

political

Das Magazin für Politik und Gesellschaft // Ausgabe 2/2026

 Hanns
Seidel
Stiftung



*FÜR UNSERE
WIRTSCHAFT*

FOKUS

Standort Deutschland

POLITIK VON AUSSEN BETRACHTET

Krieg im Schatten – Hybride Bedrohungen

**«Ohne Wachstum
verlieren wir die
Mitte der
Gesellschaft und
überlassen das Feld
Populisten
von rechts und
von links.»»**

S

Sehr geehrte Leserinnen und Leser,

„It's the economy, stupid!“, sagte 1992 James Carville, ehemaliger Wahlkampfmanager von US-Präsident Bill Clinton (1993 bis 2001), und lenkte mit diesem Satz den Fokus auf das, was Wähler am stärksten bewegt: Ihre finanzielle Existenz, die Inflation, ihr Arbeitsplatz.

Wirtschaftlicher Erfolg bleibt Grundlage für Wohlstand, soziale Sicherheit und gesellschaftliche Stabilität. Die aktuellen wirtschaftlichen Entwicklungen geben Anlass zur Sorge: Das Wachstum bleibt schwach, Investitionen werden zurückgestellt, industrielle Produktionsstandorte leiden unter Kosten, die ihre internationale Wettbewerbsfähigkeit schwächen. Das deutsche Geschäftsmodell, das Jahrzehnte auf Innovationskraft, industrieller Stärke und internationalem Handel beruhte, steht am Scheideweg.



Prof. Klaus Holetschek, MdL

Viele der 3,5 Millionen Unternehmen mit ihren 40,1 Millionen Beschäftigten stehen vor großen Herausforderungen. Die Liste der Themen, die auf der Agenda stehen, ist lang: Es geht insbesondere um Steuerreformen, Arbeitsmarktregeln, Einhaltung von Klimazielen, Investitionsimpulse und europäische/nationale Regulierungen. Rufe nach verlässlichen Rahmenbedingungen, die Leistungsfähigkeit stabilisieren und Wohlstand sichern sollen, sind laut. Die Wege dahin müssen in demokratischer Weise ausverhandelt werden.

Dieser "*politician*" will Impulse für eine zukunftsfähige, wettbewerbsorientierte und sozial verantwortliche Wirtschaftspolitik geben. Wir wollen Perspektiven beleuchten und diskutieren, wie wir ein starker Wirtschaftsstandort bleiben. Ich wünsche eine anregende Lektüre.

A handwritten signature in blue ink that reads "Klaus Holetschek". The signature is fluid and stylized, with the first name and last name clearly distinguishable.

Prof. Klaus Holetschek, MdL

Vorsitzender der Hanns-Seidel-Stiftung
Staatsminister a.D.

HSS SCHWERPUNKT

WIRTSCHAFTSSTANDORT DEUTSCHLAND

06 **Schwerpunkt** Standort Deutschland unter Druck



22 **Interview** Kerstin Schreyer, Landtagsabgeordnete



10 **Perspektive 1** Produktivitätswachstum in Zeiten geoökonomischer Risiken

14 **Perspektive 2** Energiewende auf Bewährung

18 **Perspektive 3** Mehr als Mate-Tee und Einhörner – Gründung ist Mittelstandspolitik von morgen

28 **Blick in die Welt** Indonesien – Innovation schafft neue Verbindungen



34 **Kommentar** Mehr Freiheit wagen – Die deutsche Wirtschaftspolitik braucht eine Neuausrichtung

WEITERES

- 36** **Reportage**
Wir wollen's können, weil's kein anderer schafft



- 42** **Nachgefragt bei ...**
Sebastian Brehm



- 44** **Berliner Luft**
Eine Frage des Anstands

- 46** **Denkanstoß**
Vom Agrarland zum Hightech-Staat:
Bayern als Vorbild für ganz Deutschland

- 50** **Politik von außen betrachtet**
Krieg im Schatten – Hybride Bedrohungen
und Europas Umgang damit

- 54** **Von zwei Seiten betrachtet**
Der Westbalkan – Schneller EU-Beitritt oder
den Beitritt an Voraussetzungen knüpfen?

- 56** **Was macht eigentlich ...**
Johannes Singhammer

- 58** **Parlamentarier online**

- 60** **Damals**
Von der Opposition zur Volkspartei –
Ein Rückblick

- 62** **hss wirkt**
Aus Chancen entsteht Verantwortung

- 66** **Erfolgsstory**
„Das HSS-Stipendium war für mich
eine Horizonterweiterung“

- 68** **Zu guter Letzt**
„Einfach mal machen“

- 70** **Impressum**

STANDORT DEUTSCHLAND

6



Prof. Dr. Diane Robers ist Professorin für „Service Innovation und Corporate Entrepreneurship“ an der EBS Universität für Wirtschaft und Recht, Oestrich-Winkel in Hessen. Davor hatte sie leitende Positionen in Marketing, Geschäftsentwicklung und Innovationsmanagement inne. Im September 2021 übernahm Robers die Leitung der Akademie für Politik und Zeitgeschehen der Hanns-Seidel-Stiftung in München. Seit Oktober 2024 führt sie mit dem ehemaligen EU-Kommissar Günther Oettinger das Europa Institut an der EBS und arbeitet unter anderem an innovativen Ansätzen zu Bürokratieabbau und zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit Europas.

Foto: HSS/Buf

UNTER DRUCK

**WETTBEWERBSFÄHIGKEIT,
INNOVATION UND
GLOBALE POSITIONIERUNG**

D

Wirtschaft

7

Der Standort Deutschland muss Herausforderungen bewältigen, die sich lokal vor allem in drei teuren Standortfaktoren verdichten: Energiekosten, Bürokratiekosten und Fachkräftemangel. Empirische Erhebungen zeigen, dass insbesondere energieintensive Branchen seit 2022 eine signifikante Verschlechterung ihrer Kostenposition verzeichnen.

Analysen zur Energieversorgung weisen darauf hin, dass die Kombination aus hohen Strompreisen, regulatorischer Unsicherheit und schleppendem Netzausbau die Investitionsbereitschaft in Schlüsselindustrien mindert. Parallel dazu dokumentieren ökonomische Studien die negativen Effekte komplexer regulatorischer Anforderungen, die zu verlängerten

Genehmigungsprozessen und erhöhten administrativen Kosten geführt haben. Der Fachkräftemangel stellt eine strukturelle Wachstumsbremse dar: Insbesondere in den MINT Berufen (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik) fehlen Hunderttausende qualifizierte Arbeitskräfte, was die Transformationsfähigkeit der deutschen Wirtschaft – unter anderem im Kontext der Energie-, Mobilitäts- und Digitalwende – einschränkt. Diese Engpässe haben Auswirkungen auf zukünftige Innovationsfähigkeit und auch Diffusionsgeschwindigkeit neuer Technologien. Die obengenannten Faktoren wirken kumulativ und beeinflussen sowohl Investitionsentscheidungen als auch die Standortattraktivität Deutschlands, auch wenn das Land weiterhin

Der Europäische Binnenmarkt kann zu einem echten Skalierungsraum werden.»

von einer starken Forschungslandschaft, stabilen Institutionen und hoher industrieller Kompetenz profitiert.

Wachstumsschwäche der deutschen Wirtschaft

8

Vor dem Hintergrund der strukturellen Belastungen gewinnt die außenwirtschaftliche Perspektive an Bedeutung, da das deutsche Wirtschaftsmodell traditionell stark exportorientiert ist. Die deutschen Exportmarktanteile sind seit 2017 rückläufig und nehmen im Vergleich zu anderen fortgeschrittenen Volkswirtschaften seit 2021 weiter ab. Marktanteilsverluste – insbesondere in den Sektoren Maschinenbau, Elektroindustrie, Chemieindustrie und Kraftwagen(teile) – trugen erheblich zur Wachstumsschwäche der deutschen Wirtschaft bei. Die Verwundbarkeit globaler Lieferketten wurde durch verschiedene Ereignisse wie der Covid-19-Pandemie, dem Ukraine-Krieg und weiteren globalen Spannungen deutlich sichtbar: Unternehmen setzen verstärkt auf „China+1“-Strategien (Anm. d. Red.: Unternehmen bleiben zwar in China aktiv, bauen aber zusätzlich Produktionsstandorte in mindestens einem weiteren Land auf), Nearshoring (Unternehmen verlagern ihre

Produktion näher an ihren Heimatmarkt) und Dual Sourcing (Ein Unternehmen bezieht dieselbe Ware von mindestens zwei verschiedenen Lieferanten), um Resilienz zu erhöhen.

Branchenmix mit dominanten Tech Konzernen

Im internationalen Branchenvergleich zeigt sich eine deutliche Divergenz zwischen Deutschland, den USA und China. Deutschland weist weiterhin einen hohen Anteil industrieller Wertschöpfung auf, getragen von Automobilindustrie, Maschinenbau, Chemie und Elektrotechnik. Die USA verfügen hingegen über einen stark dienstleistungsorientierten Branchenmix mit dominanten Tech Konzernen, Plattformökonomien und Finanzdienstleistungen, während China eine Kombination aus massiver Industrieproduktion und staatlich geförderten Zukunftsbranchen wie Batterietechnologie, Solarenergie und Halbleitern aufweist.

Gleichzeitig wird an neuen Innovationsfeldern gearbeitet. Das Australian Strategic Policy Institute (ASPI ist eine australische Denkfabrik für Sicherheitspolitik und strategische Studien) identifiziert Deutschland als einen der europäischen Kernstandorte für

Deep-Tech – insbesondere in KI, Robotik, Energieinnovation und sicherheitsrelevanten Technologien. Deutschland hat eine solide, wissenschaftsgetriebene Start-up Basis, während die USA ein breites, kapitalstarkes und marktgetriebenes Start-up

«Unternehmen setzen verstärkt auf „China+1“-Strategien, Nearshoring und Dual Sourcing, um Resilienz zu erhöhen.»

Ökosystem besitzen. Der Vergleich zeigt deutliche Unterschiede in Finanzierung, Risikokultur, Deep-Tech-Reife und Skalierungsfähigkeit. So verfügt Deutschland zwar über eine starke Forschungsbasis, weist jedoch strukturelle Schwächen im Transfer

und in der Skalierung innovativer Geschäftsmodelle auf. Die Finanzierungslücke im Venture-Capital-Segment bleibt erheblich, was die Skalierungsfähigkeit innovativer Unternehmen begrenzt.

Ohne Reformen droht Erosion

Innovative Geschäftsmodelle in Deutschland entstehen vor allem an der Schnittstelle von Industrie, Digitalisierung und Nachhaltigkeit – etwa in den Bereichen Industrie 4.0, Wasserstofftechnologien, Kreislaufwirtschaft

und KI gestützte Fertigung. Wissenschaftliche Analysen betonen die Bedeutung einer strategischen Energie und Rohstoffpolitik für die technologische Souveränität sowie die Notwendigkeit eines leistungsfähigen Innovationsökosystems, das durch schnellere Genehmigungsverfahren, eine verlässliche Energiepolitik, gezielte Fachkräftezuwanderung und einen leistungsfähigen Kapitalmarkt gestützt werden muss. Der Ausblick bleibt daher ambivalent: Ohne tiefgreifende Reformen droht eine graduelle Erosion industrieller Stärke.

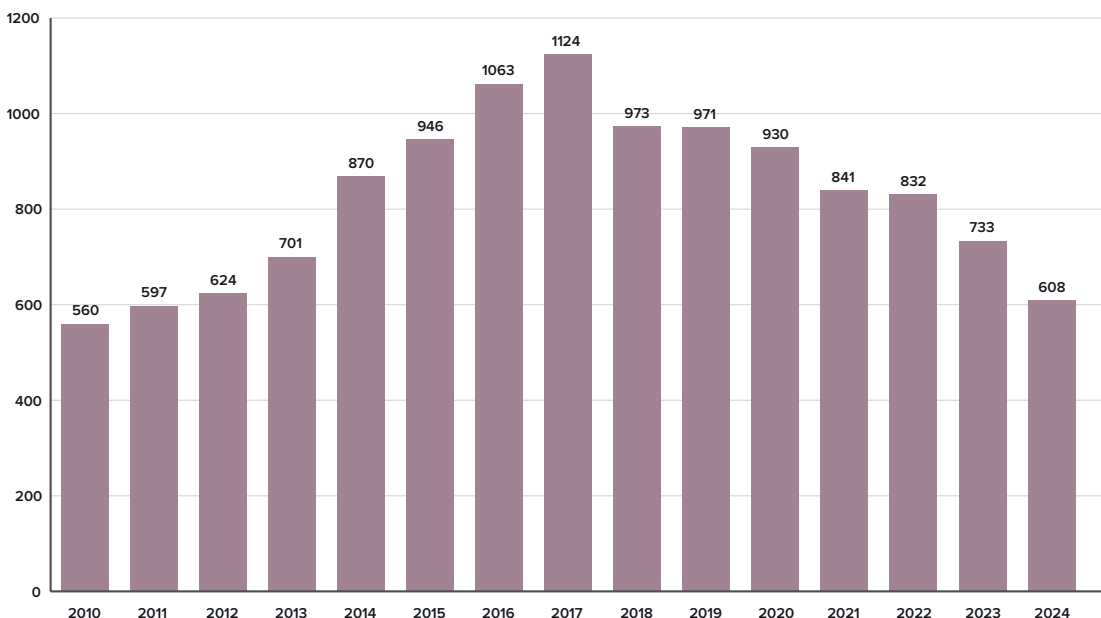
Mit konsequenten politischen Weichenstellungen kann Deutschland seine Rolle als hochentwickelter, exportstarker und innovationsgetriebener Wirtschaftsraum behaupten und im globalen Branchenmix eine eigenständige Position zwischen USA und China sichern. Gleichzeitig bietet Europa neue Chancen: Der Europäische Binnenmarkt kann zu einem echten Skalierungsraum werden, in dem Unternehmen schneller wachsen, Innovationen leichter finanziert werden und Europa seine wirtschaftliche Stärke neu entfaltet. ■

DEUTSCHLAND SCHRECKT INVESTOREN AB

9

Die Zahl der Investitionsprojekte ausländischer Firmen sank 2024 auf den niedrigsten Wert seit 2011. Kein anderes Land der europäischen Top-20 hat so stark an Bedeutung verloren.

Zahl der von ausländischen Unternehmen angekündigten Investitionsprojekte:



Quelle: EY
INSM
ZEIT ZU WENDEN

PRODUKTIVITÄTS- WACHSTUM

IN ZEITEN GEOÖKONOMISCHER RISIKEN

D

Der Durchschnittsdeutsche hat immer noch ein höheres Einkommen als 85 Prozent der Weltbevölkerung und 70 Prozent der EU-Bürger. Dieser Wohlstand verdankt sich letztlich einer höheren Arbeitsproduktivität – also mehr und wertvollerer Output pro eingesetzte Arbeitsstunde.

Das zentrale Problem der deutschen Volkswirtschaft ist aktuell, dass die Produktivität kaum noch wächst. Das ist im Kontext des demografischen Wandels ein enormes Problem. Denn die schrumpfende Erwerbsbevölkerung muss nicht nur für sich selbst, sondern auch für Eltern und Großeltern sorgen.

Die Wachstumsökonomik versucht seit jeher, Produktivitätswachstum zu verstehen. Die älteren Arbeiten stellen auf die Bedeutung der Kapitalakkumulation ab, also auf eine immer reichhaltigere Ausstattung mit Kapitalgütern, Maschinen etwa oder KI-Modelle, die die Produktivität der Arbeitskräfte erhöhen. Die neue Literatur betont die Bedeutung von Innovation, die Entwicklung produktivitätserhöhender Prozesse und neuer Produkte oder Dienstleistungen, welche die Bedürfnisse der Menschen effektiver befriedigen. Dem Staat als Investor oder Innovator steht die Forschung traditionell skeptisch gegenüber; das hat sich in den vergangenen Jahren trotz mancher Relativierung nicht grundsätzlich geändert.

Innovationstätigkeit und Investitionen bedingen sich

Erstens: Produktivitätsfortschritt erfordert den Einsatz knapper Ressourcen, vor allem gut ausgebildeter menschlicher Arbeitskräfte, die dann für andere Verwendungen,



Autor: Prof. Dr. Mag. Gabriel Felbermayr
 Direktor des Österreichischen Instituts
 für Wirtschaftsforschung (WIFO)

konsumtiver Art, nicht mehr zur Verfügung stehen. Es braucht für Innovation systematische Forschung, für Kapitalakkumulation Investitionen. Innovationstätigkeit und Investitionen bedingen sich. Denn nur durch Investitionen in innovative Maschinen oder Anlagen übersetzt sich der technische Fortschritt in höhere Produktion. Und Innovation ist nur dann wirtschaftlich interessant, wenn es die realistische Erwartung gibt, dass die Erfindungen auch nachgefragt werden, was wiederum Investitionstätigkeit voraussetzt. Man kann festhalten: Neben der Förderung von Forschung braucht es für Produktivitätsfortschritt ein positives Investitionsklima.

Zweitens: Neue Prozesse und neue Produkte können nur greifen, wenn sie althergebrachte Praktiken und Konsummuster verdrängen. Konkret: Der Motor des Produktivitätsfortschritts ist die permanente wirtschaftliche Verjüngung. Damit junge Unternehmen wachsen können, müssen alte Firmen wertvolle Ressourcen, etwa Arbeitskräfte, frei-

«Der Motor des Produktivitätsfortschritts ist die permanente wirtschaftliche Verjüngung.»

Der Umschlagbahnhof der Deutschen Bahn am Nürnberger Hafen ist ein zentraler Knotenpunkt in Bayern.



geben. Das gelingt besser, wenn die Beschäftigungsstruktur flexibel angepasst werden kann. Außerdem: Unsicherheit darüber, welche neuen Produkte und Prozesse am Ende erfolgreich sind, gehört zum Wesen der Innovation. Daher ist Arbeitsmarktflexibilität für Start-Ups wichtig. Wer vor allem bestehende Strukturen konserviert, darf sich über fehlende Dynamik nicht wundern.

Konzentration auf Kernaufgabe erlaubt Lerneffekte

Drittens: Produktivität erfordert Spezialisierung, und diese setzt Märkte voraus. Das hat schon vor 250 Jahren Adam Smith, der Gründungsvater der Volkswirtschaftslehre, in seinem Hauptwerk „Wealth of Nations“ überzeugend dargestellt. Konzentration auf eine Kernaufgabe erlaubt Lerneffekte und sie ermöglicht eine Größe, die den Aufbau von Kapitalstöcken und das systematische Forschen an weiteren Verbesserungen erst ermöglicht. Wenn eine Familie, eine Region, ein Unternehmen auf eine Nische spezialisiert sind, dann sind sie zwangsläufig „Nettoexporteur“ des erstellten

Produkts oder der Dienstleistung, und „Nettoimporteur“ anderer notwendigen Dinge. Die Organisation der zahlreich notwendigen Tauschhandlungen erfolgt auf Märkten, wo der Preismechanismus die Austauschverhältnisse determiniert und nicht (oder nur selten) das bilaterale Feilschen, und auch nicht der Staat. Größere Märkte ermöglichen eine effizientere Arbeitsteilung; daher ist der rasante Produktivitätsfortschritt nach dem Zweiten Weltkrieg auch mit einer immer weiter gehenden Ausdehnung der Märkte einhergegangen.

Das Wirken des Marktgeschehens erhalten

Spezialisierung impliziert Abhängigkeit. Wenn alle Marktteilnehmer gleichmäßig spezialisiert sind, dann sind alle von allen gegenseitig abhängig. Aber Marktmacht, wie sie ein Monopolist innehat, schafft Asymmetrie, in der sich Ausbeutungsverhältnisse etablieren können. Daher ist zentral, solche Anhäufungen wirtschaftlicher Macht zu bekämpfen, um das Wirken des Marktgeschehens zu erhalten. Das gilt auf der nationalen, aber auch auf der EU-Ebene, wofür durchsetzungsstarke Kartellbehörden exis-



Arbeiter montieren einen BMW X3 im Werk Spartanburg
(US Bundesstaat South Carolina).

«Man wird genauer auswählen müssen, mit wem man Handel treiben will.»

tieren. Das würde auch auf internationaler Ebene gelten. Dort gibt es aber keine effektiven Mittel, um Monopolstellungen zu bekämpfen. Im Gegenteil: Für machtpolitische Zwecke können Nationalstaaten Monopole aktiv erhalten, fördern oder gar schaffen – etwa im Tech-Bereich oder bei Rohstoffen wie seltenen Erden. Wenn das passiert, wird Arbeitsteilung zur Bedrohung, weil sie Verwundbarkeit schafft. In den letzten Jahren ist deutlich geworden, dass dieses Risiko gegenüber einigen wichtigen traditionellen deutschen Handelspartnern gestiegen ist.

Folgt daraus, dass das deutsche exportorientierte Wirtschaftsmodell zum Problem geworden ist? Mitnichten. Aber man wird genauer auswählen müssen, mit wem man Handel treiben will. Wenn sich Abhängigkeiten gegenüber Ländern aufbauen, auf deren kooperatives Verhalten man nicht setzen kann, dann braucht es aktive Instrumente, um für mehr Diversifizierung zu sorgen. Außerdem ist die Vertiefung und Vergrößerung des EU-Binnenmarktes die beste Strategie, um einen sicheren, eigenen Markt zur Skalierung von Geschäftsmodellen zu haben.

Gerade weil das internationale Geschäft riskanter geworden ist, dürfen die binnenwirtschaftlichen Treiber des Produktivitätswachstums – Investitionen und Innovationen – nicht behindert werden, etwa durch lange und kostenintensive Interaktionen mit den Behörden, hohe Gewinnsteuern oder unflexible Arbeitsmärkte. ■

ENERGIEWENDE AUF BEWÄHRUNG



D

Die Energiewende ist für den Industriestandort Bayern und Deutschland eine der zentralen Weichenstellungen unserer Zeit. Ihr Erfolg entscheidet darüber, ob heimische Unternehmen auch künftig wettbewerbsfähig produzieren, investieren und Arbeitsplätze sichern können.

Die vbw – Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e. V. überprüft daher Jahr für Jahr, inwieweit der Freistaat und Bund ihre selbstgesteckten Ziele erreichen. Der im März 2026 veröffentlichte 14. Monitoringbericht der vbw, erstellt von Forschungsverbund Prognos, zieht erneut eine kritische Bilanz: Der eingeschlagene Kurs ist im Grundsatz richtig, doch bei Tempo und Wirtschaftlichkeit hakt es an entscheidenden Stellen.

Derzeit noch stabil, aber teuer erkauft

Die gute Nachricht zuerst: Die Stromversorgung in Deutschland und Bayern war 2024 und 2025 durchgehend gesichert, im europäischen Vergleich steht Deutschland bei der Versorgungsqualität gut da. Eine Garantie für die Zukunft ist das keineswegs. Die Ge-

währleistung wird zunehmend durch kostspielige Systemsicherheitsmaßnahmen erkauft: Reservekraftwerke müssen vorgehalten und Netzeingriffe, sogenannter Redispatch, in erheblichem Umfang durchgeführt werden. Diese Maßnahmen zur Netzstabilität verursachten im Jahr 2024 rund drei Milliarden Euro Mehrkosten – der dritthöchste je gemessene Wert. Diese landeten am Ende über die Netzentgelte bei den Stromkunden.

«Klimaschutz darf nicht durch Deindustrialisierung erkauft werden.»

Bertram Brossardt, Hauptgeschäftsführer der vbw

Besonders der schleppende Netzausbau ist ein zentrales Problem. Zum dritten Quartal 2025 waren kumuliert knapp

WARUM BAYERNS UND DEUTSCHLANDS WIRTSCHAFT MEHR TEMPO BRAUCHT

Die Blöcke 4 und 5 des Gaskraftwerks Irsching an der Donau bei Vohburg sollten 2016 stillgelegt werden – weil es als Reservekraftwerk nicht wirtschaftlich betrieben werden konnte.



© Adobe Stock/holger.berlin

15

3.900 Kilometer weniger an Stromübertragungsnetzen fertiggestellt als ursprünglich vorgesehen. Zentrale Vorhaben wie SuedLink und SuedOstLink sind für die bayerische Versorgung von herausragender Bedeutung, verzögern sich gegenüber der bisherigen Planung aber um bis zu sechs Jahre. Notwendig ist daher eine spürbare Beschleunigung bei Genehmigungsverfahren und Trassenbau. Bisherige gesetzgeberische Eingriffe zeigen erfreulicherweise schon erste Effekte, reichen aber noch nicht aus, um den Rückstand aufzuholen.

Der wunde Punkt der Energiewende

Für die Industrie ist die Bezahlbarkeit der Energie der entscheidende Wettbewerbsfaktor – und genau hier zeigt sich das größte Problem. Deutschland zählt im europäischen Vergleich weiterhin zu den Ländern mit den höchsten Industriestrompreisen. 2025 lag Deutschland innerhalb der EU auf Rang 23 von 27, bei besonders energieintensiven Großabnehmern auf Rang 18 von 25. Das ist ein handfester Standortnachteil, der besonders Branchen mit einem hohen Energiebedarf – von der Chemie über die Papierindustrie bis zur Metallverarbeitung – unmittelbar trifft.

Auch bei den Netzentgelten gehört Deutschland zu den teuersten Ländern Europas. Zwischen 2008 und 2025 haben sich die Netzentgelte für den industriellen Abnahmefall mehr als verdoppelt. Sie sind damit zu einem eigenständigen Kostentreiber geworden, unabhängig von den Schwankungen der Beschaffungskosten an der Strombörse.

Immerhin gibt es punktuelle Verbesserungen: Bei den Haushaltsstrompreisen war 2025 ein leichter Rückgang zu verzeichnen, ebenso bei den Netzentgelten für Haushalte und Gewerbe. Doch das ändert nichts am Gesamtbild: Sowohl für die Industrie als auch für private Haushalte liegen die Energiepreise weiterhin deutlich über dem Niveau von vor der Energiekrise. Wichtig ist die Einordnung, dass jüngst beschlossene Entlastungsmaßnahmen im aktuellen Monitoring noch nicht enthalten sind. Die Wirkung wird sich folglich erst in den kommenden Jahren zeigen. Die Politik ist gut beraten, die eingeleiteten Schritte zur Senkung der Strompreise konsequent umzusetzen und nicht auf halbem Weg stehen zu bleiben.



Astronomisch teuer: Der Energieversorger EnBW bezifferte die künftigen Kosten der Energiewende mit 3,4 Billionen, die DIHK mit 5,4 Billionen und die Unternehmensberater von PwC mit 13,3 Billionen Euro bis zum Jahr 2045.

«Eine Energiewende, die Systemkosten ignoriert, wird das Land ruinieren, das sie zu retten vorgibt.»

Katherina Reiche, Bundeswirtschaftsministerin

Photovoltaik läuft, Wind stockt

Beim Ausbau der erneuerbaren Energien zeigt sich ein zweigeteiltes Bild. Bei der Photovoltaik übertrifft Deutschland die Zwischenziele deutlich – 2025 wurden 16,3 Gigawatt (GW) zugebaut, das Ziel lag bei 13,8 GW. Bei der Windenergie an Land sieht es dagegen

deutlich schlechter aus: Statt der erforderlichen 10,3 GW wurden nur 4,6 GW installiert. In Bayern wurden von dem jährlichen Zubauziel von 700 Megawatt 2025 nur rund 80 Megawatt realisiert. Ein Missverhältnis, das den Freistaat strukturell weiter von einer verlässlichen heimischen Stromerzeugung entfernt. Rund 86 Prozent der Ende 2025 in Bayern installierten Windkraftleistung stammt noch aus Anlagen, die vor 2018 errichtet wurden.

Erfreulich ist immerhin, dass sich die Genehmigungszahlen für Windenergie bundesweit und speziell auch in Bayern deutlich verbessert haben und sich die durchschnittliche Genehmigungsdauer spürbar verkürzt hat. Das zeigt: Wo rechtliche Rahmenbedingungen verbessert werden, reagiert der Markt. Was noch fehlt, ist eine angemessene Berücksichtigung von süddeutschen Anlagen im Rahmen der Ausschreibungen.

Auch beim Aufbau der Wasserstoffinfrastruktur droht Deutschland seine eigenen Ziele zu verfehlen: Statt des angestrebten jährlichen Zubaus von einem Gigawatt Elektrolysekapazität wurden bis 2024 gerade einmal 463 Megawatt installiert. Die bayerische Wasserstoffstrategie ist auf Basis der aktuellen Dynamik ebenso wenig auf Kurs.

Klimaschutz: Erfolge, die man richtig einordnen muss

Bei den Treibhausgasemissionen zeigt sich für Deutschland auf den ersten Blick ein positiver Trend: Die Emissionen sanken 2024 weiter und lagen klar unter dem gesetzlich vorgegebenen Zielpfad.

Entscheidend ist jedoch die Einordnung: Ein erheblicher Teil des bundesweiten Rückgangs ist nicht auf eine er-

DIE DEUTSCHEN STROMSPEICHER HABEN DERZEIT EINE KAPAZITÄT VON 0,06 TERAWATTSTUNDEN.

folgreiche strukturelle Transformation zurückzuführen, sondern auf konjunkturelle Effekte und Produktionsrückgänge in der energieintensiven Industrie. Das unterstreicht auch ein Blick auf die Einzelindikatoren in Bayern und Deutschland. Es geht etwa bei der Gebäudewärme oder in der Mobilität zwar voran, aber mit kleinen Schritten. Wenn Emissionsminderungen vor allem daher rühren, dass energieintensive Produktion abwandert oder schrumpft, ist das kein Erfolg der Energiewende, sondern ein Alarmsignal für den Industriestandort. Klimaschutz darf nicht durch Deindustrialisierung erkaufte werden. Wir müssen dringend wieder in eine Reindustrialisierung übergehen.

Was jetzt zu tun ist

Aus Sicht der vbw ergibt sich ein klarer Handlungsauftrag an Bund und Freistaat: Erstens muss der Netzausbau durch schnellere Genehmigungsverfahren und konsequente Priorisierung der zentralen Trassenprojekte spürbar beschleunigt werden. Zweitens braucht es endlich wettbewerbsfähige Strompreise für die Industrie, damit energieintensive Produktion hierzulande eine Zukunft hat. Drittens muss der Windenergieausbau in Bayern durch Anpassungen im EEG und ein gesondertes Zuschlagssegment für Süddeutschland entschlossen vorangebracht werden. Viertens gehört der Aufbau von Speichern, gesicherter Leistung und Wasserstoffinfrastruktur zügig und technologieoffen vorangetrieben, damit Versorgungssicherheit nicht dauerhaft über teure Reservelösungen erkaufte werden muss. Fünftens müssen die Potenziale der Energiewende für Innovationen und langfristiges Wirtschaftswachstum durch eine verlässliche und weitsichtige Energiepolitik gehoben werden.

Der Kurs der Energiewende ist richtig. Doch er trägt nur, wenn Versorgungssicherheit, Bezahlbarkeit und Klimaschutz gleichrangig verfolgt werden. Bleibt es beim bisherigen Tempo der Energiewende, wird aus der Zukunftschance für den Standort Bayern und Deutschland eine dauerhafte Belastung. —

17



Autor: Bertram Brossardt,
Hauptgeschäftsführer der vbw –
Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e. V.

MEHR ALS MATE-TEE UND EINHÖRNER

GRÜNDUNG IST MITTELSTANDS- POLITIK VON MORGEN

G

Gründung ist mehr als Mate-Tee und Basecap. Wer in Deutschland über Gründung spricht, folgt häufig einem verengten Verständnis von Unternehmertum: junge Tech-Teams, digitale Geschäftsmodelle, schnelles Wachstum und Venture Capital prägen die öffentliche Wahrnehmung. Einhörner und Start-Up-Erfolge lassen sich medial leicht erzählen und politisch gut sichtbar machen – sie stehen für Dynamik und den Anspruch, im globalen Innovationswettbewerb mitzuhalten.

Der weit überwiegende Teil unternehmerischer Aktivität entsteht jedoch jenseits dieser Sichtbarkeitslogik: in Neugründungen und Unternehmensnachfolgen, im Handwerk, im Handel, in freien Berufen und in regional verankerten Geschäftsmodellen. Genau dort entsteht ein wesentlicher Teil jener Wertschöpfung, die für die

wirtschaftliche Breite eines Landes entscheidend ist: tragfähige Geschäftsmodelle, Arbeitsplätze, regionale Versorgung und unternehmerische Verantwortung jenseits kurzfristiger Wachstumslogiken. Wer Gründungspolitik allein an Venture-Capital-Volumina und Start-Up-Rankings misst, verfehlt nicht nur ihre Instrumente, sondern ihren eigentlichen Gegenstand.

Kluger Weg: Nebenerwerbsgründung

Die aktuell steigenden Gründungszahlen wirken zunächst ermutigend. Nach dem KfW-Gründungsmonitor 2026 (Anm. d. Red.: Analysen der KfW-Bank, Kreditanstalt für Wiederaufbau, zum Gründungsgeschehen in Deutschland) entfielen jedoch 70 Prozent der Gründungen auf den Nebenerwerb. Dieser Befund ist kein Widerspruch, sondern ein Hinweis auf ein zentrales Spannungsverhältnis: Unter-



Autorin: Prof. Dr. Manuela Weller,
Technische Hochschule Mittelhessen,
SP Mittelstand & Entrepreneurship

« *Einhörner und Start-Up-Erfolge lassen sich medial leicht erzählen und politisch gut sichtbar machen.* »

nehmerische Initiative ist vorhanden, doch der Schritt in den Vollerwerb wird zurückhaltend gegangen. Nebenerwerbsgründungen sind dabei keineswegs pro-

blematisch – sie können ein kluger Weg sein, um Marktresonanz zu prüfen und persönliches Risiko zu begrenzen. Kritisch wird es erst dort, wo eine tragfähige Idee nicht in den Vollerwerb überführt wird, weil Finanzierung, Bürokratie oder unübersichtliche Förderwege die Schwelle zu hoch setzen. Kein Förderprogramm ersetzt die unternehmerische Haltung; das institutionelle Umfeld entscheidet aber wesentlich darüber, ob aus dieser Bereitschaft ein belastbares Unternehmen entstehen kann.

Lernen ohne zu kopieren: Was andere Länder zeigen

Bürokratie bindet in der frühen Gründungsphase Aufmerksamkeit, verzögert Entscheidungen und verschiebt Energie vom Markt in die Erfüllung formaler Anforderungen. Der Report der Deutschen Industrie- und Handelskammer (DIHK) für Unternehmungsgründungen 2025 macht das

BAYERN BIETET BESSERE VORAUSSETZUNGEN ALS DIE MEISTEN ANDEREN REGIONEN – ABER SIE MÜSSEN KONSEQUENTER GENUTZT WERDEN.



«Kein Förderprogramm ersetzt die unternehmerische Haltung.»

Ausmaß deutlich: Fast sechs von zehn Gründerinnen und Gründern sind mit den Rahmenbedingungen unzufrieden. Sie fordern einfachere Regularien, ein verständlicheres Steuerrecht und einen besseren Zugang zu Fördermitteln.

Estland zeigt, welche Wirkung eine konsequent digitale Verwaltung entfalten kann: Gründung wird dort als integrierter Prozess organisiert – verständlich, schnell, aus einer Hand. Das Beispiel zeigt nicht, was zu kopieren wäre, sondern wo anzusetzen ist: im staatlichen Selbstverständnis, das Gründung nicht erschweren, sondern zuverlässig ermöglichen will.

Finnland setzt früher an: Unternehmerische Bildung beginnt in der Schule und vermittelt, Chancen zu erkennen, Verantwortung zu übernehmen und mit Unsi-

cherheit umzugehen. Der Blick in die USA zeigt schließlich, wie eng Markterprobung, Kundenzugang und Wachstumskapital verbunden sein können – wenngleich das amerikanische Modell keine direkte Blaupause für Deutschland darstellt.

Die Lehre ist nicht das Modell, sondern der Blickwinkel: Deutschland sollte Gründungspolitik entlang der tatsächlichen Übergänge denken – von der Idee zur Anmeldung, von der Schule zur unternehmerischen Kompetenz, vom Produkt zum ersten Kunden, vom Nebenerwerb zum tragfähigen Unternehmen. Verwaltung, Bildung und Marktzugang dürfen dabei nicht als getrennte Politikfelder behandelt werden.

Bayern: Potenzial und Auftrag

Für eine Gründungspolitik, die Breite und Substanz verbindet, bietet Bayern bessere Voraussetzungen als die meisten anderen Regionen – aber sie müssen konsequenter genutzt werden. Der Freistaat verfügt über gewachsene Industriestrukturen, leistungsstarke Hochschulen, angewandte Forschung, einen starken Mittelstand und internationale Marktbezüge. Gründerinnen und Gründer treffen hier nicht nur auf Förderprogramme, sondern auf reale Kunden, erfahrene Unternehmen und technologische Kompetenz.



Prof. Dr. Manuela Weller leitet an der THM (Technische Hochschule Mittelhessen) und doziert zu „Design Thinking“. Sie leitet den Studiengang „Mittelstand und Entrepreneurship“.

Diese Stärken dürfen aber nicht dazu verleiten, Gründungspolitik vor allem über spektakuläre Einzelfälle zu erzählen. Der Blick muss breiter werden: hin zu den bereits genannten Formen – klassische Neugründungen, Nachfolgen, Gründungen in der Fläche, jenseits der sichtbaren Start-Up-Hubs. Gerade dort entsteht die wirtschaftliche Substanz, die Bayern langfristig trägt.

Was jetzt politisch zu tun ist

Aus dem erweiterten Verständnis von Gründung folgt eine andere Schwerpunktsetzung – und konkreter Handlungsbedarf. Entscheidend ist eine Agenda, die nicht auf wenige sichtbare Start-Up-Erfolge zielt, sondern die gesamte unternehmerische Initiative stärkt: von der Neugründung über die Nachfolge bis zur Erneuerung im Mittelstand.

Erstens braucht Deutschland eine Verwaltung, die Gründung digital, verständlich und aus einer Hand ermöglicht. Wer ein Unternehmen aufbaut, sollte nicht zuerst die Logik verschiedener Behörden entschlüsseln müssen.

Zweitens muss unternehmerische Kompetenz früher und dauerhaft vermittelt werden – als fester Bestandteil schulischer und hochschulischer Bildung, nicht als befristetes Projekt. Unternehmerisches Denken ist ein Future Skill, der Verstetigung braucht.

« Unternehmerisches Denken ist ein Future Skill, der Verstetigung braucht. »

Drittens braucht es einen besseren Zugang zu Finanzierung jenseits von Venture Capital. Für viele Gründerinnen und Gründer geht es nicht um die nächste Finanzierungsrunde, sondern um belastbare Startbedingungen. Die Bankkredite und öffentlichen Förderprogramme müssen schneller, verständlicher und passgenauer auf die jeweilige Unternehmensphase ausgerichtet werden.

Diese Agenda verlangt keinen größeren Staat, sondern einen Staat, der Gründung konsequenter ermöglicht. Er muss unternehmerisches Risiko nicht abnehmen – er muss die Bedingungen so gestalten, dass Menschen dieses Risiko kalkulierbar eingehen können. Darin liegt der wirtschaftspolitische Kern: Gründungspolitik, die in die Breite wirkt, ist die eigentliche Mittelstandspolitik. ■



MAN KANN VON BAYERN LERNEN»

Interview mit der Landtagsabgeordneten
Kerstin Schreyer

22

Die Insolvenzen in Deutschland haben 2026 den höchsten Stand seit über 20 Jahren erreicht. Laut einer Umfrage des Verbands der Automobilindustrie planen zudem über 70 Prozent der befragten Unternehmen, Investitionen zu streichen oder ins Ausland zu verlagern. Die Infrastruktur ist vielerorts marode, die Energiepreise europaweit mit die höchsten, die staatliche Verschuldung wächst. Seit 2019 kommt auch das deutsche Wirtschaftswachstum nicht mehr in Gang – anders als europäische Mitbewerber. Wir haben mit Kerstin Schreyer, Vorsitzende des Arbeitskreises Wirtschaft, Landesentwicklung, Energie, Medien und Digitalisierung der CSU-Landtagsfraktion, über die Schwierigkeiten der deutschen und bayerischen Wirtschaft gesprochen.

politicus: Die deutsche Wirtschaft leidet derzeit aus verschiedenen Gründen. Wie sehen Sie die wirtschaftliche Misere?

Kerstin Schreyer: Richtig, der Wirtschaft geht es aktuell nicht gut und das hat mehrere Gründe. Viele Betriebe haben während der Corona-Zeit echte finanzielle Probleme bekommen. Bei mir saßen einige Unternehmer, die in zweiter oder dritter Generation das Unternehmen wirklich weitergeführt haben und dann unverschuldet in Not geraten sind. Hinzu kamen die Inflation, eine Wirtschafts- und Energiekrise durch den russischen Angriffskrieg in der Ukraine und jetzt aktuell die Sperrung der Straße von Hormus am Persischen Golf durch den Iran. In der Gesamtbetrachtung musste die Wirtschaft also viele Krisen bewältigen.

Das bedeutet auch, dass jetzt die Unternehmen überlegen müssen, wie geht es weiter? Ich habe da großes Verständnis, als nach Corona auch noch die Energiekrise kam, dass der eine oder andere Betrieb über-

**«Stillstand ist
Rückschritt.»**

legt, will ich jetzt noch weitermachen oder nicht. Aber es geht nicht nur um Konzerne. Gerade der Mittelstand, wenn da jemand über 60 Jahre alt ist, ein Apotheker, Metzger, Bäcker, die haben sich gefragt, nehme ich jetzt noch mal einen Kredit auf, damit ich

meinen Laden halte – oder schließe ich. Und das ist fatal. Weil Bayern ein Flächenland ist und besonders im ländlichen Bereich ist es dann ganz bitter, weil es in dem Ort vielleicht nur einen Bäcker, Metzger, Apotheker gibt. Wenn die zumachen, dann ist natürlich auch die Lebensqualität der Gemeinde betroffen. Darum muss es unser Ziel sein, die Wirtschaft so zu unterstützen, dass sie wieder hochkommt, dass die Inhaber und Mitarbeiter wieder Freude an dem haben, was sie tun. Das ist unsere Aufgabe als Politiker.

Der Staat verzeichnet Rekordsteuereinnahmen und nimmt neue Schulden in Rekordhöhe auf. Aber er kommt offenbar immer noch nicht damit aus. Wir haben doch kein Einnahmen- sondern ein Ausgabenproblem. Richtig?



Kerstin Schreyer, Landtagsabgeordnete

Der Freistaat Bayern nimmt keine Schulden auf und dafür bin ich ja als Landtagsabgeordnete zuständig. Wir versuchen, mit dem, was wir haben, zurecht zu kommen. Auch beim Bund wird gerade von der Union sehr wohl geschaut, wo kann man einsparen – in einer Koalition nicht einfach. Aber es gibt halt auch immer Bereiche, wo Sparen nicht geht. Wir haben im aktuellen bayerischen Haushalt durchaus auch in verschiedenen Bereichen Schnitte machen müssen und ich gebe offen zu, manches ist mir schon sehr schwergefallen. Weil ich mir nicht immer sicher bin, ob die Maßnahme am Ende des Tages sinnvoll ist. Wenn ich zum Beispiel im Familienbereich spare, dann spare ich vielleicht an der falschen Stelle. Wenn ich den Frauen, die daheim geblieben sind und Kinder großgezogen haben, Geld bei der

Mütterrente wegnehme, fallen einige im Alter in die Grundsicherung. Also habe ich am Ende gar nichts gespart, ich habe nur die Ausgaben verschoben. Und natürlich muss für Unternehmen steuerlich Erleichterung kommen und zwar ganz schnell. Wenn ich nämlich glaube, dass ich jetzt von denen mehr Geld abschöpfen kann, brauche ich mich nicht zu wundern, wenn dann später die Unternehmen pleitegehen – was wiederum die staatlichen Einnahmen deutlich senkt und Sozialausgaben für Arbeitslose erhöht. Respite finem, bedenke das Ende. Auch eine kurze Erleichterung, die auf Dauer größere Probleme schafft, ist am Ende keine Erleichterung.

Welche konkreten Schritte plant die CSU, um Bürokratie abzubauen und damit die Wettbewerbsfähig-

keit zu stärken? Laut dem Institut für Wirtschaftsforschung (ifo) kostet Bürokratie Deutschland rund 146 Milliarden Euro Wirtschaftskraft pro Jahr.

Also wir haben bereits vier Modernisierungsgesetze auf den Weg gebracht, über 700 Vorschriften bereits abgeschafft. Wir haben uns als CSU-Landtagsfraktion das Ziel gesetzt, in dieser Legislatur unsere Möglichkeiten zum Bürokratieabbau im Freistaat herauszufinden – von der ganzen Bürokratie sind ja nur zehn Prozent Regelungen aus Bayern. Aber wir wollen auch an unsere zehn Prozent ran. Wir haben auch den Antrag mit den Modellregionen eingebracht, wo wir versuchen, mit deutlich weniger Regeln zurechtzukommen. Und wenn sich das bewährt, dann werden wir diesen Ansatz auf breitere Basis stellen. Ich

muss aber auch sagen, in meiner Ministerzeit kam immer irgendeiner und hat gesagt, genau die eine Regelung ist so wahnsinnig wichtig, die müssen wir behalten. Wir werden darum als Land eine gesellschaftspolitische Grundsatzentscheidung treffen müssen: Wollen wir uns gegenseitig mehr vertrauen und bestimmte Dinge eben nicht regeln? Oder wollen wir weiter jeden Einzelfall im Detail regeln und uns damit gegenseitig behindern? Wird es mit weniger Regeln in diesem Land besser oder werden wir dann zu einer Bananenrepublik? Wenn wir ehrlich sind, müssen wir auch festhalten, dass wir Deutsche ein klagewütiges Völkchen sind. Auch bei Kleinigkeiten, die man früher unter vier Augen geregelt hat. Wenn wir nicht alle Fünfe gerade sein lassen können, werden auch weiter Beamte ihren Ministern möglichst rechtsichere Gesetze mit langen Ausführungsverordnungen vorlegen. Wir können außerdem noch so viele Regeln abschaffen und alles deregulieren, wenn es dann von den Gerichten wieder verlangt wird, dann hilft uns das gar nix.

Die EU-weit höchsten Energiepreise sind dank Energiewende eine der Hauptursachen für die derzeitige Wirtschaftslage. Wie sieht der bayerische Weg aus?

Hier muss der Bund erstmal ein Konzept vorlegen, wie er sich die Energieversorgung künftig vorstellt.

Wir als Freistaat Bayern müssen das wiederum runterbrechen auf die Kommunen. Wir haben den bayerischen Wirtschaftsminister aufgefordert, dass er mit den Kommunen nochmal spricht, wo sie Unterstützung brauchen, etwa beim Ausbau der Erneuerbaren Energien. Da ist Bayern auch schon ganz weit vorne. Wärme und Strom zusammen, da kommen 80 Prozent der Geothermie deutschlandweit aus Bayern, bei Wasserkraft 63 Prozent, bei Biomasse 30 Prozent sowie ein Viertel der Photovoltaik. Wo wir nicht so gut sind, ist bei der Windkraft, da sind wir auf Platz acht. Aber man muss einfach auch sehen, dass an der Nordsee mehr Wind

Klimaziel ausgerufen, dass wir 2040 klimaneutral sein wollen und auch auf seinen Vorschlag hin hat das Kabinett diesen Beschluss wieder aufgehoben. Wie im Bund gilt jetzt 2045 als Ziel. Das ist auch klug so, denn in der Wirtschaft höre ich überall, dass die Unternehmen große Sorge haben, wie sie überhaupt noch solche zusätzlichen Aufgaben bewältigen sollen. Die Anreize müssen natürlich da sein, dass Unternehmen umstellen, aber ehrlich gesagt, Photovoltaik zum Beispiel haben die meisten jetzt auf dem Dach. Es gibt auch schon viele E-Autos. Also wir haben schon ganz viel Klimaschutz, den Unternehmen und auch Privatpersonen machen. Ich

«Wir müssen wieder dahin kommen, Unternehmer positiv zu sehen.»

weht. Da wo es sinnvoll und nötig ist, müssen wir auch die Windkraft ausbauen, aber eben nur da. Wir brauchen keine Alibi-Windräder. Ein weiteres Problem ist der Netzausbau. Die Netzbetreiber, die wirklich viel vorantreiben, können wegen der großen Menge an Anlagen Erneuerbarer Energie gar nicht alle rechtzeitig anschließen. Dieses Problem müssen wir lösen. Denn es vergeht kein Tag, an dem mir nicht Unternehmer berichten, ihre Anlagen stünden bereit, aber sie könnten noch keinen Strom einspeisen oder müssen abriegeln.

Klimaziele mit konkreten Jahres- und Prozentzahlen beim Energieverbrauch, Technologieverbote und -Subventionen, das alles klingt nach Planwirtschaft, nicht nach Sozialer Marktwirtschaft. Die Ergebnisse weisen dementsprechend auch nicht auf eine erfolgreiche Strategie.

Unser Ministerpräsident hatte das

bin aus wirtschaftspolitischer Sicht sehr froh, dass wir uns nicht mehr auf 2040 fixieren. Natürlich arbeiten wir weiter daran, möglichst schnell klimaneutral zu sein. Aber wenn am Ende die Unternehmen pleite sind oder abwandern in andere Länder, dann ist es egal, ob ich 2040 oder 2045 klimaneutral bin, dann habe ich nur neue Probleme bei uns und andernorts geschaffen.

Nochmal: Sind konkrete Jahreszahlen nicht Planwirtschaft? Im Sozialismus gab es Fünf-Jahres-Pläne.

Ein guter Gedankengang. Ich glaube schon, dass man sich immer Ziele setzen muss, aber ob das konkrete Jahreszahlen sein müssen? Ich glaube, dass wir alle unseren Kindern eine gute Umwelt hinterlassen wollen und dass wir alles dafür tun müssen. Aber wenn die gute Umwelt dazu führt, dass sie nur ein bisschen besser ist, weil der Rest der Welt

nichts oder das Gegenteil macht und wir dafür die Arbeitsplätze verlieren, haben wir für unsere Kinder auch nichts gewonnen. Klima macht nicht an Ländergrenzen halt. Auch bei europäischen Regeln wie dem Green Deal müssen wir natürlich schauen, dass das alles in einem vernünftigen Rahmen bleibt. Wir als CSU sind über alle Ebenen vernetzt und versuchen dann auch mit den Kollegen auf Bundes- oder Europaebene zu sprechen, um solche für Bayern wichtigen Aspekte einzuspeisen.

Kommen wir zum Rohstoff Geist. Die TU München ist die beste Universität in der EU, auch andere bayerische Universitäten liegen im Ranking vorn. Schaffen Forschung und Bildung die Arbeitsplätze von morgen, wenn wir auch Produktreife und Produktion im Blick behalten?

Die bayerische Hightech-Agenda war wirklich wichtig, damit haben Edmund Stoiber und Markus Söder einen großen Schub gemacht. Mein Stimmkreis hat mit Taufkirchen/Ottobrunn und Martinsried zwei solcher Hightech-Standorte. Aber wir konkurrieren ja nicht innerhalb Bayerns, sondern mit China, Amerika und vielen anderen Standorten weltweit. Deswegen ist es wichtig, dass wir das so konzentriert vorantreiben, dass wir auch Cluster und Transferzentren bilden, in denen Universitäten und Unternehmen zusammenkommen. Damit wir gleich diese Synergien schaffen, dass man miteinander redet, dass man die Arbeitskräfte dahinbringt, die Produkte zur Serienreife bringt und so fort. Das ist mittlerweile so anerkannt, dass auch die Bundesregierung eine ähnliche Agenda auflegt. Man kann von Bayern lernen.

Jedes Jahr verlassen hunderttausende Deutsche das Land, überdurchschnittlich häufig besonders gut qualifizierte. Was können wir



Der Arbeitskreis „Wirtschaft“ der CSU-Landtagsfraktion mit seiner Vorsitzenden Kerstin Schreyer und der Arbeitsgemeinschaft „Wehrpolitik“ bei der MTU Aero Engines in München.

tun, um diese Menschen zu halten?

Also einerseits gezielt auf die Menschen zugehen, die wir vom Ausland anwerben wollen, die uns auch ein Stück weit ähnlich sind von der Kultur her. Große Firmen wie Infineon oder Siemens, da sind schon sehr, sehr viele nicht deutscher Herkunft, aber Leistungsträger. Wir müssen aber natürlich auch schauen, dass die Deutschen hierbleiben. Wenn jemand woanders aber mehr verdient, weniger Lebenshaltungskosten hat, dann fürchte ich, werden wir uns damit schwertun. Bayern hat als wichtige Standortfaktoren Lebensqualität, schöne Umwelt, Sicherheit, viele und bedeutende Unternehmen. Die Menschen sind in der Regel freundlich, das Gesundheitssystem ist gut, wir haben eine gute Altersabsicherung, das kann man alles in die Waagschale werfen. Aber es gibt auf dieser Welt auch andere schöne Länder, deswegen müssen wir natürlich schauen, dass wir uns weiterentwickeln. Stillstand ist Rückschritt.



„Wir versuchen, mit dem, was wir haben, zurecht zu kommen.“
Kerstin Schreyer, MdL, im Gespräch mit Andreas von Delhaes-Guenther, Leiter des HSS-Referates Publikationen.

26

Die Tendenz zum „Nanny-“ oder „Vollkasko-Staat“, lässt sich an der seit vielen Jahren steigenden Staatsquote ganz gut ablesen, die mittlerweile bei rund 50 Prozent des BIP liegt. Wie will die CSU hier gegensteuern?

Wir werden in Bayern schauen müssen, was wir tun können, damit die Staatsquote nicht weiter steigt. Ich sag aber auch, wir sind natürlich ein Sozialstaat und wir wollen dafür sorgen, dass es den Menschen im Notfall gut geht. Das muss man immer gegeneinander abwägen.

Da ist aber die andere Seite des Sozialstaats, die viele Menschen wütend macht. Wenn Jobcenter-Mitarbeiter wie in Bremen gefeuert werden, weil sie auf massiven Sozialbetrug hinweisen, wenn ausreisepflichtige Bosnier 23 Jahre hier

leben und 7.250 Euro pro Monat netto vom Amt bekommen, wenn Scheinväter im Ausland mit ihrem Geld vom Amt protzen.

Egal, wofür es eine Sozialleistung gibt und wer sie bekommt, da wird es auch Missbrauch geben. Da muss man diese Personen auch wirklich entsprechend den Gesetzen bestrafen. Ich tue mich dennoch immer ein bisschen schwer mit Verallgemeinerungen, wenn ich mir anschau, wie viele Menschen psychisch schwer krank sind, behindert sind, alleinerziehend sind, versuchen, ihre Kinder auf einen guten Weg zu bringen. Die alle wirft man dann in einen Topf mit den vielleicht fünf Prozent, die Sozialbetrug machen. Der weit überwiegende Teil der Menschen, die in Bezug von Sozialleistungen sind, sind in schwierigen Lebenssituationen. Man

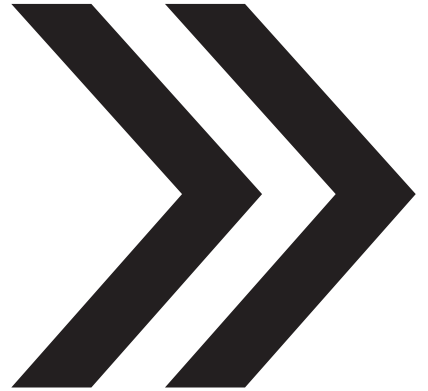
darf da nicht über jeden Medienbericht springen.

Aber sollte man bei mehr als 500 Sozialleistungen nicht doch versuchen, das Dickicht zu lichten?

In meiner Zeit als Sozialministerin habe ich mir die Leistungen in Bayern sehr genau angeschaut. Ich habe damals das Familiengeld neu eingeführt und entschieden, dass dafür das Kind in Deutschland leben muss. Aber der EuGH hat diese Praxis mittlerweile gerügt und festgestellt, es muss immer gezahlt werden, egal, wo das Kind lebt. Das kann ich nicht nachvollziehen. Ich möchte gerne, wenn Menschen zu uns kommen, dass Sie ihre Kinder nicht im Herkunftsland lassen, weil sie dort billiger leben können. Kinder sollten bei ihren Eltern leben. Ich kann doch nicht auch noch als Staat einen Anreiz liefern, dass Eltern ihre Kinder im Herkunftsland zurücklassen. Das versteht kein Mensch. Die Anzahl der Sozialleistungen ist also nicht das entscheidende Kriterium, sondern die Frage, kriegen es die richtigen Adressaten?

Konkret: Welche bayerischen Programme oder Aktionen der jüngeren Zeit sehen Sie positiv?

Wir haben schon die Hightech-Agenda erwähnt, die Modellregionen, den Bereich der Entbürokratisierung, unsere Initiative für Erneuerbare Energien. Das sind alles Punkte, aber wichtig ist, sich nicht auf dem Erfolg auszuruhen. Wir kümmern uns derzeit beispielsweise auch intensiv um unsere Start-ups. Ein ganz wichtiges Thema bei den Start-ups ist etwa, dass wir feststellen, dass es wesentlich mehr Männer sind, die Unternehmen gründen. Welche



Hürden sind es, die Frauen schwerer nehmen als Männer? Ist unser Förderwesen männlich aufgestellt oder berücksichtigt es beide Geschlechter? Hier geht es ausdrücklich nicht um Frauenförderung. Es geht darum, dass wir als Wirtschaft es uns nicht leisten können, auf die Gründerinnen zu verzichten. Wenn wir wissen, dass Frauen wesentlich seltener Venture Capital bekommen als Männer, was schlussfolgern wir daraus? Wir haben als AK Wirtschaft gemeinsam mit der AG Frauen und der Jungen Gruppe der Landtagsfraktion ein Fachgespräch dazu gemacht. Und man kann deutlich hören, dass die Gründerinnen andere Wege beschritten haben und mehr Hürden hatten. Das muss sich ändern. Zum Wohle der Wirtschaft, der Arbeitsplätze und Bayerns.

Aber wir müssen auch gesellschaftlich und medial wieder dahin kommen, Unternehmer positiv zu sehen. Im Sonntagskrimi ist viel zu oft der Unternehmer entweder der Mörder oder das Opfer, weil er so „böse“ war. Aber die meisten Unternehmer gehen gut mit ihren Mitarbeitern um, sie tragen unsere Gesellschaft, sind das finanzielle Rückgrat, haben Freude am Gestalten. Wir sind in Bayern Gründerland Nummer 1. Wir haben bei den Start-ups sogar Berlin überholt. Dennoch gründen in Deutschland und damit auch in Bayern vergleichsweise weniger als es könnten. Und deshalb müssen wir hier noch besser werden im Dschungel der Bürokratie, der Anträge und in den aufklärenden Angeboten.

Das ist doch ein schönes Schlusswort. Vielen Dank für das Gespräch. —

Kerstin Schreyer, MdL

- geboren 1971 in München
- Dipl. Sozialpädagogin (FH), systemische Therapeutin (DGSF)
- Seit 2008 Abgeordnete des Bayerischen Landtags
- 2013 bis 2017 stellvertretende Vorsitzende der CSU-Landtagsfraktion
- 2017 bis 2018 Integrationsbeauftragte der Bayerischen Staatsregierung
- 2018 bis 2020 Staatsministerin für Familie, Arbeit und Soziales
- 2020 bis 2022 Staatsministerin für Wohnen, Bau und Verkehr
- Seit 2022 Vorsitzende des Arbeitskreises Wirtschaft, Landesentwicklung, Energie, Medien und Digitalisierung der CSU-Landtagsfraktion
- 2022 bis 2023 Vorsitzende des Wirtschaftsausschusses im Bayerischen Landtag, seitdem stellvertretende Vorsitzende



INDONESIEN

28

INNOVATION SCHAFFT NEUE VERBINDUNGEN



Das indonesische Start-up „Plana“ stellt aus Reishülsen Holzplanken in unterschiedlichen Farben und Oberflächen her.



Autor: Michael Siegner
Projektleiter HSS-Auslandsbüro Indonesien

Indonesien, der größte Inselstaat der Welt, ist für Deutschland und Bayern längst mehr als ein Rohstoff- und Absatzmarkt. Die HSS-Projektreihe „Ecothon“ zeigt, wie nachhaltige junge Unternehmen, Kreislaufwirtschaft und Innovationsnetzwerke neue wirtschaftliche Verbindungen zwischen Südostasien und Europa schaffen.

Indonesien wird oft auf Rohstoffe wie Palmöl und Nickel oder seinen riesigen Binnenmarkt reduziert. Doch das Land ist mehr als Lieferant und Absatzmarkt. Als größte Volkswirtschaft Südostasiens und geopolitischer Schlüsselstaat im Indo-Pazifik steht Indonesien vor einer zentralen wirtschaftspolitischen Frage: Gelingt der Sprung zu mehr eigener Wertschöpfung, Innovation und nachhaltiger Industrie?

Für Deutschland und Europa gewinnt diese Frage zunehmend an Bedeutung. Im September 2025 haben die EU und Indonesien die Verhandlungen über ein umfassendes Freihandelsabkommen abgeschlossen. In Kraft ist es zwar noch nicht; die nächsten Schritte zur Unterzeichnung und Ratifizierung dürften jedoch zeitnah folgen. Die Richtung ist klar: Handel, Investitionen, geopolitische Zu-

sammenarbeit und nachhaltige Entwicklung sollen enger verzahnt werden.

Indonesien spielt Schlüsselrolle wegen seiner Rohstoffe

Auch Bayern blickt stärker nach Südostasien. Anfang 2026 eröffnete der Freistaat eine regionale Wirtschaftsrepräsentanz in Bangkok, Thailand. Die elf südostasiatischen ASEAN-Staaten (Association of Southeast Asian Nations, darunter beispielsweise Indonesien, Thailand und die Philippinen) zählen zu den dynamischsten Wachstumsregionen der Welt. Der bayerische Außenhandel mit dem ASEAN-Staatenbund lag zuletzt bei nahezu 16 Milliarden Euro – fast so viel wie der gemeinsame Außenhandel Bayerns mit Japan, Korea und Indien. Indonesien spielt dabei wegen seiner Größe, seiner Rohstoffe, seiner



„Plana“-Mitgründer Joshua Chandra (links) bei der Verleihung eines Nachhaltigkeitspreises.



Aus Reishülsen entwickelt das Start-up „Plana“ Baustoffe.

«Die elf südostasiatischen ASEAN-Staaten zählen zu den dynamischsten Wachstumsregionen der Welt.»

Industriepolitik und seines Bedarfs an ressourcenschonenden Lösungen eine Schlüsselrolle.

Die indonesische Regierung verfolgt eine überaus aktive Wirtschaftspolitik. Rohstoffe sollen nicht mehr nur exportiert, sondern stärker im Land verarbeitet werden. Infrastruktur, Industrieansiedlung, Nahrungsmittelsouveränität und Energiepolitik stehen weit oben auf der Agenda. Das schafft Chancen, aber auch Spannungen: Unternehmen brauchen verlässliche Regeln, effiziente Verwaltung, transparente Verfahren und qualifizierte Partner. Gerade für junge Unternehmen und Start-ups ist der Zugang zu Märkten, Genehmigungen, Investoren und Multiplikatoren oft ebenso entscheidend wie die Produktidee selbst.

Lebendige Gründerszene

Indonesien hat eine lebendige Gründerszene, besonders im Kontext nachhaltiger Geschäftsmodelle, Finanzen, Mobilität und innovativer Landwirtschaft. Viele strukturelle Herausforderungen des Landes sind zugleich Felder für neue unternehmerische Lösungen: Plastikabfälle, ineffiziente Ressourcennutzung, fehlende Recyclingstrukturen, bislang ungenutzte landwirtschaftliche Reststoffe und ein wachsender Bedarf an bezahlbaren, langlebigen und klimaverträglicheren Materialien. Eine Transformation hin zur Kreislaufwirtschaft ist deshalb nicht nur Umweltpolitik – sie ist Industrie-, Standort- und Innovationspolitik.

Für Deutschland und Bayern ist das unmittelbar relevant. Deutsche und bayerische Unternehmen verfügen über starke Kompetenzen in Maschinenbau, Recycling- und Umwelttechnologien, Automatisierung, Verpackung, Baustoffen und industriellen Dienstleistungen. In Indonesien und ASEAN entstehen zugleich neue Märkte für ressourcenschonende Produktion, Kreislaufwirtschaft und



Start-ups und Innovatoren aus dem HSS-Netzwerk beim ASEAN-Kreislaufwirtschaftsforum 2025 in Kuala Lumpur (Malaysia).

nachhaltige Materialien. Wer nur klassische Exportförderung sieht, übersieht die Dynamik lokaler Innovation.

„Ecothon“ als regionales Netzwerkformat

Die HSS greift diese Entwicklung seit mehreren Jahren in ihrer regionalen Arbeit in Südostasien auf. Ein zentraler Baustein ist dabei die „Ecothon“-Reihe – kurz für „Eco-Entrepreneurs Marathon“. Diese Projektreihe unterstützt Start-ups mit nachhaltigen und innovativen Geschäftsmodellen aus dem ASEAN-Raum, indem sie Training, Austausch mit internationalen Experten und Finanzinstitutionen, Kontakte zu politischen Entscheidungsträgern und einen klassischen Start-up-Wettbewerb verbindet. Damit ist „Ecothon“ kein reiner Gründerwettbewerb, sondern ein regionales Netzwerkformat. Mit der Einbettung in das globale „Think Global Sustainability Network“ der HSS entsteht zudem eine internationale Innovations- und Nachhaltigkeitsplattform.

Der wirtschaftspolitische Mehrwert liegt genau in dieser Netzwerkbildung. Viele nachhaltige Start-ups scheitern

nicht an mangelnder Kreativität, sondern an fehlendem Marktzugang, geringer Sichtbarkeit oder unklaren regulatorischen Rahmenbedingungen. Ein Unternehmen mit nachhaltigem Geschäftsmodell braucht nicht nur Maschinen und Kunden. Es braucht Zulassungen, Normen, Referenzprojekte, Finanzierungsoptionen und Gesprächspartner in Behörden. Innovationsförderung bedeutet daher auch, unternehmerische Ökosysteme zu stärken.

Innovation aus Reishülsen

Ein konkretes Beispiel ist das Start-up „Plana“ aus Indonesien. Es entwickelte einen Baustoff aus Plastikabfällen und Reishülsen, der Holz und konventionelle Plastikprodukte ersetzen kann. So leistet der Baustoff einen Beitrag zu mehr Nachhaltigkeit: Er kann einerseits helfen, Tropenwälder zu erhalten. Zugleich ist das Produkt selbst vollständig recyclingfähig. „Plana“ durchlief das „Ecothon“-Programm im Jahr 2023 und konnte sich seither mit seinem Produkt schrittweise einen Namen machen. Das Produkt steht in doppelter Hinsicht für kreislaufwirtschaftliche Innovation: Reishülsen, die in Indone-



Die Baustoff-
produktpalette
von „Plana“.

In dieser Halle produziert „Plana“.

32

sien häufig als landwirtschaftlicher Reststoff verbrannt werden und Luftverschmutzung verursachen, werden wirtschaftlich nutzbar gemacht und schaffen zusätzliche Einkommen für Kleinbauern. Gleichzeitig wird Plastikabfall, der in Indonesien ein gravierendes Umwelt- und Infrastrukturproblem darstellt, reduziert und wieder in den Wirtschaftskreislauf eingespeist.

„Plana“ zeigt auch, was Netzwerke bewirken können. „Vor Ecothon ging es für uns vor allem darum, die notwendigen Zertifizierungen zu erhalten und unser Produkt sichtbarer zu machen. Das Programm hat uns geholfen, mit den richtigen Behörden, Partnern und Institutionen ins Gespräch zu kommen“, sagt „Plana“-Mitgründer Joshua Chandra. Ein sichtbares Ergebnis: Planas Baustoff wurde als Material für die Hauptbühne des indonesischen Pavillons bei der Expo 2025 in Osaka ausgewählt und konnte sich so einem globalen Publikum präsentieren.

Die HSS investiert nicht in Start-ups und ersetzt auch keine Wirtschaftsförderagentur. Die Rolle liegt anderswo: Sie bringt politische, wirtschaftliche und zivilgesellschaftliche Akteure zusammen, die sonst häufig nebeneinander arbeiten. „Ecothon“ endet daher nicht mit einer Preisverleihung. Die Projektreihe ist darauf angelegt, Start-ups mit nachhaltigen und innovativen Geschäftsmodellen über Ländergrenzen hinweg in ein regionales und

«Das Start-up ‚Plana‘ aus Indonesien entwickelte einen Baustoff aus Plastikabfällen und Reishülsen.»

internationales Netzwerk einzubinden. Aus Trainings und Wettbewerben entstehen Kontakte zwischen Gründern, politischen Entscheidungsträgern, Finanzinstitutionen, Experten und internationalen Innovationspartnern. Für Start-ups kann genau diese Anschlussfähigkeit den Unterschied machen: Sie gewinnen Sichtbarkeit, verstehen politische und regulatorische Rahmenbedingungen besser und finden leichter Zugang zu Märkten, Finanzierung und Kooperationen.

Wirtschaftlicher Brückenschlag

Für Deutschland und Bayern liegt darin eine konkrete Chance. Formate wie „Ecothon“ helfen, frühzeitig sicht-

Nachhaltig ist wichtig: Indonesische Start-ups bei der SX Sustainability Expo im thailändischen Bangkok 2024. HSS-Projektleiter Michael Siegner (zweiter von links) war auch dabei.



Auf der Expo in Osaka (Japan) im indonesischen Pavillon war 2025 auch „Plana“ vertreten.



bar zu machen, welche lokalen Lösungen entstehen, welche Partner relevant sind und wo sich Kooperationen zwischen deutschen Unternehmen und innovativen Start-ups in Südostasien entwickeln können. Damit ergänzt die HSS-Arbeit den wirtschaftlichen Brückenschlag zwischen Europa und ASEAN nicht mit klassischer Exportförderung, sondern mit Dialog, Netzwerkbildung und Vertrauen.

Indonesien bleibt wirtschaftlich anspruchsvoll: Bürokratie, Rechtsunsicherheit, regionale Unterschiede und politische Eingriffe können Unternehmen vor Herausforderungen stellen. Zugleich ist das Land zu groß, zu dynamisch und strategisch zu wichtig, um es nur durch die Brille von Risiken zu betrachten. „Plana“ ist dafür nur ein Beispiel: Aus Plastikabfällen und Reishülsen entsteht ein Baustoff, aus einem Wettbewerb entsteht ein Netzwerk. Und aus Kreislaufwirtschaft wird mehr als Umweltpolitik: ein Feld für Innovation, Handel und strategische Partnerschaft zwischen Indonesien, ASEAN, Deutschland und Bayern. ■

MEHR FREIHEIT WAGEN

DIE DEUTSCHE WIRTSCHAFTSPOLITIK BRAUCHT EINE NEUAUSRICHTUNG

Autor: Andreas von Delhaes-Guenther

Leiter des Referats Publikationen der Hanns-Seidel-Stiftung

34

B

Bill Gates Garagenbetrieb „wäre bei uns schon an der Gewerbeaufsicht gescheitert“, spottete Roman Herzog 1997 in seiner berühmten Ruck-Rede angesichts ähnlich negativer wirtschaftlicher Zustände wie heute. Herzog forderte Erfindergeist, Mut zur Selbständigkeit, „Schwung zur Erneuerung, die Bereitschaft, Risiken einzugehen, eingefahrene Wege zu verlassen, Neues zu wagen“.

Der Zustand der Wirtschaft ist schlecht. Und über viele Jahre „hausgemacht“, wie schon Herzog wusste. Auch wenn Corona, US-Zölle sowie die Kriege in der Ukraine und im Iran natürlich Auswirkungen hatten. Negativrekorde bei Insolvenzen, staatlicher Verschuldung, privaten Investitionen, Sozialabgaben, Steuerlast, Energiepreisen, Abwanderung von Hochqualifizierten und Unternehmen, das alles sind Fakten. Der Export stottert, wichtige Branchen wie Automobil- und Maschinenbau schwächeln. Seit 2019 gibt es kein oder kaum noch Wirtschaftswachstum – während Nachbarstaaten hinzugewinnen.

Die Ursachen waren fast alle auch schon Herzog bekannt: Hydra-artige Bürokratie (leider auch dank der

EU), aufgeblähter Sozialstaat, sinkendes Bildungsniveau, hohe Energiepreise, unflexibles Arbeitsrecht, marode Infrastruktur, Fachkräftemangel, ausufernde Subventionen, fehlende Digitalisierung. Neu ist: Grüne Planwirtschaft hat unter der Ampel-Regierung die Soziale Marktwirtschaft verdrängt. Ideologie ersetzte Realismus, Umverteilung wurde wichtiger als Leistung, Verbote verhinderten Innovation. Eine Neuausrichtung ist deshalb zwingend.

**« Die Fähigkeit zur
Innovation entscheidet
über unser Schicksal. »**

Das deutsche Fundament ist bei allen Defiziten und Mängeln immer noch solide. Europas immer noch größter Industriestandort hat sehr gute Universitäten, gerade in Bayern, ein weltweit kopiertes duales Bildungssystem, technologische Kompetenz, eine breitaufgestellte For-



Unternehmer, Selbständige, Gründer, Steuerzahler und der Wettbewerb halten Wirtschaft und Sozialstaat am Laufen. Sie sind das Fundament unseres Staates.

35

schungsbasis und eine wachsende Gründerdynamik. Knapp 50 deutsche Startups haben seit 2014 Unicorn-Status erreicht (Bewertung von über einer Milliarde US-Dollar oder Euro) und es gibt zudem rund 1.700 „Hidden Champions“, also meist relativ unbekannte marktführende Mittelständler. 12,6 Prozent aller europäischen Patente werden in Deutschland angemeldet. Dazu kommt ein funktionierender Rechtsstaat.

Wohlstand zeugt meist von starker Leistung und guten Ideen. Die Wirtschaft (und den Sozialstaat) am Laufen halten die Unternehmer, die Selbständigen, die Gründer, die Steuerzahler, der Wettbewerb. Wir brauchen weniger Influencer und dafür mehr Tüftler und Ingenieure. Sie sind das Fundament unseres Staates. Vorbilder, denen man nacheifert. Das müsste schon in der Schule vermittelt werden. Dazu Technologieoffenheit und mehr Freiheit für Unternehmen. Und wieder ein Satz von Herzog, den wir beherzigen sollten: „Die Fähigkeit zur Innovation entscheidet über unser Schicksal.“

Der Wirtschaft müssen jetzt die Fesseln abgenommen werden: mehr Freiheit, mehr Ludwig Erhard wagen! Die Reformagenda der Merz-Regierung mit ihren 34

Punkten kann ein erster Wendepunkt sein - bei Rente, Gesundheit und Steuern, dazu Hightech-Agenda, Startup-Strategie, schnellere Planungs- und Genehmigungsverfahren, pragmatischer Umbau der Energieversorgung und Bürokratieabbau. Die Aktienrente wird zudem vielen Deutschen ein neues Bewusstsein für Wirtschaft vermitteln, viel Kapital in den Aktienmarkt bringen und die Rente langfristig sicherer machen. Der Ifo-Geschäftsklimaindex, der mit Abstand wichtigste deutsche Wirtschafts-Frühindikator, zeigt schon wieder nach oben, die Wirtschaftsweisen loben. Es wartet aber weitere Arbeit auf die Politik. Jetzt fehlt noch die Empfehlung von Roman Herzog aus dem Jahr 1997: „Durch Deutschland muss ein Ruck gehen.“ ■

**Berliner Rede 1997
von Bundespräsident
Roman Herzog**



WIR WOLLEN'S
KÖNNEN,
WEIL'S KEIN
ANDERER SCHAFFT

*Geschäftsführer Andreas Fundeis
(links) und Prokurist Markus Prosser*

Ein richtiger „Hidden Champion“ ist das Regensburger Unternehmen „Gefasoft – Automatisierung und Software“. Gegründet Mitte der 1990er Jahre, war es Jahrzehnte lang auf den Bau von Maschinen spezialisiert und im Bereich Automotive unterwegs. Das will Geschäftsführer Andreas Fundeis ändern: Die mittelständische Firma soll ein „Brand Champion“ werden – und ist auf dem besten Weg dahin. Ein Besuch in der oberpfälzischen Domstadt.

Autorin und Fotografin: Anne Wildermann

Politikredakteurin und stellvertretende Leiterin des Referats
Publikationen der Hanns-Seidel-Stiftung

Videos:

Marie Hartmann

Werkstudentin in der Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit
der Hanns-Seidel-Stiftung

Z

Zwei orangefarbene Kuka-Roboter-Arme sortieren elektronische Teile und packen sie auf ein schmales Förderband. Sie sind umgeben von einem durchsichtigen Kubus aus Kunststoffscheiben, damit niemand hineingreift und sich verletzt. Die zwei Roboter sind Teil einer Maschine, so groß wie zwei kompakte SUV nebeneinander. Diese wurde von der mittelständischen Regensburger Firma „Gefasoft – Automatisierung und Software“ gefertigt und einen Tag nach unserem Besuch einem Kunden vorgeführt.

Solche Stand-Alone-Anlagen können um die 300.000 Euro kosten. „Die

Spanne reicht bei uns von 150.000 Euro bis zu maximal fünf bis sechs Millionen Euro für mehrere Maschinen, die eine verkettete Linie bilden“, sagt Markus Prosser, Prokurist des Unternehmens. Seit eineinhalb Jahren ist der 48-Jährige Teil der Firma, die auf Lasersysteme, industrielle Bildverarbeitung und Automatisierungslösungen spezialisiert ist. Oder wie Prosser sagt: „Wir sind ein Generalunternehmen, das diverse Technologien miteinander vereint.“ Beispielsweise fertigt „Gefasoft“ Maschinen, die das Glas, das für Head-up-Displays in Autos eingebaut wird, auf Fehler mithilfe von Lichtsteuerungen (Blau-, Rot- und Grünlicht) untersucht und so

gut beleuchtet, dass eingebaute Kameras bereits minimale Kratzer oder Schäden erkennen.

1995 in Regensburg gegründet

Die Zentrale, in einem Bau aus dunklem Klinker und Glas, steht in unmittelbarer Nähe zur Universität Regensburg und zur Ostbayerischen Technischen Hochschule (OTH). „Das ist hier wie das kalifornische Silicon Valley nur in klein“, sagt Andreas Fundeis, „Gefasoft“-Geschäftsführer, und lacht.

Einen zweiten Standort gibt es im knapp 20 Kilometer entfernten Nitten-

Nachhaltig: In diesem Bereich der Werkshalle werden Maschinen generalüberholt und wieder aufbereitet.

Ein mobiles Handlager mit diversen Schrauben und anderen kleinen Bauteilen.



Mehr über das Unternehmen „Gefasoft“ erfahren Sie hier:



**«ICH BIN AUTHENTISCH
UND SPRECHE VOM
HERZEN HER.»**

dorf (Landkreis Regensburg). Insgesamt beschäftigt das Unternehmen, das 1995 in Regensburg gegründet wurde, 150 Mitarbeiter.

Seit 2024 lenkt Fundeis die Geschicke des Unternehmens und akquiriert neue Kunden aus den Bereichen Laboranalysen, Rüstung und Textil und hat mittlerweile eine eigene Marketingabteilung, die es vorher nicht gab. „Wir müssen Gefasoft bekannter machen. 90 Prozent unserer potenziellen Kunden kennen uns nicht“, sagt Fundeis und will,



Die „Gefasoft“-Zentrale liegt im Silicon Valley Regensburg – in direkter Nähe zur Universität Regensburg und zur Ostbayerischen Technischen Hochschule (OTH).



In der großen Werkshalle werden die gebauten Maschinen getestet und dem Kunden vorgeführt.

dass das Unternehmen in der Öffentlichkeit nicht mehr als klassische Maschinenbaufirma wahrgenommen wird, wie es Jahrzehnte lang der Fall war, sondern als technologiebetriebener High-Tech-Betrieb. „Daher auch unser Slogan: ‚Wenn’s wir nicht können, kann’s auch kein anderer‘“, rezitiert Fundeis und hält zwei aufeinander gesteckte Legobausteine, orangefarben und schwarz, in der Hand. Bei genauerer Betrachtung sieht man, dass die zwei Steine nicht aufeinander gesteckt, sondern miteinander verschmolzen sind. „Diese Lösung, wie wir zwei Kunststoffe mit einem Laser verbinden, ist welt-

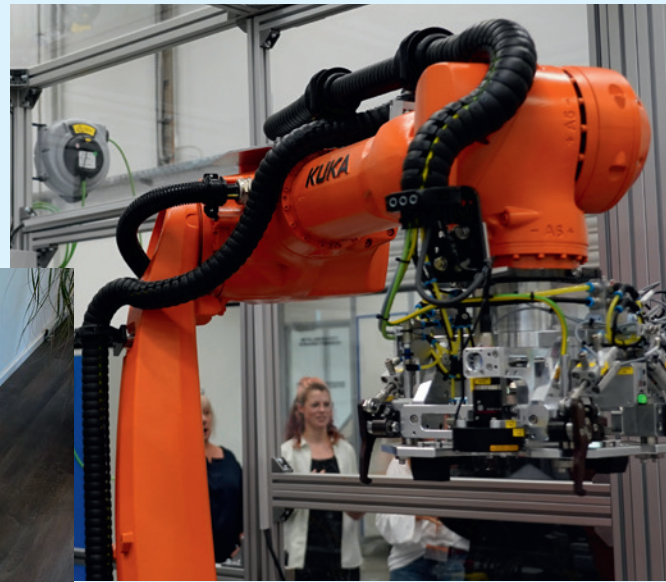
weit einmalig und wir haben das Patent darauf“, erklärt der gelernte Industriemechaniker, der seine Karriere bei Siemens in Regensburg begonnen hat. Auf dem zweiten Bildungsweg hat er seinen Maschinenbautechniker und seinen Betriebswirt gemacht. Vor „Gefasoft“ war er zuletzt drei Jahre Geschäftsführer bei der Firma Starkstrom-Gerätebau (SGB) in Regensburg, die auch Trafos für Kernkraftwerke herstellt sowie Trafostationen, die man in vielen Ortschaften sieht. Dort hat er zuletzt die Produktionsplanung, den Einkauf und die Logistik aufgebaut. Aber nachdem die Firma immer mehr zu einem

Konzern wurde, wollte Fundeis lieber zurück zu kleineren Strukturen und wechselte schließlich zu „Gefasoft“. „Mir kann keiner was vormachen. Ich habe ein breites Wissen und eine gute Beziehung zu den Mitarbeitern, alles auf Augenhöhe. Ich bin authentisch und spreche vom Herzen her“, beschreibt er sich selbst und muss etwas lachen, weil es sich komisch anfühle, so über sich zu reden. Und dennoch wirkt Fundeis, während er das sagt, nicht überheblich.

Ganze Kundenstämme seien weggebrochen

Dass „Gefasoft“ in den vergangenen Jahrzehnten ein wichtiger Zulieferer von Maschinen für die Automobilindustrie war wie für den großen Player „Continental“, ist Fluch und Segen zugleich. Segen, weil sich die Firma als Technologiepartner auf dem Markt etablieren konnte und die Aufträge ein Selbstläufer waren. Fluch jedoch, wegen der aktuellen geopolitischen Lage in der Welt, der hohen Einfuhrzölle in die USA und der Energiekrise aufgrund des russischen Angriffskriegs auf die Ukraine und des Iran-Kriegs; die deutsche Automobilindustrie strauchelt extrem und tut sich mit Investitionen schwer.

Der „Lucon“: Ein modularer, hochpräziser Lichtcontroller für industrielle Bildverarbeitung, Messtechnik und Mikroskopie.



Diese Maschine mit Kuka-Roboter-Armen wurde für einen Kunden aus dem Elektrobereich gefertigt. Kosten: um die 300.000 Euro.

40

„Dreiviertel des Jahres 2025 hatten wir fast keine Bestellungen aus diesem Bereich. Die Projekte wurden immer wieder verschoben“, erinnert sich Fundeis. Prokurist Prosser nickt. Ganze Kundenstämme seien weggebrochen. „Wir sind gezwungen, in die Welt hinauszugehen. Wir haben ein top Fundament an Ingenieurskunst, haben sowohl junge als auch sehr erfahrene Mitarbeiter, und wir müssen bekannter werden, müssen neue Aufträge generieren, müssen an Kooperationsveranstaltungen teilnehmen.“

Ein weiteres Problem könnte sein, wenn China Taiwan angreift, dass Chips, die viele Kunden für ihre Produkte verbauen wie für Airbag-Sensoren, nicht mehr geliefert werden können, weil es keine mehr gibt. Heißt: Die Kunden benötigen dann auch keine Maschinen mehr von „Gefasoft“.

Aber nicht nur internationale Probleme fordern die Firma heraus, auch inländische wie die anhaltende Bürokratisierung. Reporting-Themen würden zunehmen und auch bei Zertifizierungen bekomme man „immer mehr Steine in den Weg gelegt, was kosten- und personalintensiv“ sei, zählt Fundeis auf.

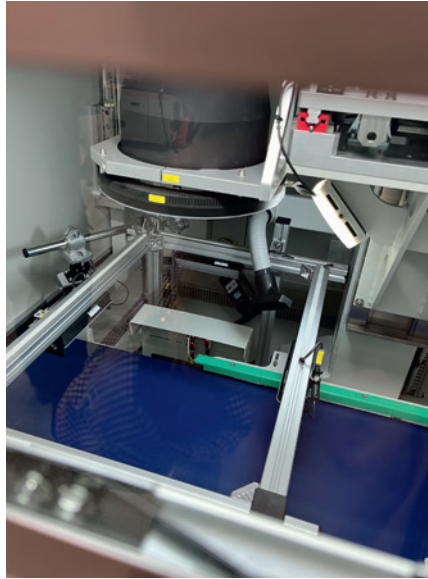
Wegen der intensiven und fast schon traditionsreichen Zusammenarbeit mit „Continental“ hat „Gefasoft“ auch Standorte in Mexiko, Ungarn und in China. Sogar Brasilien gehörte dazu, wurde aber dieses Jahr geschlossen.

An die zehn Mitarbeiter waren in Mexiko für die Regensburger tätig, mittlerweile sind es nur noch zwei. Dieser und auch der ungarische Standort werden ausschließlich als Servicedienstleistungen genutzt oder wenn es um kleine Installationen geht. Braucht es neue Anlagen, werden diese in Deutschland gebaut und dann dorthin verschifft.

KI mit Daten des Auftraggebers füttern

Auch die Produktionsstätte in Nittendorf ist temporär geschlossen – bis auf ein Drittel der Fläche, auf der Mitarbeiter beispielweise Teile mit Fräsmaschinen vorproduzieren. „Nur bei sehr vielen Aufträgen würden wir sie wieder zu 100 Prozent in Betrieb nehmen“, erklärt Prosser.

KI spielt für „Gefasoft“ eine wichtige Rolle, eine Entwicklung vor der sich das Unternehmen nicht sperrt. Im Gegenteil. „Wir haben kürzlich erst zwei KI-Entwickler eingestellt, die mit unseren Hochsprachenprogrammierern eng zusammenarbeiten und entwickeln“, sagte Fundeis. Und wie sieht das aus? Mithilfe von KI soll beispielweise eine Maschine ihren Verschleiß aufgrund verschiedener Parameter wie Vibrationen erkennen und weitergeben. „Sie soll eben nicht mehr pauschal gewartet werden müssen, sondern nur noch dann,



Das Innere einer Lasermarkierungsanlage. Auf dem blauen Fließband wird das Bauteil reingefahren, darüber befindet sich eine Kamera, die sieht, wo das Teil liegt und gibt die Position an den Laser weiter, damit dieser auf dem Bauteil an der richtigen Stelle lasern kann. Foto: 24p Film/ Gefasoft

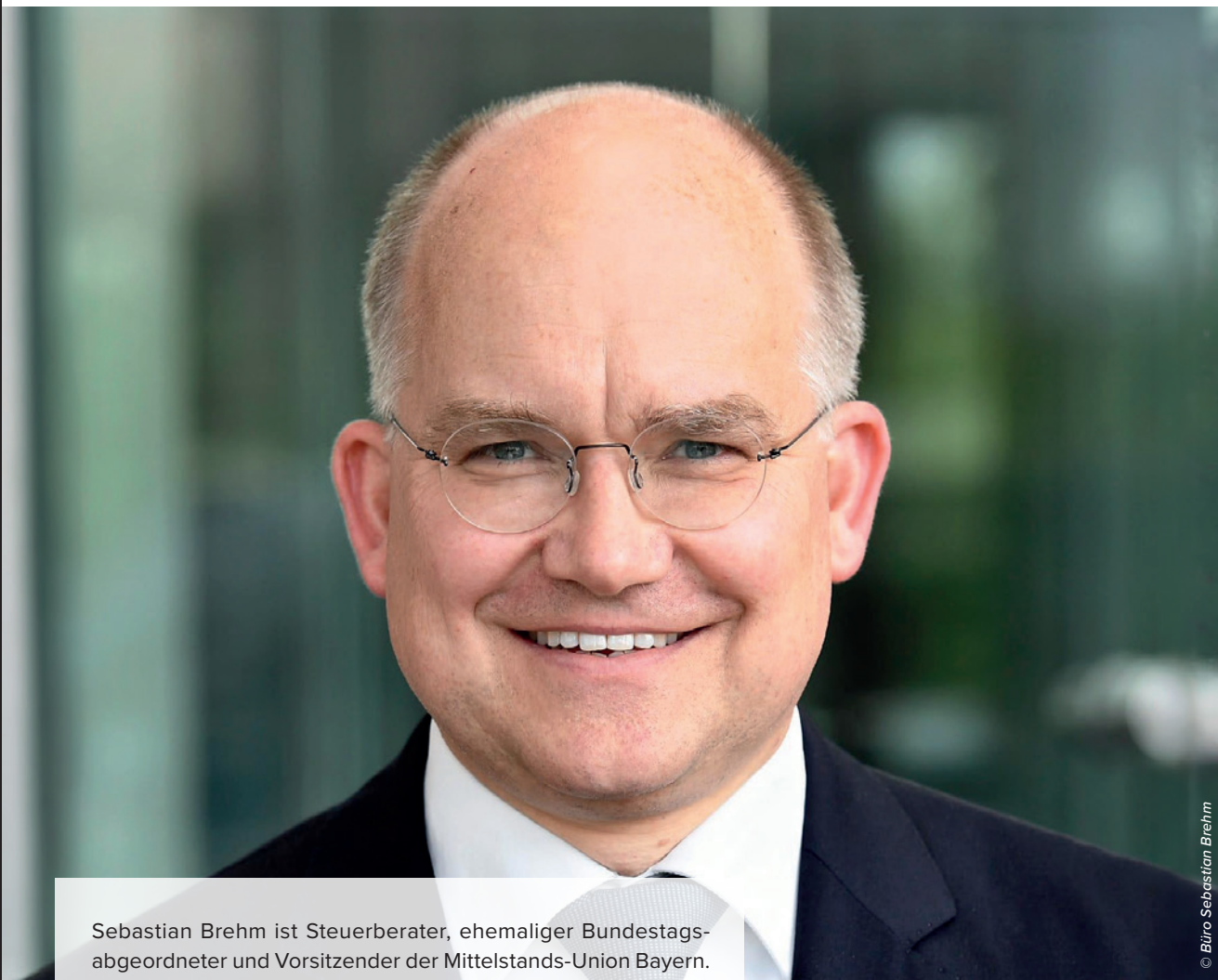
wenn es wirklich erforderlich ist“, erklärt Prosser.

Im Vorfeld wird die KI mit Daten des Auftraggebers gefüttert, damit sie zielgerichtet angewendet werden kann. „Es macht für uns keinen Sinn, KI-Systeme zum Beispiel in der Bildverarbeitung nachzuentwickeln, die es bereits fertig auf dem Markt zu kaufen gibt“, betont Fundeis. „Wir wollen unsere eigenen, innovativen KI-Lösungen entwickeln. Die, die es noch nicht gibt und sie für unsere Kunden zielgerichtet einsetzen.“

Fundeis ist kein Visionär wie Apple-Gründer Steve Jobs, dessen Porträt als Gemälde im Vorraum eines Besprechungszimmers hängt. Fundeis ist Realist, furchtlos und offen: Er will's können, weil's kein anderer schafft. ■

„Gefasoft – Automatisierung und Software“ ist ein Mitgliedsunternehmen der bayerischen Metall- und Elektroarbeitgeberverbände. Diese vertreten die wirtschaftlichen, sozialen und politischen Interessen von rund 3.700 Unternehmen im Freistaat. Sie gehören zum Dachverband „Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft“ (VBW). Ziel: die Zukunft- und Wettbewerbsfähigkeit des Wirtschaftsstandorts Bayern zu sichern. Die VBW vertritt 164 Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände sowie 52 Fördermitglieder unter anderem aus den Bereichen Industrie, Handwerk und Bauwirtschaft. In den Branchen der Mitgliedsverbände sind etwa 4,8 Millionen sozialversicherungspflichtig Beschäftigte tätig. Seit 2019 ist Wolfram Hatz Präsident des Dachverbandes VBW.

SEBASTIAN BREHM



© Büro Sebastian Brehm

Sebastian Brehm ist Steuerberater, ehemaliger Bundestagsabgeordneter und Vorsitzender der Mittelstands-Union Bayern. Der gebürtige Nürnberger gehörte von 2017 bis 2025 dem Deutschen Bundestag an und vertrat dort den Wahlkreis Nürnberg-Nord. Geboren wurde der Diplom-Kaufmann in Nürnberg, wo er bis heute beruflich und politisch verwurzelt ist. Seit 1988 ist er Mitglied der CSU. Brehm engagiert sich insbesondere in der Steuer- und Finanzpolitik.

Bürokratieabbau, technologieoffene Energiepolitik und steuerfreie Überstunden: Diese und weitere Punkte stehen im Koalitionsvertrag, von denen Sebastian Brehm hofft, dass sie umgesetzt werden. Der Vorsitzende der Mittelstands-Union (MU) Bayern spricht im Kurz-Interview auch über fragwürdige SPD-Aussagen.

FRAGE

1

Was sind die größten Probleme des bayerischen Mittelstandes?

Die größten Belastungen sind Bürokratie, hohe Energiekosten, Fachkräftemangel und immer neue Regulierungen. Für jedes abgeschaffte Gesetz kommen oft mehrere neue hinzu – besonders auf EU-Ebene. Viele Vorgaben sind für kleine und mittlere Unternehmen nicht ausreichend praxisnah und verursachen hohe Kosten sowie zusätzlichen Verwaltungsaufwand.

FRAGE

2

Was erwarten Sie von der Politik, um diese Probleme zu lösen?

Wir brauchen einen echten Bürokratieabbau, mehr Tempo bei Genehmigungen und wettbewerbsfähige Energiepreise. Entscheidend ist eine technologieoffene Energiepolitik: Neben günstigen erneuerbaren Energien müssen auch Wasserstoff, Elektrifizierung, Speichertechnologien sowie Forschung an Kernfusion und anderen Zukunftstechnologien vorangetrieben werden. Die CO₂-Bepreisung darf nicht zu einem Standortnachteil für Deutschland werden. Leistung muss sich wieder stärker lohnen – etwa durch flexiblere Arbeitszeiten, steuerliche Entlastungen und steuerfreie Überstunden. Viele dieser Punkte finden sich bereits im Koalitionsvertrag. Jetzt geht es darum, sie konsequent umzusetzen.

43

FRAGE

3

Kann eine Wirtschaftswende mit der SPD gelingen?

Eine Wirtschaftswende kann nur gelingen, wenn die Bedeutung von Unternehmern, Handwerkern, Selbstständigen und dem Mittelstand anerkannt wird. Aussagen von SPD-Chefin Bärbel Bas, wonach deutlich geworden sei, „gegen wen wir gemeinsam kämpfen müssen“, wurden von vielen Unternehmern als Angriff auf Arbeitgeber verstanden und entsprechend kritisiert. Frau Bas hat später klargestellt, dass sie keinen Kampf gegen Arbeitgeber führen wolle, sondern für mehr soziale Gerechtigkeit eintrete. Deutschland braucht daher keine Gegensätze zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern, sondern eine starke Sozialpartnerschaft. Wir werden weiter den Austausch mit der Bundesregierung suchen, gleichzeitig aber auch Druck machen, damit wirtschaftsfreundliche Reformen schneller umgesetzt werden und die Stimme des Mittelstands in die politische Arbeit einfließt.

EINE FRAGE DES ANSTANDS

Autor: Dr. Alexander Wolf

Leiter des Berliner Hauptstadtbüros der Hanns-Seidel-Stiftung

44

B

Berlin rühmt sich gern seiner Weltläufigkeit. Seit dem 7. Oktober 2023 zeigt sich, dass diese Weltläufigkeit auch Hass importiert, beheimatet und in zu vielen Vierteln gewähren lässt. Etwas, das man längst überwunden glaubte, hat in dieser Stadt nicht nur die Adresse gewechselt; es ist wieder salonfähig geworden: die Verachtung von Jüdinnen und Juden.

Sie wohnte nie mehr nur ganz rechts, wo sie ihr historisch furchtbarstes Werk verrichtet hat. Sie wohnt in den besetzten Hörsälen der Freien Universität und der Humboldt-Universität, wo „From the River to the Sea“ skandiert und ernsthaft für eine Parole der Befreiung gehalten wird. Sie wohnt im Demonstrationszug am Hermannplatz, wo das rote Dreieck der Hamas an Häuserwände gemalt und „Globalisiert die Intifada“ gerufen wird, als sei das eine politische Position und kein Aufruf zum Mord. Sie wohnt in der Predigt mancher Moschee, in der die alten Verschwörungsmärchen weitergereicht werden, als seien sie Glaubensgut. Mal trägt sie das Vokabular der Befreiung, mal des Glaubens. Das Etikett wechselt, der Kern bleibt derselbe.

Süßigkeiten in Neukölln verteilen

Man darf die Politik des Staates Israel kritisieren; man muss es sogar, wo sie Grenzen überschreitet, so wie man jede Politik kritisieren muss, die Grenzen überschreitet. Das ist nicht Antisemitismus, das ist die Pflicht des mündigen Bürgers. Aber dann muss man auch das Umgekehrte aussprechen: Wer das Existenzrecht Israels bestreitet, kritisiert nicht eine Regierung, sondern verweigert einem ganzen Volk das Recht zu leben. Wer am 7. Oktober in Neukölln Süßigkeiten verteilt, während in Israel Familien ermordet werden, äußert keine Außenpolitik, sondern feiert ein Massaker. Und wer den jüdischen Kommilitonen im Berliner Hörsaal bedrängt, schreibt nicht gegen die Siedlungspolitik an; er hat einfach einen Juden gefunden, an dem sich seine Wut entladen lässt.

Hier hilft ein nüchterner, alter Gedanke, ausgerechnet der eines Preußen aus Königsberg. Immanuel Kants „Sittengesetz“ fragt nicht, wer handelt, sondern ob sich das Prinzip einer Handlung zum Gesetz für alle erheben ließe. Es gebietet zudem, im Anderen stets den Menschen als Zweck zu achten und ihn nie zum bloßen Exemplar

Dr. Alexander Wolf leitet seit 2013 das Hauptstadtbüro der Hanns-Seidel-Stiftung in Berlin. Er hat in München Politikwissenschaften studiert und im Fach Internationale Beziehungen an der Universität der Bundeswehr München promoviert.



45

«Wir sind die, die wegsehen, und die, die hinsehen.»

einer verhassten Gruppe herabzuwürdigen. Vor diesem Maßstab zählt nicht, aus welchem Milieu einer stammt, welchem Glauben oder welcher Partei er anhängt. Eine ausgrenzende Handlung wird nicht edler, weil sie sich links nennt, und keine gewalttätige entschuldbar, weil sie sich fromm gibt. Ausgrenzung, Drohung und Gewalt, nur weil ein Mensch jüdisch ist, sind und bleiben Unrecht – über alle Lager hinweg.

Das Befreiende an diesem Maßstab ist, dass er niemanden vorverurteilt und doch keinen verschont. Er verlangt von der Rechten, sich ihrer Geschichte zu stellen. Er verlangt von einer Linken, die moralisches Behagen mit antiisraelischer Pose verwechselt hat, endlich wieder den Unterschied zwischen Solidarität und Hetze zu lernen.

Er verlangt von muslimischen Gemeinden, die antisemitischen Stränge in den eigenen Reihen offen zu benennen, anstatt sie als Folklore zu dulden. Und er verlangt von einer bürgerlichen Mitte, die zu lange aus Angst vor dem falschen Beifall geschwiegen hat, den Mund aufzumachen. Denn das Schweigen der Anständigen ist der zuverlässigste Verbündete des Antisemitismus.

Berlin, ja Deutschland selbst, hat in seiner Geschichte beides gekannt: Wir sind die, die wegsehen, und die, die hinsehen. Welche von beiden wir sein wollen, entscheidet sich nicht in den großen Reden, sondern an der Bushaltestelle, im Treppenhaus, im Seminarraum – überall dort, wo ein Mensch erkennbar jüdisch ist und sich fragt, ob er es heute sein darf, ohne den Blick zu senken. In dieser Stadt, in diesem Land, darf das nie wieder eine offene Frage sein.

Die Antwort darauf ist keine Frage der Gesinnung, sie ist eine Frage des Anstands. Und der hat, das ist das Tröstliche, keine Parteifarbe. —

Vom Agrarland zum Hightech-Staat: BAYERN ALS VORBILD FÜR GANZ DEUTSCHLAND

Autor: Dr. Rudolf Hanisch

war in den 1990ern Amtschef der Bayerischen Staatskanzlei beim damaligen Bayerischen Ministerpräsidenten Dr. Edmund Stoiber. In seinem Buch „Silicon Valley Bayern“ hat er die Entwicklung der Innovationspolitik im Freistaat dokumentiert.

46

V

Von Bayern lernen: Mit der „Hightech-Agenda Deutschland“ will Deutschland wieder ein führendes Innovationsland werden, um Wachstum und Wohlstand zu sichern. Der Freistaat hat es vorgemacht.

Schon Franz Josef Strauß (1915 bis 1988), ehemaliger Bundesverteidigungsminister und CSU-Vorsitzender, hatte es zum Ziel konservativer Politik erklärt, an der Spitze des Fortschritts zu marschieren. Er hat auf die Zukunftstechnologien „Kernkraft sowie Luft- und Raumfahrt“ gesetzt. Die Hightech-Offensive von Ministerpräsident Dr. Edmund Stoiber, ehemaliger Bayerischer Ministerpräsident (1993 bis 2007), hat den Aufstieg vom Agrarland zum Hightech-Staat vollendet. Mit der Hightech-Agenda Bayern von Ministerpräsident Dr. Markus Söder baut der Freistaat den technologischen Vorsprung weiter aus. Davon soll jetzt das ganze Land profitieren.

LMU und TUM: Als erste deutsche Exzellenzunis ausgezeichnet

Die Zukunftsoffensive von Stoiber von 1993 bis 1999 war das erste umfassende Innovationsprogramm für Hochtechnologie in Deutschland. Für die Schlüsseltechnolo-

gien Informations- und Kommunikationstechnik sowie Biotechnologie wurden mit dem IT-Forschungszentrum in Garching, dem Biotech-Campus in Martinsried (beide Landkreis München) und dem Medical-Valley in Erlangen (gleichnamiger Landkreis) Forschungs- und Technologiezentren von Weltrang geschaffen. Zugleich entstand eine landesweite Infrastruktur für den Technologietransfer in den Mittelstand mit „Bayern Innovativ“ und seinen Netzwerken und Clustern, Businessplan-Wettbewerben und Gründerzentren. In allen Landesteilen sind innovative Regionalkonzepte mit Zentren für Biomedizin, neue Materialien, grüne Biotechnologie und nachwachsende Rohstoffe entstanden. Mit „Bayern Online“ und einem landesweiten Bayernnetz begann die Digitalisierung im Freistaat. Eine Hochschulreform hat die Universitäten auf Spitzenforschung, Unternehmertum und Ausgründungen ausgerichtet und acht neue Hochschulen für angewandte Wissenschaften hervorgebracht. Die beiden Münchner Universitäten, Ludwig-Maximilians-Universität (LMU) und Technische Universität München (TUM), wurden als erste deutsche Exzellenzuniversitäten ausgezeichnet. Die Zentren der Max-Planck-Gesellschaft und der Fraunhofer-Gesellschaft wurden für Bayern gesichert. In drei Tranchen flossen damals sieben Milliarden Mark in Vorhaben von



Wissenschaft, Forschung und Technologietransfer. Heute sind das 5,8 Milliarden Euro allein aus Privatisierungserlösen. Komplementärmittel aus Wirtschaft, Bund und EU haben das auf 11,6 Milliarden Euro verdoppelt.

Mit einem gesamtgesellschaftlichen Projekt wurden wirtschaftliche und soziale Ziele ebenso wie die Stärkung von Bildung, Nachhaltigkeit und Infrastruktur verfolgt. Damit wurde die Wirtschaftskrise nach der Deutschen Einheit gemeistert und zugleich die Weichen für die anbrechende Epoche der Globalisierung und Digitalisierung gestellt. Bayern übernahm bei Wirtschaftskraft, Finanzstärke und Beschäftigung die Führung in Deutschland.

Ersten Quantencomputer in Bayern entwickeln

Zwei Jahrzehnte später brachte Söder die Hightech-Agenda Bayern auf den Weg. Ihr Gesamtvolumen von 5,5 Milliarden Euro für den Zeitraum von 2019 bis 2028 wird aus dem Staatshaushalt finanziert. Die erste Tranche umfasst zwei Milliarden Euro, davon allein 600 Millionen für die Schlüsseltechnologien Künstliche Intelligenz (KI), Quanten- und Fusionstechnik, Luft- und Raumfahrt sowie Clean-Tech für synthetische Kraftstoffe, Batterieforschung

und ein Wasserstoffzentrum in Nürnberg. Das Highlight: Der erste Quantencomputer und der erste Fusionsreaktor weltweit sollen in Bayern entwickelt werden. Außerdem: Ein Bauprogramm soll Einrichtungen von Wissenschaft und Forschung sowie regionale Projekte, Informatik und Mobilfunk stärken. Mit einer Reform sollen die Hochschulen noch unternehmerischer, offener und internationaler werden und neue Professoren und Spitzenforscher anwerben. Dazu dient auch die erste Neugründung einer bayerischen Universität seit 1978: Die TU Nürnberg wird Deutschlands erste KI-Universität. Für die Stärkung des Mittelstands sorgen Fonds für Digitalisierung, Start-ups und Automobiltechnik sowie der Ausbau von Technologie- und Gründerzentren. Wie bei Stoibers Offensive soll damit die Innovationskraft in allen Landesteilen gestärkt werden. Die 2020 aufgelegte „Hightech-Agenda Plus“, mit einem Finanzvolumen von 3,5 Milliarden Euro, soll vor allem Stellenbesetzungen in Forschung und Lehre sowie den Ausbau von Infrastrukturmaßnahmen beschleunigen. Weitere Ergänzungen der Agenda hat Söder für September 2025 angekündigt: Die Universität Würzburg soll gemeinsam mit ihrem Universitätsklinikum ein Max-Planck-Zentrum für Immunologie erhalten und in Schweinfurt soll eine von fünf vorgesehenen KI-Fabriken in Europa entstehen.



LMU-Campus Matrinsried,
der zur Gemeinde Planegg gehört,
Landkreis München.



Dr. Markus Söder, Bayerns Minister-
präsident (links), und Edmund Stoiber,
ehemaliger Ministerpräsident des Freistaats.

In München gibt es acht Start-ups, die als „Unicorn“ gelten

Eine erste Bilanz nach fünf Jahren zeigt: 2.500 neue Stellen, davon 1.000 neue Professuren, und 13.000 neue Studienplätze für Spitzenforschung. Die Zahl der Exzellenzcluster hat sich verdoppelt. Die beiden Münchner Universitäten, in Deutschland seit zwei Jahrzehnten an der Spitze, belegen mittlerweile beim weltweiten „Times Higher Education“-Ranking die Plätze 26 (TUM) und 38 (LMU). Die Würzburger Universität hat gute Chancen, die dritte Exzellenzuni in Bayern zu werden.

Bei Venture-Capital (deutsch: Wagnis- oder Risikokapital) und Start-ups ist Bayern weiterhin bundesweit führend. 2025 sind 39 Prozent des Risikokapitals hierher geflossen. Mit 785 neuen Start-ups liegt der Freistaat vor den Bundesländern NRW (658) und Berlin (618) an der Spitze. Von den 36 deutschen „Einhörnern“ (im Englischen „Unicorns“ genannt), das sind nicht börsennotierte Start-ups mit einer Bewertung von mindestens einer Milliarde US-Dollar, kommen fünfzehn aus Berlin und acht aus München, darunter Celonis und Helsing, die mit dreizehn beziehungsweise zwölf Milliarden Euro am höchsten bewertet sind. Wie attraktiv die bayerische Landeshauptstadt als Zentrum

«Die TU Nürnberg wird Deutschlands erste KI-Universität.»

digitaler Zukunftstechnologien ist zeigt, dass Open-AI und Anthropic jeweils im Jahr 2025 ein Deutschlandbüro eröffnet haben. Oder am Beispiel von Nvidia, das gemeinsam mit der Deutschen Telekom eine Milliarde Euro in ein KI-Rechenzentrum investiert, und Google sein Entwicklungszentrum weiter ausbaut. Damit ist auch dieses Programm wieder ein großer Standortvorteil für die Zukunft des Freistaats – und darüber hinaus für ganz Deutschland: mit der „Entwicklung einer Hightech-Agenda für Deutschland nach bayerischem Vorbild“, wie sie im CSU-Wahlprogramm für die Bundestagswahl 2025 gefordert wurde und jetzt vom CSU-geführten Bundesministerium für Forschung, Technologie und Raumfahrt, unter Ministerin Dorothee Bär, verwirklicht wird.



KI-Fabrik am Standort München: Nvidia-Chef Jensen Huang besprach seine Pläne 2025 mit Bundeskanzler Friedrich Merz (CDU, rechts).



Das Kongresszentrum „Galileo“ auf dem Forschungscampus Garching, das zur Technischen Universität München (TUM) gehört.

Bund will 18 Milliarden Euro investieren

Von der jetzigen Bundesregierung wurde die Hightech-Agenda, nach bayerischem Vorbild, am 30. Juli 2025 beschlossen. Ihr Hauptziel: Gegenüber den USA und China technologisch aufzuholen. Die zwei Länder dürfen nicht allein über unsere Zukunft bestimmen, hat Bundeskanzler Friedrich Merz bei der Vorstellung des Programms am 29. Oktober vergangenen Jahres festgestellt. Daher will sich jetzt auch der Bund mit einem Volumen von 18 Milliarden Euro bis 2029 auf Schlüsseltechnologien konzentrieren.

Bei der Auswahl der sechs wichtigsten Innovationstreiber zeigt sich der maßgebende Einfluss der bayerischen Agenda: Künstliche Intelligenz, Quantentechnologie, Fusions-technik sowie klimaneutrale Energieerzeugung und Mobilität finden sich jetzt in beiden Programmen. Lediglich Mikroelektronik und Biotechnologie weist allein die Bundesagenda aus. Angesichts der bayerischen Spitzenstellung bei der KI-, Quanten- und Fusionsforschung sowie bei Clean-Tech ist davon auszugehen, dass ein erheblicher Anteil der Bundesmittel in den Freistaat fließen und damit das Volumen und die Schlagkraft der Hightech-Agenda Bayern deutlich erhöhen wird. Ein Beispiel: das Zwei-Milliarden-Vorhaben eines Fusionsreaktors im stillgelegten Atommei-

ler in Gundremmingen (schwäbischer Landkreis Günzburg), zu dem Bayern und das Start-up Proxima je 400 Millionen Euro beitragen, während 1,2 Milliarden Euro vom Bund kommen sollen. Auch bei den weiteren fünf strategischen Forschungsfeldern des Bundesprogramms, die gegenüber den Schlüsseltechnologien nachrangig sind, dürfte Bayern gut bedacht werden – vor allem bei der Forschung für Luft- und Raumfahrt, Sicherheit, Verteidigung und Gesundheit. Die Stärkung der hier vorhandenen Superpower würde letztendlich ganz Deutschland zugutekommen.

Wirtschaftsstandort Deutschland: rohstoffarm und kostenintensiv

Bei Erfindungen und Patenten gehört Deutschland nach wie vor zur Weltspitze. Entscheidend für den Erfolg der Agenda in Bund und Land wird aber sein, Forschungsergebnisse zeitnah in Innovationen, also in kommerzielle Unternehmen, Produkte und Dienstleistungen umzusetzen. Darin besteht die größte Herausforderung für den rohstoffarmen und kostenintensiven Wirtschaftsstandort Deutschland, um im globalen Wettbewerb wieder an der Spitze des Fortschritts zu marschieren. ■

KRIEG IM SCHATTEN

Hybride Bedrohungen und Europas Umgang damit

Autorinnen: Andrea Rotter

Leiterin des Referats für Außen- und Sicherheitspolitik
der Hanns-Seidel-Stiftung

Bohdana Chepka

Mitarbeiterin im Referat für Außen- und Sicherheitspolitik
der Hanns-Seidel-Stiftung

50

H

Hybride Bedrohungen – von Cyberangriffen über Desinformation, Spionage- und Sabotageakte bis hin zu Drohneneinsätzen oder gezielte Tötungen – haben in Europa und Deutschland deutlich zugenommen. Wie reagiert der Westen auf diesen nicht erklärten Krieg?

Seit einigen Jahren, insbesondere seit Beginn des russischen Angriffskriegs gegen die Ukraine, ist eine deutliche Intensivierung hybrider Aktivitäten Russlands im europäischen Raum zu beobachten. Erst im Juli dieses Jahres machten Deutschland und weitere EU-Staaten russische Geheimdienste für schwerwiegende Cyberangriffe auf staatliche Institutionen verantwortlich. Es folgten die Einbestellung des russischen Botschafters in Berlin sowie weitere EU-Sanktionen.

Hybride Angriffe nehmen stark zu

Hybride Kriegsführung ist kein neues Phänomen, allerdings wandelt sich ihr Spektrum aufgrund des technologischen Fortschritts und neuer Formen der Einflussnahme stetig. Generell bewegen sich hybride Aktivitäten häufig unterhalb der Schwelle eines bewaffneten Angriffs – sie

finden also in einer Grauzone statt, in der sowohl Urheber-schaft und rechtssichere Zuordnung als auch angemessene Gegenmaßnahmen oftmals schwer zu bestimmen sind. Daher ist auch von Russlands „Schattenkrieg“ die Rede.

Sie umfassen meist eine Vielzahl nichtmilitärischer Mittel wie Cyberangriffe, Spionage, GPS-Störungen, KI-unterstützte Propaganda- und Desinformationskampagnen sowie die gezielte Instrumentalisierung von Migrationsbewegungen an den Außengrenzen der Europäischen Union (EU). Besonders kritisch sind Ausspäh- und Sabotagefälle gegen kritische Infrastruktur oder militärische Einrichtungen, etwa gegen Bahnanlagen, Pipelines, Daten- und Telefonkabel, Stromnetze, Rüstungsfabriken, Marineschiffe und Munitionsdepots. Russland greift hierfür beispielsweise auf „gekaufte“ Zivilisten zurück, der BND spricht von „Wegwerf-Agenten“, die über Soziale Medien gegen wenig Geld angeheuert werden und inzwischen mit mehreren Straftaten wie Brandstiftung in Verbindung gebracht werden.

Angesichts der Zunahme solcher Fälle bekräftigten die Mitgliedstaaten auf dem NATO-Gipfel 2023 im litauischen



Cyberangriffe haben in Deutschland deutlich zugenommen.

Vilnius, dass hybride Angriffe das Ausmaß eines bewaffneten Angriffs erreichen und unter Umständen den Bündnisfall nach Artikel 5 des NATO-Vertrags zur Folge haben können.

Deutschland im Visier

Aufgrund seiner zentralen Bedeutung als größte Wirtschaftsmacht in Europa, als logistische Drehscheibe der NATO sowie als wichtiger Unterstützer der Ukraine rückt Deutschland selbst immer mehr ins Visier hybrider Kriegsführung. Vor dem Hintergrund der zunehmenden Intensität und sicherheitspolitischen Bedeutung dieser Angriffe hielt Bundeskanzler Friedrich Merz (CDU) im September 2025 fest: „Wir sind nicht im Krieg, aber wir sind auch nicht mehr im Frieden.“

Russland ist ein zentraler, jedoch nicht der einzige Akteur. Auch Staaten wie China, Iran oder Nordkorea führen hybride Operationen in Europa durch und nutzen Cyberangriffe, wirtschaftliche Einflussnahme, den Erwerb von Schlüsseltechnologien sowie Desinformation und Spionage, um ihre Ziele zu verfolgen.

Die Maßnahmen sollen europäische Einigkeit unterminieren, die Mitgliedstaaten innenpolitisch destabilisieren, das Vertrauen in demokratische Institutionen untergraben, gesellschaftliche Polarisierung fördern sowie die Unterstützungsbereitschaft für die Ukraine verringern. Die Ausspäh- und Sabotageakte zielen darüber hinaus auf die unmittelbare Beeinträchtigung kritischer Infrastruktur ab und geben dem Angreifer Einblicke in Verwundbarkeiten, Schwachstellen und sicherheitsrelevante Prozesse.

Laut einer von der HSS in Auftrag gegebenen Studie des International Institute for Strategic Studies aus dem Jahr 2025 hat sich die Zahl russischer Sabotageakte in Europa von 2023 auf 2024 nahezu vervierfacht. Zugleich veränderten sich die Zielobjekte: Insbesondere bei Angriffen auf Einrichtungen mit Bezug zur Unterstützung der Ukraine sowie auf staatliche Institutionen nahm die Intensität zu. Eine weitere Analyse des International Centre for Counter-Terrorism (ICCT) und GLOBSEC identifizierte zwischen Februar 2022 und Februar 2026 insgesamt 151 Vorfälle mutmaßlich von Russland koordinierter verdeckter Sabotageakte, Brand- und Sprengstoffanschläge sowie gezielter Einschüchterungsversuche im europäischen Raum.



Von russischen Tankern starten nicht nur Drohnen, sie zerstören auch wichtige Unterseekabel.



Die EU-Kommission hat einen Aktionsplan zur Drohnenabwehr entwickelt.

Spione von oben

Auch der Einsatz von Drohnen wird zunehmend als Instrument hybrider Aktivitäten in Europa genutzt, zuletzt in Leipzig. Ermittlungen deuten in vielen Fällen auf eine Beteiligung Russlands hin. Mehrere europäische Länder – darunter Polen, Litauen, Rumänien, Dänemark, Norwegen, Deutschland und Frankreich – berichteten im vergangenen Jahr von Drohnensichtungen oder -störungen in ihrem Hoheitsgebiet, oft über Kasernen, Flughäfen, Werften oder anderen militärischen und industriellen Einrichtungen.

Deutschland „ist tägliches Ziel einer hybriden Kriegsführung“, betont daher Bundesinnenminister Alexander Dobrindt (CSU). Laut Bundeskriminalamt (BKA) wurden im vergangenen Jahr 321 Sabotageverdachtsfälle sowie 1.289 Drohnenvorfälle mit insgesamt 2.310 Drohnenüberflügen in Deutschland registriert.

Im Abwehrkampf

Um der komplexen Bedrohungslage gerecht zu werden, hat Deutschland verschiedene Maßnahmen ergriffen: 2025 stellten Bund und Länder einen gemeinsamen Aktionsplan gegen Desinformation und für eine wehrhafte Demokratie

vor. Der Nationale Sicherheitsrat beschloss zudem einen ressortübergreifenden Aktionsplan zur Abwehr hybrider Bedrohungen mit einem Fokus auf Spionageabwehr und Schutz kritischer Infrastruktur. Im Juni 2026 wurde das Gemeinsame Zentrum zur Abwehr hybrider Bedrohungen (GAZ Hybrid) als Koordinierungsplattform für die Sicherheitsbehörden von Bund und Ländern eröffnet. 2025 wurde außerdem eine Änderung des Luftsicherheitsgesetzes auf den Weg gebracht, um die Drohnenabwehr zu stärken. Ein Gemeinsames Drohnenabwehrzentrum (GDAZ) in Berlin nahm ebenfalls seine Arbeit auf.

Übergeordnetes Ziel dieser Maßnahmen ist es, die Fähigkeiten der zuständigen Sicherheitsbehörden zur Abwehr von Cyberangriffen, Spionage und Sabotage zu stärken und ihre Zusammenarbeit zu verbessern. Darüber hinaus soll die Bevölkerung besser vor hybriden Bedrohungen geschützt und die gesellschaftliche Resilienz erhöht werden, unter anderem durch den Fähigkeitsaufbau in der Cybersicherheit, im Zivil- und Katastrophenschutz sowie in der zivilen Verteidigung.

Resilienz und aktive Gefahrenabwehr

Auch die Europäische Union hat ihre Instrumente zur Abwehr hybrider Bedrohungen deutlich ausgebaut. Zu

**Andrea Rotter****Bohdana Chepka**

diesem Zweck wurden politische, rechtliche und sanktionspolitische Maßnahmen – von Vorgaben zum Schutz kritischer Einrichtungen (CER-Richtlinie) und Cybersicherheitsanforderungen (NIS2-Richtlinie) bis hin zu „EU Hybrid Rapid Response Teams“ zur Unterstützung bei der Abwehr hybrider Kampagnen – eingeführt. Im Februar 2026 veröffentlichte die EU-Kommission zudem einen Aktionsplan zur Drohnen- und Drohnenabwehr-sicherheit. Viele EU-Staaten haben ähnlich wie Deutschland ihre nationalen Sicherheitsstrategien angepasst und hybride Bedrohungen ausdrücklich als zentrales Risiko benannt. Regierungen investieren verstärkt in Cybersicherheit, verbessern den Schutz kritischer Infrastruktur und verschärfen Gesetze, um Spionage und Sabotage wirksamer verfolgen zu können.

Neben der Steigerung der Resilienz, um Verwundbarkeiten zu reduzieren und dem Angreifer möglichst wenig Angriffsfläche zu bieten, rücken Abschreckung und aktive Gefahrenabwehr mittels eigener Gegenmaßnahmen zunehmend in den Fokus der Debatte. So kündigte Innenminister Dobrindt Ende 2025 an, bei Cyberangriffen ebenfalls offensiv reagieren zu wollen: „Wer uns im Cyber-raum angreift, der soll sich bewusst werden: Wir wollen und wir werden uns zukünftig wehren! Wir können auch stören und zerstören.“

Von Verbündeten lernen

Zwar hat Deutschland in den vergangenen Jahren wesentliche Fortschritte im Umgang mit hybriden Angriffen gemacht, doch setzt Berlin zugleich auf den Austausch mit den Partnern in Nord-, Mittel- und Osteuropa. Denn bei der Reaktion auf hybride Aktivitäten spielen mehrere Faktoren eine Rolle, darunter historische Erfahrungen und die geographische Nähe zu Russland. Die baltischen Staaten, Finnland, Schweden, Tschechien oder Polen sind schon länger Ziel hybrider Kriegsführung Russlands und können daher spezifische Erfahrungswerte einbringen.

All diese Entwicklungen zeigen, dass hybride Angriffe ein komplexes und dynamisches Querschnittsthema nationaler Sicherheitsvorsorge darstellen. Es bedarf daher länderübergreifender Zusammenarbeit sowie der kontinuierlichen Anpassung politischer, rechtlicher und technologischer Maßnahmen. ■

**Wer mehr über hybride
Bedrohungen wissen will:**



DER WESTBALKAN

Derzeit sind neun Staaten offiziell Bewerberländer: Albanien, Bosnien und Herzegowina, Georgien, Moldau, Montenegro, Nordmazedonien, Serbien, die Türkei und die Ukraine. 2022 stellte auch die Regierung des Kosovo einen formellen Beitrittsantrag, ist jedoch noch nicht offiziell Kandidat.



Günther Oettinger

*ehemaliger EU-Kommissar für Haushalt und Personal und
ehemaliger Ministerpräsident Baden-Württembergs*

**JA, die Länder des
Westbalkans müssen
EU-Mitglieder werden.**

Der brutale Krieg Russlands gegen die Ukraine ist eine Bedrohung von Frieden und Stabilität in ganz Europa. Seit Jahren sind die sechs Länder des Westbalkans auf der Kandidatenliste der Europäischen Union (EU) für eine Mitgliedschaft: Albanien, Bosnien und Herzegowina, Kosovo, Montenegro, Nordmazedonien und Serbien. Der Einfluss Russlands und Chinas mit verschiedenen Instrumenten, indirekt gerichtet gegen ein demokratisches Europa, ist massiv. Die Länder des Westbalkans grenzen im Süden an Griechenland, im Osten an Bulgarien und Rumänien, im Norden an Kroatien und Ungarn, alles Mitglieder der EU. Die geostrategische Betrachtung kann nur zu folgendem Ergebnis führen: Alle EU-Institutionen müssen den Beitrittsprozess glaubwürdig voranbringen mit dem Ziel, eine Mitgliedschaft noch in diesem Jahrzehnt zu ermöglichen. Korruption und das organisierte Verbrechen sind nicht akzeptabel, die Kosten einer Mitgliedschaft für den Europäischen Haushalt sind hoch.

Dem ist zu entgegnen: Die sechs Westbalkanländer haben die gleiche Zahl an Einwohnern wie die DDR 1989. Bei gutem Willen sollte es 450 Millionen EU-Europäern möglich sein, 16 Millionen Einwohner auf dem Westbalkan so zu integrieren wie es 64 Millionen Westdeutschen während der Deutschen Einheit möglich war. Auch der größer werdende Binnenmarkt mit den vier Grundfreiheiten spricht für eine Mitgliedschaft in diesem Jahrzehnt. 2027 ist die Weltausstellung EXPO in Belgrad. Dies wäre ein guter Anlass für entscheidende Schritte in die richtige Richtung. Eine weitere Stärkung des demokratischen und marktwirtschaftlichen Europas kann durch umfassende Kooperationen mit der Schweiz und dem Vereinigten Königreich sowie der Assoziierung der Ukraine angestrebt werden. Und die Türkei? Erstmal den Verlauf und das Ergebnis der Wahlen abwarten. ■

SCHNELLER EU-BEITRITT?



Andreas von Delhaes-Guenther

*Referatsleiter Publikationen, Magisterarbeit 2003 über den
EU-Beitritt der Türkei aus Sicht der deutschen Presse*

NEIN, die EU ist
noch nicht reif für weitere
Mitglieder.

Ja, die Balkanländer warten schon lange auf die EU-Mitgliedschaft und ja, ihr Beitritt ist eine Frage der geostrategischen Sicherheit angesichts Russlands und Chinas Einflussnahme in der Region. Aber das spricht auch gegen den Beitritt: Was, wenn das notorisch prorussische Serbien, das an chinesischen Krediten hängende Montenegro oder Bosnien-Herzegowina mit seiner komplizierten Machtverteilung EU-Mitglied wird? Import von Instabilität statt dem gewünschten Export von Stabilität. Dazu Sorge um die Weitergabe sensibler Informationen an Europas Feinde. Zuerst muss die EU bereit für eine Erweiterung sein. Das Beispiel Ungarn unter Orban war Warnung genug, dass sich die EU erst vom Vetorecht einzelner Staaten lösen und Mehrheitsentscheidungen ausweiten muss.

Die EU muss auch wieder auf das Wesentliche reduziert werden, damit sich der zunehmende EU-Frust bei den Bürgern abbaut. EU-Haushalt und Bereiche wie die Agrar- und Strukturpolitik bedürfen tiefgreifender Reformen, um nicht Beitragssteigerungen oder Konkurrenzkampf um EU-Mittel auszulösen. Reformbedürftig sind auch die große EU-Kommission, das bereits schwer koalitionsfähige EU-Parlament und die Vetorechte gegen neue EU-Mitglieder. Wer sagt denn, dass ein beigetretenes Serbien später dem Kosovo, den es weiter als eigenes Staatsgebiet ansieht, als EU-Mitglied zustimmen würde? Die von Russland teilbesetzten Länder Ukraine, Georgien und Moldau haben noch einen weiten Weg. Die türkische Diktatur ist nicht beitriffähig. Wichtig bleibt beim Westbalkan die Erfüllung aller Beitrittskriterien. Einen Rabatt darf es nicht geben. Das haben Bulgarien und Rumänien gezeigt, die bis heute EU-Standards hinterherhinken. Nur eine stabile, aufs Wesentliche reduzierte und handlungsfähige EU ist auch attraktiv für die Bürger – und geopolitisch relevant. ■

CONTRA 55

«WAS MACHT EIGENTLICH ...?»



**JOHANNES
SINGHAMMER**

Verantwortung hat der CSU-Politiker Johannes Singhammer immer und gerne übernommen. Der 73-jährige studierte Jurist kann sich ein Leben ohne Verantwortung gar nicht vorstellen. Aus diesem Grund liegen ihm neben seiner Familie, seinen Enkelkindern auch zwei weitere Projekte am Herzen ...

Autor: Johannes Singhammer

Meinem Heimatland Deutschland etwas zurückzugeben und für meine Familie mehr Zeit zu haben, das macht mir Freude. Nahezu jeden Sonntag koche ich für meine Großfamilie samt Enkelkindern. Und meist kommen auch alle. Als Opa die neue Generation zu exakt festgelegten Trainingseinheiten auf den Fußballplatz zu begleiten, war anfangs etwas ungewohnt, aber die Umstellung ist geglückt.

Zweitens: Afrika hat mich als aktiver Parlamentarier immer fasziniert – und daran hat sich auch jetzt nichts geändert. Afrika ist der Schicksalsnachbarkontinent für Deutschland und Europa. Wenn es den Menschen in Afrika schlecht geht, wird es den Menschen in Europa nicht gut gehen. So bin ich immer wieder vor allem in Westafrika und in Togo.

Die Geschichte zu dem Foto, das 2022 entstanden ist: Den Medizinmännern in der afrikanischen Region Kpalimé (Südwesten Togos) durfte ich Urkunden und T-Shirts überreichen. Zuvor hatten die traditionellen Heiler ein Praktikum in einer Klinik mit westlichem Medizinstandard absolviert. Statt einem oft kulturell geprägten Gegeneinander zur westlichen Medizin sollen künftig vertretbare Behandlungen von Medizinmännern weiter geleistet, ansonsten aber Patienten an Ärzte überwiesen werden. Dazu gibt es die wie früher bei uns verbreiteten Überweisungsblocks. Bayern hat an diesem Projekt großen Anteil vor allem die Initiative „PiT Togo-Hilfe“.

«HOCHRANGIGEN TEILNEHMER ZU EINEM ,GEBETSFRÜHSTÜCK‘ EINLADEN.»

57

«AFRIKA HAT MICH IMMER FASZINIERT.»

Vielfältige persönliche, lang gewachsene, belastbare Kontakte sind bei alledem von Vorteil. Die Verbundenheit wird geschätzt. Als Ehrenmitglied des zentralen Hauptlingsrats der Region wird mir jetzt auch eine landestypische Dienstkleidung gestellt. ■

Wer lange politisch Verantwortung getragen hat, wird niemals unpolitisch. Zwei Schwerpunkte liegen mir am Herzen:

Erstens: Brücken bauen statt Gräben ausheben. In der Stiftung „Initiative Verantwortung vor Gott und den Menschen“, die sich für Völkerverständigung einsetzt, nimmt der erste Satz unserer Verfassung einen hohen Rang ein: „Verantwortung vor Gott und den Menschen“. Mit der Stiftung ist es uns gelungen beispielsweise vor der berühmten Münchner Sicherheitskonferenz, die hochrangigen Teilnehmer zu einem „Gebetsfrühstück“ einzuladen. Die gute Erfahrung: Wer zuvor miteinander bereit ist zu beten, verhandelt später in einer anderen Atmosphäre.

JOHANNES SINGHAMMER

Von 2013 bis 2017 war der CSU-Politiker Vizepräsident des Deutschen Bundestags.

Singhammer ist HSS-Mitglied und war von 1994 bis 2017 Bundestagsabgeordneter – mit kurzer Unterbrechung 2005.

SOCIAL MEDIA

Aktuelles aus den sozialen Netzwerken



Prof. Klaus Holetschek, MdL

Wir stehen an eurer Seite (...). Viele Jüdinnen und Juden erleben auch bei uns Anfeindungen und verbergen aus Angst ihre Identität. Das dürfen wir niemals hinnehmen. Es braucht konsequentes Handeln, wirksame Prävention und Zivilcourage – im Alltag ebenso wie im digitalen Raum. Jüdinnen und Juden müssen in Bayern frei, sicher und sichtbar leben können. Dafür müssen wir jeden Tag gemeinsam einstehen. »

#Staat #JüdischesLeben #Israel #GegenAntisemitismus



Dr. Stefan Ebner, MdL

Ein echter Ebner aus 1999. Dieses Stilleben habe ich damals im Leistungskurs Kunst gemalt – und ja, das Skateboard ist kein Zufall, ich war nämlich Skater! Freu mich, dass mein Bild nach 26 Jahren immer noch in meiner alten Schule hängt (...). »

#Throwback #Schulzeit #Erinnerungen
#GymnasiumViechtach
#Stilleben #JungeUnion #skateboarding



58



Melanie Huml, MdL

Kinder müssen gehört werden. Wenn Kinder und Jugendliche Gewalt, Missbrauch, Mobbing, Cybergrooming, Angst oder Druck erleben, brauchen sie schnelle Hilfe – und eine Anlaufstelle, die unkompliziert erreichbar ist. »



Dr. Florian Hermann, MdL



(...) Bayern und die USA verbindet eine außergewöhnliche Freundschaft – gegründet auf gemeinsamen Werten wie Freiheit, Demokratie und Verantwortung. Seit Jahrzehnten sind die Vereinigten Staaten ein enger Partner und treuer Verbündeter. Diese gewachsene Partnerschaft lebt vom persönlichen Austausch und vom Vertrauen zwischen den Menschen. (...) »

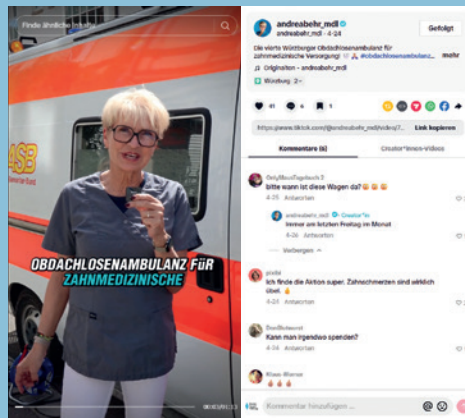
#USA #Bayern #Freundschaft #IndependenceDay



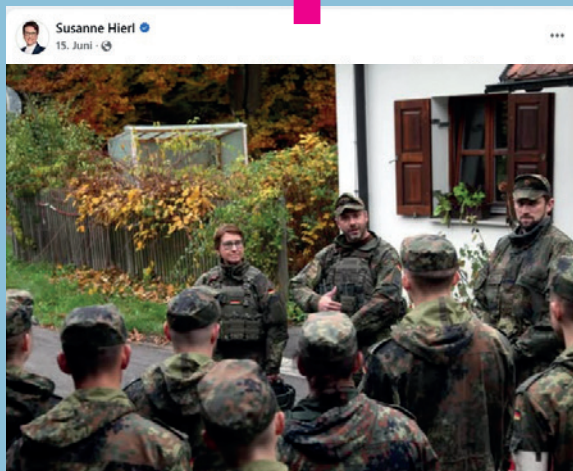
Andrea Behr, MdL

Die vierte Würzburger Obdachlosenambulanz für zahnmedizinische Versorgung! »

#obdachlosenambulanz
#würzburg #hilfe #behandlung



59



Susanne Hierl, MdB



Heute wird zum zweiten Mal der Nationale #Veteranentag begangen. An diesem Tag sprechen wir unseren Veteraninnen und Veteranen #Anerkennung für ihren Dienst und ihre Verantwortung gegenüber unserem Land aus. Sie haben auf vielfältige Weise einen bedeutenden Beitrag geleistet – sei es in den Kasernen, bei der Unterstützung in Katastrophenlagen, im Einsatz für unsere Bündnispartner oder durch die Übernahme von Verantwortung bei Auslandseinsätzen. Dieses Engagement verdient unseren Respekt, unsere Wertschätzung und unsere #Anerkennung. (...) »

VON DER OPPOSITION ZUR VOLKSPARTEI EIN RÜCKBLICK

Autorin: Dr. Stephanie Günther

Stellvertretende Leiterin des Archivs für
Christlich-Soziale Politik

Am 5. August jährt sich der Todestag von Hanns Seidel zum 65. Mal. Ohne den späteren Ministerpräsidenten (1957-1960) wäre die CSU nicht moderner, liberaler und überkonfessioneller geworden.

60

Als die politischen Ereignisse nach der Wahl zum Bayerischen Landtag 1954 eine dramatische Wendung nahmen, schlug die Stunde des Hanns Seidel. Dabei war seine politische Karriere zu diesem Zeitpunkt noch jung: Der 1901 in Schweinheim bei Aschaffenburg geborene Seidel war zwar schon als Student politisch interessiert, hatte bis zum Kriegsende im Mai 1945 aber noch kein politisches Amt bekleidet. Das änderte sich 1945, als die Amerikanische Militärverwaltung den politisch unbelasteten und als sachkompetent geltenden Seidel zum Landrat in Aschaffenburg ernannte. Damit begann für den aus kleinen Verhältnissen stammenden Juristen und wirtschaftspolitischen Experten ein nahezu kometenhafter Aufstieg. 1946 nahm er an der Verfassungsgebenden Landesversammlung teil und wurde danach in den Bayerischen Landtag gewählt, im Jahr darauf schon zum Bayerischen Wirtschaftsminister in das Kabinett Ehard berufen. In den sieben Jahren in diesem Amt setzte sich Seidel für den Wiederaufbau Bayerns ein, er galt als kundig und unermüdlich. Seine Sachkompetenz und sein politisches Talent fielen dabei auch außerhalb der Landesgrenzen auf. Konrad Adenauer versuchte nachdrücklich, aber vergeblich ihn für die Bundespolitik zu gewinnen – Seidel blieb in Bayern. Als sich 1954 die politischen Ereignisse überstürzten, waren seine Kompetenz und Autorität in der Partei gefestigt und unangefochten.

Was war geschehen? Im November dieses Jahres fanden in Bayern Landtagswahlen statt, bei denen die CSU mit 38 Prozent die meisten Stimmen erlangte. Völlig überraschend scheiterten jedoch die Koalitionsverhandlungen mit der SPD, die mit der Bayernpartei, der FDP und dem GB/BHE (Gesamtdeutscher Block/Bund der Heimatvertriebenen und Entrechteten, 1950 bis 1961; eine Partei, die die Interessen der nach dem Zweiten Weltkrieg vertriebenen Deutschen sowie Kriegsgeschädigten vertrat) eine Viererkoalition unter Wilhelm Hoegner (SPD) als Ministerpräsidenten einging. Die CSU fand sich überraschend auf der



© ACSF, Ph. P. Seidel, Hanns : 13-2

**«KONRAD ADENAUER
VERSUCHTE NACHDRÜCK-
LICH, ABER VERGEBLICH,
IHN FÜR DIE BUNDES-
POLITIK ZU GEWINNEN –
SEIDEL BLIEB IN BAYERN.»**

Oppositionsbank wieder. Oppositionsführer wurde Seidel, der diese Rolle als Herausforderung in einer Demokratie verstand, wie sich sein Sohn Prof. Christian Seidel erinnert.

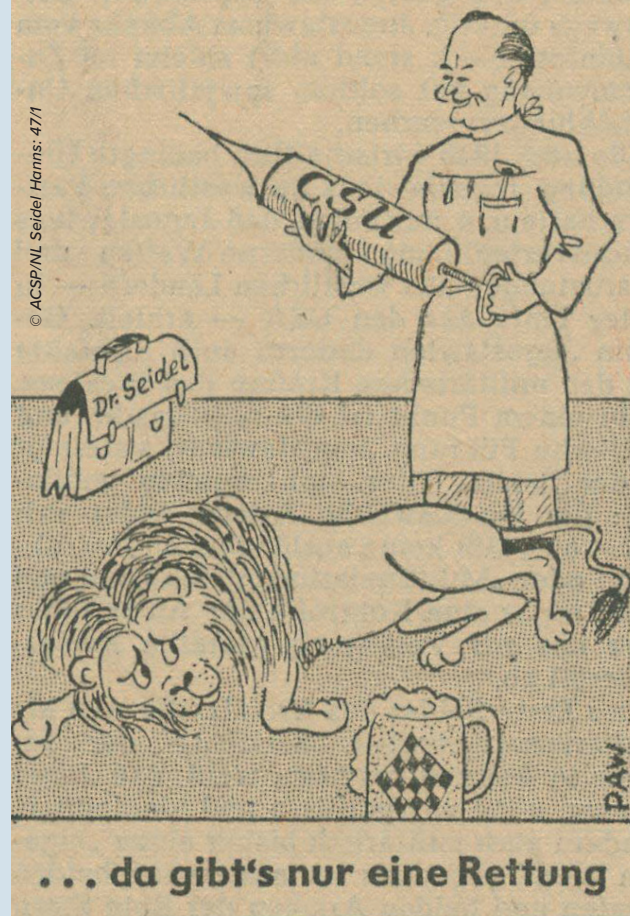
Der Aufruhr innerhalb der Partei war beträchtlich, intern folgten harte Konsequenzen. Am 22. Januar 1955 wurde eine außerordentliche Landesversammlung einberufen, bei der es zu tiefgreifenden personellen und organisatorischen Veränderungen kam. Hans Ehard übernahm für die gescheiterten Koalitionsverhandlungen die Verantwortung und stellte sein Amt als CSU-Landesvorsitzender zur Verfügung. In der folgenden Kampfzettelung zwischen Seidel und dem damaligen Bundesminister Franz Josef Strauß konnte sich der Oppositionsführer Seidel klar durchsetzen.

Der neue Vorsitzende machte sich entschlossen an die Modernisierung der Partei. Zunächst begrenzte er den Einfluss des erzkonservativ-katholischen Parteiflügels, der der Einheit der Partei schwer geschadet hatte. Schließlich beruhte der Erfolg der CSU zu einem bedeutenden Teil auch auf der Idee der Überkonfessionalität. Es folgten personelle Veränderungen zugunsten einer liberaleren, pragmatischen und nicht von den Flügelkämpfen der Vergangenheit belasteten Generation.

Daneben begann Seidel die Organisationsstrukturen der Partei zu erneuern, die noch denen einer Honoratiorenpartei des 19. Jahrhunderts ähnelten. Ein wichtiger Schritt war der Ausbau der Landesgeschäftsstelle in München zu einem funktionierenden Apparat. Landesgeschäftsführer wurde der damals 29-jährige Friedrich Zimmermann, der den Landesvorsitzenden bei der Neuordnung der Parteiorganisation helfen sollte. Auf Zimmermanns Vorschlag geht etwa das Netz von bezahlten Bundestagswahlkreisgeschäftsführern zurück, das zu einer wesentlich strafferen Durchorganisation der Partei führte.

Mit dem Ausbau der CSU-Pressearbeit vollzog die Partei einen weiteren wichtigen Schritt zur modernen Massenpartei. Durch intensive Förderung und inhaltliche Reformen konnten Auflagenzahlen und Reichweite der Parteizeitung „Bayernkurier“ signifikant gesteigert werden. Der neue Pressereferent und Chefredakteur des Bayernkuriers, Hans Wüst, unterhielt ständige Verbindungen zur Presse und sorgte für eine professionalisierte Öffentlichkeitsarbeit.

Schließlich erfuhr auch das nicht mehr zeitgemäße Grundsatzprogramm eine Überarbeitung. 1957 konnte das neue Programm beschlossen werden, das nun weniger den christlichen Standpunkt der Partei betonte, den wirtschaftspolitischen Erfordernissen der Sozialen Marktwirtschaft entsprach und die Notwendigkeit der Einbindung Deutschlands in das westliche Verteidigungsbündnis herausstrich.



Lebensretter Hanns Seidel, der Bayern mit einer frischen und modernen CSU wiederbelebt.

61

Als 1957 schließlich die Viererkoalition zerbrach, stand die CSU schlagkräftig und straff durchorganisiert bereit, die Regierungsverantwortung anzutreten. Seidel übernahm das Amt des Ministerpräsidenten, eine folgerichtige Entscheidung, seine Autorität innerhalb der Partei war längst unangefochten.

Letztendlich hatten sich die Ereignisse von 1954 für die CSU als Glück im Unglück erwiesen. Die Partei nutzte die Zeit in der Opposition, um sich zu modernisieren, zu konsolidieren und zu wachsen. Seidels Wirken zeigten bald Erfolg: Die CSU war mit einem stetigen Zuwachs an Mitgliederzahlen auf dem Weg zu einer Volkspartei. ■

**Zeitzeugeninterview mit
Hanns Seidels Sohn
Prof. Christian Seidel:**



AUS CHANCEN ENTSTEHT VERANTWORTUNG

Autorin: Valeria Mouzas

HSS-Repräsentantin für Ecuador, Peru und Bolivien

62

A

„Als Kind träumte ich davon, dass wir immer genug Reis auf dem Tisch hätten.“ Wenn Leticia Tituaña heute von ihrer Kindheit in einer indigenen Kichwa-Otavalo-Gemeinschaft in den ecuadorianischen Anden erzählt, erinnert sie sich an die finanziellen Sorgen ihrer Familie. Ein Studium oder eine internationale Karriere schienen damals ebenso fern.

Doch Leticias Geschichte ist kein Einzelfall. Sie steht stellvertretend für viele junge Ecuadorianerinnen und Ecuadorianer, die aus wirtschaftlich schwierigen Verhältnissen stammen und durch das lokale Stipendienprogramm der Hanns-Seidel-Stiftung neue Perspektiven erhielten.

Als Bildungschancen noch keine Selbstverständlichkeit waren

Als die HSS 1992 ihr erstes Auslandsstipendienprogramm ins Leben rief, war es ausschließlich für indigene Studierende gedacht. Viele von ihnen waren die ersten Akademiker ihrer Familien und mussten ihre Heimat ver-

**«Erst durch die HSS
verstand sie, wie sehr
politische Entscheidungen
das Leben jedes Einzelnen
beeinflussen.»**

lassen, um in den Städten zu studieren. Neben finanziellen Hürden sahen sie sich häufig mit Diskriminierung und kulturellen Vorurteilen konfrontiert. Das Stipendium sollte deshalb nicht nur den Zugang zu Bildung ermöglichen, sondern auch das Selbstvertrauen stärken und die Wertschätzung der eigenen kulturellen Identität fördern.



Parallel zu den gesellschaftlichen Veränderungen Ecuadors hat sich auch das Programm weiterentwickelt. Heute steht es talentierten jungen Menschen aller Bevölkerungsgruppen offen. Die ursprüngliche Idee blieb jedoch erhalten: Bildung als Schlüssel zu gesellschaftlicher Teilhabe und persönlicher Verantwortung.

Mehr als ein Stipendium

Die Förderung geht dabei weit über finanzielle Unterstützung hinaus. Regelmäßige Seminare und Weiterbildungsangebote vermitteln Kenntnisse zu Demokratie, Rechtsstaatlichkeit, nachhaltiger Entwicklung und gesellschaftlichem Engagement. Genau das veränderte auch Leticias Blick auf die Welt. Politik, erzählt sie rückblickend, habe sie früher kaum interessiert. Erst durch die HSS verstand sie, wie sehr politische Entscheidungen das Leben jedes Einzelnen beeinflussen.

Aus der Studentin wurde eine engagierte Wissenschaftlerin, die heute zu Wasserressourcen und Klimawandel



Wie der Zugang zu höherer Bildung und das Stipendienprogramm der Hanns-Seidel-Stiftung dazu beigetragen haben, das Leben von Menschen zu verändern, wird im Video erklärt (auf Englisch, erstellt im Rahmen der 13. Ausgabe des Newsletters „Global Perspective“).

forscht, junge Frauen für Naturwissenschaften begeistert und Ecuador auf internationalen Konferenzen vertritt. Als Mitglied der internationalen HSS-Delegation nahm sie zuletzt an der COP30 teil und sprach bei einem UNFCCC-Side-Event über Klimagerechtigkeit und die Rolle von Gemeinschaften bei der Bewältigung globaler Herausforderungen.



In 2024 hat eine Gruppe von Stipendiaten den Podcast „Raíces de Cambio: ¡el legado de Hanns Seidel!“ (übersetzt: Wurzeln des Wandels: Das Vermächtnis von Hanns Seidel) ins Leben gerufen, um die Erfolge und den positiven Einfluss von (Alt-)Stipendiaten auf ihre Gemeinschaften hervorzuheben. Mittlerweile lassen sich nationalweit junge Ecuadorianer von diesen Geschichten inspirieren.



Im Rahmen des 30-jährigen Jubiläums haben wir kurze Erfahrungsberichte unserer Altstipendiaten gesammelt (auf Spanisch).

64

«Das Programm steht für viele weitere Stipendiatinnen und Stipendiaten, die heute die Zukunft Ecuadors aktiv mitgestalten.»

Solche Entwicklungen zeigen die eigentliche Stärke des Programms: Es begleitet junge Menschen nicht nur auf ihrem Bildungsweg, sondern befähigt sie, Verantwortung für ihr Umfeld und ihr Land zu übernehmen.

Wenn Vielfalt auf Ideen trifft

Dies wird besonders beim jährlichen Netzwerktreffen sichtbar. Unter wechselnden Schwerpunktthemen wie Gesundheit, Justiz oder Wirtschaft kommen aktuelle und ehemalige Stipendiatinnen und Stipendiaten aus dem ganzen Land zusammen. Nach Impulsen von Expertinnen und Experten entwickeln sie in Arbeitsgruppen Lösungsansätze für aktuelle Herausforderungen Ecuadors.

Das Besondere daran ist der interdisziplinäre, multikulturelle und intergenerationale Austausch. Juristinnen diskutieren mit Ingenieuren, Unternehmer mit Sozialwissenschaftlerinnen, Studierende mit erfahrenen Alumni. Menschen aus den Anden begegnen Teilnehmenden von der Küste und aus dem Amazonasgebiet. Aus unterschiedlichen Perspektiven entstehen neue Ideen, Kooperationen und ein Netzwerk, das weit über die Studienzeit hinauswirkt.

Ein Netzwerk, das Zukunft gestaltet

Mehr als drei Jahrzehnte nach seiner Gründung ist das Stipendienprogramm der Hanns-Seidel-Stiftung damit weit mehr als finanzielle Förderung. Es schafft Chancen, baut Brücken zwischen gesellschaftlichen Gruppen und stärkt junge Menschen darin, Verantwortung zu übernehmen. Die Geschichte von Leticia Tituaña ist hierfür ein exemplarisches Beispiel – und steht zugleich für viele weitere Stipendiatinnen und Stipendiaten, die heute die Zukunft Ecuadors aktiv mitgestalten. ■



Bild oben:
Leticia Tituaña (links) mit den
(Alt-)Stipendiaten Esteban Jaramillo,
Josue Pila und Kasha Rojas im
Sommerseminar 2024.

Bild Mitte links:
Aktuelle und ehemalige
Stipendiaten im Austausch mit Experten.

Bild Mitte rechts:
Das Stipendienprogramm bietet ein
integrales Weiterbildungsprogramm an.

Bild unten rechts:
Happy Birthday: 30 Jahre HSS-Stipendien-
programm in Ecuador.

«**DAS HSS-STIPENDIUM WAR FÜR MICH EINE HORIZONTERWEITERUNG**»

Autorin: Anne Wildermann

Politikredakteurin und stellvertretende Leiterin des
Referats Publikationen der Hanns-Seidel-Stiftung

S

66

Sebastian Scott und Alexander Farr haben es geschafft: Die zwei ehemaligen HSS-Stipendiaten haben das KI-Start-up „Clera“ gegründet und leben mittlerweile ihren beruflichen Traum von der Selbständigkeit im Silicon Valley in den USA. Ohne die finanzielle Unterstützung, das Netzwerk und auch die inhaltliche Förderung der Stiftung hätten die zwei jungen Männer nicht zum Studieren nach New York und Cambridge gehen können. Im November 2025 dann der Paukenschlag: Insgesamt drei Millionen US-Dollar sammelten sie an Investorengelder ein. Ein Porträt über eine richtige Erfolgsstory.

„Wir wollen auf dem Arbeitsmarkt diesen Über-Moment erreichen“, sagt Sebastian Scott selbstbewusst – ohne einen Anflug von Arroganz. Was der 29-jährige Gründer des KI-Start-ups „Clera“ damit meint: Je geringer die Hürden beim Jobwechsel sind, desto eher ist man auch bereit, neue berufliche Wege einzuschlagen, neue Karriereziele zu erreichen. „Wer Angst hat, beruflich die nächsten

Schritte zu machen, der wird nicht so schnell seinen Job oder den Arbeitgeber wechseln“, da ist sich Scott sicher. Und „Clera“ soll dabei helfen. Es ist eine Art individueller Headhunter nur in technischer Form, der potenzielle Arbeitgeber und Arbeitnehmer zusammenbringt. Aber auch gezielt auf die Suche nach neuen, frischen Talenten geht, die Unternehmen brauchen und sich wünschen.

Auslandssemester in New York

Geboren in Singapur, aufgewachsen in Gräfelfing im Landkreis München, hat Scott BWL im Bachelor an der LMU in München studiert und seinen Master an der TU München gemacht und absolvierte ein Auslandssemester an der amerikanischen Columbia Universität in New York. Letzteres war auch nur möglich, weil er ein Stipendium der Hanns-Seidel-Stiftung hatte. „Des Weiteren hat mir die Förderung auch die Möglichkeit gegeben, Zugang zu einer konzentrierten Gruppe von Menschen zu bekommen, die mich dazu gebracht hat, noch ambitionierter zu denken.“

«Jeder, der den Job wechseln will oder neue Mitarbeiter sucht, soll sofort an uns, an Clera denken.»

**Sebastian Scott****Alexander Farr**

Selbes gilt für Scotts Mitgründer Alexander Farr. Der 27-jährige gebürtige Berliner (Stadtteil Zehlendorf) konnte aufgrund der Förderung ins englische Cambridge gehen. „Ohne das HSS-Stipendium hätte ich keine spannende Ausbildung gehabt, die mir auch politisch-inhaltlich am nächsten steht, und auch meinen smarten Mitgründer Sebastian nie kennengelernt“, sagt Farr und lächelt während des Interviews etwas müde in die Videokamera, denn in San Francisco ist es mittlerweile nach Mitternacht. Die zwei leben mit ihrem dritten Mitgründer, der ebenfalls 27-jährige Daniel Wintermeyer aus dem Hessischen Eppstein, studierter Betriebswirt, seit April 2026 in Kalifornien. Besser gesagt im Silicon Valley, mit einem Gründervisum für fünf Jahre, und wollten dort „Clera“ aufbauen. Ihre Vision: „Jeder, der den Job wechseln will oder neue Mitarbeiter sucht, soll sofort an uns, an Clera denken“, sagt Scott. Und die Chancen, der Player bei der Berufsvermittlung schlechthin zu werden, stehen gar nicht so schlecht. Denn bereits im November 2025 haben die drei Jungs, die mittlerweile ein zehnköpfiges Team beschäftigen, drei Millionen US-Dollar an Investorengelder eingesammelt (Fundraising). Darunter sind Risikokapitalgeber (Venture Captials) aus München und Berlin wie Philipp Klöckner, Patrick Andrae (Gründer von Home to Go), Jakob Bodenmüller (Gründer von Wemolo) und Jens Nörtershäuser (Gründer von Kranus Health). Auf amerikanischer Seite sind es unter anderem OpenAI (besser bekannt als ChatGPT) und ehemalige Führungsmitglieder von der Online-Businessplattform

LinkedIn, Sequoia und sogar vom Tech-Riesen Apple. Mittlerweile hilft „Clera“ mehr als 600 Unternehmen dabei, geeignetes Personal oder den passenden Arbeitgeber für Jobsuchende. In Deutschland sind das Firmen wie Langdock, Zauber und Superchat, in den USA Casca und Dub sowie Forschungslabor (Research Labs).

Vor dem Umzug in die Staaten haben Scott und Farr drei Jahre in Berlin gelebt, wo sie auch Wintermeyer kennengelernt haben, der im April 2025 zu „Clera“ dazugestoßen ist.

Gütesiegel

Für Scott war die Stipendien-Förderung „eine Horizont-erweiterung“ wie er im Video-Call sagt. „Ich bin mit intelligenten Leuten zusammengekommen, konnte mich austauschen und andere Gründer kennenlernen. Es war definitiv wegweisend für mich“, betont er. Belegen zu können, dass man an der New Yorker Columbia Universität studiert habe, was einem Gütesiegel gleichkomme, sei unfassbar wertvoll. ■

Das ganze Firmen-Porträt, wie „Clera“ genau funktioniert und wie hoch das Funding ist, das die zwei Start-upper eingesammelt haben, lesen Sie hier.



„EINFACH MAL MACHEN“

Autorin: Anne Wildermann

Politikredakteurin und stellvertretende Leiterin des
Referats Publikationen der Hanns-Seidel-Stiftung

68

Die Hanns-Seidel-Stiftung hat einen neuen Vorsitzenden und einen neuen Generalsekretär. Prof. Klaus Holetschek (61), MdL, löst nach sechseinhalb Jahren den vorherigen Vorsitzenden Markus Ferber, MdEP, ab. Und Dr. Stefan Ebner (46), MdL, übernimmt als neuer Generalsekretär. Sein Vorgänger Dr. Josef Widmann, der etwas mehr als eineinhalb Jahre das Amt innehatte, ist nun Hauptgeschäftsführer der Stiftung.

Einstimmig wurde Holetschek gewählt, der zugleich CSU-Fraktionschef im Bayerischen Landtag ist. Auch die bisherigen drei stellvertretenden Vorsitzenden, Susanne Breit-Keßler, Vorsitzende des Bayerischen Ethikrats, Christian Schmidt, Bundesminister a.D. und scheidender Hoher Repräsentant für Bosnien und Herzegowina, sowie Staatsministerin a.D. Kerstin Schreyer, MdL, wurden in ihren Ämtern einstimmig bestätigt. Selbiges gilt für den Schatzmeister der Stiftung Prof. Dr. Johannes-Jörg Riegler.

„Er ist ein Insider“

Personellen Zuwachs gibt es bei den weiteren Vorstandsmitgliedern. Während es in der Vergangenheit immer acht waren, sind es nun zehn. Hinzugekommen sind: Alexander Hoffmann, MdB und Vorsitzender der CSU-Landesgruppe im Bundestag, und Staatsminister im Auswärtigen Amt Florian Hahn, MdB.

Der CSU-Parteivorsitzende Dr. Markus Söder sagte über Holetschek: „Er ist ein Insider, kennt die Stiftung und vor allem bedeutet sie ihm was: Er wird mit Herz und Liebe den Vorsitz übernehmen.“ Zurecht, denn der neue Vorsitzende brachte es kurz nach seiner Wahl auf den Punkt: „Einfach mal machen“. Konkret: Er wird einen 100-Tage-Plan initiieren, viele Fragen stellen, zuhören und verstehen und die HSS weiter modernisieren.

FJS-Preis ein Highlight

Den scheidenden Vorsitzenden Markus Ferber, MdEP, würdigte Söder: „Wir kennen uns seit Jahren, haben uns immer unterstützt, sehr eng und gut zusammengearbeitet. Menschlich und organisatorisch eine ganz große Leistung – auch in politisch schwierigen Zeiten. Herzlichen Dank, Markus, für deine geleistete Arbeit. Die Verleihung des Franz Josef Strauß-Preises in der Residenz ist ein Highlight, das in deine Amtszeit fällt.“

Für Holetschek ist jetzt schon klar, dass es Veränderungen und Kontinuität in der HSS brauche, um sie weiter nach vorne zu bringen. „Es müssen Vorhaben auch umgesetzt werden. Die Mitarbeiter haben bisher sehr viel Gutes geleistet, aber ich bin davon überzeugt, dass es noch mehr Potenzial gibt.“ ■



© Fotos: Thomas Plettenberg/HSS

Der ehemalige HSS-Vorsitzende Markus Ferber, MdEP (links), Bayerns Ministerpräsident und CSU-Parteivorsitzender Dr. Markus Söder, MdL (Mitte), Prof. Klaus Holetschek, MdL.

69



Einstimmig gewählt:
Prof. Klaus Holetschek, MdL,
ist neuer Vorsitzender
der Hanns-Seidel-Stiftung.



Die neue Führungsriege der Stiftung:
Hauptgeschäftsführer Dr. Josef Widmann (links),
Vorsitzender Prof. Klaus Holetschek, MdL (Mitte),
und Generalsekretär Dr. Stefan Ebner, MdL.



Dr. Stefan Ebner, MdL, ist
neuer Generalsekretär
der Hanns-Seidel-Stiftung.

IMPRESSUM

Herausgeber:

© 2026, **Hanns-Seidel-Stiftung e.V.**, München
Lazarettstraße 33, 80636 München
Tel. +49 (0) 89 1258-0
Publikationen@hss.de
www.hss.de

Vorsitzender: Prof. Klaus Holetschek, MdL

Generalsekretär: Dr. Stefan Ebner

Hauptgeschäftsführer: Dr. Josef Widmann

Leiterin Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit: Susanne Hornberger (V.i.S.d.P.)

Redaktion:

Andreas v. Delhaes-Guenther (Redaktionsleiter Publikationen)

Anne Wildermann (Redakteurin)

Art Director: Julia Ehrenreich

Satz: Marion Steib

Druck: Druckerei Joh. Walch, Augsburg

70

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung, Verbreitung sowie Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil dieses Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung der Hanns-Seidel-Stiftung e.V. reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden. Davon ausgenommen sind Teile, die als Creative Commons gekennzeichnet sind.

Das Copyright für diese Publikation liegt bei der Hanns-Seidel-Stiftung e.V.

Namentlich gekennzeichnete redaktionelle Beiträge geben nicht unbedingt die Meinung des Herausgebers wieder.

Unverlangt eingesandte Manuskripte werden nur zurückgesandt, wenn ihnen ein Rückporto beiliegt.

Sämtliche im Magazin verwendeten Personenansprachen beziehen sich uneingeschränkt auf alle Geschlechter und beinhalten keine Wertung.

Hinweis zum Datenschutz: Sollten Ihre personenbezogenen Daten im Rahmen von Publikationsbestellungen verarbeitet werden, stehen Ihnen grundsätzlich die Rechte auf Auskunft, Berichtigung, Löschung, Einschränkung, Datenübertragbarkeit und Widerspruch Ihrer bei uns abgespeicherten personenbezogenen Daten zu. Dafür wenden Sie sich bitte an Datenschutz-Compliance (datenschutz@hss.de) oder an den Datenschutzbeauftragten (dsb@hss.de). Weitere Informationen zum Datenschutz finden Sie unter <http://www.hss.de/datenschutz/>.

Die Zeitschrift *politicus* erscheint als Nummernheft. Abonnement- und Einzelheftbestellungen sind kostenfrei über die Redaktion möglich. Ein Verkauf oder eine sonstige gewerbliche Nutzung der von der Hanns-Seidel-Stiftung herausgegebenen Medien ist nicht gestattet. Weitere Exemplare können über die Hanns-Seidel-Stiftung, E-Mail: publikationen@hss.de bezogen werden.

Titelmotiv: Adobe Stock/wira

ISSN (Print) 2940-2298 ISSN (Online) 2940-6013 ZKN 35998

Gedruckt auf: CircleOffset Premium White, 100% Recycling.

Wollen Sie mehr...

*... über Politik und Gesellschaft wissen?
Dann bestellen Sie unsere Einzelhefte oder gleich ein kostenfreies
Abonnement unseres Magazins „politicus“ unter Publikationen@hss.de.*

Jetzt gratis bestellen



#politicus

Wir bieten Hintergrundwissen in Form von Analysen, Interviews und Reportagen zu Themen rund um Politik und Gesellschaft. Besuchen Sie uns auf unserer Website und unseren Social Media-Kanälen. Dort sind wir jederzeit erreichbar. Unter hss.de/publikationen/ können Sie die vorliegende Ausgabe des politicus kostenfrei bestellen.



Hanns-Seidel-Stiftung
Lazarettstr. 33, 80636 München
www.hss.de | publikationen@hss.de
T +49 (0) 89 1258-0

ISSN (Print) 2940-2298
ISSN (Online) 2940-6013 ZKN 35998

linkedin: Hanns-Seidel-Stiftung
[instagram.com/stiftungfuerdemokratie/](https://www.instagram.com/stiftungfuerdemokratie/)
tiktok: Hanns.Seidel.Stiftung
[youtube.com/HannsSeidelStiftung](https://www.youtube.com/HannsSeidelStiftung)
[facebook.com/HannsSeidelStiftung](https://www.facebook.com/HannsSeidelStiftung)
x.com/HSSde

whatsapp:
Hanns-Seidel-Stiftung e.V

