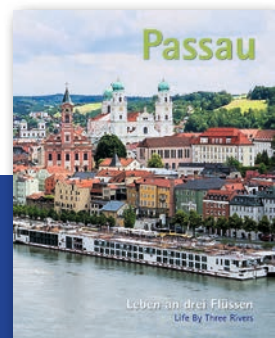
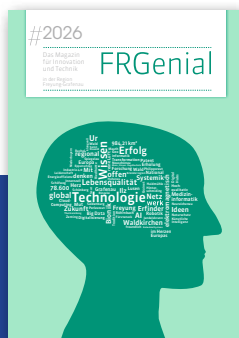
03  
2026

Herausgeber  
**Urheberrecht**  
 Schriftmuster  
**Tageszeitung**  
 Klammerheftung  
**Bildband**

Verlag  
**Magazine**  
 Cellophanierung  
**Broschüre**  
 Hardcover  
**Papier**  
 Workflow

Lektor  
 Autor

Druck  
 Akquise  
 Stoff  
 Foto



**Medien-Sales Bayern GmbH**

Medienstraße 5

Tel. 0851/802-594

94036 Passau

www.pnp.de



**MEDIEN-SALES BAYERN**

## Liebe Leserinnen und Leser,

„unser Mindset hat sich nicht weiterentwickelt – es ist in einer Art Biedermeier-Modus stehen geblieben“. Dieser Satz aus dem Titelinterview (S. 11) des vorliegenden vbw Unternehmensmagazins gefällt mir ganz besonders. Denn Prof. Dr. Michael Hüther, Direktor des Instituts der deutschen Wirtschaft (IW) in Köln und einer der klügsten Köpfe dieses Landes, bringt damit auf den Punkt, woran unser Land im Moment scheitert: zu viele ideologische Diskussionen, zu wenig politische Führung, eine zu große Sehnsucht nach den Zuständen früherer Jahre, eine zu geringe gesellschaftliche Bereitschaft für Veränderungen. Ganz ehrlich? Statt vergangene Zeiten zu verklären, sollten wir lieber die Welt, in der wir in Zukunft leben, aktiv mitgestalten. Und nur zur historischen Einordnung: Das „Biedermeier“ steht für eine kleingeistige, altbackene und nach einer Restauration ursprünglicher Verhältnisse strebende Lebens- und Geisteshaltung zu Anfang des 19. Jahrhunderts – die mit einer bürgerlichen Revolution 1848 endete.

Und obwohl unser einstiger Partner USA das Konzept des Westens torpediert und im Osten zunehmend Konkurrenten und gar Feinde zum Vorschein kommen, halte ich es gerne mit dem bayerischen Europaabgeordneten Markus Ferber, der in der Rubrik „Eine letzte Frage noch...“ (S. 38) Europa große Chancen attestiert – falls es sich anstrengt.



BERTRAM BROSSARDT, Herausgeber



# 6

## PORTRÄT

### Hightech für Sport und Arbeit

Schöffel: Ein Familienbetrieb im bayerischen Schwabmünchen und die Erfolgsgeschichte seiner bekannten Marke.



# 11

## INTERVIEW

### Die Führung fehlt

IW-Chef Michael Hüther erklärt, warum Deutschland gerade nicht vorankommt und was sich ändern muss.



# 20

## BREITBAND

### Das muss besser werden

Für ein optimal arbeitendes Internet braucht Bayern mehr Glasfaser. Doch trotz aller Bemühungen des Freistaats herrschen immer noch Kupferkabel vor.



# 24

## BILDUNG

### Coaching für den Wiedereinstieg

Fachkräfte halten: Die Beruflichen Trainingszentren der bfz unterstützen Mitarbeitende in herausfordernden Phasen praxisorientiert und mit persönlicher Begleitung.

# 28

## WERKS BESICHTIGUNG

### Süße Schwerstarbeit

In der Bonbonfabrik Edel in Donauwörth geht es um alte Rezepte, um neue Ideen und um das richtige Timing.



## IMPRESSUM

vbw Unternehmermagazin 03/2026

### HERAUSGEBER

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

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

### HERAUSGEBERBEIRAT

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

### GESAMTKOORDINATION

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

### CHEFREDAKTEUR

Alexander Kain (Vi.S.d.P.)  
REDAKTION: Sandra Hatz  
AUTOREN: Alexander Kain,  
Sandra Hatz, Melanie Bäumel-Schachtner

### GRAFIK: Silvia Niedermeier

### KORRESPONDENTENBÜRO

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

### VERLAG

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

### KOOPERATIONSPARTNER ·

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

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

### TITELFOTO: Marco Urban

### DRUCK

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

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

ISSN 1866-4989

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

www.vbw-bayern.de



Mit Strumpfwaren fing alles an. Inzwischen stattet Schöffel nicht nur Sportler aus, sondern bietet mit der Marke Schöffel PRO auch Arbeitsbekleidung.

222 JAHRE – ACHT GENERATIONEN

# Outdoor-Marke mit Familiensaga

Die **FIRMA SCHÖFFEL** ist das älteste familiengeführte Outdoor-Unternehmen der Welt und ist fest verwurzelt in **SCHWABMÜNCHEN IM LANDKREIS AUGSBURG** – auch, weil der Sohn des Gründers einst dem bayerischen Kronprinzen das Leben rettete. Neben der Sport- setzt das Unternehmen heute auch auf Arbeitskleidung.

Wer gerne Sport in der Natur treibt, der kommt an einer Marke kaum vorbei: der Firma Schöffel. Dabei wissen die wenigsten, die Wanderschuhe, Funktionsshirts oder Sporthosen tragen, dass es sich beim Unternehmen mit Hauptsitz in Schwabmünchen um das älteste familiengeführte Outdoor-Bekleidungsunternehmen weltweit handelt. Bei Schöffel ist man stolz auf die Tradition, hat aber dennoch Innovation und Zukunft fest im Blick.

1804 erhielt Georg Schöffel die Konzession als Strumpfhändler – der Beginn einer außergewöhnlichen Geschichte. Mit Strümpfen, Socken, Nachthauben und schwäbischen Zipfelmützen startete das älteste Outdoor-Bekleidungsunternehmen seiner Art weltweit. Über Generationen hinweg wuchs Schöffel – getragen von Unternehmergeist, Schicksal und immer wieder von Mut, neue Wege zu gehen. Bis heute.

Schon kurz nach der Gründung des Unternehmens muss Georg Schöffels Sohn Josef in den Krieg ziehen. Bei den Kämpfen rettet der junge Schwabmünchner dem bayerischen Kronprinzen Ludwig das Leben. Die Folge: eine lebenslange Leibrente für Josef, die er in seinen ambulanten Handel mit Strümpfen investiert und die ihm den Weg zur Heirat mit der Landwirtstochter Theresa ebnet. Später setzen die fliegenden Händler zur Landung an und werden in Schwabmünchen sesshaft mit dem Textilhandel, der von Generation zu Generation weitergereicht und erweitert wird.

Nach dem Zweiten Weltkrieg wird in der Familiensaga eine neue Seite aufgeschlagen: Da Ludwig Schöffel, der designierte Firmenchef, in Russland gefallen ist, übernimmt sein jüngerer Bruder Hubert, Jahrgang 1930, dessen Platz und geht bald eigene Wege. Zunächst setzt der damals 28-Jährige einen ehrgeizigen Plan um: Er lässt

ein neues, modernes Bekleidungshaus bauen. 1960 wird es eröffnet und von Ehefrau Lydia, die 1999 stirbt, über Jahrzehnte umsichtig und geschickt geleitet.

Mit Hubert Schöffel, Kaufmann in sechster Generation, schlägt das Familienunternehmen in den 1960er Jahren ein neues Kapitel auf. 1961 übernimmt er eine stillgelegte Lederhosenfabrik in Schwabmünchen – und wagt den Schritt in die eigene Produktion. Was mit drei Nähmaschinen beginnt, wächst rasant: Schon bald sind 40 Mitarbeitende in der Fertigung beschäftigt und nähen Herren- wie Kinderhosen. Wenig später erkennt Hubert einen neuen Trend: Wandern wird populär.

1967 investiert er in eine neue Fabrik, um sich auf Sportbekleidung zu spezialisieren. Der Mut zahlt sich aus. Innerhalb von vier Jahren wird Schöffel Marktführer bei Bundhosen



Viele verschiedene Berufsgruppen tragen Textilien aus dem Hause Schöffel. Auch die Polizei setzt auf den Hersteller.

Die Bekleidung gilt als sehr strapazierfähig und langlebig. Im Beruf muss Bekleidung einiges aushalten – dem tragen die Produkte Rechnung.



und ab 1975 auch bei Anoraks und Wanderbekleidung. Mit der Einführung der Jethose, die erstmals über dem Skistiefel getragen wird, prägt Schöffel zudem einen ganzen Stil. Es ist der Beginn einer neuen Ära.

Ende der 1970er Jahre verändert sich die Textilwirtschaft rasant: Neue Materialien und Beschichtungen eröffnen Möglichkeiten, die bis dahin unvorstellbar waren. Auch Hubert Schöffel sucht nach Alternativen – und entdeckt GORE-TEX. Die wind- und wasserdichte Membran gilt als bahnbrechend, doch technische Schwierigkeiten verunsichern zunächst Kunden und Hersteller. Mit großem Mut geht Schöffel ins Risiko: Ohne einen einzigen Auftrag in den Büchern werden Kapazitäten für 24.000 Jacken reserviert.

## DURCHBRUCH MIT ANORAKS FÜR WIND UND REGEN

1983 folgt der Durchbruch. Sport Schuster in München ordert 70 Berganoraks mit dem Namen Tibet, während Gore mit einer großangelegten Tageszeitungsanzeige für Aufmerksamkeit sorgt. Bereits am Mittag des Erscheinungstages sind alle Anoraks verkauft – wenige Monate später werden es Tausende sein.



1986 steigt Peter Schöffel als siebte Generation ins Familienunternehmen ein. Nach Lehrjahren in Marketing und Vertrieb übernimmt er Anfang der 1990er Jahre die Geschäftsleitung. Seitdem prägt Peter Schöffel das Unternehmen. Über 35 Jahre führt er die Marke zu internationaler Bedeutung im Outdoor- und Skimarkt. Er setzt

auf klare Positionierung und Premiumqualität. Unter seiner Leitung entsteht die Drei-Säulen-Strategie SPORT, TEC und PRO. Schöffel SPORT konzentriert sich auf den Outdoor-Markt. Schöffel TEC fokussiert sich auf die textile Ausstattung von Behörden und Schöffel PRO bietet eine Vielzahl von Möglichkeiten im Bereich Arbeitsbekleidung.

Seit Februar 2025 führt Jakob Schöffel die Schöffel-Gruppe als geschäftsführender Gesellschafter in achter Generation. Mit ihm beginnt ein neues Kapitel. Getragen von Tradition, aber ausgerichtet auf die Zukunft. Unter seiner Leitung will die Firma die Marke weiterentwickeln, moderner aufstellen und international stärken.

Heute hat die gesamte Schöffel-Gruppe inklusive der Länderstandorte in Österreich, der Schweiz, Frankreich und dem Vereinigten Königreich knapp 300 Mitarbeitende. Technische Funktionsbekleidung und deren Zutaten entstehen größtenteils in Asien. Dort habe sich in den vergangenen Jahrzehnten gebündelt die Fachexpertise für eine qualitativ hochwertige Textilverarbeitung sowie für eine Produktion zu wirtschaftlich interessanten Konditionen angesiedelt.

Schöffel ist aber nicht nur in Asien an unterschiedlichen Standorten aktiv, sondern arbeitet auch in Europa sowie Afrika mit Produktionspartnern zusammen. Das Portfolio umfasst die Bereiche Outdoor-, Ski- und Bike-Bekleidung. Zu den besonders erfolgreichen Produkten zählen nach Firmenangaben funktionale Jacken- und Hosensysteme sowie aufeinander abgestimmte Kombinationen.

Schöffel PRO entwickelt zudem Arbeitsbekleidung für professionelle Kunden. „Arbeitsbekleidung ist heute weit mehr als reine Ausstattung. Sie muss Bewegungsfreiheit und Strapazierfähigkeit vereinen und



Besonders bekannt ist die Marke Schöffel für Sportkleidung.

Wandern liegt im Trend. Schöffel hat sich dabei immer wieder neu erfunden. Die Sportbekleidung trotzt auch Regenwetter.

Der Outdoor-Markt hat sich laut Schöffel in den vergangenen Jahren weg vom reinen Leistungs- und Extremsport hin zu einem ganzheitlichen Naturerlebnis entwickelt.

Der Hersteller will nicht nur Komfort bieten, sondern legt wie immer mehr Kunden auch Wert auf Design. Lebensqualität spielt bei der Bewegung an der frischen Luft für viele Menschen eine wichtige Rolle.



gleichzeitig zum Erscheinungsbild eines Unternehmens passen. Dabei steigen auch die Anforderungen an Komfort, Funktionalität und Individualisierung. Schöffel PRO hat den Anspruch, Workwear neu zu denken und Unternehmen ganzheitliche Lösungen zu bieten“, so Thomas Bräutigam, CEO von Schöffel PRO. Als erstes Unternehmen der Outdoor-Bekleidungsbranche habe Schöffel Arbeitsbekleidung als eigenständige Marke positioniert. Dafür wurde im Jahr 2022 Schöffel PRO gegründet. Das Unternehmen bietet drei Individualisierungsstufen, mit denen sich Workwear und Corporate Wear exakt an das Erscheinungsbild eines Unternehmens anpassen lassen, vom dezenten Branding bis hin zu vollständig zur Marke passenden Kollektion.

Schöffel TEC bietet laut Unternehmensführung zudem funktionale Bekleidung für Behörden, Einsatzkräfte und den Motorradsport. Schöffel TEC entwickle Einsatzbekleidung am Anwender unter jenen Gesichtspunkten, welche sich im dienstlichen Alltag, aber spätestens im Einsatzgeschehen erkennen lassen.

Der Outdoor-Markt habe sich in den vergangenen Jahren laut Unternehmen stark weiterentwickelt – vom reinen Leistungs- und Extremsport hin zu einem ganzheitlichen Naturerlebnis. „Gesundheit und Achtsamkeit gewinnen zunehmend an Bedeutung. Outdoor-Aktivitäten sind heute für viele Menschen ein bewusster Ausgleich zum Alltag. Diese Entwicklung eröffnet neue Chancen“, sagt Peter Jud, CEO bei Schöffel SPORT. „Kunden suchen zunehmend nach Produkten und Marken, die ihnen ermöglichen, bewusst Zeit in der Natur zu verbringen und dabei ihre individuelle Freiheit auszuleben. Für uns entwickelt es sich dabei weg von höher, schneller, weiter hin zu einem stärkeren Fokus auf Selbstbestimmung, Lebensqualität und nachhaltigem Konsum. Zudem gewinnen

Themen wie Langlebigkeit, Reparierbarkeit und verantwortungsvolles Handeln weiter an Bedeutung.“

Die Branche beschäftige vor allem das Thema Lieferkettensicherheit. Die Textilindustrie arbeite seit Jahrzehnten mit komplexen internationalen Strukturen, besonders in Asien. „Geopolitische Unsicherheiten erschweren die Planungssicherheit“, so Jud.

---

## AUSRÜSTUNG SOLL ZUNEHMEND AUCH VOR HITZE SCHÜTZEN

---

Zusätzlich werde die Branche von Künstlicher Intelligenz geprägt. „Während Nachhaltigkeit inzwischen als Grundvoraussetzung gilt, verschiebt KI die Grenze von klassischer Funktionsbekleidung hin zu einem stärker datenbasierten Ökosystem. Produktentwicklung, Sortimentsplanung und Kundenansprache könnten laut Jud präziser auf reale Bedürfnisse ausgerichtet werden.

Ein Trend, der noch unterschätzt wird, ist Ausrüstung, die nicht nur vor Kälte schützt, sondern aktiv vor Hitze inklusive UV-Schutz. Jahrzehntlang hat die Branche vor allem auf Isolation optimiert. Mit steigenden Temperaturen rückt jedoch das persönliche Mikroklimamangement stärker in den Fokus. Ein Thema, das vom Spezialsegment zunehmend in den Breitensport wandert“, ist Peter Jud überzeugt.

Schöffel setze auf Diversifikation und die Weiterentwicklung bestehender Geschäftsfelder. „Diese Diversifikation ermöglicht es, die eigene Expertise im Bereich funktionaler Bekleidung

in unterschiedliche Anwendungsfelder zu übertragen und so neue Wachstumspotenziale zu erschließen“, sagt Jakob Schöffel.

Der Standort Bayern, insbesondere Schwabmünchen, sei für das Unternehmen das Herz von Schöffel, betont der Inhaber. Hier liegen die Wurzeln des Unternehmens und hier wird die Marke bis heute geprägt. Als familiengeführtes Unternehmen fühlt sich Schöffel nach eigenem Bekunden tief in der Region verwurzelt. Deshalb würden Entscheidungen auch langfristig, verantwortungsvoll und generationenübergreifend getroffen. Gleichzeitig bietet die Nähe zu den Alpen einen direkten Bezug zur Natur und zu den realen Einsatzbedingungen der Produkte. Diese Authentizität ist für das Unternehmen ein entscheidender Faktor in der Produktentwicklung – denn hier wird das getestet und erlebt, wofür Schöffel steht. ■



Schöffel TEC bietet Bekleidung für Behörden, Einsatzkräfte und den Motorradsport.

# „Es gibt *keine Automatik des Niedergangs*“

Das Institut der deutschen Wirtschaft (IW) in Köln feiert seinen 75. Geburtstag. Als Direktor an der Spitze des IW steht **PROF. DR. MICHAEL HÜTHER**, einer der führenden Ökonomen des Landes. Im Interview mit dem vbw Unternehmermagazin analysiert er, woran es Deutschland derzeit mangelt, nämlich politischer Führung, und was Deutschland im Überfluss hat, nämlich ideologische Debatten. Deutschland, so Hüther, habe sein Mindset nicht weiterentwickelt – und sei „in einer Art Biedermeier-Modus stehen geblieben“.

**Krisen, Kriege und Konjunkturen gab es schon immer. Aber war Deutschland in der Nachkriegszeit jemals strukturell so schlecht aufgestellt wie jetzt?**

Gleich nach dem Krieg und in den 50er Jahren war unheimlich viel zu tun, das Land musste erstmal wieder aufgebaut werden. Und in den 70er Jahren, als der erste Ölpreisschock kam, haben wir schon auch arg gelitten. Aber was jetzt passiert, ist tatsächlich ziemlich einzigartig: Wir erleben, dass sich alle Koordinaten unseres Wirtschaftsmodells völlig verschoben haben. Und das in einer Situation, in der dieses Land in der Tat strukturell in keiner guten Verfassung ist.

**Was markiert die Besonderheit dieser Situation?**

Wir haben auf die Verlässlichkeit der globalen Ordnung und unsere technologische Position gesetzt. Und genau das wird gerade pulverisiert. Den wohlwollenden Hegemon USA gibt es nicht mehr. Im Gegenteil, die USA sind neuerdings böseartig – Donald Trump will keine Allianz, er will Unterordnung. Das ist eine Dimension, auf die wir nie hätten wetten wollen. Und wenn ich dann noch auf China schaue, dann sehe ich ein Land, das mittlerweile technologisch auf Augenhöhe mit uns ist – aber zu deutlich geringeren Preisen.



**Haben wir uns aus Übermut aus dem Spiel genommen?**

Das ganze Dilemma lässt sich exemplarisch prima aufzeigen. Und zwar anhand des größten politischen



Projekts der vergangenen 15 Jahre mit den größten industriepolitischen Auswirkungen auf den Standort seit Jahrzehnten: der Energiewende. Am Ziel der Dekarbonisierung ist nichts falsch. Aber in der Umsetzung sind wir ziemlich auf der Strecke geblieben. Aus einem potenziellen Gewinnerthema haben wir durch jahrelanges politisches Hin und Her ein

**traf. Hat all das den Wirtschaftsstandort Deutschland stärker gemacht? Oder nur die Deutschen müde?**

So fordernd jede einzelne dieser Krisen war: Am Ende waren wir besser als vorher. Die Wiedervereinigung brachte deutlich mehr als die staatliche Einheit der deutschen Nation: Sie hat der EU-Osterweiterung den Weg

schaffen, die auf ein so hohes Niveau gekommen sind, drohen den Anschluss zu verlieren.

**Gibt es nicht auch andere mögliche Erklärungen, warum Reformen heute schwerer gelingen als früher? Vielleicht liegt es an einer medialen Kakophonie, weil bisweilen nicht mehr zwischen der journalistisch sauber recherchierten Nachricht aus renommierten Medien und haarsträubender Stimmungsmache in Sozialen Medien unterschieden wird? Haben Politiker heute nicht mehr das Format ihrer Vorgänger? Oder geben die Wissenschaftler einfach nicht mehr die richtigen Ratschläge?**

Diese mediale Kakophonie gibt es tatsächlich, insbesondere in den Sozialen Medien. Aber eine Überschrift in einer Boulevard-Zeitung konnte auch früher schon sehr sanktionierend für einen Politiker sein. Dass Wissenschaftler nicht die richtigen Ratschläge geben, glaube ich auch nicht, denn das ist eigentlich gar nicht so schwer. Was sie in der alternden Gesellschaft zu tun haben, was sie bei einer steigenden Wettbewerbsintensität auf

**„Marktwirtschaftlicher Erfolg ist keine anstrengungsfreie Selbstverständlichkeit“**

Verliererthema gemacht, weil wir Konsequenz und Verlässlichkeit verloren haben. Zudem ist in unserer demokratisch verfassten Ordnung der marktwirtschaftliche Erfolg keine anstrengungsfreie Selbstverständlichkeit. Damit sind wir übel auf die Nase gefallen. Das hat weitreichende Folgen, nicht nur für unseren Wohlstand. Wer hätte sich vor zehn Jahren vorstellen können, dass in Deutschland eine rechtsextreme Partei einen Ministerpräsidenten stellen könnte?

**Womöglich kommt noch ein anderer Aspekt hinzu: Deutschland hatte in den vergangenen 40 Jahren eine Vielzahl teurer Herausforderungen zu bestehen, die andere Länder so nicht hatten: die Wiedervereinigung, in der Deutschland West für den Aufbau von Deutschland Ost zahlte; die Eurokrise, in der ein solventes Deutschland das finanzielle Überleben abgewirtschafteter Euro-Länder sicherte; die Flüchtlingskrise, in der Deutschland als ein Hauptziel land die Integration von Millionen Menschen finanzierte; und obendrauf Corona, das ein so global agierendes Land wie Deutschland besonders hart**

geebnet und viele neue Märkte und Kooperationsmöglichkeiten eröffnet, von denen wir bis heute profitieren. Die DDR-Zentralverwaltungswirtschaft umzustellen, haben wir meist genutzt, Deutschland als Ganzes zu verbessern. In diesem Strukturwandel sind wir erstaunlich weit vorangekommen. Zuletzt war es der politische Mut von Bundeskanzler Gerhard Schröder (SPD) mit der Agenda 2010, dass Deutschland international gut aufgestellt war. Dann sind wir allerdings in einen politischen Tiefschlaf gefallen. Unter Angela Merkel (CDU) ist es zwar gelungen, immer mehr Menschen in Arbeit zu bringen und den Staatshaushalt trotz Euro- und Finanzkrise zu stabilisieren. Aber unser Mindset hat sich nicht weiterentwickelt – es ist in einer Art Biedermeier-Modus stehen geblieben. Und von der Pandemie schließlich waren wir nur genervt und beleidigt, nach dem Motto: Warum ist es eigentlich nicht wie vorher? Mein Vor-Vorgänger als Direktor des IW, Burghard Freudenfeld, hat es bereits bei seinem Ausscheiden 1983 als eines der größten Rätsel moderner Industriegesellschaften bezeichnet, dass fortschreitender Wohlstandsgewinn ihre Anpassungsfähigkeit und ihre Resilienz nicht erhöht. Kurzum: Gesell-

**„Gesellschaften, die auf ein so hohes Niveau gekommen sind, drohen den Anschluss zu verlieren“**

den Weltmärkten zu tun haben oder was sie bei technologischen Aufholprozessen zu tun haben, liegt auf der Hand: Es geht immer darum, die Produktivitätsperspektive der eigenen Volkswirtschaft durch Investitionen und Inventionen zu erhöhen. ►



**Entschuldigung, aber täuscht der Eindruck, dass wirtschaftswissenschaftliche Debatten heute ideologischer geführt werden als vor 20 oder 30 Jahren? Oder anders gefragt: Wundern Sie sich nicht auch manchmal über Debattenbeiträge von Kollegen? Als Beobachter kann man bisweilen das Gefühl haben, dass es manchmal weniger um objektive Zusammenhänge geht und mehr um ideologisch beabsichtigte Ergebnisse ...**

Ich gebe Ihnen in einer Hinsicht recht, wenn ich auf meine 30 Jahre – 1995 wurde ich zum Generalsekretär des Sachverständigenrates berufen – in der Politikberatung zurückschaue. Die damaligen Akteure hatten mehr Skrupel – sie waren offener darin, zu sagen, was ein Werturteil ist und was ein Sachurteil. Fakt ist: Die Mathematisierung der Ökonomik hat viele Erkenntnisse und Fortschritte gebracht, aber sie neigt dazu, den Eindruck zu erwecken, als gäbe es in der Ökonomie – erst recht, wenn sie sich wirtschaftspolitisch wendet – keine Wert-

urteile mehr. Der Mensch und die Gesellschaft als ökonomisch Handelnde lassen sich – zumal bei hoher Veränderungsdynamik – grundsätzlich nur unzureichend in ökonomischen Modellen abbilden. Diese

---

**„Ich glaube, es liegt an der politischen Führung“**

---

Offenheit ist bei vielen jüngeren Kollegen in ihrer modellgetragenen Beiseeltheit etwas abhandengekommen. Und es kommt noch etwas anderes dazu: Der Diskurs hat gelitten. Es gibt Kollegen, die auf bestimmte Aussagen immer nur selbstgewiss mit „Nein“ reagieren, statt über Argumente nachzudenken und sich so auf einen Diskurs einzulassen.

**Woran liegt es dann, dass wir uns in diesem Land mit politischen Reformen so schwertun?**

Ich glaube, es liegt an der politischen Führung. Konrad Adenauer (CDU) hat mit der Westbindung, der deutsch-französischen Freundschaft und der Aussöhnung mit den Juden politische Führung bewiesen – Themen, die in seiner eigenen Partei nicht per se mehrheitsfähig waren. Kurt Georg Kiesinger (CDU) war nur eine Zwischenregierung, aber Willy Brandt (SPD) hat mit der Ostpolitik eindeutig politische Führung bewiesen. Helmut Schmidt (SPD) war ohnehin der Inbegriff eines Krisenmanagers, der von RAF bis NATO-Doppelbeschluss geführt hat und für seine Überzeugungen eingestanden ist. Und Helmut Kohl (CDU) hat nicht nur die Wiedervereinigung, sondern auch die europäische Integration und die Währungsunion, also die Schaffung des Euro, durch mutige politische Führung möglich gemacht. Dinge, wozu nur einer wie Helmut Kohl die Kraft hatte. Und Gerhard Schröder (SPD) hat mit der Agenda 2010 starke Führung be-



wiesen. Angela Merkel (CDU) war nur einmal kurz mutig – als 2015 die Flüchtlinge kamen, aber nicht bei den Folgeentscheidungen. Seither hat sich die Methode Merkel verstetigt.

#### **Was ist die Methode Merkel?**

Wir gehen an den scharfen Problemen vorbei, wir diskutieren die am besten auch politisch gar nicht. Zumal den Menschen die Wahrheit nicht zumutbar sei. Zur Not schütten wir die Leute mit Geld zu.

#### **Was nicht geht, wenn kein Geld mehr da ist ...**

Genau so ist es. Und das macht politische Führung eigentlich umso notwendiger.

#### **Was genau verstehen Sie unter politischer Führung?**

Mutig sachorientierte Entscheidungen treffen – und für ihre Umsetzung sorgen. Die Agenda 2010 war ja nicht nur eine politische Entscheidung, sondern vor allem eine gewaltige Anstrengung bei der Umsetzung. Beides war wichtig. Diese Kombination ha-

ben wir seither nicht mehr erlebt. Olaf Scholz (SPD) beispielsweise hat zwar unter dem Eindruck des russischen Angriffskrieges in der Ukraine die Zeitenwende ausgerufen, aber bei der Umsetzung haperte es. Jetzt sind wir mit Friedrich Merz (CDU) einen Kanzler weiter, und ehrlich gesagt frage ich mich: Wo ist die Führung? Wo ist die Umsetzung?

**Ein zentrales Versprechen von Friedrich Merz war: Leistung muss sich wieder lohnen. Doch im deutschen Steuerrecht lohnt**

**der Einkommensteuer unterliegen. Umsetzung: Fehlanzeige. Ein weiteres Versprechen von Merz: Wer arbeitet, dem muss es besser gehen als einem Bezieher sozialer Leistungen, insbesondere, wenn er arbeiten könnte, es aber nicht tut. Umsetzung: rudimentär. Stattdessen wird denen, die in diesem Land den Karren ziehen, gesagt, sie sollen weniger krankmachen, länger arbeiten und später in Rente. So macht man Wahlkampf für die Radikalen, oder?**

---

**„Jetzt sind wir einen Kanzler weiter,  
und ehrlich gesagt frage ich mich:  
Wo ist die Führung? Wo ist die Umsetzung?“**

---

**sich Leistung nicht mehr, insbesondere nicht Leistung aus Erwerbsarbeit. Und das trifft am Ende auch Unternehmen, die**

Wir erleben nicht nur im Wahlkampf, sondern auch im politischen Tagesgeschehen eine Ideologisierung des Instruments. Ziel und Motivation

werden nicht mehr erklärt und eingeordnet. Beispiel: Das Gebäudeenergiegesetz. Da hieß es nur noch: Muss weg. Alleine: Das Gesetz hatte es schon unter Angela Merkel gegeben und es hatte das Ziel, den Prozess der Dekarbonisierung zu beschleunigen und uns unabhängiger von den Öl- und Gasmärkten zu machen. Ach, du liebe Güte, wo ist da die große Freiheitseinschränkung, wenn man bei einem Neubau keine fossilen Hei-

Dekarbonisierung oder Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit politisch wie gesellschaftlich eigentlich recht einig sind. Wir müssten nur endlich konsistent handeln, statt uns permanent ideologisch über Einzelinstrumente zu verstreiten.

**Herr Professor Hüther, unter dem Strich: Wo müssen wir politisch hin, in Deutschland und in Europa?**

zu rigide Regulierung, zu schlechte Infrastruktur und zu große Talentknappheit. Wir brauchen die Dynamisierung des Rentenzugangsalters. Wir müssen – wo jetzt in der Tat ein Schritt gemacht wurde – die Frage der privaten Kapitalvorsorge lösen. In der Krankenkasse brauchen wir mehr Wahlfreiheit in den Leistungsverträgen der Krankenkassen mit den Anbietern und in den Verträgen mit den Versicherten, um den Wettbewerb intensiver zu gestalten. Wir brauchen eine Arbeitslosenversicherung mit einer klaren Begrenzung auf zwölf Monate, schließlich ist sie ja keine Ansparversicherung, sondern eine Risikoversicherung. Um das alles zu ändern und anzugehen, braucht es politische Führung – Führung im Diskurs, Führung im Erkenntnisringen, Führung in der Entscheidung und schließlich Führung in der Umsetzung. Demokratie funktioniert nicht führungsfrei.

**Und in Europa?**

Es gibt Projekte, die nur auf der europäischen Ebene zu stemmen sind: gemeinsame Verteidigung zum Beispiel, Binnenmarkt, KI-Innovationen und Investitionen. Zudem hat Europa in der aktuellen geopolitischen Situation die Riesenchance, die europäische Währung als Leitwährung zu positionieren. Denn die USA tun derzeit alles, Reputation zu verlieren und

---

### „Wir verkämpfen uns gerade auf der

### Instrumenten-Ebene, statt vom Ziel her zu denken“

---

zungsanlagen mehr einbauen darf? Wir erleben viel Ideologisierung der Instrumente, gerade auch beim Thema Arbeit. Da heißt es nur: Wir müssen halt mehr arbeiten, und man streitet über unterstellte oder nicht unterstellte Faulheit. Richtig wäre, zu sagen: Leute, wir sind jetzt 60 Jahre nach dem Pillenknick, uns fehlen einfach Menschen und wenn wir nichts machen, dann laufen wir in massive Probleme der Leistungsfähigkeit. Aber es gibt unterschiedliche Lösungen, die wir diskutieren können: eine höhere Arbeitszeit in der Woche oder im Jahr, mehr Lebensarbeitszeit, eine höhere Zuwanderung und natürlich Anstrengungen zur Produktivitätssteigerung. So wird durch Einordnung und Erklärung ein Schuh draus. Wir verkämpfen uns ideologisch auf der Instrumenten-Ebene, statt vom Ziel her zu denken, welche Lösungen helfen denn? Damit machen wir uns die Debatte unendlich schwer, egal, ob wir über Arbeitszeiterhöhung sprechen, über Schuldenbremse oder eben über das Gebäudeenergiegesetz.

**Wir haben uns also eingemauert, statt zu debattieren?**

Ja. Und das ist besonders schmerzhaft, weil wir uns bei den Zielen wie

Die Kernherausforderung in Deutschland ist, dass wir die Investitionen durch die Privaten in Gang bringen müssen. Nur so können wir in einer alternden Gesellschaft dem Produktivitätsverzehr entgegenwirken. Nur so kann eine Gesellschaft, die viel vorhat in Sachen Digitalisierung, in Sachen Dekarbonisierung und in Sachen Infrastruktur, die Finanzierung sicherstellen. Von diesem Ziel ausgehend müssen wir alles daran messen, ob es für die Privaten investitionsförderlich ist oder investitions hinderlich. Wo es Investitionshemmnisse gibt, müssen wir sie abräumen und den Weg für private

Investitionen freiräumen. Was Reformen angeht, ließe sich ganz konkret benennen, weil die Dinge im Grunde ja alle längst bekannt und analysiert sind: Wir haben – Sie haben das ja vorhin selbst angesprochen – zu hohe Steuern, zu hohe Sozialabgaben,

ihren Dollar abzuwerten. Das setzt aber strategisches Denken voraus. Und ebenfalls entsprechende Führung. Schauen Sie, das Institut der deutschen Wirtschaft (IW), dem ich vorstehen darf, ist vor 75 Jahren gegründet worden – just in dem Jahr,

---

### „Führung im Diskurs, Führung im Erkenntnisringen, Führung in der Entscheidung und schließlich Führung in der Umsetzung“

---

als auf Initiative des Europa-Pioniers Robert Schumann die Europäische Gemeinschaft für Kohle und Stahl gegründet wurde. Das war für Deutschland die riesige Chance, sich sechs Jahre nach dem Krieg wieder zu integrieren. Diese europäischen Schritte haben uns immer vorangebracht. Und das Thema Europa hat ja heute umso mehr Gewicht, da wir uns geradezu in einer geopolitischen Notlage befinden: Wir haben keinen Partner mehr im Westen und dafür Feinde und Konkurrenten im Osten. Da kann die Antwort nicht in der Kleinteiligkeit von Nationalstaaten liegen, sondern nur in einer Bündelung von Kräften, etwa einer Verteidigungsunion, einer Investitionsunion und einem Energie-Binnenmarkt.

**Sehen Sie eine Chance, dass all das auch umgesetzt wird?**

Bis zum Beginn des US-Kriegs gegen den Iran sah es gar nicht so schlecht aus: Im vergangenen Jahr hatten wir 96 Milliarden Euro direkte Investitionszuflüsse, doppelt so viel wie im Vorjahr und ein Drittel mehr als im Durchschnitt der Jahre 2000 bis 2024. Auch andere Indikatoren zeigten

nach oben, der Auftragseingang, die Investitionsneigung. Die internationalen Märkte haben wahrgenommen, dass da ein Land wieder in Bewegung ist. Wegen des Kriegs ist jetzt alles wieder im Stillstand. Gleichwohl muss es gelingen, da wieder anzuknüpfen. Alleine: Mit demonstrativem Nichthandeln wie dem der Bundesarbeitsministerin wird das nicht gelingen.

**Wie lautet also Ihre Prognose für die kommenden Jahre?**

Es gibt keine Automatik des Niedergangs. Diskussionen über „letzte Patronen“ sind keine klugen Diskussionen. Wenn sich eine Sachlage ändert und man den Menschen transparent die Hintergründe und die Folgen erklärt, dann sind sie auch zu politischen Veränderungen bereit. Deswegen bin ich optimistisch. Zumal wir dabei viel gewinnen können: Wir haben allein von 2024 auf 2025 im internationalen Wettbewerbsfähigkeits-Ranking fünf Plätze gutmachen können: Wir sind von Platz 24 auf Platz 19 gestiegen, während die Amerikaner von Platz 6 auf Platz 13 gefallen sind. Russland nimmt sich gerade

selbst aus dem Spiel, indem es sich in eine katastrophale ökonomische und gesellschaftliche Situation ohne Perspektive manövriert hat. China altert dramatisch, ist aber kein Zuwande-

**„Es spricht so viel für unseren Kontinent, dass ich nicht wüsste, warum unser Europa-Projekt nicht gelingen sollte“**

rungsland. Oder haben Sie mit Ausnahme von ein paar Expats schon mal jemanden getroffen, der da freiwillig hingeht? Und die US-Amerikaner sind die einzigen, die aus dem Pariser Abkommen ausgetreten sind. Es ist ihnen keiner gefolgt. Von daher spricht so viel für unseren Kontinent, dass ich nicht wüsste, warum unser Europa-Projekt nicht gelingen sollte. ■

**„Wir haben keinen Partner mehr im Westen und dafür Feinde und Konkurrenten im Osten. Da kann die Antwort nicht in der Kleinteiligkeit von Nationalstaaten liegen“**



Prof. Dr. Michael Hüther ist seit 2004 Direktor und Mitglied des Präsidiums des Instituts der deutschen Wirtschaft (IW) in Köln. Das IW wurde 1951 gegründet, es wird von Verbänden und Unternehmen der Wirtschaft finanziert.



Fotos: Schmidhuber

Es sind die Insignien des Machtübergangs beim Hofbräu: Der **kuferne Zapfhahn** und der **hölzerne Schlegel** – sie wurden Dr. Jörg Lehmann bei einem Festakt mit Finanzminister Albert Füracker von seinem Vorgänger als Brauereichef, Dr. Michael Möller, überreicht.



Eine eigene Hofbräu-Hopfen-Waffel gibt es zwar noch nicht, aber ganz ohne Süßigkeiten geht es für Hofbräu-Chef Lehmann nicht. Die **Keramikscha** mit Waffel-Schnitten, Bonbons und Schokolade hat er zum Abschied von seinen Mitarbeitern in Kulmbach bekommen. Bei der dortigen Brauerei AG war der promovierte Brauerei-Ingenieur Sprecher des Vorstands, davor stand er an der Spitze der Paulaner Brauerei Gruppe.



Die Verknüpfung von Tradition und Moderne heißt man in Bayern seit den Zeiten von Edmund Stoiber „Laptop und Lederhosen“. Besser zum Hofbräu passt allerdings „Bierkrug und Laptop“ – und so finden sich **Deko-Krüge** natürlich auch im Büro des Brauereichefs.

# Information für Sie in Bestform

Seit Januar führt **DR. JÖRG LEHMANN** als Direktor das **STAATLICHE HOFBRÄUHAUS** – eine der wenigen in München ansässigen Brauereien, die sich noch ausschließlich in bayerischer Hand befinden, und zugleich eines der ältesten Unternehmen der Region: 1589 wurde das Hofbräu durch Herzog Wilhelm V. gegründet, fast 500 Jahre reichen damit die historischen Wurzeln zurück. Heute werden die Anteile vom Freistaat gehalten – und insbesondere das Bayerische Finanzministerium, das die Hofbräu-Beteiligung auch verwaltet, hat mit dem jährlich an die Staatskasse überwiesenen Gewinnanteil seine Freude. Die rund 150 Mitarbeiter sorgen für einen jährlichen Bierausstoß von zirka 350.000 Hektolitern, von denen etwa die Hälfte in den Export – in knapp 60 Länder – gehen. Vor allem in den USA und Italien ist das Hofbräu-Bier gefragt. Der Rest geht insbesondere auch in namhafte Gastronomie. Der Leuchtturm ist dabei neben dem Hofbräu-Festzelt auf dem Oktoberfest oder dem Hofbräukeller in München-Haidhausen natürlich das historische Hofbräuhaus am Münchner Platzl – von dem es in Franchise-Form mittlerweile neun Ableger auf drei Kontinenten gibt: in den USA in Newport, Las Vegas, Pittsburgh, Columbus, Cleveland und Buffalo (demnächst wohl auch in Addison, Texas – jedenfalls war Lehmann zusammen mit Ministerpräsident Markus Söder anlässlich dessen USA-Reise mit ihm in Texas zusammengetroffen und Addison war dabei Thema), zudem in Brasilien in Belo Horizonte und ab Ende 2026 in Blumenau. Zudem gibt es einen Hofbräuhaus-Ableger im chinesischen Yangyin. Zahlreiche weitere Hofbräu-Wirrhäuser finden sich in Deutschland, Österreich und Italien. Für Söder jedenfalls ist Hofbräu eine bayerische Visitenkarte im Ausland, so wie Audi, BMW und der FC Bayern auch. Lehmann freut sich derweil, dass das Hofbräu wächst – entgegen dem sinkenden Biermarkt. Gleichwohl will er die Ambitionen bei alkoholfreiem Bier verstärken – um so die traditionsreichen Kulturstätten noch zukunftsfähiger zu machen.



Nach der Stabübergabe hat Dr. Jörg Lehmann das Vorgänger-Büro völlig neu gestaltet. „Der Raum ist ein Zeichen von Aufbruch und Veränderung, eine moderne Interpretation der Tradition“, sagt Lehmann.

Das **Holz** erinnere nicht ohne Grund an die alten Bierfässer, aber angesichts der zunehmenden globalen Vernetzung hat digitale Konferenz-Technik Einzug gehalten.



Ein Brauereichef ist heutzutage Manager und nicht Bierbrauer. Im Fall von Hofbräu-Chef Lehmann sogar ein Manager, der weltweit zu tun hat. Und er scheut sich auch nicht, zu sagen, dass er gerne **japanische Tees** trinkt – vor allem im Büro.



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

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

**Wenn Sie auch zu diesem Leserkreis gehören wollen, bestellen Sie ein kostenloses Abonnement.** Senden Sie uns einfach eine kurze E-Mail mit Ihren Adressdaten an [unternehmermagazin@vbw-bayern.de](mailto:unternehmermagazin@vbw-bayern.de)

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



INTERNET-VERSORGUNG

# Zukunft statt Kupfer!

Kupferkabel dominieren hierzulande noch immer die Telefon- und Datennetze. Angesichts der digitalen Hochleistungs-Anwendungen der Zukunft braucht es mehr **GLASFASER**. In Bayern sind bereits 150.000 Kilometer verbaut. Doch weitere Anstrengungen sind dringend nötig. Ein Plädoyer.

Von Alexander Kain ↻

Für Bayern kann der Superlativ üblicherweise gar nicht groß genug sein: Ob Super-Computing, Mega-Data-Processing oder Giga-Factorys – bei derlei Zukunftsthemen ist der Freistaat bestrebt, ganz weit vorne mitzuspielen. Komplizierte Berechnungen, Künstliche Intelligenz, neuartige Anwendungen – wofür herkömmliche Rechner Jahre oder gar Jahrzehnte

brauchen, schaffen sie in Sekunden oder Sekundenbruchteilen.

Bayern als Wirtschaftsstandort eröffnen sich damit völlig neue Felder – und auch Private können von völlig neuen Möglichkeiten jenseits von Surfen und Streamen träumen.

Die Frage, wie diese astronomische Rechenleistung physikalisch bei den Nutzern ankommt, ist daher nahelie-

gend. Die Antwort allerdings ist ernüchternd: Vor allem über Kupferkabel – wie sie seit der Erfindung der elektrischen Telegrafie und dem Beginn der Verkabelung der Welt vor rund 200 Jahren verwendet werden.

Zwar machen fortschrittliche Technologien längst auch Kupferkabel zu beachtlichen Breitbandnetzen. Doch ebenso sind sich Experten einig, dass das Kupferkabel angesichts der erwartbaren hohen Datenvolumen, die künftig hin- und hergeschickt werden, ihrem Ende entgegensehen. Zumindest, wenn man als Hochtechnologie-Standort wettbewerbsfähig bleiben will.

---

**Trotz aller  
Anstrengungen zum  
Glasfaserausbau  
herrscht noch immer  
das Kupferkabel vor**

---

Sehr konkret macht das eine IW-Studie: Demnach stehen lediglich 35,9 Prozent der Haushalte in Bayern Glasfaseranschlüsse zur Verfügung. Das ist weniger als im Bundesdurchschnitt, da sind es 42,9 Prozent. Stand Mitte 2025 waren lediglich in 248 der 2.056 bayerischen Kommunen mindestens 80 Prozent der Haushalte mit Glasfaser bis zum Endkunden angebunden.

Besser, aber im Bundesvergleich ebenfalls unterdurchschnittlich ist die Situation für die Unternehmen in Bayern: Einen Glasfaseranschluss können 51,6 Prozent der Unternehmen in Gewerbegebieten nutzen. Bundesweit sind es 57,6 Prozent, so die IW-Studie weiter. Bezogen auf alle Unternehmen, also nicht nur die in Gewerbegebieten, liegt der Ausbau-

stand von Glasfaseranschlüssen bei 39,6 Prozent. Das ist ebenfalls unter dem Bundesdurchschnitt, der bei 45,3 Prozent liegt.

Im Bundesländervergleich schneidet Bayern also nicht gerade vorbildlich ab – wie auch eine auf dem Breitbandatlas der zentralen Informationsstelle des Bundes (ZIS) der Bundesnetzagentur beruhende Statista-Auswertung zeigt. Schlechter als Bayern, wo Glasfaser bis ins Gebäude oder in die Wohnung für 35,9 Prozent der Haushalte zur Verfügung steht, sind nur Thüringen (22,5 Prozent), das Saarland (28,1 Prozent), Baden-Württemberg (29,8 Prozent) und Sachsen (32,3 Prozent). Spitzenreiter beim Glasfaseranschluss sind hingegen Hamburg (77 Prozent), Schleswig-Holstein (71,7 Prozent) sowie Bremen und Niedersachsen (mit je 68,8 Prozent).

Zur Wahrheit gehört: Bayern ist ein Flächenland, das zu erschließen deutlich aufwändiger ist als Stadtstaaten oder Bundesländer mit geringer Dichte. Denn die weiß-blaue Trennlinie verläuft entlang der Besiedlungsdichte: In Bayerns gering besiedelten Räumen (29,3 Prozent) ist der Abstand zum Bundesdurchschnitt (43,4 Prozent) deutlich. In dicht besiedelten Räumen übertrifft Bayern dagegen den Bundesdurchschnitt (57,1 zu 47,8 Prozent), so die IW-Studie.

Will man es positiv sehen, könnte man beim Vergleich Bayerns mit dem übrigen Bundesgebiet von einer soliden Grundversorgung sprechen – und von einem beachtlichen Aufholprozess. Doch die wahre Benchmark ist gar nicht Deutschland: Denn wie OECD-Zahlen aus dem Jahr 2024 zeigen, hinkt Deutschland im internationalen Vergleich erschreckend hinterher. Das Land mit dem höchsten Glasfaseranteil aller OECD-Länder ist Island, wo rund 90,9 Prozent aller Breitbandanschlüsse per Glasfaser



realisiert werden. Deutschland hingegen folgt erst auf Platz 40. Nur Österreich, Griechenland und Belgien sind noch schlechter.

Zur Wahrheit gehört aber ebenso: Der Freistaat hat, obwohl Breitband-Versorgung originär keine öffentliche Aufgabe ist, den Ausbau stets vorangetrieben – sowohl durch milliarden-schwere Förderprogramme als auch durch umfangreiche Beratung und Hilfestellung. „Seit 2014 hat Bayern mit über 2,7 Milliarden Euro freiwillig so viel in den Glasfaserausbau investiert wie kein anderes Bundesland. Über 150.000 km Glasfaser – fast viermal um die Erde – wurden insgesamt durch Fördermittel verlegt und damit mehr als 500.000 Glasfaseranschlüsse geschaffen“, sagt der für das Thema zuständige Finanz- und Heimatminister Albert Füracker dem vbw Unternehmermagazin.

Durchs ganze Land ziehen sich seit Jahren die Baustellen, wo Glasfaserleitungen verlegt werden, um Kupferleitungen zu ersetzen. Hilfreich wäre, wenn bei ohnehin anstehenden Straßenbaumaßnahmen öfter auch Leerrohre verlegt würden.

CSschmuck - stock.adobe.com



Finanz- und Heimatminister  
Albert Füracker

Und von Anfang an habe Bayern dabei ausschließlich auf Glasfaser gesetzt, versichert Füracker. „Mit unserem bayerischen Förderverfahren haben wir von Beginn an vorausschauend und einzig auf den Ausbau von Glasfaser abgezielt – wir haben keinen Meter Kupfer gefördert.“

Die Bemühungen sollen anhalten: „Unser Ziel ist klar: Gigabit für alle! Da immer mehr Lebensbereiche digital stattfinden, ist der Glasfaserausbau von zentraler strategischer Bedeutung.“ Entscheidend sei freilich der eigenwirtschaftliche Glasfaserausbau.

**Hilfreich wäre,  
wenn dort, wo es  
Glasfaser gibt,  
auch Glasfaser-Tarife  
gebucht würden**

„Wenn Unternehmen eigenverantwortlich in Highspeed-Glasfaser investieren, schaffen wir topmoderne Infrastruktur und stärken gleichzeitig unsere Wirtschaftskraft und Wettbewerbsfähigkeit“, so Füracker.

Die Erfolge, findet Füracker, solle man auch nicht kleinreden: „Unsere Fördermaßnahmen zeigen spürbar

ihre Wirkung: Bereits über 99,5 Prozent der Haushalte in Bayern verfügen über schnelles Internet nach EU-Definition, an rund 95 Prozent der Standorte sind 100 Mbit/s verfügbar. 74 Prozent haben Zugang zu Gigabit-Bandbreiten, bei weiteren 9 Prozent ist der Glasfaseranschluss schon im Bau.“

Damit würde die Grundlage für eine leistungsfähige digitale Infrastruktur in Bayern geschaffen. „Das ist der Schlüssel zur Wettbewerbsfähigkeit unserer Unternehmen und zur Lebensqualität unserer Bürgerinnen und Bürger“, so Füracker.

Klar sei aber auch: „Förderprogramme können nur wirken, wenn die Kommunen sie nutzen. Ich kann daher nur appellieren, den Glasfaserausbau im eigenen Wirkungskreis voranzutreiben und die Förderprogramme zu nutzen.“ Und, da sind

sich Experten einig, hilfreich wäre, wenn dort, wo es Glasfaser gibt, auch Glasfaser-Tarife gebucht würden.

Ein weiterer Appell geht in Richtung Berlin: „Der Bund muss seiner Pflicht beim Glasfaserausbau deutlich besser nachkommen und insbesondere Flächenländer wie den Freistaat Bayern mehr unterstützen“, fordert Füracker. Aktuell hätten bayerische Kommunen beim Bundesprogramm oftmals das Nachsehen: Das Bundesprogramm sei sowohl von der zur Verfügung stehenden Fördersumme als auch vom Fördersatz gesehen unterdimensioniert. „Bayerns Kommunen erhalten meist nur 50 Prozent Bundesförderung – hier fordern wir eine deutliche Erhöhung. Auch kamen über mehrere Jahre hinweg nicht alle Kommunen zum Zug und müssen ihr Glück nun erneut versuchen. So kann es nicht weitergehen“, mahnt Füracker. ■

Ob der Leitungsstandard nun DSL ist, FTTC oder VDSL – immer ist Kupfer im Spiel. Bei DSL („Digital Subscriber Line“) erfolgt die Übertragung digitaler Daten über die Kupferleitungen des Telefonnetzes. VDSL („Very High Speed Digital Subscriber Line“) ist eine Technik, die höhere Datenübertragungsraten liefert – aber weiter auf den Kupferleitungen des Telefonnetzes basiert. Erst bei FTTC („Fiber to the Curb“) ist Glasfaser im Spiel – wenigstens ein Stück weit. Denn hier reicht das Glasfasernetz wenigstens bis zu einem Verteilerkasten – die weitere Verbindung bis zum Haus, oft erkleckliche Strecken, erfolgt dann aber in aller Regel wieder über Kupferkabel. Anders ist das erst bei den Standards FTTB („Fiber to the Building“) und FTTH („Fiber to the Home“) – Ersterer bedeutet Glasfaser bis ins Gebäude, Zweiterer sogar bis in die Wohnung.

Anzeige

ES IST DER **MUT**,  
DER BAYERN  
STARK MACHT.

**WIR FINANZIEREN IHN.**

Die Förderdarlehen der LfA für Innovation und Digitalisierung:  
Zinsgünstig, Zuschüsse und Risikoübernahmen möglich.  
Damit Ihre Pläne ihr ganzes Potenzial entfalten.

lfa.de 089 21 24 - 10 00

75  
**LfA** Förderbank  
Bayern

Neuronales  
Machine Learning



MENTALE GESUNDHEIT

# Brücke zurück in den Job: *Wie berufliche Rehabilitation* Fachkräfte sichert



Die BTZ bieten den Teilnehmerinnen und Teilnehmern einen geschützten und stabilisierenden Rahmen.

Unsichere wirtschaftliche Rahmenbedingungen, hohe Erwartungen im Job und private Krisen erhöhen den Druck auf viele Menschen spürbar. Die Folgen zeigen sich auch in den Unternehmen: Krankheitsbedingte Ausfälle nehmen zu, wertvolle Arbeitskräfte gehen verloren.

Gleichzeitig verschärft sich der Fachkräftemangel.

Die **BERUFLICHEN TRAININGSZENTREN** der bfz (Berufliche Fortbildungszentren der Bayerischen Wirtschaft) unterstützen Menschen mit psychischen Beeinträchtigungen beim beruflichen Wiedereinstieg – und helfen Unternehmen, qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu gewinnen oder zu halten.

Volle Terminkalender, schwankende Auftragslagen, steigende Erwartungen: In zahlreichen Betrieben wächst die Belastung. Viele Menschen haben auch mit familiären Problemen, Pflegeaufgaben oder Trennungen zu kämpfen. Die Folge: Erschöpfung, Angststörungen und Depressionen sind längst keine Einzelfälle mehr. Statistiken der Krankenkassen belegen, dass psychische Erkrankungen zu den häufigsten Ursachen für langfristige Arbeitsausfälle zählen. Gleichzeitig fehlen branchenübergreifend Fachkräfte. Eine Herausforderung, die neue Lösungen verlangt.

### Individuelle Rehabilitation: Grundlage nachhaltiger Erfolge

Doch was geschieht mit Menschen, die arbeiten möchten, es aktuell aber nicht können? Diese Lücke schließt die Berufliche Rehabilitation in den Beruflichen Trainingszentren (BTZ). „Wir verstehen uns als Brückenbauer zwischen Erkrankung und Erwerbstätigkeit“, erklärt Catharina Raubal, die in den bfz verantwortliche Führungskraft. „Für viele Menschen ist die Zeit bei uns der letzte, aber entscheidende Schritt zurück ins Berufsleben.“

Der Erfolg beruht auf individuellen Reha-Konzepten: Umschulungen, Qualifizierungen oder Teilqualifizierungen eröffnen neue berufliche Perspektiven. Mit überzeugendem Ergebnis – rund 75 Prozent der Teilnehmerinnen und Teilnehmer werden wieder nachhaltig in den Arbeitsmarkt integriert. ►



Catharina Raubal,  
Leiterin Rehabilitation  
bei den bfz

## Praktika als realitätsnaher Einstieg

Zu Beginn der beruflichen Rehabilitation steht die persönliche und gesundheitliche Stabilisierung im Mittelpunkt. Viele Teilnehmende bringen zunächst Zweifel an ihrer eigenen Leistungsfähigkeit mit, erläutert Raubal. Genau hier setzen die BTZ an: In einem geschützten Rahmen, der Sicherheit und Vertrauen vermittelt, werden die Menschen dort abgeholt, wo sie aktuell stehen. Möglich wird dies durch die enge Zusammenarbeit von Fachkräften aus der Sozialpädagogik, dem beruflichen Training, der Psychologie sowie durch die Begleitung von Fachärztinnen und Fachärzten. „Diese interdisziplinäre Behandlung ermöglicht es, individuelle Ressourcen behutsam zu stärken und schrittweise neue Perspektiven zu entwickeln“, betont die bfz-Verantwortliche.

**Standorte:** In Bayern und Baden-Württemberg betreiben die bfz sieben BTZ-Einrichtungen: in München, Nürnberg, Würzburg, Kempten, Passau, Radolfzell – und ab sofort auch in Neu-Ulm.

**Die Idee:** Menschen mit psychischen Beeinträchtigungen werden psychologisch, pädagogisch und bei Bedarf medizinisch unterstützt.

**Förderung:** Die Teilnahme im BTZ wird durch die Bundesagentur für Arbeit, die Jobcenter sowie die Deutsche Rentenversicherung ermöglicht.

**Teilnehmende:** Pro Jahr profitieren rund 140 Menschen von diesen Leistungen. Alle Altersklassen sind vertreten, rund ein Drittel ist über 50 Jahre alt. Frauen sind mit 58 Prozent in der Mehrheit.

Weitere Informationen: [btz.bfz.de](http://btz.bfz.de)

Darauf aufbauend folgen Praxisphasen in Unternehmen: Dort können Teilnehmende unter realen Bedingungen ihre Belastbarkeit erproben und einschätzen, welche beruflichen Ziele für sie realistisch sind. Für Unternehmen sind die Praxisphasen unkompliziert gestaltet: Sie können flexibel verlängert oder jederzeit beendet werden. Währenddessen übernehmen die Fachkräfte der BTZ die Begleitung und Einarbeitung – für die Betriebe kostenlos. So lernen Unternehmen potenzielle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter direkt im Arbeitsalltag kennen und können sie bei Bedarf übernehmen.

## Mehr als Coaching: Stabilität und Perspektiven

Raubals Team unterstützt auch Arbeitgeber bei der Rückkehr langzeiterkrankter Beschäftigter. Angesichts des Fachkräftemangels gewinnt dieser Ansatz zunehmend an Bedeutung. „Arbeitskräfte zu halten, ist heute wichtiger denn je“, betont Raubal. „Die enge Verzahnung von individueller Betreuung, beruflicher Neuorientierung und Praxisnähe macht das Konzept der BTZ aus – zum Vorteil für alle Beteiligten.“

## Ein Koch findet eine neue Berufsperspektive

Für jede Rehabilitandin und jeden Rehabilitanden wird ein individueller Weg geplant. So auch für den 44-jährigen Christian Blokowsky. Er arbeitete 25 Jahre lang als Koch – bis es zu einem Einschnitt kam. Nach mehreren Covid-Infektionen verlor er sei-

nen Geruchs- und Geschmackssinn. „Es stand sogar eine Frührente im Raum, aber das wollte ich nicht“, erzählt er. Über die Rentenversicherung kam er in die BTZ der bfz in Würzburg.

Dort entwickelte er Schritt für Schritt eine neue berufliche Perspektive. „In Praktika habe ich gemerkt, was mir liegt – und was

nicht“, sagt Blokowsky. Halt gab ihm die enge Begleitung durch einen Sozialpädagogen, ebenso der Austausch mit anderen Teilnehmerinnen und Teilnehmern. Sein Fazit fällt klar aus: „In den BTZ gibt es nichts zu verlieren, sondern nur zu gewinnen. Mutig und neugierig zu sein, lohnt sich.“ Heute arbeitet Blokowsky fest bei einem Gastronomie-Zulieferer und berät Küchenchefs – auf Basis seiner langjährigen Erfahrung.

## Psychische Gesundheit als Erfolgsfaktor

Trotz solcher Beispiele sind psychische Erkrankungen noch immer mit Vorbehalten behaftet. Deshalb unterstützen die BTZ auch Arbeitgeber im Umgang mit Rehabilitandinnen und Rehabilitanden. „Wichtig ist, klar zu benennen, was möglich ist – und was nicht“, sagt Raubal. Führungskräfte tragen dabei eine besondere Verantwortung: Sie sollten Leistungsdruck nicht ungefiltert weitergeben und realistische Erwartungen setzen. Ziel ist es, Berührungängste abzubauen und Offenheit zu fördern. ►



Christian Blokowsky,  
BTZ-Teilnehmer in Würzburg

Die Arbeit der BTZ ist dabei stark regional verankert. Ausgangspunkt ist immer die Frage: Was wird vor Ort gebraucht? Oft geht es darum, passende Aufgaben zu finden, Arbeitsplätze anzupassen oder durch Umschulungen neue Wege zu eröffnen. Gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten zeigt sich: Wer früh in die mentale Gesundheit investiert, stärkt nicht nur einzelne Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sondern die Zukunftsfähigkeit des gesamten Unternehmens. Psychische Gesundheit ist kein Zusatzthema – sie ist ein entscheidender Erfolgsfaktor.

Die bfz gGmbH ist eine Gesellschaft der Unternehmensgruppe des Bildungswerks der Bayerischen Wirtschaft (bbw-Gruppe). bbw.de

Bildrechte: istock/fizkes



In den BTZ erhalten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer persönliche Begleitung für einen nachhaltigen Wiedereinstieg.

Anzeige

# PASSAVIA

... die Druckerei dahoaam.

+ Drucken Sie regional.

+ Drucken Sie bei uns!

+

+

+

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

Jetzt bewerben – [job@passavia.de](mailto:job@passavia.de)



HAND IN HAND MIT DEN MASCHINEN

# Es brodelt in der *Bonbonküche*

Die **FIRMA EDEL IN DONAUWÖRTH** produziert täglich bis zu eine Million Bonbons. Am Fließband sind Muskelkraft und Fingerspitzengefühl gleichermaßen gefragt.

Es riecht frisch. Nach Kräutern: Salbei, Eukalyptus. Dazu Menthol. Ein Hauch Honig, vielleicht eine Note Eierlikör. In der Bonbonküche brodelt es. Kupferkessel bringen die Grundmasse zum Kochen. Die Zuckermasse blubbert bei 150 Grad vor sich hin. Herzstück ist ein großer Dampfkessel. Ein erheblicher Teil der Energie stammt aus einer Photovoltaikanlage – dennoch bleibt sie ein kostentreibender Faktor mit stark schwankenden Preisen.

Doch Energie allein würde verpuffen. Erst das eingespielte Team von 50 Beschäftigten macht die Produktion möglich. Wie in einem Getriebe greift hier ein Zahnrad ins andere. „Timing ist alles“, sagt Geschäftsführer Martin Lang.

Die Fachleute heißen heute Süßwarentechnologen; früher nannte man sie Zuckerbäcker oder Bonbonköche. Einer hebt eine glänzende, lilafarbene Masse von einer rotierenden Scheibe, wendet sie und gibt sie zurück in die Maschine, die sie knetet. Das erfordert Kraft: Der Klumpen wiegt rund 30 Kilogramm. Seine Farbe verdankt er dem Holunder, der am anderen Ende der Arbeitsplatte ausgekocht wird.

Zwischen Förderbändern und Maschinen bleibt Handarbeit entscheidend. Und Gefühl. Die verschiedenfarbigen, klebrigen Massen dürfen weder zu flüssig noch zu hart sein, wenn sie weiter geformt und kombiniert werden. Es geht um Sekunden. Jeder Handgriff muss sitzen.



Der Teig hat nur kurz die ideale Konsistenz – in dieser Zeit wird gefüllt, verflochten, verwoben. ►

Kollegen bereiten lange Stränge vor, aus denen sich bereits das Endprodukt erkennen lässt. „Das ist für unser Seidenglanz-Sortiment“, sagt Lang. Gemeint sind gestreifte Kissen mit Minznote und Schokofüllung. Edel beherrscht solche „Patchworkbonbons“, ebenso Wiener Krachmandeln oder Nougatstäbchen. Mehr als 150 Standardsorten umfasst das Sortiment. Zusätzlich fertigt die Bonbonfabrik ab 500 Kilogramm individuelle Aufträge – mit rund 200 Varianten. Pro Tag entstehen etwa eine Million Bonbons, also drei bis vier Tonnen.

Allein 17 bis 18 Tonnen Honig verarbeitet der Betrieb jährlich. Generell setzt Edel, wann immer es möglich ist, auf regionale Rohstoffe: Auch der Zucker kommt aus einer nahegelegenen Fabrik in Rain am Lech.

Die Tradition des Zuckerbäckerhandwerks in Donauwörth reicht bis 1751 zurück. Damals begründete Johann Georg Traber sie. Sein Laden in der Innenstadt von Donauwörth wurde über Generationen weitergeführt.

1864 stieg Franz Conrad Edel in den Betrieb ein und gründete im selben Jahr seine eigene Firma, Edel Bonbons. Die Produktion blieb zunächst auf kleine Mengen für den lokalen Bedarf beschränkt.

## Das Handwerk der Bonbonmacher in der Stadt gibt es seit mindestens 300 Jahren

Im April 1945 wurde das Unternehmen bei einem Bombenangriff vollständig zerstört. Doch Eduard Edel ließ sich nicht entmutigen und baute 1946 die Firma im Donauwörther Ortsteil Berg neu auf – am heutigen Standort. 1971 übernahm sein Sohn Robert die Leitung. Die Familie konzentrierte sich auf traditionelle Bonbons und etablierte sich damit auch international.

Nach Roberts Tod im Jahr 2001 wurde das Einzelunternehmen 2003 in eine Gesellschaft überführt. Die Familien der langjährigen Mitarbeiter Lang und Wippel übernahmen den Betrieb. Heute führen Thomas Wippel sowie Joachim und Martin Lang die Firma in zweiter Generation. Sie sind mit Bonbons aufgewachsen; die Fabrik war für sie einst ein Paradies. Damals konnten sie beim Rundgang mit dem Vater sich noch einfach so durchprobieren, was die Hygiene-Vorschriften heute nicht mehr erlauben. Das Kosten gehört jetzt zum Alltag. Doch Martin Lang hat immer noch seine Favoriten: Blutorange, Milch-Haselnussröllchen oder die Wiener Mischung.

Edel setzt auf bewährte Klassiker wie Seidenglanzbonbons, Vollmilchmünzen, Himbeerbbonbons oder Pfefferminzkugeln. Gleichzeitig entstehen immer wieder neue Sorten: zuckerfreie Varianten, Bioprodukte oder Trendgeschmäcker wie Sanddorn, Lemongras oder Chili-Schoko. Besonders gefragt ist derzeit Manuka-



Im Kupferkessel kocht die Grundmasse. Der Zucker löst sich im heißen Wasser. Es entsteht ein klebriger Teig, der gerührt, geknetet und genau zum richtigen Zeitpunkt weiterverarbeitet werden muss. Die Bonbonküche bietet eine große Vielfalt an Farben und Aromen.



Honig, dem eine gesundheitsfördernde Wirkung zugeschrieben wird. Auch andere Namen im Sortiment fallen auf: Hanf-Zitrone-Blätter, Curcuma-Orange, Anis-Fenchel-Briketts oder Chili-Bonbons. Ein patentierter Wachmacher mit Espresso richtet sich vor allem an Autofahrer. „Drei Bonbons entsprechen einer Tasse Espresso“, sagt Lang.

Wenn die Bonbons vom Trocknungsband fallen, beginnt der nächste Produktionsschritt. Sie werden geprägt oder kandiert, anschließend einzeln verpackt und in Tüten abgefüllt. Spezielle Maschinen wiegen und verpacken automatisch; Metalldetektoren kontrollieren jede Einheit.

Die Anlagen werden sorgfältig gepflegt. In der eigenen Werkstatt halten zwei Mechaniker die oft älteren Maschinen instand. Die Verbindung von traditioneller Bonbonherstellung und moderner Produktion bleibe laut Lang eine Herausforderung – ein Spagat zwischen Bewahren und Erneuern. Prozesse müssten angepasst

werden, ohne das Handwerk zu verlieren. „Zugleich gilt es, zu sehen, was wirtschaftlich umsetzbar ist.“ Manche beliebte Sorte musste deshalb schweren Herzens aufgegeben werden, weil ihre Herstellung zu aufwändig wäre. Zudem müssen alle Produkte den geltenden Lebensmittelstandards entsprechen und IFS-zertifiziert sein.

## Prozesse müssen angepasst werden, ohne das Handwerk zu verlieren

Der Großteil der Edel-Bonbons wird in Deutschland verkauft, 30 bis 40 Prozent gehen ins Ausland. Eine Verlagerung der Produktion an kostengünstigere Standorte kam für Edel nie infrage. „Wir verstehen uns als bo-

denständiges Unternehmen und sind eng mit dem Standort verbunden“, betonen die Geschäftsführer. Auch die Nähe zu wichtigen Zulieferern – etwa zur Zuckerfabrik – ist wegen der Transportkosten entscheidend.

Herausforderungen bleiben: steigende Energiepreise – und der Fachkräftemangel. Die Konkurrenz ist stark, etwa durch Airbus Helicopters, das Werk, das am Standort Donauwörth mit attraktiven Tarifverträgen viele qualifizierte Nachwuchskräfte anzieht.

Die geplante Zuckersteuer betrifft übrigens (vorerst) nur Getränkehersteller. „Wir befürchten jedoch, dass eventuell in den nächsten Jahren in weiteren Schritten die Zuckersteuer auch auf andere Produktkategorien ausgeweitet wird“, vermutet Lang. Im Zuge ohnehin steigender Preise wäre das natürlich eine zusätzliche Belastung und die Geschäftsführung der Bonbonfabrik hoffe daher, dass es zu keiner Ausweitung der Zuckersteuer auf Süßwaren kommt. ■



Geschäftsführende Gesellschafter der Bonbonfabrik Edel sind Joachim Lang (v.l.), Martin Lang und Thomas Wippel.

Die Verpackung bedarf eines großen Aufwands an Maschinen und Handarbeit. Die Bonbons werden einzeln und in Tüten verpackt. Für besondere Einheiten – etwa als Geschenkartikel – kontrolliert eine Mitarbeiterin spezielle Glasdosen.





vbw Präsident **Wolfram Hatz** bei der Eröffnung des Gipfels



Bayerns Wirtschaftsminister **Hubert Aiwanger** im Gespräch mit bayme vbm Vizepräsident **Andreas F. Karl** und vbw Hauptgeschäftsführer **Bertram Brossard**

## LUDWIG-ERHARD-GIPFEL AM TEGERNSEE

Die vbw war erneut Co-Veranstalter des ersten Tages des Ludwig-Erhard-Gipfels am Tegernsee. Im Mittelpunkt standen an diesem Tag die Soziale Marktwirtschaft und die Frage, wie eine gute Zukunft aus eigener Stärke gelingen kann.



Der Vorsitzende des Auswärtigen Ausschusses des Deutschen Bundestages, **Armin Laschet**, im Talk



vbw Präsident **Wolfram Hatz** (v.l.), **Christiane Goetz-Weimer**, Verlegerin der Weimer Media Group, **Dr. Theo Waigel**, Freiheitspreisträger und Bundesfinanzminister a. D.



ifo-Präsident **Clemens Fuest** stellte eine von der vbw beauftragte Studie zur Sozialen Marktwirtschaft vor.

Fotos: vbw



bayme vbm Vizepräsidentin **Ingrid Hunger** mit dem österreichischen Bundeskanzler a. D. **Dr. Wolfgang Schüssel**



**Wolfram Hatz** bekam von der Bayerischen Staatsregierung den „G7-Rucksack“ geschenkt. Die Rucksäcke hatte die Staatsregierung anlässlich des G7-Gipfels auf Schloss Elmau an die teilnehmenden Staats- und Regierungschefs verschenkt.



bayme vbm vbw Präsident **Wolfram Hatz**, **Drita Schneider**, CEO, Schneider Kunststofftechnik GmbH, bayme vbm vbw Hauptgeschäftsführer **Bertram Brossardt** und Ministerpräsident **Dr. Markus Söder** MdL (v. l.)



**Horst Ott**, Bezirksleiter Bayern, IG Metall, würdigte **Wolfram Hatz** als fairen Tarifpartner.

## EMPFANG FÜR VBW PRÄSIDENT WOLFRAM HATZ

Die bayerischen Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände ehrten ihren Präsidenten Wolfram Hatz zu seinem 65. Geburtstag und für sieben Jahre an der Spitze der Verbände mit einem Empfang. Ministerpräsident Dr. Markus Söder MdL würdigte sein langjähriges Engagement und seine prägenden Impulse für den Wirtschaftsstandort Bayern.



(v.l.n.r.) Moderatorin **Dr. Giulia Mennillo**, Dozentin für Wirtschaftspolitik, Akademie für Politische Bildung, **Dr. Claudia Alfons**, Oberbürgermeisterin Stadt Lindau, **Dr. Oliver Bär**, Landrat Landkreis Hof, **Prof. Dr. Ursula Münch**, **Bertram Brossardt**, Hauptgeschäftsführer vbw

## DEMOKRATIE IN KOMMUNEN STÄRKEN



**Prof. Dr. Martin Burgi**, Lehrstuhl für Öffentliches Recht LMU



Brigadegeneral **Thomas Hambach** mit **Prof. Dr. Ursula Münch**, Direktorin Akademie für Politische Bildung

Warum die Demokratie auch auf der kommunalen Ebene unter Druck steht und welche Faktoren für starke und handlungsfähige Kommunen wichtig sind, darüber diskutierte die vbw mit Gästen aus Politik und Wissenschaft bei der Veranstaltung „Demokratie in Gefahr. Impulse für eine handlungsfähige Kommune“, die in Kooperation mit der Akademie für Politische Bildung stattfand.



(v.l.) **Prof. Dr. Markus Schmitz**, Vorsitzender der Geschäftsführung der Regionaldirektion Bayern, **Andrea Nahles**, Vorsitzende des Vorstandes der Bundesagentur für Arbeit, **Bertram Brossardt**, vbw Hauptgeschäftsführer

## INKLUSION UND IHRE BEDEUTUNG FÜR DIE GESELLSCHAFT

Bei einer gemeinsamen Veranstaltung mit den Einheitlichen Ansprechstellen für Arbeitgeber in Bayern beleuchtete die vbw die verschiedenen Facetten von Inklusion in der Arbeitswelt. Es herrschte Einigkeit darüber, dass Inklusion als eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe angesehen werden muss.



(v.l.n.r.) Moderatorin **Marion Gehlert**, Chefredakteurin, münchen.tv, **Johannes Magin**, Vorstandsvorsitzender LAG IFD Bayern, EAA Bayern, **Nicole Majerus**, Bereichsleiterin HR Business Development BMW Group, **Kardinal Reinhard Marx**, Erzbischof von München und Freising, Staatsministerin **Ulrike Scharf** MdL, **Andrea Nahles**, **Bertram Brossardt**



Gute Gespräche in angenehmer Atmosphäre im Seehaus im Englischen Garten

## NETZWERKTREFFEN MIT DER BDA

Die vbw war in diesem Jahr Gastgeber für die Netzwerkkonferenz der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA). Als Gast war Bayerns Ministerpräsident Dr. Markus Söder geladen. Die Teilnehmer diskutierten die aktuellen bundespolitischen und wirtschaftlichen Herausforderungen, im Anschluss folgte der Netzwerkabend im Seehaus im Englischen Garten mit Bayerns Finanzminister Albert Füracker.



(v.l.n.r.) vbw Hauptgeschäftsführer **Bertram Brossardt**, Bayerns Finanzminister **Albert Füracker**, vbw Präsident **Wolfram Hatz** und BDA-Hauptgeschäftsführer **Steffen Kampeter** beim Netzwerkabend



(v.l.n.r.) **Wolfram Hatz**, BDA-Präsident **Rainer Dulger** und Bayerns Ministerpräsident **Dr. Markus Söder**



**Dr. Reinhard Brandl** MdB, Parlamentarischer Geschäftsführer der CSU-Landesgruppe



**Katrin Staffler** MdB, CSU, Pflegebeauftragte der Bundesregierung, und **Joachim Görtz**, Hauptgeschäftsführer des Bundesverbandes privater Anbieter sozialer Dienste



**Sascha Müller** MdB, Bündnis 90/Die Grünen, und **Bertram Brossardt**, Hauptgeschäftsführer der vbw

## DIALOG UND SPREEFAHRT: AUSTAUSCH IN BERLIN



Gruppenbild auf der MS Brasil



**Doris Ortleb**, Geschäftsführerin des Landesinnungsverbandes Friseure & Kosmetiker Bayern



**Dr. Konrad Körner** MdB, CSU, Vorsitzender der Jungen Gruppe

Die vbw traf sich in Berlin mit Bundespolitikern, um über die schwache Wirtschaftslage zu beraten. Gefordert wurden schnelle Strukturreformen, Steuerentlastungen und schnellere Genehmigungen. vbw Hauptgeschäftsführer Bertram Brossardt mahnte entschlossenes Handeln der Bundesregierung an.

## DEBATTE UM QUALITY JOBS ACT

Beim Politischen Dialog in der Vertretung des Freistaats Bayern in Brüssel wurde der von der EU angekündigte Quality Jobs Act diskutiert. Die vbw lehnt ein Bürokratie- und Belastungspaket für Arbeitgeber ab. Vielmehr braucht die Wirtschaft den flexiblen Arbeitseinsatz.

Fotos: vbw



**Andreas Batz** und **Max Uebe**



**Bertram Brossardt** und **Dennis Radtke** MdEP, EVP



(v.l.n.r.) Moderatorin **Olga Scheer**, EU-Korrespondentin, Handelsblatt, **Andreas Batz**, Leiter Konzernpersonalwesen und Personalstrategie BMW Group, **Max Uebe**, stellvertretender Kabinettschef von Roxana Mînzatu, Vizepräsidentin der EU-Kommission, **Dennis Radtke** MdEP, EVP, und **Bertram Brossardt**, vbw Hauptgeschäftsführer



(v.l.n.r.) Moderator **Ralph Schweinfurth**, Chefredakteur Bayerische Staatszeitung, **Dr. Andre Luckow**, Head of Innovations and Emerging Technologies BMW Group IT, **Prof. Dr. Robert Wille**, Inhaber Lehrstuhl für Design Automation an der Technischen Universität München und Gründer der Munich Quantum Software Company, **Markus Blume** MdL, Bayerischer Staatsminister für Wissenschaft und Kunst, **Julia Rucha**, Geschäftsführerin Munich Quantum Valley gGmbH, **Max Haerberlein**, Head of Technical Partnerships IQM Quantum Computers, **Stephan Schächer**, Senior Director Business & Marketing, Ion Trap Systems Infineon Technologies AG, und **Bertram Brossardt**, Hauptgeschäftsführer vbw



**Bertram Brossardt** im Gespräch mit Staatsminister **Markus Blume** MdL

## CHANCEN DURCH NEUE TECHNOLOGIE

Bei der Kooperationsveranstaltung mit dem Munich Quantum Valley standen die Grundlagen des Quantencomputings sowie Anwendungsmöglichkeiten für die Wirtschaft im Vordergrund. Die Praxisbeispiele zeigten deutlich, welche handfesten Chancen sich der bayerischen Wirtschaft durch die Technologie eröffnen.

## DIGITALE INFRASTRUKTUR FÜR BAYERN

Vertreter aus Politik, Wirtschaft und Wissenschaft diskutierten über den Ausbau der digitalen Netze und die Anforderungen der Wirtschaft. Grundlage boten die zwei vbw Studien zum Breitbandbedarf der bayerischen Unternehmen sowie zum Versorgungsgrad der digitalen Infrastruktur in Bayern.



**Albert Füracker** MdL, Bayerischer Staatsminister der Finanzen und für Heimat



(v.l.n.r.) **Christoph Ostler**, CEO, Connected Reality GmbH, **Dr.-Ing. Martin Elsberger**, Referatsleiter IuK-Wirtschaft, Telekommunikation, Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft, Landesentwicklung und Energie, **Udo Harbers**, Beauftragter Landespolitik Bayern und Sachsen, Deutsche Telekom AG, Group Headquarters, Public and Regulatory Affairs, **Albert Füracker** MdL, **Prof. Dr. Giovanni Del Galdo**, Leiter des Fraunhofer-Instituts für Integrierte Schaltungen IIS, Erlangen, **Bertram Brossardt**, vbw Hauptgeschäftsführer



(v.l.n.r.) Moderator **Alexander Hagelüken**, Leitender Redakteur Wirtschaftspolitik, Süddeutsche Zeitung, **Alena Akulich**, Dr. **Johannes von Karczewski**, Head of Government and Executive Affairs, Siemens Energy AG, **Michael Harms**, Geschäftsführer, Ost-Ausschuss der Deutschen Wirtschaft e. V., **Dr. Leonid Jasvojn**, **Bertram Brossardt**, vbw Hauptgeschäftsführer



**Alena Akulich**, Regionaldirektorin Osteuropa, Ost-Ausschuss der Deutschen Wirtschaft e.V.

## WIEDERAUFBAU DER UKRAINE UND SEINE CHANCEN

Der Wiederaufbau in der Ukraine bietet Unternehmen konkrete Chancen. Auf einer gemeinsamen Veranstaltung mit dem Ost-Ausschuss der Deutschen Wirtschaft beleuchtete die vbw Details zum Beschaffungsbedarf der Ukraine und zeigte auf, wie sich bayerische und deutsche Unternehmen am Wiederaufbau beteiligen können.



**Dr. Leonid Jasvojn**, Managing Director & CFO, Zeppelin International AG

## EMPLOYER BRANDING 2026

Loyalität ist ein zentraler Erfolgsfaktor für Unternehmen. Sie entsteht durch Motivation, Wertschätzung und gute Führung, erfordert eine Balance aus Regeln und Vertrauen und beginnt bereits beim Recruiting. Zusammen mit dem Institut „Great Place to Work“ zeigten bayme vbm vbw, welche Konzepte Arbeitgeber attraktiv machen.



Begrüßung durch bayme vbm vbw Hauptgeschäftsführer **Bertram Brossardt**



Insgesamt wurden 58 Unternehmen als „Bayerns Beste Arbeitgeber 2026“ ausgezeichnet.

Fotos: vbw

## ... HERR FERBER: Welche Chancen hat Europa, nachdem die USA den Westen in Trümmer legen und im Osten zunehmend Feinde und Konkurrenten lauern?

Die geopolitische Lage hat sich in den vergangenen Jahren dramatisch verschoben. Während die USA als traditioneller Anker des Westens zunehmend unberechenbar agieren und protektionistische Tendenzen verstärken, wächst im Osten der Druck durch wirtschaftliche und politische Konkurrenten. Europa steht damit vor einer doppelten Herausforderung und zugleich vor einer historischen Chance.

Ein zentraler Schlüssel liegt in der wirtschaftlichen Eigenständigkeit. Europa muss endlich konsequent eigene „European Champions“ hervorbringen, also erfolgreiche, global wettbewerbsfähige Unternehmen, insbesondere im Technologiesektor. Zwar gibt es vielversprechende Start-ups, doch allzu oft werden sie von außereuropäischen Investoren übernommen oder wandern gleich ganz ab. Hier braucht es bessere Finanzierungsbedingungen, tiefere Kapitalmärkte und vor allem ein Umfeld, das Wachstum nicht ausbremst, sondern beschleunigt.

Damit verbunden ist ein seit Jahren bekanntes Problem: die Bürokratie. Komplexe Regelwerke, langwierige Genehmigungsverfahren und fragmentierte Zuständigkeiten schrecken Gründer wie Investoren gleichermaßen ab. Ein echter Bürokratieabbau wäre nicht nur ein Signal, sondern ein

handfester Wettbewerbsvorteil. Wer Innovation will, muss Geschwindigkeit ermöglichen.

Gleichzeitig darf Europa sich nicht abschotten. Im Gegenteil: Freihandelsabkommen sind essenziell, um neue Märkte zu erschließen und wirtschaftliche Abhängigkeiten zu diversifizieren. Gerade in einer Welt zunehmender Blockbildung kann Europa als offener, verlässlicher Handelspartner punkten. Voraussetzung ist allerdings, dass solche Abkommen strategisch gedacht und politisch durchsetzbar sind.

Nicht zuletzt liegt enormes Potenzial in unserem eigenen Binnenmarkt. Trotz seiner Größe ist er noch immer

durch nationale Hürden fragmentiert, wie etwa bei Dienstleistungen, Digitalisierung oder Kapitalflüssen. Eine echte Vertiefung des Binnenmarkts könnte Wachstumsimpulse freisetzen, die bislang ungenutzt bleiben. Einheitlichere Regeln, weniger Barrieren und mehr Integration würden europäischen Unternehmen erlauben, zunächst zu Hause zu skalieren, bevor sie global expandieren.

Europa steht also keineswegs vor dem Niedergang, sondern an einem Wendepunkt. Die Herausforderungen sind real, doch die Instrumente zur Bewältigung liegen auf dem Tisch. Entscheidend ist nun der politische Wille, sie auch konsequent einzusetzen.

Markus Ferber ist seit 1994 Abgeordneter des EU-Parlaments, von 1999 bis 2014 stand er der CSU-Europagruppe vor. Seit 2020 ist er zudem Vorsitzender der Hanns-Seidel-Stiftung.



Foto: Daniel Biskup



CONTI

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

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

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



# STABILISIEREN. QUALIFIZIEREN. ZURÜCK IN DEN BERUF.

In den Beruflichen Trainingszentren (BTZ) der bfz unterstützen wir Menschen nach gesundheitlichen Krisen praxisorientiert und multiprofessionell: Mit passgenauen Qualifizierungsanteilen und persönlicher Begleitung, für einen nachhaltigen Wiedereinstieg.

Ihre Ansprechpartnerin:  
Catharina Raubal (catharina.raubal@bfz.de)

**Jetzt  
informieren!**

