

Bethmann HAL
ABN AMRO

# Character

Das Gesellschaftsmagazin von Bethmann HAL


**Character im Porträt**

## Bruno Sälzer

Der Topmanager ist eine der einflussreichsten Persönlichkeiten der Modebranche

**6–21**

**Früher helfen**

Eine private Initiative will Suizide von Jugendlichen verhindern

**24–27**

**Musik-Maschinen**

Die Bonner Werkstatt Klais baut seit 1882 Weltklasse-Orgeln

**42–53**

## Context

**Themenheft Nachfolge**

Was kommt danach?



Herbst **2026**

Character

# Wer folgt mir eigentlich mal nach ...?



**Liebe Leserinnen, liebe Leser,** das ist die Frage, die sich viele Tausend Unternehmerinnen und Unternehmer immer drängender stellen. Die Regelung der Nachfolge in kleinen wie größeren mittelständischen Betrieben ist eine der großen Herausforderungen für die deutsche Volkswirtschaft. Für uns Anlass genug, sie zum Thema der ersten Ausgabe von „Context“ zu machen. In diesem neuen, eigenständigen Format, das Sie im Magazin finden, widmen wir uns künftig jeweils einem wichtigen wirtschaftlichen Schwerpunktthema, das wir aus verschiedenen Blickwinkeln beleuchten.

Das ist nicht die einzige Neuerung in dieser Ausgabe: Erstmals erscheint Character unter der Marke Bethmann HAL, nachdem im Juni 2026 das Wealth Management der Bethmann Bank und von Hauck Aufhäuser Lampe (HAL) unter dem Dach der ABN AMRO Deutschland vereint wurde. Diese Top-3-Adresse unter den reinen Privatbankmarken in Deutschland bietet Ihnen, liebe Kundinnen und Kunden, ein deutlich erweitertes Produkt- und Leistungsspektrum an 17 Standorten an.

Ein Spezialist für Marken ist auch der Charakterkopf der aktuellen Ausgabe: Bruno Sälzer zählt zu den profiliertesten Mode-, Sport- und Lifestylemanagern Deutschlands, in dessen Lebenslauf sich so bekannte Namen wie Beiersdorf, Hugo Boss, Escada, Lacoste oder Amer Sports finden. Im Gespräch mit Character verrät er, warum erfolgreiche Marken Emotionen bei Kunden auslösen müssen und welche Voraussetzungen es dafür braucht.

Ich wünsche Ihnen eine spannende und anregende Lektüre!



**HANS HANEGRAAF**
CEO Bethmann HAL



24
Zwischen kommerziell und karitativ

## Die Zeichen erkennen

Mit Tomoni sensibilisieren Alix und Oliver Puhl Eltern, Lehrer und Trainer für psychische Krisen junger Menschen.

30
Für morgen

## Die Wärme der KI

Künstliche Intelligenz treibt den Stromverbrauch in die Höhe. Doch ihre Abwärme könnte Tausende Haushalte versorgen.





38
Gegen alle Widerstände

## Mia san queer

Sepp Stückl und seine Schwuhplattler zeigen seit 30 Jahren, dass Lederhose und Regenbogen zusammenpassen.

42
Unternehmen mit Tradition

## Manufaktur der Klänge

In der Bonner Orgelbauwerkstatt Klais verschmelzen Tradition und Innovation zu einem Instrument, das seit Jahrtausenden die Menschen begeistert.



## Character im Porträt

C

# Mode beginnt mit Emotionen



## Bruno Sälzer

Bruno Sälzer hat Weltmarken aufgebaut, Unternehmen saniert und Milliardenkonzerne beraten. Der frühere Hugo Boss-Chef erklärt, warum Menschen wichtiger sind als Bilanzen, weshalb Scheitern dazugehört, was ihn an China fasziniert – und warum auch ein T-Shirt Luxus sein kann.

/ 06


Character im Porträt
06 **Bruno Sälzer**
*Der Topmanager über Stil und Schludrigkeit, den Zauber großer Marken und warum Sanierungen mit Kreativität beginnen*

Hello/Goodbye
22 **Schlaue Zellen**
*Die Schreibschrift verabschiedet sich. Dafür macht ein neuer Trend Furore: Wir können alles erreichen, wenn wir nur daran glauben.*

Zwischen kommerziell und karitativ
24 **Aus Trauer wird Hoffnung**
*Nach dem Suizid ihres Sohnes gründeten Alix und Oliver Puhl die Initiative Tomoni – für frühe Hilfe bei psychischen Krisen*

Perspektivenwechsel
28 **Tradition oder Gefahr?**
*Streit ums Böllern: Zwei Experten diskutieren über Sicherheit, Freiheit und die Zukunft des Silvester-Feuerwerks*

Für morgen
30 **Wenn KI Häuser heizt**
*Wie Rechenzentren vom Klimaproblem zur Energiequelle für Wohnungen werden könnten – Frankfurt macht es vor*

Werte im Wandel
34 **Prost ohne Promille**
*Alkohol galt lange als Symbol für Geselligkeit. Doch neue Lebensstile und alkoholfreie Alternativen sorgen für ein Umdenken.*

Zahlen, bitte!
36 **Beste Boomer**
*Ein paar Zahlen zur Ehrenrettung einer Generation, die von den Jungen oft als rückständig und technikfern veralbert wird*

Gegen alle Widerstände
38 **Platteln gegen Vorurteile**
*Die Münchner Schwuhplattler verbinden bayerisches Brauchtum mit einem Bekenntnis zu Vielfalt und Offenheit*

Dafür stehe ich morgens auf
40 **Frühaufsteher**
*Dirk Wollenweber hilft Menschen in Krisensituationen. Hans Joosten weiß, warum Moore nicht nur fürs Klima gut sind.*

Unternehmen mit Tradition
42 **Wo Musik entsteht**
*„Die Orgel ist ein Spiegel des Lebens“: Besuch in der Orgelbauwerkstatt von Philipp Klais in Bonn*

Context
47 **Themenheft Nachfolge**
*Was kommt danach?*

53 **Impressum**

Kolumne
54 **Die Frage**
*Soll ich mich an Social-Media-Debatten beteiligen?*

# Manager zwischen Glamour und Streetwear

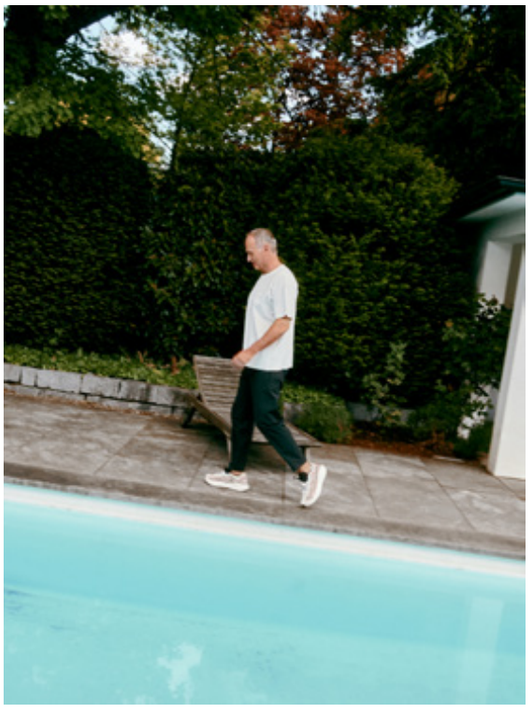
Interview
**Pascal Morché**

Fotos
**Marc Krause**

Bruno Sälzer



# Sieht so ein *Manager* aus? Keine rahmengenähten Schuhe, kein Maßanzug? *Lässig, in T-Shirt und Sporthose* empfängt *Bruno Sälzer* in seinem Privathaus: „Ich habe den Pool offen gelassen, ich dachte, Sie haben vielleicht die Badehose dabei.“ Bruno Sälzer ist nahbar, und doch gehört er zu den *profiliertesten deutschen Wirtschaftsmanagern der Modebranche.*



***Laufen und Schwimmen*** *– Bruno Sälzer weiß, ein gesunder Geist fordert einen gesunden, fitten Körper*

**Herr Sälzer, als internationaler Wirtschaftsmanager der Modebranche haben Sie in den 90er- und Nuller-Jahren Hugo Boss zu einem globalen Mode- und Lifestylekonzern geformt. Wie finden Sie die Menschen gekleidet, wenn Sie heute, 30 Jahre später, durch deutsche Fußgängerzonen gehen?**

Ich bin durch meine Arbeit immer noch weltweit unterwegs und komme gerade aus Chengdu in China zurück. In Deutschland sehe ich eigentlich nur die Münchner Innenstadt, kaum Anzüge, eher lässig, manchmal nachlässig.

**Also casual?**

Casual kann man sich sehr hochwertig kleiden. Das sehen Sie, wenn Sie durch New York oder Shanghai laufen. Da ist das Mode. Ich habe jetzt gerade nur ein T-Shirt und eine Hose an. Das ist beides relativ teuer, teurer als mancher Anzug, und damit komme ich in China in jeden Club rein.

**In Deutschland bedeutet casual schnell schludrig, ungepflegt. T-Shirt und billige Jogginghose …**

Die Coronazeit und das Homeoffice waren dafür die Booster. Zwei, drei Jahre Homeoffice und die Leute gingen in Schlaf-T-Shirt und Jogginghose auf die Straße und in die Supermärkte. Das bessert sich aber gerade.



**Casual war auch früher schon Thema. Wie ist man damit umgegangen?**

Es gab schon gute Ideen dazu. Die Linie Boss Orange hat eigentlich ein eigenes Segment begründet. Freizeitmode, absolut innovativ, kreativ und hochwertig. Man kann im casual-Segment oft kreativer arbeiten als im formellen Modebereich. Das ist technisch sehr anspruchsvoll. Wenn man's kann.

**Das haben Sie mit Boss gezeigt.**

Okay, damals hatten wir auch Rückenwind. Es war ein Aufbruch in der Modebranche und die Zeit der großen Designer. Man musste und wollte kreativ sein. Das waren wir auch mit Werner Baldessarini, einem Mann mit unfassbarem Gespür für Qualität. Dadurch war Hugo Boss als Modemarke weltweit immer ganz vorne mit dabei.

**Welcher Designer hat Ihnen persönlich am meisten gefallen?**

Jean Paul Gaultier! Mein absoluter Lieblingsdesigner. Wie er Popkultur, Haute Couture und Theater verbunden hat, das war genial und revolutionär. Seine „Fashion Freak Show" habe ich dreimal gesehen.

**Sie sind Manager und kein Designer. Sie haben BWL studiert, im Bereich Logistik promoviert ...**

Damit hätte ich in Hamburg auch zu Hapag-Lloyd gehen können. Ich habe mein Berufsleben aber dann doch bei Beiersdorf und Schwarzkopf im Vertrieb und Marketing gestartet.

**Warum?**

Weil ich klassische Markenartikel im Bereich der Körper- und Haarpflege immer schon gut fand. Wie in der Mode: Innovationen und Emotionen entscheiden über den Erfolg.



***Klares Wasser, klare Entscheidungen** – als Manager trägt Bruno Sälzer immer Verantwortung für Mitarbeitende*

**Mitten in der weltweiten Finanzkrise, 2008, wechselten Sie zum damals strauchelnden Luxuslabel Escada. Seitdem gelten Sie auch als Sanierer. Woran darf man beim Sanieren nicht sparen?**

An der Kreativität der Mitarbeiter. Und an der Präsenz einer Marke in der Öffentlichkeit, auch wenn die Stimmung manchmal besser ist als die Lage.

**Und wie muss man selbst sein?**

Schnell, direkt, ganz nah am Produkt und am Kunden. Wenn Substanz und Know-how da sind, kann es gehen. Das war bei Escada der Fall.

**Escada ging dann 2009 dennoch in die Insolvenz.**

Ja, für die Finanzkrise im Jahr 2008 war die Verschuldung des Unternehmens zu hoch. Noch in der vorläufigen Insolvenz konnte Escada mit allen 2.000 Mitarbeitern gerettet werden.

# „Wenn eine Marke Emotionen auslöst, dann sehe ich ihr Potenzial."

Bruno Sälzer



***Aufgeräumt und gut gelaunt** – „Innovationen und Emotionen entscheiden über den Erfolg"*

**Sie selbst verloren dabei drei Millionen Euro, die Sie aus Ihrem Privatvermögen in das Unternehmen gesteckt hatten. Warum haben Sie das getan?**

Na ja, mein Timing war nicht ideal. Ich habe im Juli 2008 bei Escada angefangen, und im September 2008 eskalierte die weltweite Finanzkrise durch die Insolvenz von Lehman Brothers. Das Investment sollte – nicht nur, aber auch – ein Signal an die Mitarbeiter sein, dass ich es ernst meine.

**Von Escada waren Sie fasziniert, obwohl die Firma als altbackene Marke galt?**

Altbacken? Das war nur in Deutschland so, nicht in den USA. Escada war immer schon die internationalste deutsche Modemarke, der Deutschland-Anteil lag bei neun Prozent, der USA-Anteil war dreimal größer. Die Marke löste dort hohe Emotionen aus. Und wenn eine Marke Emotionen auslöst, dann sehe ich ihr Potenzial.

**Die Marke Escada wurde von Ihnen wieder auf Erfolgskurs gebracht. Wie kam es dazu?**

Escada hatte immer noch viel Substanz, ein handwerklich tolles Produkt, sehr loyale Kundinnen überall auf der Welt. Das haben auch viele interessierte internationale Investoren so gesehen. Ein Glücksfall war dann der Einstieg von Megha Mittal aus der Familie des Stahlmagnaten Mittal.

**Das hat damals für großes Aufsehen gesorgt. Sie hatten den Coup eingefädelt. Wie kam es dazu?**

Der damalige Insolvenzverwalter Christian Gerloff hatte daran auch seinen Anteil. Das Interesse und die Leidenschaft von Megha Mittal für Escada waren von Anfang an beeindruckend. Es hat einfach perfekt gepasst.


TAURI


Jean Paul Gaultier
fasziniert mich, weil er
Popkultur, Haute Couture
und Theater genial verbindet.



**Haben Sie besondere Leidenschaften in der Mode?**

Das Produkt und der Kunde faszinieren mich immer. Tatsächlich habe ich aber zwei weitere Leidenschaften in der Mode: Visual Merchandising, also Produkte durch die Gestaltung ihres Umfelds wie Verkaufsflächen und Schaufenster emotional in Szene zu setzen. Durch „window dressing" Kunden zu inspirieren, die Verweildauer zu erhöhen und dadurch Kaufimpulse auszulösen ist ein spannendes Feld.

**Und die zweite Leidenschaft?**

Modellmacher. Insbesondere in der hochwertigen Damenmode unverzichtbar, um aus einer Designidee mit hochwertigen Stoffen und anspruchsvollen Schnittführungen ein fertiges Produkt zu machen. Ein faszinierendes Handwerk.

**Was ist die größere Herausforderung: Ein Unternehmen zu sanieren oder zu führen, wenn's läuft?**

Wenn das Sanieren funktioniert, dann ist das schon toll. Aber es muss eben Substanz da sein, mit der man arbeiten kann. Und diese Substanz ist immer das, was Emotionen auslöst.

**Aus der Luxuswelt Escada mit Glamour-Events in Hollywood wechselten Sie als CEO und Chairman zur britischen Streetwear-Marke Bench, um diese zu sanieren. Da sind Sie aber gescheitert. Warum?**



***Alles im Blick** – und dabei immer die wichtigste Frage der Wirtschaft und des Handels im Kopf: Who pays for it and why?*

Das lag an verschiedenen Faktoren. Einer war die Fehleinschätzung des veränderten Marktumfelds. Ich wollte eine primär auf Fleecejacken reduzierte Marke zu einer vollwertigen modischen Urban-Lifestyle-Marke ausbauen. Aber der rasante Wandel im Onlinehandel und der harte Preiskampf im Streetwear-Segment waren letztlich zu stark. Vielleicht habe ich die Marke auch nicht verstanden.

**Selbstkritisch resümierten Sie später in den Medien: „Ich dachte, es wäre leichter."**

Das dachte ich in der Tat. Aber Fehlschläge gehören in jeden Lebenslauf.

**Aktuell üben Sie sehr seriöse Aufsichtsratsmandate aus. Zum Beispiel als Verwaltungsrat des Schweizer Unternehmens Zino Davidoff. Für welchen Bereich sind Sie da zuständig?**

Für alle Produktgruppen, die nichts mit Zigarren und Zigaretten zu tun haben. Also Parfüms, Lederwaren, Brillen, Kaffee und Cognac. Es geht bei Davidoff immer um hochwertige Verarbeitung und zeitlose Eleganz.

**Wo sehen Sie Ihre Schwerpunkte als Aufsichtsrat?**

In der Rolle als Sparringspartner für das Management. Aufsichtsräte sollten mehr als Bilanzen lesen können. Und Mode und Sportmode sind ja mein Ding. Eigentlich sind für mich dabei immer zwei Fragen wichtig: „Who pays for it and why?"

**Darum sind Sie immer unterwegs und sitzen nicht im Büro?**

Ich habe gar keins. Ich bin für die Methode walk and talk! Wenn in Shanghai ein Store aufmacht, der konzeptionell neu ist, dann muss ich den sehen. Dann fliege ich da hin. Übrigens meist auf eigene Kosten.

**Wie sehen Sie von China aus auf Deutschland?**

Ich muss in der Regel beruflich dreimal im Jahr nach China. Die Leute wissen, dass ich abends gerne ausgehe. Ich war jetzt im angesagtesten Club in Chengdu. Da spürte ich den Spirit und diese Aufbruchstimmung, die es dort gibt. Wie die Leute sich anziehen können! Genau da habe ich oft das Modekonzept Veilance der kanadischen Outdoormarke Arc'teryx gesehen. Ein unglaubliches Produkt, nichts genäht, alles geklebt, radikal technologisch, hochinnovativ und minimalistisch.

**Bleiben wir bei Marken. Was sagen Sie zum Uniqlo-Erfolg?**

Großartig! Ist nicht meine Marke, aber eine zu Recht hoch erfolgreiche, ehrliche japanische Modekette für funktionale minimalistische Basics.

**Abercrombie und Fitch?**

Auch nicht meins. Aber durchaus revolutionär. Bei dem Store-Opening 2005 in New York war ich dabei. Der ganze Auftritt, die dunklen Verkaufsräume, die halbnackten Six-Pack-Models, die einen mit dem billigen Duft am Eingang besprühten. Schrecklich, aber hat funktioniert. Ich habe nicht geglaubt, dass die Marke dieses Konzept so lange durchhält. Ich hätte ihr bestenfalls fünf Jahre gegeben.

**Eine Marke, die Sie besonders lieben?**

Nivea! Nivea hat für mich immer Magie gehabt. Ich liebe diese Marke, ich kann in keinen Drogeriemarkt gehen, ohne zu schauen: Wie ist die Regalbreite der Nivea-Produkte? Im Konsumbereich gibt es nur eine Marke, mit der Sie einen ganzen Store füllen können, das ist Nivea, weil es davon so viele Kategorien gibt. Ich habe zwei Leidenschaften: Bekleidung und Düfte.

„Konzentration und absolute Disziplin, mentale Stärke und Topkondition helfen auch in schwierigen Phasen und bei Sanierungen."

Bruno Sälzer



**Knize Ten oder Dior Eau Sauvage?**

Alle Gaultier-Düfte.

**Ray Ban oder Persol?**

Ray Ban.

**Lacoste oder Polo?**

Ich bin seit 13 Jahren im Aufsichtsrat von Lacoste, aber ich gestehe, dass ich in meinem Leben noch kein Polohemd gekauft habe, ich bin ein T-Shirt-Typ. Kaufe natürlich dann die Lacoste T-Shirts.

**Sie haben vier, inzwischen erwachsene, Söhne. Wie haben Sie die, als sie noch zur Schule gingen, durch diesen Dschungel der Marken gebracht?**

Bei uns trägt keiner Gucci, Prada oder so was. Die ganze Familie ist absoluter Zara-Fan. Wenn ich heute Trends sehen will, dann gehe ich auch zu Zara. Das machen übrigens viele Profis.

**Sie sind seit zwei Jahren „Lead Independent Director" beim weltweit führenden Sportausrüstungs- und Bekleidungskonzern Amer Sports. Wer ist das?**

Zum Portfolio von Amer Sports gehören unfassbar tolle Premiummarken wie Arc'teryx, Salomon, Wilson, Atomic, Peak Performance. Die kennt jeder. Amer Sports ist in New York börsennotiert mit 20 Milliarden Dollar Börsenwert.

**Welchen Typ Unternehmer mögen Sie?**

Den mutigen! Chip Wilson zum Beispiel. Er ist zu zwanzig Prozent Eigentümer von Amer Sports und Gründer von lululemon. Ein Steve Jobs der Sportbekleidung, er hat Yoga-Wear erfunden! Toll war auch meine Zusammenarbeit mit Red Bull.





***Wissen, dass man auch zuschlagen kann*** *– Bruno Sälzer ist privat Kampfsportler. Als Schwarzgurt im Shotokan Karate trainiert er täglich und bekommt so den Kopf frei für Neues.*

**Red Bull und Kleidung?**

Aber ja! Die Red Bull-Marke Alpha-Tauri verbindet Mode mit der Funktionalität von Sportbekleidung. Ein sehr interessanter Ansatz, passend zur Red Bull-Welt.

**Sie sind beruflich sehr sportorientiert. Privat auch?**

Meine Sportbegeisterung ist groß. Ich laufe regelmäßig, gehe ins Gym (lacht), bin VfB-Stuttgart-Fan.

**Und Kampfsportler.**

Ja, ich bin Schwarzgurt im Shotokan Karate, war aber über 30 Jahre raus, durch das berufliche Reisen war es einfach nicht mehr möglich. Ich bin aber seit zwei Jahren wieder aktiv und und habe im Sommer die Prüfung für den 2. Dan bestanden.

**Was haben Sie durch Karate erfahren?**

Konzentration. Und dass absolute Disziplin, mentale Stärke und Topkondition auch bei schwierigen Phasen und Sanierungen helfen. Es dauert sehr lange, bis man beim Karate Erfolge sieht, und das ist beim Managen und Sanieren von Unternehmen ähnlich.

•

*Bruno Sälzer* wird 1957 in der Nähe von *Heilbronn* als Sohn eines Landwirts geboren. Er wächst in ländlicher Umgebung auf und studiert *Betriebswirtschaftslehre in Mannheim* (Promotion im Bereich „Logistik“). Erste berufliche Stationen führen ihn in die Bereiche Vertrieb und Marketing zur *Beiersdorf AG in Hamburg* sowie zur *Schwarzkopf GmbH*, wo er das internationale Friseurgeschäft des Unternehmens betreut.

1995 wird Bruno Sälzer für die Bereiche Marketing und Vertrieb in den Vorstand von Hugo Boss in Metzingen berufen. Als Vorstandsvorsitzender von 2002 bis 2008 transformiert Sälzer den vormals konservativen Herrenanzughersteller Hugo Boss zu einem global erfolgreich agierenden Mode- und Lifestylekonzern. Unter seiner Leitung gelingen dem Unternehmen strategische Meilensteine wie die Etablierung der Linien Boss Woman sowie die Casual-Fashion-Linie Boss Orange.

Von 2008 bis 2014 ist Bruno Sälzer CEO des Luxusdamenlabels Escada bei München; er richtet das Unternehmen operativ vollkommen neu aus, saniert es und führt es zu neuen, besonders in den USA wahrgenommenen Erfolgen.

Von 2014 bis 2018 übernimmt Sälzer die Position des Chairman und CEO bei der in Manchester und München ansässigen Streetwear-Marke Bench.

Heute bringt der erfahrene Wirtschaftsmanager seine Branchenexpertise im Beirat und im Aufsichtsrat renommierter internationaler Modemarken wie Lacoste und Zino Davidoff SA ein. Gerade um drei Jahre verlängert wurde seine Position als Lead Independent Director des finnisch-nordamerikanischen, seit 2024 an der New Yorker Börse notierten Sportmodekonzerns Amer Sports.

Bruno Sälzer lebt in München, ist verheiratet und Vater von vier Söhnen. Zu seinen großen privaten Leidenschaften gehört Sport in seiner ganzen Vielfalt. Er selbst hat bis heute einen tiefen Bezug zum Karate-Kampfsport und ist Träger des schwarzen Gürtels (2. Dan).



# Dinge, die mir am Herzen liegen



**Gaultier Eau de Toilette und Davidoff Cool Water**

*Von Gaultier habe ich alle Düfte, die sind absolut einmalig. Und Davidoff Cool Water ist ein Klassiker, den ich seit seiner Markteinführung 1988 liebe und dem ich bis heute treu bleibe. Ein erfrischender, ein ikonischer Duft, der den Markt damals revolutionierte.*

**Urkunde zum 1. Dan/schwarzen Gürtel**

*Ich habe Karate in meiner Studien- und Promotionszeit intensiv betrieben. Mit Urkunden habe ich es nicht so. Diese ist für mich aber besonders, weil der damalige deutsche Bundestrainer die Prüfung abgenommen hat und sie von zwei der wichtigsten japanischen Karateka mitunterzeichnet wurde.*




**NIVEA Sonnenmilch**

„Die Marke Nivea ist bis heute




ein absolutes Must-have für mich."

*Schließlich begann ich meinen Start ins Berufsleben bei Beiersdorf in Hamburg. Diese Sonnenmilch verströmt sofort ultimativ den Duft des Sommers. Wenn man an ihr riecht: Augen schließen und man liegt am Meer.*



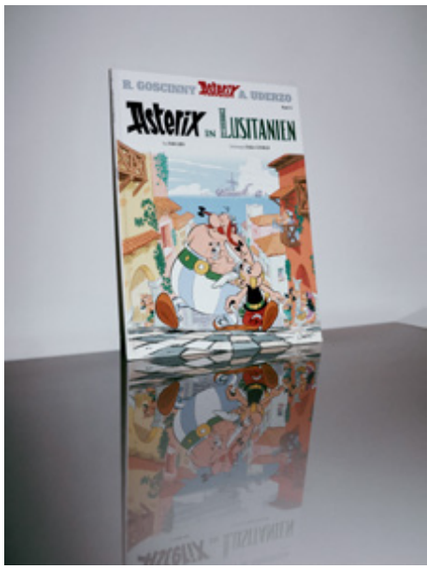

**Rennhelm Red Bull**

*Eine Erinnerung an das italienische Formel-1-Rennteam AlphaTauri und das gleichnamige Premium-Sportmodelabel, für das ich beratend tätig war. Gegründet wurde AlphaTauri als Teil des Red Bull-Konzerns von dem unglaublich visionären österreichischen Unternehmer Dietrich Mateschitz, der leider 2022 viel zu früh verstorben ist.*



**Rhododendron**

*Ich liebe diese Blüten! In Hamburg gibt es wahre Rhododendren-Berge, dort wachsen diese Büsche überall und werden bis zu sechs Meter hoch. Ich habe sie auch in München in meinem Garten, aber leider gedeihen sie hier im bayerischen Boden bei Weitem nicht so üppig wie in Hamburg.*




**Asterix**

*Das hier, „Asterix in Lusitanien“, ist Band Nr. 41, das neueste Heft. Ich habe alle 41 Asterix-Bände und kann die Geschichten nahezu auswendig. Alle zwei Jahre, im Herbst, kann ich das Erscheinen des neuesten Asterix kaum erwarten und muss mir die Ausgabe dann sofort kaufen.*

**Sneaker von Salomon**

## „Ich trage sie nicht nur zum Laufen, sondern auch zum Anzug.“

*Mehr als 40 verschiedene Paar besitze ich inzwischen, diese pinkfarbenen sind aus Chengdu. Als ich sie dort entdeckte, gab es das Modell noch gar nicht in München.*





Goodbye

## Schreibschrift

Ganze 72 Stunden pro Woche sind die Deutschen im Schnitt online. So viel wie noch nie. Wir suchen im Netz nach Informationen, bearbeiten Bilder oder liken Posts. Dabei nutzen wir meist die Tastatur. Mit Kugelschreiber oder Füller schreiben wir dagegen immer weniger. Die Schreibschrift verschwindet zusehends aus dem Alltag. Manche Länder strichen sie sogar schon vom Lehrplan. In den USA etwa gab eine 2010 veröffentlichte Leitlinie dem Maschinenschreiben den Vorzug. Finnland schaffte die Schreibschrift 2016 landesweit ab. Allerdings nicht die Handschrift: Kinder lernen dort Druckbuchstaben.

Neurologische Untersuchungen deuten allerdings darauf hin, dass handschriftliches Verfassen von Text dem Gehirn guttut. Eine Studie der norwegischen Universität NTNU etwa zeigt, dass das Schreiben per Hand das Gehirn wesentlich stärker aktiviert als das Tippen. Die Bewegung des Stifts erzeugt demnach neuronale Muster, die helfen, Informationen besser abzuspeichern. Das gilt offenbar besonders für die Jüngsten: Eine experimentelle spanische Studie deutet darauf hin, dass Kinder Buchstaben und Wörter schneller begreifen, wenn sie diese selbst aufschreiben, statt sie am Computer zu tippen. Flüssiges Schreiben soll zudem die motorischen Fähigkeiten stärken.

Vielleicht formiert sich deswegen aktuell eine Gegenbewegung. Anfang 2026 hatte etwa die Hälfte aller US-Bundesstaaten die Schreibschrift wieder gesetzlich in den Lehrplan aufgenommen. In Kanada ist sie seit 2023 wieder ab der dritten Klasse verpflichtend. Vielleicht haben die liebevolle Notiz auf dem Nachttisch oder die auf dem Bierdeckel konzipierte Steuerreform doch noch eine Chance.

# Graue schlaue Masse

Unser Gehirn ist ein Wunder der Natur. Und wir haben noch immer nicht ansatzweise verstanden, wie es genau funktioniert. Aber von dem Schreiben mit Stift und Papier bis zum Visualisieren von Wünschen gibt es eine Menge Dinge, die unsere grauen Zellen beeinflussen.



# Hello Manifestation

Im mexikanischen Bundesstaat Oaxaca pilgern die Menschen zum Jahreswechsel auf den Cerro del Pedimento, den Hügel der Gesuche. Dabei stellen sie sich ihre Wünsche so detailliert vor, als wären diese schon wahr. So führt eine Frau vielleicht eine imaginäre Kuh hinter sich her, oder ein junger Mann trägt das erhoffte Kind auf dem Arm.

Hierzulande heißt diese Technik Manifestieren. Sie bewegt sich zwischen Esoterik und Selbstwirksamkeit – und liegt voll im Trend. Da sind die Affirmationen, positiv formulierte Sätze, die still vor sich hingesagt das Unterbewusstsein beeinflussen sollen. Etwa: „Ich bin gut zu mir." Im Yoga-Studio kommen sie als Mantras daher. Sie lassen sich aber auch auf Materielles übertragen: die Beförderung, die man visualisiert, oder endlich die passende Mietwohnung.

Warum das funktionieren kann, erklärt die Neurowissenschaft: Bildliche Vorstellungen aktivieren unser Belohnungszentrum. Der Impuls geht vom vorderen Stirnlappen aus, der Emotionen und Entscheidungen verknüpft. Das Gehirn lernt so, ein Ziel als wichtig zu markieren. Wer dabei alle Sinne aktiviert – etwa die müden Füße am Ziel des Marathons spürt und den Jubel hört –, schafft zusätzliche neuronale Verbindungen. Darauf beruht das an der University of Plymouth entwickelte Functional Imagery Training, das in kleinen Studien mit Abnehmwilligen und Sportmuffeln gute Ergebnisse zeigte.

Doch Manifestieren kann auch in die Irre führen. Eine australische Studie befand: Wer stark daran glaubt, neigt zu riskanten Investitionen und fällt leichter auf unseriöse Versprechen herein. Darüber, ob Manifestieren objektiv erfolgreicher macht, steht das Urteil also noch aus. Gedanken allein verändern nun mal nicht die Welt. Sie bereiten das Gehirn jedoch darauf vor, Chancen zu erkennen. Handeln muss man am Ende aber immer noch selbst.

• Text **Jessica Braun**



***Zuversicht** – Alix und Oliver Puhl sehen das Projekt als ihre wichtigste Aufgabe an. „Wir wissen, Tomoni rettet Leben. Das tröstet uns", sagen sie.*

# Emils Vermächtnis

# Als ihr Sohn sich mit 16 Jahren das Leben nimmt, fragen sich Alix und Oliver Puhl, was sie übersehen haben. Aus dieser Erfahrung entsteht Tomoni: eine gemeinnützige Organisation, die Eltern, Lehrkräfte und Trainer für psychische Krisen sensibilisiert.

Der idyllische Garten des Frankfurter Liebieghauses liegt nur wenige Meter vom Mainufer entfernt. Hier treffen sich Kunstliebhaber vor und nach dem Besuch der bedeutenden Skulpturensammlung des Museums. Und hier tobte Emil einst mit seinen drei Geschwistern durchs Gelände. „Schauen Sie, da ist der Baum, auf den ist er gerne geklettert“, sagt Alix Puhl, die mit ihrer Familie in der Nähe lebt.

Alix Puhl arbeitet als Rechtsanwältin und Mediatorin, ihr Mann Oliver Puhl ist studierter Betriebswirt und ehemaliger Investmentbanker. Mit der Geburt der Kinder entscheiden sie sich für eine klare Aufgabenteilung: Er verdient das Geld und fliegt dafür um die Welt. Sie kümmert sich um drei Söhne und eine Tochter. Eigentlich perfekt. Doch während eines Internatsaufenthalts in Japan äußert der zweitälteste Sohn Emil Suizidgedanken. Er kehrt zurück, es beginnen für die Familie harte Monate mit Therapeutensuche und stationärer Psychiatrie. Nach vier Monaten vermittelt Emil den Eindruck, dass er über dem Berg ist. Doch am 21. Juni 2020 nimmt sich der 16-Jährige das Leben. Gefunden hat ihn die Polizei erst eine Woche später.

„Rückblickend erkenne ich Zeichen.“

„Er hatte seine Entscheidung längst getroffen“, sagt Alix Puhl heute. Ein Phänomen, das Fachleute kennen: Manche Betroffene wirken kurz vor einem Suizid ruhiger. Oft, weil der innere Entschluss die Zerrissenheit auflöst. „Rückblickend erkenne ich Zeichen, die ich damals nicht einordnen konnte.“ Warnsignale gibt es, doch sie zu erkennen und richtig zu deuten setzt Wissen voraus, das die meisten Menschen nie vermittelt bekommen.

Nach Emils Tod wird den Eltern schnell klar, dass sie ihre Erfahrungen nutzen wollen. Sie möchten mithelfen, Suizide bei Jugendlichen zu verhindern. Bis zu 90 Prozent der Menschen, die sich das Leben nehmen, sind psychisch krank. 50 Prozent aller psychischen Erkrankungen treten bereits bis zum 15. Lebensjahr auf. Ganz gleich, ob eine genetische Veranlagung vorliegt oder ob ein Trauma eine Depression verursacht: Je früher man psychische Probleme erkennt, desto besser sind die Heilungschancen. Und umso unwahrscheinlicher wird ein späterer Suizid.

Das Paar macht das, was BWLer und Juristen üblicherweise für Wirtschaftsunternehmen tun: Sie scannen den Markt und finden eine Lücke. In diesem Fall: die Früherkennung von psychischen Erkrankungen bei Jugendlichen.

50 Prozent

*aller psychischen Erkrankungen treten bereits bis zum 15. Lebensjahr auf.*

„Es gab schon Angebote zum Thema Suizidalität bei Kindern und Jugendlichen, aber wir wollten deutlich früher ansetzen. Da gab es noch nichts“, erinnert sich Alix Puhl.

## Wohin wendet man sich bei einem Verdacht?

Das Problem: Kinder und Jugendliche sind zwar stets umgeben von Eltern, Pädagogen und vielleicht auch Sporttrainern, doch nur wenige in diesem Umfeld kennen sich mit den Anzeichen psychischer Probleme aus. Erste Symptome können beispielsweise Schlafstörungen, Leistungsabfall in der Schule, extreme Stimmungsschwankungen oder starke Gewichtsveränderungen sein. Noch weniger trauen sich dann, das Thema beim Kind oder dessen Eltern direkt anzusprechen. Es tauchen Fragen auf wie: Wohin wendet man sich, wenn man den Verdacht hat, dass es einem Jugendlichen schlecht geht? Soll man ihn oder sie direkt fragen? Wie verhindert man, dass Menschen ihr ungutes Bauchgefühl anschließend mit der Ausrede verdrängen, dass es sie nichts angeht? Einen Suizidverdacht bei anderen offen anzusprechen ist immer noch ein Tabu.

Genau da setzen Alix und Oliver Puhl an: Sie wollen genau die Personen für psychische Erkrankungen sensibilisieren, die Kinder und Jugendliche regelmäßig sehen – und ihnen erklären, was bei einem Verdacht zu tun ist. „Wir sind strategisch vorgegangen und haben überlegt: Wer sieht Kinder am häufigsten?“, berichtet Alix Puhl. „Die Antwort war dann, vereinfacht ausgedrückt: morgens die Lehrer, nachmittags die Trainer der Sportvereine und abends die Eltern.“ Ein Kinderarzt, der das Kind nur selten und kurz sieht, bemerke Veränderungen seltener als eine Klassenlehrerin oder ein Übungsleiter, die bzw. der das Kind täglich oder wöchentlich trifft. Denn genau darum geht es: Veränderungen wahrzunehmen.

> „Jungen betroffenen Menschen das Leben ermöglichen, das sie bei frühzeitiger Erkennung ihrer psychischen Erkrankung haben können.“



**Alix Puhl**
*Gründerin & Co-CEO, Tomoni*

An Emils zweitem Todestag lassen Alix und Oliver Puhl die Tomoni Mental Health gGmbH ins Handelsregister eintragen und erklären das Projekt zu ihrem Vollzeitjob. Warum Tomoni? „Tomoni“ ist japanisch, erinnert an Emils Vorliebe für japanische Kultur und heißt „zusammen“. Denn das wird den Puhls schnell klar: Um wirklich etwas bewegen zu können, brauchen sie viel Unterstützung von außen, auch in Form von Geld und Sichtbarkeit.

Dass es eine GmbH als Unternehmensform wird und kein Verein oder eine Stiftung, liegt daran, dass beide unternehmerisch denken: „Wir wollen schnell handeln und entscheiden können. Dafür eignet sich die Vereinsstruktur nicht“, erklärt Alix Puhl. Es geht aber eben auch darum, Gelder einzusammeln und Spendenquittungen ausstellen zu können. Genau dafür passt die gemeinnützige GmbH perfekt. Sie investieren erst eigenes Geld, anschließend erhalten sie Unterstützung von Organisationen wie der Dieter Schwarz Stiftung und der Crespo Foundation. Mittlerweile hat das Unternehmen 25 Angestellte und freie Mitarbeiter.

## Kostenlose Fortbildungsangebote für jeden

Gewinn erzielt Tomoni keinen. Denn die Produkte, wenn man sie so nennen will, bestehen aus niedrigschwelligen digitalen Fortbildungsangeboten, die allesamt kostenlos und für jeden offen sind. Spezialisiert nach Zielgruppen bietet Tomoni etwa Webinare für Grundschullehrer, für Lehrer an weiterführenden Schulen, für Sporttrainer und natürlich für Eltern an. An Jugendliche richtet sich Tomoni mit dem Podcast „Es braucht das ganze Dorf“, in dem junge Menschen über ihre eigenen Erfahrungen und Probleme sprechen. Die Jugendlichen bringen die Themen mit und führen das Gespräch, ein Psychotherapeut und eine Psychologin ordnen ein. Die Bandbreite reicht von Panikattacken über Essstörungen, das Leben mit einer Depression bis zur Frage, wie man offen über Suizid spricht. Seit der Gründung hat Tomoni über Eltern, Lehrer und Trainer rund 250.000 Kinder und Jugendliche erreicht.

Alix und Oliver Puhl geht es zudem grundsätzlich um den Umgang mit dem Thema Suizid, auch in der Sprache. Spricht oder schreibt jemand von Selbstmord, hakt Alix Puhl ein: Das Wort enthalte mit „Mord“ die Bezeichnung des verwerflichsten Verbrechens überhaupt. „Da steckt viel Wertung drin“, findet die Rechtsanwältin. Außerdem mache es die verstorbene Person zum Täter an sich selbst, als habe sie frei entschieden. Das stimme aber nicht. In einer suizidalen Krise sei der Blick auf andere Auswege stark verengt. Daher hat sich Alix Puhl einen Google-Alert gesetzt und schreibt Redaktionen, die das Wort „Selbstmord“ verwenden, konsequent an. Auch „Freitod“ findet die 54-Jährige furchtbar. „Das klingt nach heldenhaftem Tod.“ Dabei seien Menschen in suizidalen Krisen gerade nicht frei, sondern in höchster Not. Wenn sie selbst merkt, dass jemand in ihrem Umfeld suizidgefährdet sein könnte, fragt sie inzwischen direkt: „Denkst du darüber nach, dir das Leben zu nehmen?“ Bei Kindern und Jugendlichen spricht sie die Eltern an. Das führt mitunter zu Konflikten – und kostet viel Kraft.

Nebenbei als Ehrenamt ginge das nicht: „Wir haben beide Tomoni zu unserem Beruf gemacht, weil wir etwas erreichen wollen und es uns leisten können“, sagt Alix Puhl. Die Anerkennung kommt schnell: Schon 2023 wird sie Finalistin bei den German Startup Awards. Das Unternehmen erzielt auch durch das persönliche Schicksal der Gründer ein enormes Presseecho. „Wir wissen inzwischen: Tomoni rettet Leben. Das tröstet mich.“

- Text **Geraldine Friedrich**

„Tomoni bedeutet auf Japanisch *zusammen*, und darum geht es. Zusammen einen Unterschied für junge Menschen machen.“



Oliver Puhl
*Gründer & Co-CEO, Tomoni*

### Spendenkonto

**Empfänger**
tomoni mental health gGmbH

**IBAN**
DE55 5005 0201 0200 8483 21
Frankfurter Sparkasse

# Knall-harte Debatte

## Verletzte, Angriffe auf Einsatzkräfte und illegale Böllerei sorgen immer wieder für Schlagzeilen. Doch würde ein Verbot die Probleme lösen? Zwei Experten diskutieren über Sicherheit, Freiheit und die Zukunft des Silvesterfeuerwerks.




Benjamin Jendro

*leitet die Öffentlichkeitsarbeit der Gewerkschaft der Polizei Berlin. Davor war er Dozent an der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin. Für ihn hat die Knallerei nichts mit liebevoller Tradition zu tun.*


Der eine Kollege, der vor zwei Jahren durch eine Kugelbombe fast sein Bein verlor. Ein Kind, das von einem Querschläger getroffen wurde und tagelang um sein Leben kämpfen musste. Es sind nur zwei von vielen Beispielen, die zeigen, wie hochgefährlich die Silvesternacht inzwischen geworden ist – weshalb ich mich frage, wie lange man noch warten möchte mit einem Pyroverbot für Privatpersonen. Muss erst jemand sterben?

Ja, es stimmt, die überwiegende Mehrheit der Menschen geht an Silvester sorgsam mit der Pyrotechnik um. So wie ein Großteil der Menschen, die eine Schusswaffe besitzen. Nur sind Waffen eben auch nur in den Händen von Profis erlaubt.

Die Zustände in den Silvesternächten werden von Jahr zu Jahr schlimmer. Das liegt auch an einer zunehmenden Verrohung in unserer Gesellschaft, die dazu führt, dass man andere angreift und es billigend in Kauf nimmt, dass Menschen verletzt oder gar getötet werden. Auch Social Media spielen sicher eine Rolle, wenn Influencer mit vielen Followern davon schwärmen, wie toll es doch sei, blindwütig Raketen zu schießen. Dabei möchte ich ganz entschieden dem oft geäußerten Vorurteil widersprechen, dass Gewaltbereitschaft und Respektverlust vor allem Phänomene bei Menschen mit Migrationshintergrund sind. Gravierende Vorfälle haben wir in Berlin nicht nur in Neukölln, sondern auch am Prenzlauer Berg oder in Hellersdorf.

Oft höre ich, dass das Silvesterfeuerwerk ein fest im Brauchtum verankertes Kulturgut sei. Nur ist es kein Brauchtum, Kugelbomben zu schmeißen und Böller in Wohnungen zu werfen. Was habe ich von einem Brauchtum, wenn laut einer Umfrage immer mehr Menschen zum Jahreswechsel nicht mehr auf die Straße gehen wollen, aus Angst davor, verletzt zu werden?

Dass ein Alkoholverbot zu Silvester im öffentlichen Raum alles ändern würde, halte ich für abwegig. Wenn sich jemand in der Wohnung einen anbechert und dann draußen um Mitternacht das Feuerwerk zündet, wie will man das kontrollieren? Warum sind wir nicht in der Lage, uns wie in so vielen anderen Ländern auf zentrale Orte für ein von Profis gezündetes Feuerwerk zu einigen? Wir sehen doch am 31. Dezember ganz begeistert, wie zum Beispiel die Menschen in Sydney das neue Jahr mit einer toll organisierten Pyroshow an der Harbour Bridge begrüßen. Wir können auch darüber sprechen, einige Bereiche in der Stadt auszuweisen: Erlaubniszonen, in denen Menschen tatsächlich nüchtern und nach vorheriger Kontrolle durch Sicherheitspersonal ihre Raketen zünden dürfen. Das würde den Wildwuchs mit sinnloser und gefährlicher Böllerei quer durch die ganze Stadt verhindern.

„Es ist kein Brauchtum, Kugelbomben zu schmeißen und Böller in Wohnungen zu werfen.“

„Die Idee, man würde mit einem Feuerwerksverbot alle Probleme lösen, ist ein Trugschluss. Die bestehenden Regelungen sind ausreichend."



## Christoph Kröpl

*ist Geschäftsführer des Bundesverbands für Pyrotechnik und Kunstfeuerwerk e.V. Er wurde an der Deutschen Presseakademie ausgebildet. Für ihn ist Feuerwerk ein Kulturgut, das die Herzen der Menschen erfreut.*

Zwei Dinge vorweg: Ein Böllerverbot könnte jede Kommune zu Silvester jetzt schon verhängen. Und dass Rettungskräfte, die ihren Job machen, in irgendeiner Form angegangen und attackiert werden, das geht gar nicht. Ersteres ist schon Gesetz, das Zweite ist eine rote Linie, darüber brauchen wir nicht zu diskutieren.

Die Idee, man würde mit einem Feuerwerksverbot alle Probleme lösen, ist aber ein Trugschluss. Die bestehenden Regelungen sind eigentlich ausreichend. Man kann auch Glasflaschen verbieten, Messer oder Steine. Es wird nichts daran ändern, dass gerade etwa in Berlin Beamte immer wieder angegriffen werden. Und das nicht nur an Silvester. Sondern das ganze Jahr über. Wer eine Grenze überschreiten will, der tut das aus Gründen, ob mit oder ohne Verbot.

Ein entscheidender Punkt in dieser Debatte ist zudem: Die überwiegende Mehrzahl an Verletzungen an Silvester entsteht nicht durch das legale Feuerwerk der Kategorie F2, das Erwachsene ab 18 zu Silvester im Supermarkt kaufen können. Sondern durch illegale Böller oder durch Missbrauch von pyrotechnischen Gegenständen der Kategorie P1, die man das ganze Jahr über ganz legal erhält. Schallerzeuger mit Blitzknallsätzen, die etwa in der Landwirtschaft benutzt werden. Hier bräuchte man eine strengere Regelung, dass diese Schallerzeuger nur an fachkundige Profis und an Menschen, die es für ihren Beruf benötigen, verkauft werden. Damit würde man die Gefahr (und auch die Lautstärke) deutlich minimieren.

Gerne wird als Argument für ein Böllerverbot ins Feld geführt, dass die Notaufnahmen an Silvester wegen des Feuerwerks überquellen. Es gibt eine Studie der Uni Magdeburg, wonach die Notaufnahmen während des Feuerwerk-Vollverbots in den Coronajahren genauso voll waren wie sonst auch. Und auch die ewige Feinstaub-Debatte treibt mitunter absurde Blüten: Wenn ich die alljährlichen Medienberichte lese, dass Großstädte von neuen Feinstaub-Rekorden geflutet wurden, dann kann ich nur mit dem Kopf schütteln. Die Osterfeuer liegen darüber, und die wollen wir ja auch nicht verbieten.

Was als Problem sicher nicht zu bestreiten ist: der massive Konsum von Alkohol zum Jahreswechsel. Die meisten Unfälle, etwa mit Querschlägern von Raketen aus umgefallenen Flaschen, entstehen unter Alkoholeinfluss. Gänzlich verhindern wird man es nicht können. Aber eine Vorgabe, etwa nach mehr als zwei Gläsern Sekt die Finger von pyrotechnischen Gegenständen zu lassen, das wäre schon ein Signal.

Ich setze mich auch weiterhin sehr gerne mit den Verbotsbefürwortern an einen Tisch, um über eine Weiterentwicklung von Feuerwerk zu sprechen. Aber etwas einfach ohne Diskussion zu verbieten – das ist eine politische Bankrotterklärung.

• Text **Florian Kinast**

# Chat GPT



# als Heizung

# Rechenzentren gelten als *Klimasünder*. Dabei produzieren sie etwas, das jeder Haushalt braucht: *Wärme*. In *Frankfurt* entsteht gerade ein Quartier, das vormacht, wie Wohnungen mit der Hitze aus *Serverräumen* beheizt werden können.

Wer je einen Serverraum betreten hat, kennt das Gefühl: Es ist warm da drin, sehr warm sogar, und irgendwo brummt eine Klimaanlage dagegen an. Was im Kleinen lästig ist, wird im Großen zum energiepolitischen Problem. Rechenzentren wandeln praktisch den gesamten Strom, den sie verbrauchen, in Wärme um. Und dann wird viel Energie darauf verwendet, diese Wärme wieder loszuwerden. Die großen unter ihnen verbrauchen so viel Strom wie eine ganze Stadt. Im Raum Hanau etwa wurde ein Rechenzentrum errichtet, dessen Strombedarf in der Größenordnung der gesamten Gemeinde liegt. Angekündigt sind in Deutschland bereits Projekte, die den Verbrauch einer halben Million Einwohner erreichen könnten.

Ralph Hintemann, Senior Researcher am Borderstep Institut in Berlin, erforscht seit mehr als 25 Jahren den Energieverbrauch von Rechenzentren. Seine Studien zum deutschen Markt gelten als Branchenreferenz. Hintemann warnt jedoch davor, sich von griffigen Vergleichszahlen blenden zu lassen, wie sie regelmäßig durch die Medien geistern. Wie oft googeln ist einmal Hemdenbügeln? Wie viel Brot könnte man mit einer gestreamten Serienfolge toasten? „Da werden oft Sachen zitiert, die schon 20 Jahre alt sind und schon damals nicht wirklich verifiziert waren“, sagt Hintemann.

Doch durch den Boom der generativen Sprachmodelle, also der neuen Welle der künstlichen Intelligenz, hat der Stromhunger der Branche eine neue Dimension erreicht. Die Internationale Energieagentur rechnet bis 2030 mit einem weltweiten Stromverbrauch der Rechenzentren von 945 Terawattstunden. Der niederländische Forscher Alex de Vries schätzt, dass allein zwischen 2023 und 2027 neu produzierte KI-Server zusätzliche 85 bis 134 Terawattstunden verbrauchen könnten – vergleichbar mit dem gesamten Stromverbrauch der Niederlande.

## 2,5 Milliarden Anfragen pro Tag

Das Training eines einzigen großen Sprachmodells verschlingt so viel Strom, dass man damit eine Großstadt tagelang versorgen könnte. Und jede neue Generation ist hungriger als die vorherige. Eine einzelne ChatGPT-Anfrage fällt dagegen mit Bruchteilen einer Wattstunde kaum ins Gewicht. Doch bei mehr als 2,5 Milliarden Anfragen pro Tag summiert sich auch das. Zumal die Anfragen immer komplexer werden.

„Früher hat man eine Sache gegoogelt und den Rest hat das eigene Gehirn gemacht“, sagt Hintemann. „Heute lässt man sich mit KI ein komplettes Dossier mit Recherchen und Grafiken erstellen. Das braucht natürlich viel mehr Ressourcen.“ KI-generierte Videos sind dabei am gefräßigsten.

Konzerne wie Google und Microsoft, die sich ehrgeizige Klimaziele gesetzt hatten, geraten durch den KI-Boom unter Druck. Googles Emissionen lagen 2023 knapp 50 Prozent über dem Niveau von 2019. Microsofts $CO_2$-Ausstoß stieg ebenfalls massiv an, hauptsächlich wegen des Baus neuer, auf KI optimierter Rechenzentren. Die eigentlich sinkende Energieintensität pro Rechenoperation wird durch das schiere Wachstum der Nachfrage mehr als aufgefressen.

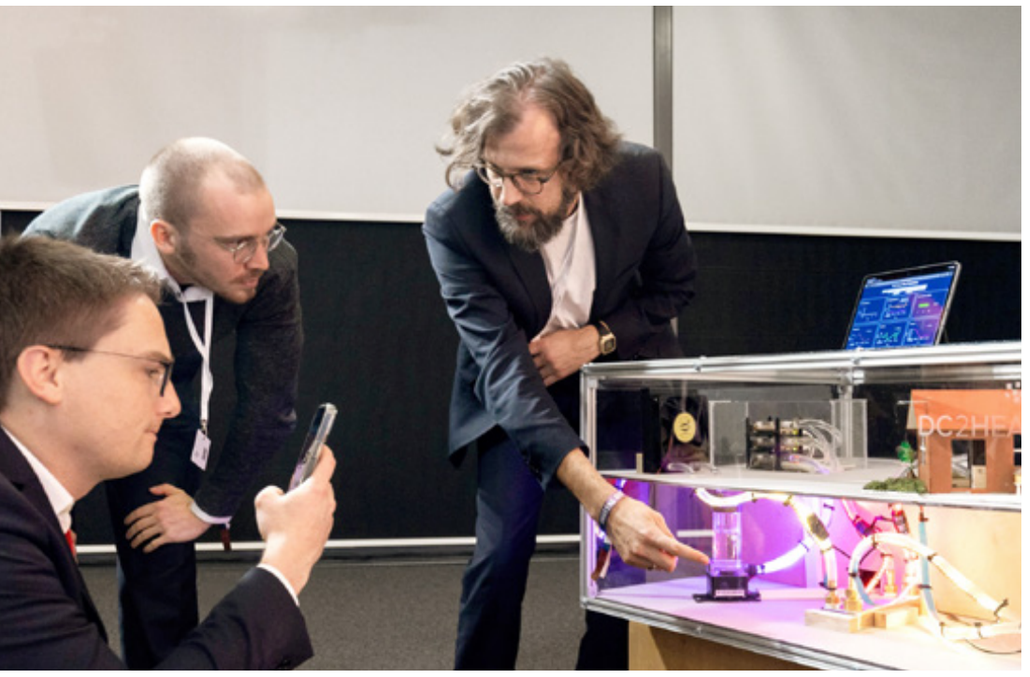
Doch die Wärme, die Rechenzentren an die Umgebung abgeben, muss kein reines Abfallprodukt bleiben. Die Technik dafür ist im Prinzip simpel: Großwärmepumpen nehmen das Kühlwasser der Server, das bei konventionellen Rechenzentren mit rund 30 Grad anfällt, und heben es auf die 70 bis 85 Grad an, die eine Gebäudeheizung braucht. Das ist deutlich effizienter als eine herkömmliche Luftwärmepumpe, die im Winter die eiskalte Außenluft erwärmen muss. „Durch die flüssige Kühlung moderner KI-Chips steigen die Abwärmetemperaturen sogar auf 40 bis 50 Grad, was die Sache weiter erleichtert“, erklärt Hintemann.

## Ein Rechenzentrum versorgt 20.000 Haushalte

Vorreiter ist Skandinavien. In Stockholm, wo fast 90 Prozent aller Gebäude ans Fernwärmenetz angeschlossen sind, versorgen Rechenzentren bereits Zehntausende Wohnungen mit Heizwärme. Das Atnorth-Rechenzentrum etwa liefert über den Versorger Stockholm Exergi Fernwärme für bis zu 20.000 Haushalte. In Finnland sollen neue Microsoft-Rechenzentren in der Hauptstadtregion künftig rund 40 Prozent des Fernwärmebedarfs decken. In Deutschland liegt Frankfurt vorn, und das hat historische Gründe. Die Finanzmetropole war schon früh Standort großer Rechenzentren, der weltweit größte Internetknoten DE-CIX entstand hier, und die sogenannte Data Gravity tat ihr Übriges: Wo bereits viel Infrastruktur steht, siedelt sich noch mehr an. Heute konzentriert sich rund ein Drittel der deutschen Rechenzentrumskapazität in Frankfurt und Umgebung.

Im Gallusviertel wächst seit 2021 das Quartier Franky, ehemals Westville, mit rund 1.300 Mietwohnungen, drei Kitas und Gewerbeflächen auf einem ehemaligen Gelände des Elektronikkonzerns Avaya. Das Besondere: Bis zu 80 Prozent des Wärmebedarfs sollen aus der Abwärme des benachbarten Telehouse-Rechenzentrums kommen. Die prognostizierte Einsparung: etwa 440 Tonnen $CO_2$ pro Jahr. Die ersten Wohnungen sind bereits bezogen. Theoretisch könnte die Abwärme der Frankfurter Rechenzentren ausreichen, um sämtliche Wohn- und Bürogebäude der Stadt zu beheizen. Hintemann und seine Kollegen hatten das für etwa 2030 als möglich prognostiziert. Allerdings hat die Stadt Frankfurt das Wachstum der Rechenzentren inzwischen auf bestimmte Flächen begrenzt. Betreiber weichen in die Umgebung aus, und der Aufbau der nötigen Wärmenetze dauert.

Ein Forscher schätzt, dass neu produzierte KI-Server so viel Strom verbrauchen wie die gesamten Niederlande.



## DC2HEAT

*In dem Forschungsprojekt arbeiten Wissenschaftler an digitalen Zwillingen von Frankfurter Rechenzentren. Kühlung, Einspeisung und Verbrauch sollen so aufeinander abgestimmt werden, dass möglichst viel entstehende Wärme genutzt werden kann.*



Dr. rer. pol.
## Ralph Hintemann

*ist Senior Researcher am Borderstep Institut in Berlin. Er erforscht seit mehr als 25 Jahren den Energieverbrauch von Rechenzentren. Seine Studien zum deutschen Markt gelten als Branchenreferenz.*

Als Blaupause für jede deutsche Stadt taugt Frankfurt jedoch ohnehin nicht. „Für ganz Deutschland kann man das nicht hochrechnen“, sagt Hintemann. Aktuell fließen etwa vier Prozent des deutschen Stromverbrauchs in Rechenzentren. Umgerechnet in Wärme reicht das bei Weitem nicht für den gesamten Heizbedarf des Landes. „Man muss es auch immer lokal betrachten“, sagt Hintemann „Gibt es da, wo ein Rechenzentrum steht, auch einen Wärmebedarf in der Nähe?“

### Die KI optimiert ihr eigenes System

Ausgerechnet KI könnte allerdings helfen, die Abwärmenutzung wirtschaftlicher zu machen. Im Forschungsprojekt DC2HEAT, das Hintemann leitet, arbeiten Wissenschaftler an digitalen Zwillingen von Frankfurter Rechenzentren. Mithilfe maschinellen Lernens sollen Kühlung, Einspeisung und Verbrauch so aufeinander abgestimmt werden, dass möglichst viel Wärme genutzt werden kann. „Von der Technik her ist das alles ja keine Raketenwissenschaft“, sagt Hintemann. „Aber es war in der Vergangenheit nie wirtschaftlich.“

Solange Öl und Gas billig waren, habe es sich nicht gelohnt, über die Wärme nachzudenken, die bei Rechenzentren entsteht. „Die KI kann helfen, das System so zu optimieren, dass es sich schneller rechnet.“ Zum Beispiel, indem ein Gebäude unmerklich um ein halbes Grad vorgeheizt wird, solange gerade viel Abwärme anfällt, und später etwas weniger zusätzliche Wärme bekommt, wenn die Last im Rechenzentrum sinkt. Die Bewohner würden den Unterschied in solchen Nuancen nicht spüren. Ihre Wohnungen wären einfach verlässlich warm, ohne dass sie wüssten, ob im Rechenzentrum nebenan gerade ein Chatbot eine Geschäftsmail formuliert oder jemand seine Urlaubsfotos von KI aufhübschen lässt. Das Schöne an dieser Idee ist ihre Beiläufigkeit. Die Wärme entsteht, weil die Maschinen rechnen, und die Maschinen rechnen sowieso. Es muss quasi nur jemand eine Leitung vom Serverraum ins Wohnzimmer legen.

• Text **Christoph Koch**

# Das Ende des Rauschs

Alkohol verliert seinen Platz als selbstverständlicher Begleiter des Alltags. Vor allem Jüngere trinken weniger oder gar nicht mehr. Ein tief greifender Wertewandel verändert Konsumgewohnheiten, Rollenbilder und ganze Branchen.

„Prost!“, (lat. prosit), „Möge es dir nutzen!“. Das sollte man seinem Gegenüber gewiss bei vielen Gelegenheiten wünschen, aber damit nicht unbedingt zum Trinken von Alkohol animieren. Von Nutzen kann nämlich – wenn man ehrlich ist – keine Rede sein. Alkohol schadet dem Körper. So ist der Wert des Wortes „Prost“ im Zusammenhang mit Alkoholkonsum eher fragwürdig. Vor allem jüngere Menschen wenden sich immer konsequenter vom Alkohol ab. Kein Zweifel: Wir haben es hier mit einem echten Wertewandel zu tun. Der hat allerdings ganz schön lange auf sich warten lassen.

In der Antike waren immerhin Götter wie Dionysos und Bacchus für Wein zuständig; sie blieben jahrtausendelang Garant dafür, dass Alkoholgenuss als Kulturgut durchging. Noch vor wenigen Jahrzehnten galt auch hierzulande die Maxime, ein Mann müsse „was vertragen“ können. Sagte jemand, er würde locker zehn Bier schaffen, nötigte er damit anderen oft Respekt ab. Auch „das Gläschen Wein am Abend“ sei, so der tradierte Irrglaube, gut für die Gesundheit. Ja, überhaupt sei Alkohol ein sicheres Mittel, um Heiterkeit, Geselligkeit und gute Stimmung zu erzeugen. Zum Feiern sei er ohnehin unverzichtbar und gehöre zum guten Leben selbstverständlich dazu.

Ermunternde Animation tat ihr Übriges: die Schnapswerbung in den Wirtschaftswunderjahren zum Beispiel. „Trinke ihn mäßig, aber regelmäßig“ – das klingt heute arg historisch. Aber Alkohol war (und ist natürlich immer noch) eben eine gesellschaftlich anerkannte Droge: 1952 wurde das „begleitete Trinken“ sogar ins Jugendschutzgesetz aufgenommen. Es erlaubte bereits Vierzehnjährigen, in Anwesenheit von Erwachsenen Wein oder Bier zu konsumieren. Die Einstiegsdroge Eierlikör bei der Omi hatten die meisten da schon hinter sich. Eine fatale Entwicklung: Noch vor nur zwei Jahrzehnten war „Komasaufen“ unter Jugendlichen ein Trend und wurde zum Unwort des Jahres 2007 gewählt. Tempi passati. Die Zeiten wandeln sich und mit ihnen die Werte; eben auch jene, die dem Alkohol beigemessen werden.

## Jedes Jahr mehr als zehn Liter reiner Alkohol

Trotzdem gilt Deutschland noch immer als Alkohol-Hochkonsumland. Nicht weniger als 10,02 Liter reiner Alkohol werden bei uns durchschnittlich pro Kopf und Jahr getrunken. Das ist fast

doppelt so viel wie der weltweite Durchschnitt von 5,5 Litern. Doch sind hierzulande seit Jahren die Zahlen des Alkoholkonsums stark rückläufig. Laut der Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung gaben im letzten Jahr 68 Prozent der Deutschen an, regelmäßig Alkohol zu trinken. Zehn Jahre zuvor, 2015, waren es noch 78 Prozent. Vier von zehn Jugendlichen im Alter zwischen 18 und 25 Jahren trinken nur promillefrei. Alkohol verliert so seine Alltäglichkeit und sein Genuss die Selbstverständlichkeit.

Den sinkenden Alkoholpegel erklären Psychologen und Soziologen mit gesellschaftlichen Entwicklungen der vergangenen Jahre. Deutlich verändert habe sich seit den 1980er- und 1990er-Jahren unser Gesundheitsbewusstsein. Mit gestiegenem Bildungsniveau und höherem Informationsstand werden die Mahnungen der Weltgesundheitsorganisation (WHO) und der Ärzte ernst(er) genommen. Die verweisen stets auf das Risiko für Krebserkrankungen, Herz-Kreislauf-Probleme oder Leberschäden. Kein Wunder, dass 38 Prozent der Menschen, die in den vergangenen fünf Jahren ihren Alkoholkonsum reduziert haben, als Grund dafür ihre Gesundheit nennen. Sport und körperliche wie auch geistige Fitness stehen heute hoch im Kurs. Soziale Normen und Rollenbilder werden hinterfragt. Was auffällt: Es sind heute vor allem die Männer, die weniger Alkohol trinken. Vielleicht hängt es damit zusammen, dass sich gerade das männliche Rollenbild in der Gesellschaft stark gewandelt hat.

Das Interesse am Nüchternsein zeigt sich nicht nur an populären Aktionen wie dem strikten Alkoholverzicht im „Dry January“. Auch Lifestyle-Trends wie die „Sober Curious“-Bewegung (dt. „nüchtern neugierig“) beweisen: Es ist möglich, Alkoholverzicht zu genießen. Die soziale Akzeptanz von Verweigerern alkoholischer Getränke ist deutlich gestiegen. Der Gruppenzwang – „Alle trinken, deswegen muss ich auch trinken.“ – hat nachgelassen. Und Selters muss nicht die einzige Alternative zu Sekt sein. Weil es cool ist, keinen Alkohol zu trinken, werden immer neue Null-Promille-Cocktails gemixt. Der „Sex on the Beach“ hat sich in vielen Bars zum „Safer Sex on the Beach“ gewandelt.

Besonders der Konsum und die Produktion von Wein und Bier sind auf allen Märkten rückläufig. 2024 fiel der Weinkonsum auf den niedrigsten Stand seit 1961. Im selben Jahr fand in Schweinfurt, einer Hochburg fränkischen Weinbaus, sogar das erste alkoholfreie Weinfest statt. Und in München eröffnete „Die Null“, der erste alkoholfreie Biergarten.

## Der Hype ums Augustiner Bier

Ernüchternd sind die Zahlen des seit Jahren zurückgehenden Alkoholkonsums vor allem für Brauer und Winzer. Sie müssen sich umstellen, und sie tun dies mit wachsendem Erfolg. Noch ist alkoholfreier Wein zwar für Winzer ein Nischensegment, dessen Marktanteil bei zwei Prozent liegt. Doch dieses Nischensegment wächst jährlich im zweistelligen Bereich. 2024 verzeichnete man ein Absatzplus alkoholfreier Weine von 86 Prozent. Winzer arbeiten an immer neuen Verfahren, um dem Wein den Alkohol auszutreiben, aber dabei die Weinaromen zu erhalten: 30 Prozent aller Weingüter haben inzwischen alkoholfreien Wein im Sortiment. Wobei man zugeben muss: So richtig überzeugend im Geschmack sind (noch) die wenigsten.

Deutlicher sind die Zahlen für alkoholfreies Bier, dessen Absatz in Deutschland auf absolutem Rekordkurs liegt. Die Produktion der Alkoholfreien hat sich in den vergangenen zehn Jahren mit einem Plus von mehr als 96 Prozent fast verdoppelt. Dieser Erfolg ist der Hoffnungsschimmer vieler Brauereien: Während der allgemeine Bierkonsum in Deutschland mit 14 Prozent stark rückläufig ist, machen alkoholfreie Biere schon mehr als zehn Prozent des gesamten Bierumsatzes aus. Deutschland ist, laut Deutschem Brauerbund, führend bei der Produktion alkoholfreier Biere.

**10,02 Liter reiner Alkohol**

*werden bei uns durchschnittlich pro Kopf und Jahr getrunken. Das ist fast doppelt so viel wie der weltweite Durchschnitt von 5,5 Litern.*

Sogar in Bayern, wo das Biertrinken stark im Lebensstil verankert ist, sind die Alkoholfreien die einzige Sorte, deren Absatz seit Jahren extrem wächst. Ein Brauer bringt es auf den Punkt: „Viele Bayern haben nicht die Liebe zum Bier, sondern die Lust am Alkohol verloren.“ Die Liebe zum Bier hängt eben vom Geschmack ab. Und tatsächlich haben manche alkoholfreie Biere mittlerweile eine Qualität erreicht, die auch von Normalbier-Trinkern nicht zu leugnen ist. Bestes Beispiel: Die Biere der 700 Jahre alten Augustiner Brauerei in München gelten unter Biersommeliers und Biergourmets als das Nonplusultra im Maßkrug. Als Augustiner 2024 sein erstes alkoholfreies Helles einführte, wurde damit ein Hype beim promillefreien Gerstensaft ausgelöst. Bis heute übersteigt die Nachfrage nach alkoholfreiem Augustiner Bier das Angebot der Brauerei.

Alkohol – reduzieren oder ganz darauf verzichten? Diese Frage muss jeder für sich beantworten. Eines macht der Wertewandel auf jeden Fall deutlich: Trinkgenuss ist eine Sache des Geschmacks und nicht des benebelnden Rauschs. Deshalb bleiben alkoholfreie Getränke wohl auch weiterhin auf der Erfolgsspur. Ein „Prost“ heißt dann: „Möge es dir – und deiner Gesundheit – nutzen.“

• Text **Pascal Morché**

# Hey Boomer!

Ganz schön respektlos, wie die Jungen der Generation Babyboomer oft begegnen. Dabei sind die Boomer nicht nur vermögend, sondern bilden auch die größte Wählergruppe. Hier ein paar Zahlen zur Ehrenrettung.

• Text **Geraldine Friedrich**



## Rund 15 Jahre

umfasst die Zeitspanne der Generation Boomer in Deutschland. Während man generell den Begriff Boomer für ab 1945 Geborene verwendet, fallen in Deutschland die zwischen 1955 und 1969 Geborenen darunter. Der Grund: Das Wirtschaftswunder (Boom) fand im vom Krieg zerstörten Deutschland erst später als der Nachkriegsboom beispielsweise in den USA statt.

## 1,36

Millionen Kinder wurden im geburtenstärksten Boomer-Jahrgang 1964 Deutschlands geboren. Seitdem hat sich die Geburtenrate mehr als halbiert. 2025 wurden nur etwa 650.000 Kinder in Deutschland geboren.

## Nur das 1,7-Fache

bzw. das 3,6-Fache eines Jahreseinkommens mussten Babyboomer als junge Erwachsene an Eigenkapital für den Kauf einer Wohnung oder eines Einfamilienhauses aufbringen. Die Jahrgänge 1980 bis 1995 müssen inzwischen für Immobilien das Drei- bis Fünffache ihres Jahresgehalts an Eigenkapital investieren.

## Mehr als 40

Prozent des Nettovermögens in Deutschland gehören den über 60-Jährigen. In den USA sind es sogar mehr als 50 Prozent.

## Über 30

Prozent der Wahlberechtigten zählen in Deutschland zur Boomer-Generation oder zur Nachkriegsgeneration. Die Altersgruppe der über 60-Jährigen bestimmt also in erheblichem Maße auch über Zukunftsthemen wie Renten- und Klimapolitik.

## 3,1

Rentenbeitragszahler kamen 2022 noch auf einen Rentner. Bis 2040 senkt sich diese Zahl auf 2,1, da die geburtenstarken Jahrgänge dann bereits in Rente sind. Übrigens: Das Umlagesystem der Rente kam noch nie ohne Steuerzuschüsse aus. Inzwischen gibt der Staat für die Rentenauszahlungen jährlich mehr als 120 Milliarden Euro aus.

## Rund 350.000

aller männlichen deutschen Babyboomer heißen Michael, das entspricht einem Anteil von etwa vier bis fünf Prozent. Rund 300.000 Babyboomerinnen heißen Sabine. Das sind etwa drei bis vier Prozent.

## 73 %

der Stimmanteile bei der Bundestagswahl 2025 gingen bei den über 60-Jährigen an gemäßigte Parteien. Nur rund 27 Prozent verteilten sich auf die linken und rechten Ränder. Bei den unter 25-Jährigen zeigt sich ein anderes Bild: Dort entschieden sich nur 48 Prozent für die Parteien der Mitte, während 52 Prozent links oder rechts wählten.



## 9,5 Tage

dauert durchschnittlich eine Urlaubsreise deutscher Babyboomer. Bei der jüngeren Generation Z liegt sie im Schnitt bei nur 6,5 Tagen. Boomer verreisen seltener im Sommer und geben deutlich mehr für ihre Reisen aus: Im Schnitt investieren sie in ihre jährliche Hauptreise etwa 1.200 bis 1.500 Euro pro Person.

## Nur jeder 100.

Boomer ernährt sich vegan. Dagegen ernährt sich in der Gen Z jeder Zehnte vegan. In den Altersgruppen dazwischen schwankt der Anteil der Veganer zwischen zwei und drei Prozent.

## 3

der beliebtesten Schönheitsoperationen der Boomer-Generation sind Oberlidstraffung, Faltenunterspritzung und Botox-Behandlungen.

## 241.100 Euro

beträgt der Median beim Vermögen der Boomer in Deutschland. Median bedeutet: Die Hälfte der Boomer verfügt über mehr als 241.100 Euro Vermögen, die andere Hälfte liegt darunter. Das durchschnittliche Vermögen je Boomer liegt mit 420.000 Euro deutlich höher.



***Mir san queer** – Schwuhplattler-Gründer Sepp Stückl (links) mit seinen Mitstreitern Christoph und Paul auf dem Münchner Oktoberfest*

# Weiß, blau, bunt

Heimat und Vielfalt, bayerisches Brauchtum und weltoffene Queerness: Seit drei Jahrzehnten engagiert sich Sepp Stückl mit seinen Schwuhplattlern für die Verbindung aus Tradition und Toleranz – und muss inzwischen erkennen, dass vielen in der Gesellschaft das Diverse wieder suspekt wird.

• Text **Florian Kinast**

Im vergangenen Jahr hatte Sepp Stückl mit seinen Schwuhplattlern viele schöne Erlebnisse. Der umjubelte Auftritt beim Fest zum Tag der Deutschen Einheit 2025 in Saarbrücken. Oder in Berchtesgaden, beim allerersten Christopher Street Day in dieser sehr von traditionellen und konservativen Werten geprägten Gegend in Bayerns Bergen. Auch hier herrschte eine gelöste, heitere und offene Stimmung gegenüber den Schwuhplattlern und der gesamten queeren Community.

Aber es kam eben auch anders, wie Stückl berichtet. In manchen Kleinstädten drehten sich die Menschen am Straßenrand demonstrativ weg, schlossen die Fenster, zogen die Vorhänge zu. Beschimpften die Schwuhplattler. „Es gab eine Zeit, da hab' ich gedacht, die Gesellschaft ist so offen, es kann uns eigentlich nichts mehr passieren", sagt der 74-Jährige. „Aber leider geht es gerade wieder ein wenig in die andere Richtung. In die falsche Richtung."

Ein erstes persönliches Treffen vor drei Jahren, ein Spaziergang über das Münchner Oktoberfest. Vor einem Auftritt der Schwuhplattler am Abend im Herzkasperl-Festzelt. Beim Bummel durch die Wirtsbudengasse erzählte der Sepp damals die Geschichte, wie das alles kam, mit ihm und der so ganz besonderen bayerischen Volkstanzgruppe. In den Farben Weiß, Blau, Bunt. Mia san queer.

## „Ein ewiger Kampf mit mir selbst"

In Uffing am Staffelsee wuchs Sepp Stückl auf, eine halbe Autostunde südlich von München, ländliches Oberbayern. Brauchtumspflege war in seiner Familie eine Selbstverständlichkeit. Die Großeltern, der Vater, die Mutter, alle waren im Trachtenverein, der Sepp natürlich auch. 21 war er, als sie ihn sogar zum Vorstand wählten, in einer Zeit, in der Sepp Stückl noch in der Selbstfindungsphase war. Denn immer wieder traf er sich zwar bei Verabredungen auch mit Frauen, im Café, im Kino: „Aber wenn's um mehr ging, hab' ich nicht wollen. Es war ein ewiger Kampf mit mir selber, weil ich nicht wahrhaben wollte, dass ich schwul bin." Er war schon knapp 30, als er sich eingestand: „Ich bin lieber mit einem Mann zusammen als mit einer Frau." Das war Anfang der 1980er-Jahre, zu einer Zeit, in der Homosexualität offiziell in der Bundesrepublik noch immer unter Strafe stand, gemäß Paragraph 175 StGB. „Des is a 175er", hörte man auch in Bayern oft als abwertende Bezeichnung für einen Mann, der Männer liebt.

Aber Stückl liebte natürlich immer noch seine Heimat und seine Kultur, seine Musik, das Brauchtum. So fand er einige Gleichgesinnte und gründete mit ihnen 1997 die Schwuhplattler, einen von so vielen bayerischen Volkstanz-Vereinen, in dem viele Männer die Kunst des Schuhplattelns praktizieren. Nur, dass hier halt alle schwul waren. Aber warum sollten Homosexualität und Traditionspflege auch im Widerspruch stehen?

In Uffing sahen das einige schon so, der Sepp war nicht mehr so ganz gern gesehen, und wenn er fragte, ob die Schwuhplattler beim nächsten Festumzug nicht auch einmal mitziehen könnten, stieß er immer nur auf Ablehnung.

Meist unter dem Vorwand, man könne ja nicht für seine Sicherheit garantieren. Bald gab Sepp Stückl den Vorstand dann auch wieder auf.

In der Stadt hingegen hatten sie ein Heimspiel. Bei ihrem allerersten Auftritt 1998 auf dem Tollwood, einem schon legendären Alternativ-Festival in München, fürchteten sie zunächst noch, auf der Bühne mit Eiern und Tomaten beworfen zu werden. Aber dann jubelte ihnen die Menge begeistert zu, schließlich kam ein Mann aus dem Publikum zu ihnen auf die Bühne. Er sagte, er sei auch begeisterter Volkstänzer. Und auch schwul. Ob er sich ihnen anschließen dürfe. Er durfte.

## Im Dorf sind sie tolerant: Schwul? Na und!

Inzwischen hat der Verein 130 Mitglieder, 30 sind davon aktive Volkstänzer. Aus der ganzen Welt sind sie inzwischen dabei: Brasilianer, Schweden oder auch US-Amerikaner wie Paul, der 1980 aus Kansas nach München übersiedelte und mit der Aufnahme bei den Schwuhplattlern erst so richtig in seiner neuen Heimat ankam. Manche stammen aus Bremen, aus Nordrhein-Westfalen oder aus dem Norden Bayerns, so wie Christoph, der 1997 auf die Welt kam, in dem Jahr, als Stückl die Schwuhplattler gründete. Sein Coming-out hatte er mit 15 – was für die Menschen zu Hause in seinem kleinen Dorf in Unterfranken kein Thema war. Schwul? Na und!

Wie aufgeschlossen die Gesellschaft dort ist, erlebte Christoph erst kürzlich bei der Geldersheimer Kirchweih, einem alteingesessenen fränkischen Brauchtumsfest. Beim Höhepunkt, der traditionellen Wahl des bestens Tanz-Duetts beim Kirchweihtanz, stimmten die Menschen mit großer Mehrheit für ihn – und seinen Lebensgefährten.

In den 30 Jahren haben sie viel erlebt und einiges erreicht. In Altötting gerieten sie auf dem Anmarsch zu einem CSD in ihrer Tracht mal in eine Polizeikontrolle, weil sie lange Stöcke dabeihatten. Die Beamten vermuteten, es sei eine erzkonservative Schlägertruppe, die den Umzug der schwul-lesbischen Community aufmischen und die Teilnehmenden verprügeln möchte. Dabei waren die Stöcke ja nur die Requisiten für einen altbayerischen Volkstanz, den Steckentanz.

Die Schwuhplattler haben Mitstreiter ermutigt, ihnen eine Brücke gebaut, sich zu outen, auch wenn ihre sexuelle Orientierung nicht ganz dem christlich-konservativen Weltbild ihres Heimatorts entsprach. Und sie haben manch einem ahnungslosen Menschen vermittelt, dass sie beim Schuhplatteln natürlich in Tracht auftreten und nicht als Dragqueens mit High Heels und pinkem Glitzeroutfit. Nur weil Männer in der Krachledernen und in Haferlschuhen althergebrachtes bayerisches Kulturgut pflegen, dürfen sie dann vielleicht nicht schwul sein?

## Sponsoren aus den USA ziehen sich zurück

2022 war Sepp auch bei Markus Söder. Bayerns Ministerpräsident verlieh ihm den Bayerischen Verdienstorden. Für sein Engagement zwischen Weltoffenheit und Heimatliebe, für das Miteinander aus Toleranz und Tradition. Aber mit der grenzenlosen Offenheit der Gesellschaft ist es nicht mehr so weit her. Vorurteile und Ressentiments gegenüber Minderheiten wie Homosexuellen breiten sich weltweit wieder aus, das Diverse wird vielen wieder suspekt. Sepp Stückl bemerkt das etwa bei den Christopher Street Days, wo sich Sponsoren zurückziehen, deren Mutterkonzerne ihren Stammsitz in den USA haben. Bei queerfeindlichen Übergriffen auf der Straße. Bei Hatespeech im Netz. Die Farben des Regenbogens leuchteten schon einmal fröhlicher.

Aber natürlich gehen sie ihren Weg weiter, unbeirrt. Treffen sich zu regelmäßigen Proben im Saal der Altkatholischen Kirche St. Willibrord in der Münchner Innenstadt. Üben dort die verschiedenen Tanzvarianten ein, den Ruhpoldinger und den Inzeller, den Heisei und das Glöckerl. Treten auf wie zuletzt im Mai bei der Eröffnung der Auer Dult, einem Urmünchner Volksfestmarkt am Mariahilfplatz. Bei Starkbierfesten, Hochzeiten, auf dem Oktoberfest, im Hofbräuhaus. Jetzt, ein Jahr vor dem 30-jährigen Jubiläum, sagt Sepp Stückl, dass er sich natürlich nicht unterkriegen lassen werde von den neuen homophoben Strömungen.

Er wird weiter platteln gegen die Widerstände. Tanzen für die Toleranz.



***Zünftig aufgetanzt** – die Schwuhplattler bei ihrem Wiesn-Auftritt im Herzkasperl-Festzelt*

# Dafür stehe ich morgens auf

## Dirk Wollenweber

**Dirk Wollenweber, 56,** *ist Notfallseelsorger für Bürger und übernimmt außerdem die psychosoziale Akutversorgung für Einsatzkräfte. Als Vorsitzender der Konferenz Evangelischer Notfallseelsorger ist er maßgeblich daran beteiligt, deutschlandweit Mindeststandards für ehrenamtliche Notfallseelsorger zu gewährleisten.*



„Es ist völlig in Ordnung, zu weinen, Frust herauszuschreien – oder dass einem in diesem Moment entfallen ist, wo sich die Geräte im Auto befinden."

Es sind viele kleine, an sich alltägliche Dinge, die mir in meiner 20-jährigen Praxis als Akutberater für Feuerwehrleute im Gedächtnis geblieben sind. Ein Auto rast mit 80 Stundenkilometern in eine Mauer. Der Fahrer muss geborgen werden. Jeder Handgriff der Kameraden der freiwilligen Feuerwehr, der ich selbst angehöre, sitzt. Er lebt. Alle hoffen, dass er es schafft, doch der Mann stirbt. Das überfordert. Vor allem, wenn es ein Bekannter ist. Strukturierte Einsatznachbesprechungen helfen in solchen Fällen, das Erlebte in das Leben der Teammitglieder zu integrieren. Es ist völlig in Ordnung, zu weinen, Frust herauszuschreien – oder dass einem in diesem Moment entfallen ist, wo sich die Geräte im Auto befinden. Meine Einsätze im Blaulicht-Milieu haben gezeigt, dass Reden und Zuhören helfen.

Als ich die Pfarrstelle im bayerischen Peiting mit meiner Frau, die ebenfalls Pfarrerin ist, übernommen habe, hätte ich nie gedacht, außerhalb der Gemeindearbeit aktiv zu sein. Das hat sich so entwickelt, auch weil ich erkannt habe, dass der Bedarf an professioneller Begleitung in Krisen steigt. Mit Vertretern der katholischen Kirche und Hilfsorganisationen haben wir die seit 2013 geltenden Qualitätsstandards weiterentwickelt. Wir begleiten Menschen für eine kurze Zeit, unabhängig von Religion oder Weltanschauung. Das funktioniert nur, wenn ich mich zurücknehme. Wenn eine Frau nach 60 Ehejahren neben ihrem toten Partner erwacht, ändert sich plötzlich alles. Ich helfe ihr herauszufinden, was sie konkret tun kann, um die ersten Schritte in einem völlig neuen Leben zu planen und zu gehen. Das ist Begleitung statt Betreuung.

• Text **Stefanie Terschüren**

# Hans Joosten

**Hans Joosten, 71,** *ist emeritierter Professor für Moorkunde und Paläoökologie an der Universität Greifswald und Mitgründer des Greifswald Moor Centrums. 2022 erhielt er das Bundesverdienstkreuz, 2023 den Deutschen Umweltpreis.*

„Moore bedecken nur drei Prozent der Landfläche, speichern aber doppelt so viel Kohlenstoff wie alle Wälder der Welt zusammen."

Ich bin am Rand einer riesigen Moorlandschaft in den Niederlanden geboren. Wer das Moor tagtäglich um sich hat, empfindet es nicht als etwas Besonderes. Erst später ging mir auf, was wir da für ein schützenswertes Ökosystem vor der Haustür hatten. Ich kam über die Politik zum Moor. In den 1970ern studierte ich an der damals linksten Hochschule der Niederlande. Bei uns wurden Moore für industrielle Landwirtschaft trockengelegt oder als Chemiedeponien missbraucht. Moore zu schützen war für mich schon damals ein politischer Akt.

Heute sind Moore vor allem für den Klimaschutz unverzichtbar. Sie bedecken nur drei Prozent der Landfläche, speichern aber doppelt so viel Kohlenstoff wie die Bäume aller Wälder der Welt zusammen – und das viel langfristiger als Bäume. Werden Moore jedoch entwässert, entweicht dieser Kohlenstoff als $CO_2$. In Deutschland sind inzwischen 95 Prozent der Moore trockengelegt. Wenn wir den Klimawandel aufhalten wollen, müssen wir hierzulande 50.000 Hektar pro Jahr wieder vernässen.

Das geht nicht gegen die Landwirtschaft, sondern nur mit ihr. Deshalb habe ich seit den 1990er-Jahren an der Universität Greifswald das Konzept der Paludikultur mitentwickelt. Moore nicht als Naturschutzgebiete zum Bestaunen, sondern als bewirtschaftete Flächen. Auf wiedervernässten Mooren wachsen Schilf, Rohrkolben oder Torfmoose, die man als Baumaterialien, Dämmstoffe oder Substrate für den Gartenbau verwenden kann. Das Moor bleibt Klimaspeicher, und der Bauer hat trotzdem ein Einkommen.

Ich wusste, dass allein die Worte „Moor" oder „Sumpf" schon ein schlechtes Image haben. Also nahm ich das lateinische Wort für Sumpf – Palus – und hängte „Kultur" dran, was ja als Wort auch sehr positiv besetzt ist. Als ich den Begriff dann zum ersten Mal vor einem großen Ausschuss verwendete, traute sich niemand zu fragen, was „Paludikultur" denn sei. Niemand wollte sich blamieren. Am Ende stand das Wort im Abschlussbericht. Und ich wusste: Nur was einen Namen hat, existiert.

In einem ehemaligen Chemiehörsaal-Gebäude in Greifswald richten wir gerade die größte Moorbibliothek der Welt ein, mit rund 50.000 Publikationen. Sie steht allen offen, die sich mit Mooren beschäftigen und sie schützen wollen.

- Text **Christoph Koch**



# Im Maschinen-raum der Musik

Text
**Arno Makowsky**

Fotos
**Marc Krause**




Klais Orgelbau



***Klangbild** – Philipp Klais vor einem fast fertigen Orgelprospekt in der Bonner Werkstatt. So nennt man die sichtbare Fassade des Instruments.*



***Theoriewerkstatt** – im Büro stapeln sich Bücher mit Orgel-Fachliteratur auf Regalen, Tischen und Fensterbänken*

Seit 1882 werden in der Firma „Klais Orgelbau“ in Bonn monumentale Instrumente für Kirchen und Konzertsäle in aller Welt gebaut. Von der hölzernen Windlade bis zur Orgelpfeife aus Zinn entsteht hier nahezu jedes Detail in der eigenen Werkstatt. Und Besucher begreifen, was Orgeln mit dem Zusammenleben von Menschen zu tun haben.






***Große Familie** – gemeinsame neue Projekte werden bei Besprechungen präsentiert, die Porträts aller Mitarbeitenden hängen in der Pfeifenwerkstatt*

Der Weg in den Kosmos des Klangs führt durch eine schmale Einfahrt. Hinter einer gelb-roten Klinkerfassade mit hohen Rundbogenfenstern in der Bonner Kölnstraße verbirgt sich eine Welt, in der Holz zu Tönen wird und Metall zu Musik. Und wo ein jahrtausendealtes Instrument Antworten gibt auf manche Fragen der Gegenwart.

„Johannes Klais Orgelbau“ steht über dem Eingang. Seit 1882 werden hier Orgeln gebaut. Instrumente für Kathedralen, Kirchen und Konzertsäle auf der ganzen Welt. Für den Kölner Dom ebenso wie für die Elbphilharmonie in Hamburg, für die Symphony Hall in Birmingham, das Nationaltheater in Peking oder das Opernhaus von Maskat im Oman. Doch schon nach wenigen Minuten wird klar: Wer erwartet hat, eine traditionsverliebte Manufaktur zu finden, die vor allem von ihrer Vergangenheit lebt, hat sich getäuscht.

## Hier arbeitet die Werkstattfamilie zusammen

In der Pfeifenwerkstatt im Innenhof hängen die Fotos aller 60 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an einer Wand. Die Atmosphäre hier erinnert weniger an ein Unternehmen als an eine große Wohngemeinschaft. Menschen grüßen sich beim Vornamen, Türen stehen offen. „Wir verstehen uns nicht als Firma, sondern als Werkstatt“, sagt Philipp Klais. Auf der Website wird die Belegschaft als „Werkstattfamilie“ vorgestellt. Der 59-Jährige ist Eigentümer und Geschäftsführer in vierter Generation. Doch ein klassischer Firmenchef sieht anders aus. Aufgekrempeltes Hemd, Jeans, Dreitagebart. Keine Spur von Chefgehabe. Sein Büro ist sympathisch unaufgeräumt, Bücher stapeln sich auf Tischen, Regalen und Fensterbänken. Durch die Fenster fällt der Blick auf die Werkstätten. Klais wohnt mit seiner Familie selbst auf dem Gelände.

Während andere Manager von Marktanteilen und Wachstumsstrategien sprechen, redet er über Kultur und die gesellschaftliche Bedeutung von Musik. Philipp Klais spricht schnell, begeistert und springt mühelos von technischen Details zu philosophischen Gedanken. Die Orgel sei weit mehr als ein Musikinstrument, sagt er. Und Kirchen nicht nur Orte des Glaubens, sondern Räume der Begegnung. Die Pandemie habe gezeigt, wie schmerzhaft Isolation sei. „Wir sehnen uns nach Gemeinschaft.“ Musik könne Menschen verbinden.

## Musik kann Menschen verbinden

Er klappt das Laptop auf und zeigt Bilder vergangener Projekte. Monumentale Instrumente in riesigen Konzertsälen. Restaurierungen historischer Orgeln. Neubauten für Kirchen in aller Welt.

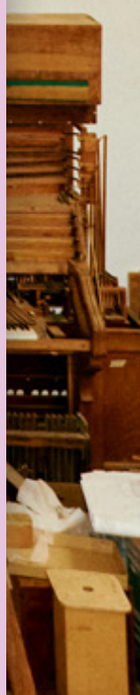


Ausgabe 01

*Context*

# Was kommt danach?

In Tausenden Betrieben ist die Frage der ***Nachfolge*** ungelöst. Unternehmen und Jobs sind in Gefahr. So kann die Übergabe gelingen.





So sieht's aus

*Context*

# Bis 2030 droht Hunderttausenden mittelständischen Betrieben die Schließung, weil sie keinen Nachfolger finden.

NUR

77.000

potenzielle Nachfolger

JÄHRLICH

125.000

Unternehmen zur Übergabe

Jedes Jahr suchen 125.000 kleine und mittelständische Betriebe einen Nachfolger. Aber nur 77.000 Unternehmen stehen potenziell für eine Nachfolge bereit. Dadurch sind bis 2030 mehr als eine Million Arbeitsplätze in Gefahr.

*Quelle:*
*BVMW e.V., Bundesverband mittelständische Wirtschaft, Forderungskatalog zur Unternehmensnachfolge*

# Drei Generationen, ein Weg

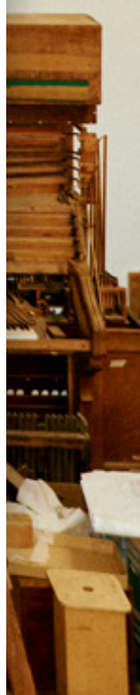
*Sylvia Hammerschmidt* tauschte eine internationale Konzernkarriere gegen die Rückkehr ins Familienunternehmen. Gemeinsam mit Mutter und Bruder führt sie heute die Firmengruppe *Roeser Decoration* – ein Beispiel dafür, wie Nachfolge mit klarer Rollenverteilung gelingen kann.

In Kleintettau ist es nicht anders als in Wolfsburg. Wer hier einen Job sucht und beruflich vorankommen möchte, hat nicht viele Optionen. Denn der kleine Ort im oberfränkischen Landkreis Kronach wird vor allem von einer Branche geprägt: der Glas- und Kunststoffindustrie. So wie Wolfsburg von der Automobilindustrie. Nur reicht in Kleintettau die Tradition vor allem des Glasmachergewerbes deutlich weiter zurück – mehr als 350 Jahre. Junge Menschen, die hier am Rennsteig aufwachsen, stehen irgendwann vor derselben Frage: In der Region bleiben und arbeiten, wo bereits Eltern oder Großeltern beschäftigt waren? Oder weggehen und beruflich andere Wege einschlagen?

Sylvia Hammerschmidt, geschäftsführende Gesellschafterin der Firmengruppe Roeser, eines Spezialisten für die Dekoration von Verpackungen aus Glas, Kunststoff und Aluminium in Kleintettau, hatte sich mit Mitte 20 zunächst für die zweite Option entschieden. „Ich wollte die Welt kennenlernen und die Möglichkeiten außerhalb von Kleintettau entdecken“, erzählt sie. Nach dem Abitur geht sie zum BWL-Studium nach Bayreuth, Schwerpunkt Internationales Management. Stationen an der ESCP Business School im Anschluss in Berlin, Paris und Oxford wecken Reiselust und Neugier. „Es war mein Traum, in einem internationalen Konzern zu arbeiten und viel unterwegs zu sein“, sagt Hammerschmidt. Der Traum erfüllt sich. Die Karriere läuft gut an. Budgets planen, Reportings, wechselnde Einsätze an fernen Orten – Taktzahl und Glamourfaktor sind hoch. Zurück nach Kleintettau, in das vom Großvater, einem Porzellanmaler, 1953 gegründete Unternehmen? Das hätte sie sich zu diesem Zeitpunkt nicht vorstellen können.

## Der Generationswechsel gelingt

Ihre Mutter Christa Hammerschmidt hingegen hatte 1978 in einem ähnlichen Alter keine große Wahl. In diesem Jahr war ihr Vater gestorben und die 25-Jährige sollte die Führung der Firma übernehmen. Als Fremdsprachenkorrespondentin war sie für diese Aufgabe nicht vorbereitet. Aber mit Unterstützung ihres älteren Bruders gelang der Generationswechsel. Die Geschwister teilten sich die Aufgaben: Sie kümmerte sich ums Kaufmännische, er verantwortete den technischen Part. Eine gut funktionierende Lösung – bis der Bruder mit nur 42 Jahren bei einem Autounfall ums Leben kam. „Von da an trug meine







Mutter die Verantwortung allein. Sie musste sich mit viel Fleiß und enormer Akribie in alle Themen einarbeiten", sagt die Tochter.

Ihre beiden Kinder Sylvia und Frank führt Christa Hammerschmidt behutsam an das Unternehmen heran. In den Schulferien helfen sie in der Produktion oder übernehmen kleine Jobs im Büro. „Unsere Mutter hat früh darauf hingearbeitet, dass wir die Firma kennenlernen. Und sie hat uns wissen lassen, dass sie sich freuen würde, wenn wir ihr nachfolgen", erinnert sich Sylvia Hammerschmidt. „Aber sie hat keinen Druck ausgeübt und uns viel Freiraum gegeben."

Die Tochter ist Anfang 30, als sie häufiger darüber nachdenkt, die Konzern-Karriere gegen eine Aufgabe im familieneigenen Unternehmen zu tauschen. Auf langen Spaziergängen mit ihrem Bruder erörtert sie das Für und Wider. „Der Entschluss, ins Familienunternehmen zurückzukehren, fiel nicht über Nacht. Es war ein Prozess – befeuert durch die Freude, selbst zu entscheiden und eigene Ideen flexibel und selbstbestimmt umzusetzen", erinnert sich Sylvia Hammerschmidt. Sie will Dinge bewegen, hat im Konzern aber nur begrenzt Gelegenheit dazu. Dazu kommt: Sie ist Mutter geworden. Immer häufiger zweifelt sie, ob ein Konzern-Job mit intensiver Reisetätigkeit auf Dauer mit einem Familienleben vereinbar ist.




***Glamourös** – Roeser Decoration ist Spezialist für Verpackungen aus Glas, Kunststoff und Aluminium*

2012 trifft sie die Entscheidung: „Ich gehe zurück und übernehme Verantwortung im familieneigenen Unternehmen." Bruder Frank ist mit im Boot. Seitdem teilen sich Christa Hammerschmidt und ihre Kinder die Aufgaben in der Geschäftsführung von Roeser. Sylvia verantwortet Vertrieb, Marketing und Kommunikation, Frank ist zuständig für Technik und Finanzen, die Mutter kümmert sich vor allem um die Produktion.

## Und wer hat das letzte Wort?

Aber: Wie funktioniert eine solche Führung zu dritt? Wer hat das letzte Wort, wenn es um strategische Fragen geht? „Wir sind paritätische Geschäftsführer und können kontrovers diskutieren", meint Sylvia Hammerschmidt. „Aber wir finden immer eine Lösung, mit der wir alle leben können, denn wir teilen die gleichen Werte." Christa Hammerschmidt, so betont die Tochter, lasse ihren Kindern große Freiheiten bei der Entwicklung des Unternehmens. Seit die dritte Generation Mitverantwortung trägt, ist Roeser stark gewachsen. Dank mehrerer Beteiligungen und zahlreicher Innovationen ist die Firma zu einem der führenden Veredelungsunternehmen in den Bereichen Kosmetik, Healthcare und Getränke weltweit mit mehr als 400 Mitarbeitenden aufgestiegen.

Christa Hammerschmidt ist auch heute, mit 73 Jahren, noch gern mit Verantwortung in der Firma. Vor allem die Produktion ist ihr Steckenpferd. Sie kümmert sich mit Hingabe um viele Details. Die Kinder schätzen ihren Rat. „Sie darf gerne weitermachen, solange sie möchte. Denn ihr geht es nie um die eigene Person, sondern immer um das Unternehmen", erklärt die Tochter.

Der Entschluss, ins Familienunternehmen zurückzukehren, fiel nicht über Nacht. Es war ein Prozess – befeuert durch die Freude, selbst zu entscheiden und eigene Ideen flexibel und selbstbestimmt umzusetzen.

Sie empfindet es als großes Glück, „dass wir zu dritt so gut zusammenarbeiten und zugleich akzeptieren, dass wir unterschiedlich sind". An Gedanken, welche Karriere für sie stattdessen in einem Konzern möglich gewesen wäre, verschwendet sie keine Zeit. „Ich bin am richtigen Platz und würde mich immer wieder so entscheiden. Hier im Familienunternehmen muss ich keine Politik machen, um etwas zu erreichen. Hier kann ich offen sagen, was ich möchte."

Und das Fernweh? Auch in diesem Punkt hat Sylvia Hammerschmidt eine Lösung gefunden: Ihr Lebensmittelpunkt ist nicht in Kleintettau, sondern nahe Frankfurt. Dank moderner Technik kann sie viele Aufgaben auch aus der Distanz erledigen. Und um Kunden oder Messen zu besuchen, ist es ohnehin egal, von wo aus sie startet.

Einblicke

*Context*



# Veredler von Verpackungen

## Roeser Decoration

*ist ein international führender Anbieter für Veredelungen von Verpackungen aus Glas, Kunststoff und Aluminium. Marken aus den Branchen Parfüm, Kosmetik, Healthcare und Getränke setzen auf die Qualität von Roeser Decoration. Das Familienunternehmen wurde 1953 von Ernst Roeser im oberfränkischen Kleintettau gegründet und zählt derzeit mehr als 400 Beschäftigte. Geleitet wird Roeser Decoration von Christa Hammerschmidt, der Tochter des Gründers, sowie deren Kindern Sylvia und Frank Hammerschmidt.*

*roeser-decoration.com*

***Geschwister und Geschäftspartner:** Sylvia und Frank Hammerschmidt führen die Firma gemeinsam. „Wir teilen die gleichen Werte“, sagt sie.*





# Der lange Weg zum harten Schnitt

Wer führt eigentlich die Firma? Diese Frage war bei der *big. bechtold-Gruppe* lange Zeit unklar. Gründer *Bernd Bechtold* und seine Tochter Daniela hatten ihre Rollen als Geschäftsführer nicht klar definiert. Bis *Daniela Bechtold* ihren Vater eines Tages zu einer Entscheidung drängte.

„Du oder ich?“ Als Daniela Bechtold ihren Vater im Sommer 2013 mit dieser Frage konfrontierte, war viel passiert bei der familiengeführten big. bechtold-Gruppe. Zwei Jahre zuvor hatte Bernd Bechtold, Gründer und geschäftsführender Gesellschafter des auf Dienstleistungen rund um Gebäude spezialisierten Unternehmens, seine Tochter als Geschäftsführerin in die Firma geholt. Eine konkrete Arbeitsteilung hatten beide nicht abgesprochen. „Mach das, von dem du glaubst, dass es notwendig ist“ – viel mehr hatte der Seniorchef Daniela Bechtold nicht mit auf den Weg gegeben.

Sie stürzte sich in die Arbeit, packte Themen an, um die sich weniger gekümmert wurde, und versuchte, die Gruppe mit ihren mehr als 20 Einzelgesellschaften zu einer Einheit zu formen. „Für meinen Vater war das eine Wunschkonstellation“, erzählt Daniela Bechtold. „Er wusste, dass es nun jemanden gibt, der Strukturen schafft und der sich der Sorgen der Mitarbeitenden annimmt. Das verschaffte ihm Freiraum, um repräsentative Aufgaben wahrzunehmen und sein Amt als Präsident der IHK Karlsruhe auszufüllen.“ Im eigenen Unternehmen dagegen, so der Eindruck der Tochter, hatte Bernd Bechtold bereits in den Jahren zuvor nur selten operativ eingegriffen. Getragen wurde die Gruppe im Wesentlichen von den Geschäftsführern der Einzelgesellschaften sowie dem CFO der Gruppe.

Wie sich Daniela Bechtold in dieses Gefüge einsortieren sollte, wurde ihr früh von mehreren Seiten vermittelt: repräsentieren und neue Themen angehen. Um den Rest, so hieß es, brauche sie sich nicht zu kümmern, das Geschäft laufe. „Aber damit wollte ich mich nicht begnügen. Deshalb wurde die Situation für mich sehr bald unangenehm“, erinnert sich Daniela Bechtold.

## Hineinschnuppern als Assistentin

Dabei war der heute 46-Jährigen sehr früh in ihrem Leben klar gewesen, dass sie ihrem Vater nacheifern und Unternehmerin werden wollte. „Wirtschaftsinschinörin“ hatte sie im Abschlussbuch der Grundschule als Berufswunsch notiert. Im Studium am Karlsruher Institut für Technologie (KIT) kam sie mit der Welt der Konzerne in Berührung, machte Praktika bei Siemens und Audi, war viel im Ausland unterwegs. „In dieser Zeit war es mein Wunsch, Karriere bei einem großen Industriekonzern zu machen“, sagt sie. Eine Tätigkeit im familieneigenen Unternehmen kam ihr dagegen nicht in den Sinn. Warum? „Weil dort nicht die Organisation herrschte, die man im Studium beigebracht bekommt.“ Trotzdem stimmte sie zu, als Bernd Bechtold seiner frisch diplomierten Tochter anbot, als seine Assistentin in die big. bechtold-Gruppe hineinzuschnuppern. „Ich habe aber gleich gesagt, dass ich nur ein Jahr bleibe, um mich zu orientieren. Ich wollte mich umschauen, was beruflich möglich ist“, betont Daniela Bechtold. Sie begleitete ihren Vater zu wichtigen Terminen, arbeitete sich in viele Themen ein und gründete in dieser Zeit auch ein eigenes Unternehmen: die netzwerk mensch ggmbh, die Kindertagesstätten einrichtet und betreibt.

Und sie erkannte bald, woran es dem zuvor rasant gewachsenen Familienunternehmen mangelte: Es fehlten zentrale Strukturen.

Sie hätte die Herausforderung annehmen können, daran etwas zu ändern. Aber das traute sie sich damals noch nicht zu. „Ich erkannte, dass mir für diese Aufgabe noch die entsprechende Erfahrung fehlte." Also heuerte sie bei einem großen Beratungsunternehmen als Supply Chain-Beraterin an. 12- bis 14-Stunden-Tage, wenig Schlaf, ein Leben im Hotel. Die ersten Karrierestufen nahm sie im Sauseschritt. Nach einiger Zeit stellte sie fest, dass auch in vielen Konzernen nur mit Wasser gekocht wird und häufig intransparente Strukturen herrschen. Als sie kurz davor stand, den Arbeitgeber zu wechseln, machte ihr der damals 63-jährige Vater spätabends am Telefon ein Angebot: „Ich brauche dich als meine Nachfolgerin – jetzt! Du musst es nicht machen, aber du kannst."

Daniela Bechtold zögerte. Ihre größte Sorge: Kann ich das schaffen? Eine ihrer früheren Professorinnen am KIT riet ihr, sich ein halbes Jahr Zeit zu nehmen, um sich über ein paar grundlegende Dinge klar zu werden: Was ist mir wichtig? Wo möchte ich in fünf oder zehn Jahren stehen? Daniela Bechtold lebte in dieser Zeit überwiegend in Hotels; ihr Partner war in München zu Hause. Eine Aufgabe im Familienunternehmen zu übernehmen hieße, den Lebensmittelpunkt zurück nach Karlsruhe zu verlegen. In die Stadt, in der sie aufgewachsen war und studiert hatte. Die Entscheidung fiel bei einem Mittagessen auf einer Firmenfeier. Bernd Bechtold hatte eine emotionale Rede gehalten, und seine Tochter empfand eine große Herzlichkeit der Mitarbeitenden ihr gegenüber. „Da ist mir das Herz aufgegangen und ich war mir sicher: Jetzt bin ich bereit. Hier bin ich willkommen."

## Die informellen Führungsebenen unterschätzt

Tatsächlich waren alle froh, als Daniela Bechtold kam. Aber die Neue kam bei wichtigen Themen nicht voran. Der Seniorchef besprach viele Dinge weiter wie gewohnt in kleinen Runden – häufig, ohne seine Tochter zu informieren. „Ich habe die informellen Führungsebenen im Unternehmen unterschätzt. Mein Vater hat mich im Büro als Tochter gesehen und sich schwergetan, mich auf Augenhöhe mit anderen Geschäftsführern zu bringen. Irgendwann konnte ich auf diese Weise nicht weitermachen", sagt sie. Also stellte sie ihren Vater vor die Alternative: Du oder ich?

Wenn es schlecht läuft, kann ein solches Gespräch rasch eskalieren. Aber die Bechtolds fanden eine sachliche Ebene, das Thema zu besprechen. „Der schwierigste Part war, meinen Vater zu überzeugen, dass die Führungsstruktur, die für ihn gut war, für mich nicht passte", so Daniela Bechtold. Am Ende räumt der Senior ein: „Du bekommst alles, nur nicht meinen Parkplatz." Doch auch davon rückt er bald ab. „Als ich mein neues Büro bezog, lag auf dem Schreibtisch ein Zettel von ihm: Draußen steht dein Auto auf meinem Parkplatz", erinnert sich die Tochter. Damit war der Führungswechsel auch für alle Mitarbeitenden sichtbar vollzogen.

Bernd Bechtold zog sich nicht im Groll zurück. Er konzentrierte sich auf Aufgaben außerhalb des Unternehmens und kam rasch „ins Genießen", wie Daniela Bechtold sagt. Auch dauerte es nicht lange, bis er seiner Tochter gestand: „Eigentlich müsste es jede Folgegeneration machen wie du: Auf den Tisch hauen und sagen: Du oder ich! Denn erst als du das gesagt hast, habe ich Vertrauen in dich gefasst, dass du es kannst." Heute, mit 79 Jahren, schaut Bernd Bechtold etwa zwei Mal im Monat in der Firma vorbei. Er ist weiterhin Gesellschafter der big. bechtold-Gruppe, die aktuell 3.000 Beschäftigte hat. Aber der Gründer hat kein operatives Mandat – und ist froh, an keinem Meeting mehr teilnehmen zu müssen.

- Text **Stefan Weber**



## Dienstleister rund um Gebäude

### Die big. bechtold-Gruppe

*Die big. bechtold-Gruppe mit Sitz in Karlsruhe bietet ganzheitliche, synergetisch vernetzte Servicelösungen rund um Gebäude an. Das Leistungsspektrum umfasst Facility-Management und Reinigung ebenso wie die Bereitstellung von Sicherheitspersonal. Die Gruppe entstand aus der von Bernd Bechtold 1981 gegründeten b.i.g.bechtold Ingenieurgesellschaft mbH und wird heute von seiner Tochter Daniela Bechtold als geschäftsführender Gesellschafterin geführt. Das Unternehmen beschäftigt aktuell 3.000 Mitarbeitende an 27 Standorten. Ihr Know-how vereint die Kompetenzen aus unterschiedlichsten Bereichen und steht für Qualität, Verlässlichkeit und gelebte Werte.*

*big-gruppe.com*





Der Experte

*Context*

# So klappt es mit der Nachfolge

Jede Familie ist einzigartig. Deshalb gibt es keinen Ablaufplan für die Nachfolgeregelung, der für jedes Familienunternehmen passt. Aber es gibt einige Dinge, die jeden Stabwechsel einfacher machen. Unser Experte hat zehn wichtige Tipps zusammengestellt.



10 Tipps von

## Michael Reuter

*Michael Reuter ist seit mehr als 25 Jahren als Executive Search-Berater tätig. Er ist Experte für die Besetzung von Top- und Führungspositionen sowie Aufsichtsräten und Beiräten in Familienunternehmen. Als Gesellschafter in vierter Generation kennt er die Herausforderungen von Familienunternehmen aus eigener Erfahrung.*

### Vorbild sein.

Eltern, die sich wünschen, dass ihnen Sohn oder Tochter auf dem Chefsessel nachfolgen, müssen vorleben, dass sich Firma und Familie gut vereinbaren lassen. Wer zu Hause nur von der Arbeit spricht – wenn er denn überhaupt präsent ist – und im Urlaub regelmäßig Videocalls abhält, darf sich nicht wundern, wenn seine Kinder daran zweifeln, ob sie ein solches Leben wollen.

### Frühzeitig planen.

Anfang 50 wird es Zeit, sich intensiv Gedanken zu machen: Wie stelle ich mir meine Nachfolge im Unternehmen vor? Je früher man sich damit beschäftigt, umso mehr Zeit bleibt, um verschiedene Alternativen zu prüfen. Wer das Thema dagegen zu lange aufschiebt, wird eines Tages nur zwischen weniger guten Lösungen wählen können.

### Alle an einen Tisch.

Die Nachfolgeentscheidung ist Sache der gesamten Familie. Alle, die es betrifft, sollten beizeiten einbezogen werden. Unterschiedliche Meinungen sollten konstruktiv diskutiert werden. Wo eine offene und wertschätzende Kommunikation nicht möglich ist, ist es ratsam, einen externen Coach oder Berater hinzuzuziehen. Das eröffnet die Chance, das hochemotionale Thema Nachfolge zu versachlichen.

### Anerkennung erarbeiten.

Kinder, die Vater oder Mutter auf der Chefposition beerben möchten, tun gut daran, erste berufliche Erfahrungen außerhalb des familieneigenen Unternehmens zu sammeln. Dort sind sie weniger beobachtet und stehen unter geringerem Druck. Erfolge stärken ihr Selbstbewusstsein und erhöhen nach der Rückkehr die Akzeptanz bei den Mitarbeitenden.

Der Experte

*Context*

## Aktive Lebensplanung.

Eng verbunden mit der Frage, wie es mit der Firma nach der Stabübergabe weitergeht, ist die Frage: Wie stelle ich mir mein Leben vor, wenn ich die Verantwortung für das Unternehmen abgegeben habe? Reisen, Sport und Ehrenämter füllen nicht jeden ehemaligen Unternehmer aus. Vielleicht finden sich Gelegenheiten, Erfahrungen weiterzugeben, egal, ob innerhalb oder außerhalb der Familie. Wer hier für sich Klarheit schafft und Perspektiven entwickelt, wird leichter loslassen.

## Rollen verteilen.

Wenn beide Generationen eine Möglichkeit finden, wertschätzend eine begrenzte Wegstrecke in der Firma gemeinsam zu gehen, kann das für alle Beteiligten von Vorteil sein. Länger als zwei, drei Jahre sollte diese Phase jedoch nicht dauern. Verantwortung, Zuständigkeiten und Rollen müssen dabei klar definiert sein und jeder muss sich daran halten. Ist das nicht möglich, ist es besser, einen Schnitt zu machen.

## Regeln festschreiben.

Eine gemeinsam verfasste und von allen unterschriebene Charta regelt, wie vor allem größere Familien miteinander umgehen. Etwa, wer zur Familie gehört (auch Angeheiratete und Adoptivkinder?), wer Anteile erhält, wie Führung und Anteile übertragen werden und wie im Fall von Konflikten vorgegangen wird.

„Die Nachfolge ist Sache der gesamten Familie."

Michael Reuter

## Zeitplan festlegen.

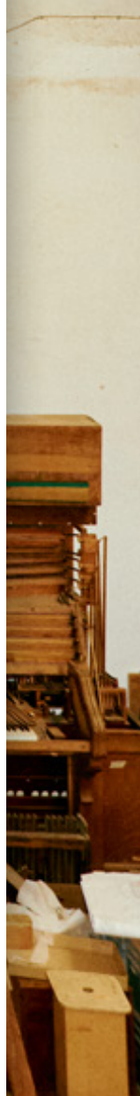
Ist die Nachfolge entschieden, sollte auch schriftlich fixiert werden, in welchen zeitlichen Schritten die Stabübergabe erfolgt und wer welche Aufgaben übernimmt. Daran sollten sich alle Beteiligten halten – insbesondere die Älteren, die erfahrungsgemäß häufig versucht sind, sich einzumischen, wenn ihnen etwas missfällt.

## Anteile abgeben.

Wer die Führung des familieneigenen Unternehmens und damit auch die Hauptverantwortung übernimmt, sollte über kurz oder lang auch über die Mehrheit der Geschäftsanteile verfügen. Nur das garantiert ihm oder ihr in allen Angelegenheiten den notwendigen Entscheidungsspielraum. Familienmitglieder, die nicht in der ersten Reihe operativ tätig sind, sollten entsprechend weniger als die Hälfte der Anteile besitzen.

## Unabhängigkeit schaffen.

Kein Ex-Chef und keine Ex-Chefin sollten auf Ausschüttungen des ehemaligen Unternehmens angewiesen sein, um den Lebensunterhalt zu finanzieren. Ansonsten besteht die Gefahr, dass er oder sie sich häufig einmischt, wenn bei ihm oder ihr der Eindruck entsteht, dass sich Dinge in die falsche Richtung entwickeln. Somit ist es wichtig, frühzeitig Vermögen auch außerhalb des Unternehmens aufzubauen.



• Text **Stefan Weber**



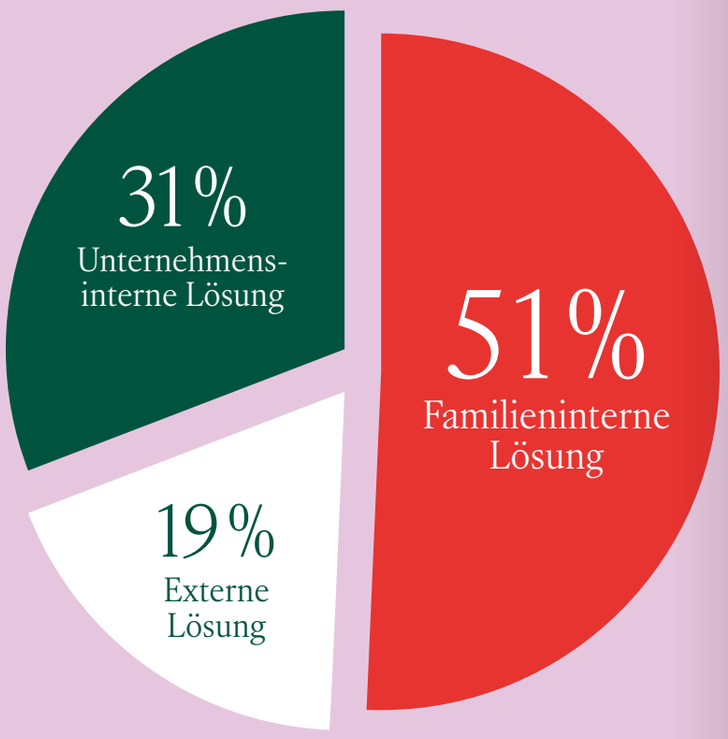
Im Datenraum

*Context*

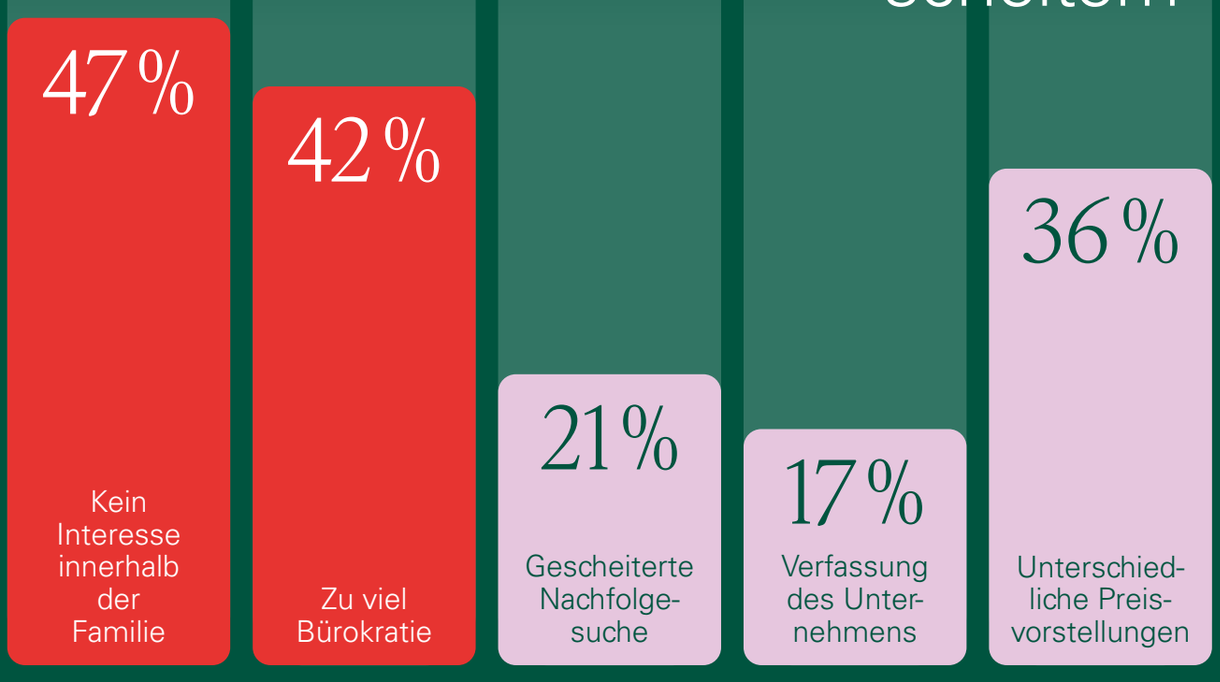
# Übergabe – Familie ist die Nummer 1

Mehr als die Hälfte der Nachfolgen findet innerhalb der Familie statt. Häufig übergibt die Inhaberfamilie das Unternehmen auch an Mitarbeiter oder an das eigene Management. Fast 20 Prozent müssen oder wollen das Unternehmen verkaufen. Die Zahlen beziehen sich auf jährliche Erhebungen seit 2010.

*Quelle:*
*Institut für Mittelstand, Bonn,*
*Unternehmensnachfolgen in Deutschland 2026 bis 2030*




# Warum viele Übergaben scheitern




*Quellen: KfW Reserach Nachfolge Monitoring Mittelstand 2025, DIHK Report zur Nachfolge 2025*

# Gut vorbereitet in die Nachfolge

Ob Buch, Podcast oder Webinar – unsere Empfehlungen liefern praxisnahes Wissen, frische Impulse und konkrete Hilfestellungen.

Podcast-Tipp

## Erfolgsgeschichten zum Reinhören

Praxisnahe Einblicke, inspirierende Nachfolgen und wertvolle Impulse für die Unternehmensübergabe

Der Podcast beleuchtet gelungene Unternehmensnachfolgen und stellt Menschen sowie Organisationen vor, die den Generationswechsel aktiv begleiten. Unternehmerinnen und Unternehmer, die ihren Betrieb übergeben möchten, finden hier ebenso hilfreiche Anregungen wie Gründungs- und Nachfolgeinteressierte. Ein informativer Begleiter rund um das Thema Unternehmensnachfolge.

**RKW Kompetenzzentrum**
*Chance Unternehmensnachfolge*
*rkw-kompetenzzentrum.de*

Veranstaltung

## Für den Ernstfall vorbereitet

Wie Unternehmen handlungsfähig bleiben, wenn die Geschäftsführung plötzlich ausfällt

Was passiert, wenn die Geschäftsführung unerwartet ausfällt? Das kostenfreie Webinar zeigt, warum Notfallvorsorge ein wichtiger Baustein jeder Unternehmensstrategie ist. Teilnehmende erhalten konkrete Empfehlungen für klare Zuständigkeiten, schnelle Entscheidungen und die praktische Umsetzung eines Notfallplans.

**IHK-Webinar**
*Notfallvorsorge im Unternehmen*

**Termin**
*13. Oktober 2026, 9.00 bis 10.30 Uhr, online*
*www.ihk-ostbrandenburg.de*

Buch-Tipp

## Selbstständig durch Firmenkauf

Ein praxisnaher Leitfaden für alle, die den Weg in die Selbstständigkeit über eine Unternehmensübernahme planen

Das Buch begleitet angehende Unternehmenskäuferinnen und -käufer Schritt für Schritt durch den Übernahmeprozess. Verständlich erklärt es Chancen, Risiken und typische Stolpersteine eines ersten Unternehmenskaufs und bietet konkrete Handlungsempfehlungen. Die Hinweise sind hilfreich sowohl für erfahrene Mittelständler, die die Übernahme eines Unternehmens durch ein externes Managementteam planen (Management-Buy-in), als auch für Mitglieder eines bestehenden Führungsteams, die das eigene Unternehmen kaufen möchten (Management-Buy-out).




**Sönke Duetsch**
*Selbständigkeit durch Unternehmenskauf: Die Unternehmensnachfolge aus Käuferperspektive. Selbstverlag, 2024, 106 Seiten, 10,29 Euro*





# Die Nachfolge des Grillmeisters

Wenn ich die Artikel auf den vorherigen Seiten richtig verstanden habe, gibt es in unseren Zeiten kaum ein wichtigeres Thema als die richtige Unternehmensnachfolge. Was man dabei nicht alles beachten muss! Frühzeitig planen. Rollen verteilen. Regeln festschreiben. Wahnsinn. Eine echte Challenge ist das, wie wir Kenner sagen. Für mich persönlich gibt es dabei nur ein Problem: Ich habe überhaupt kein Unternehmen, das ich übergeben könnte.

Kann ich die Nachfolge also abhaken? Auf keinen Fall, dazu ist das Thema zu brisant. Und wer sagt denn, dass man gleich eine ganze Firma übergeben muss? Erinnern Sie sich an den Werbespot eines Staubsaugerherstellers, in dem eine junge Frau zu einem respektlosen Personalchef sagt: „Ich führe ein erfolgreiches kleines Familienunternehmen“ – und damit ihre Familie und ihren Haushalt meint?

Das ist es doch. Kann es komplexere Herausforderungen geben als die erfolgreiche Übergabe eines Familienunternehmens? Früh planen, sagt der Experte, und daran halte ich mich. Schon jetzt beschäftigt mich also zum Beispiel die Frage, wer von den Kindern das nötige Fachwissen für die Bedienung des Holzkohlegrills besitzt. Und, vor allem, dieser Verantwortung auch gerecht werden will. Also nicht einfach hirnlos zu versuchen, die Kohlen anzuzünden, sondern fachgerecht den Grillkamin zu bedienen, natürlich mit naturbasierten Anzündern ohne Paraffin. Habe ich für den nötigen Wissenstransfer zu den Söhnen gesorgt? Die interessieren sich bisher leider ausschließlich für das Endprodukt, also für knusprige Lammkoteletts und – meine Kernkompetenz! – Steckerlfisch. Ich fürchte, wir werden hier noch einige Jahre gemeinsam konstruktiv und wertschätzend kommunizieren müssen, bis alle Seiten reif für die Übergabe sind.

Ähnlich kompliziert gestaltet sich der Übergang bei meiner opulenten Kochrezeptesammlung. Früher habe ich die Rezepte aus Zeitschriften ausgeschnitten, heute speichere ich sie auf meinem Smartphone. Viel wichtiger aber ist natürlich die jahrzehntelange Erfahrung des Seniorchefs, also von mir, mit der korrekten Zubereitung etwa des Kartoffelsalats, der nur dann wirklich gelingt, wenn am Ende genügend Brühe lauwarm und in der richtigen Konsistenz zugegeben wird. Beherrscht das außer mir jemand? Wir werden um eine Due-Diligence-Prüfung nicht herumkommen.

Dabei ist es nun an der Zeit, sich kühl der entscheidenden Frage zu stellen: Bin ich bereit, meine Anteile abzugeben, das operative Geschäft in die Hände des Nachwuchses zu legen?

Offen gesagt: nein. Zu viele Aspekte sind noch ungeklärt. Wer übernimmt das Schmücken des Weihnachtsbaums? Nur ich weiß, welcher Kitschengel auf welchen Ast gehört und wie unser Hightech-Christbaumständer mit Wassertank, Seiltechnik und Fußhebel funktioniert. Ungezählte weitere immaterielle Assets stehen auf dem Spiel.

Ja, ich werde den Nachfolgern erklären müssen: Ich bin noch nicht so weit, ich kann nicht loslassen! Und außerdem bekommt ihr nach einer Übergabe keine gegrillten Lammkoteletts mehr. Das wird ihnen vermutlich einleuchten.



Arno Makowsky

*Arno Makowsky ist freier Journalist und Autor. Er schreibt fürs Feuilleton der ZEIT und arbeitet als Dozent für praktischen Journalismus.*



Rund 70 Prozent der Arbeit entfallen heute auf neue Instrumente, der Rest auf Restaurierungen sowie Wartung und Pflege bestehender Anlagen. Etwa 40 Prozent der Produktion gehen ins Ausland. Damit gehört Klais zu den weltweit führenden Orgelbauwerkstätten – ein typischer deutscher „Hidden Champion", hoch spezialisiert und außerhalb der Fachwelt dennoch kaum bekannt.

## Löten, hobeln, konstruieren

Der Orgelbau vereint eine erstaunliche Zahl unterschiedlicher Handwerke. „Wir sind alle irgendwo Schreiner", sagt Klais und lacht. Doch Holz allein genügt nicht. Die Beschäftigten müssen Metalle bearbeiten, löten, hobeln, konstruieren, Mechaniken entwickeln und akustische Zusammenhänge verstehen. „Die Orgel ist ein Instrument, in dem ganz viele Gewerke zusammenkommen."

Das wird bei einem Rundgang durch die Werkstätten deutlich. Vor der Schreinerei liegen mächtige Baumstämme bereit. Daraus entstehen Windladen und Schwellkästen – hochkomplexe Bauteile, die später den Luftstrom im Instrument steuern. Hobelmaschinen surren. Holzspäne bedecken den Boden. In einer Halle steht eine nahezu fertige Orgel. In wenigen Wochen wird sie in den Kölner Dom transportiert und dort ihren Platz in einer Seitenkapelle finden. Ein Intonateur arbeitet an einzelnen Pfeifen. Er spielt dieselben Töne immer wieder. Verändert minimale Details. Hört. Wartet. Hört erneut. Es wirkt, als lausche er nicht nur mit den Ohren, sondern mit dem ganzen Körper.

„Wir kommen jetzt in unsere Schatzkammer", sagt Philipp Klais und weist in den nächsten Raum. Hier lagern Zinnbarren aus Malaysia und Thailand. In einem Topf auf einem alten gemauerten Ziegelofen werden sie eingeschmolzen. Es riecht nach Werkstatt und Geschichte, ein wenig fühlt man sich wie im Labor eines mittelalterlichen Alchemisten. Aus dem gegossenen Metall entstehen später Orgelpfeifen. Hunderte davon stehen bereits in Regalen, glänzend und akkurat aufgereiht.



***Komplexe Konstruktion** – der Plan zeigt einen Schwellkasten, der den Luftstrom in der Orgel steuert*

## Bis zu 180 Tage im Jahr im Hotel

Firmengründer Johannes Klais hatte sein Handwerk im Elsass, in Süddeutschland und der Schweiz gelernt. Als er 1882 seine Werkstatt eröffnete, orientierte er sich an traditionellen Bauweisen. Gleichzeitig war er offen für technische Neuerungen. Bereits 1906 führte die Werkstatt elektrische Trakturen ein – damals eine Revolution. Jede Generation prägte die Firma mit eigenen Ideen. Philipp Klais, der Urenkel des Gründers, verbindet handwerkliche Tradition mit moderner Technologie und internationalen Projekten.






***Schreinerei und Pfeifenwerkstatt*** *– jedes einzelne Teil für den Bau des Instruments entsteht in der eigenen Manufaktur*



***Wie die Orgelpfeifen*** *– hunderte fertige Exemplare stehen, akkurat aufgereiht und glänzend, in der Werkstatt*




***Schmelztiegel*** *– in einem Kessel wird das Zinn geschmolzen und später zu Platten weiterverarbeitet. Daraus entstehen die Pfeifen.*







# „Ich mache das noch bis Dezember 2032."

Philipp Klais, Klais Orgelbau

Er ist in der ganzen Welt unterwegs, um mit Auftraggebern zu sprechen und Standorte zu besichtigen. Ein anstrengender Job. „An bis zu 180 Tagen im Jahr übernachte ich im Hotel."

Er erzählt von Ktesibios, dem griechischen Erfinder der Orgel, der vor 2.300 Jahren gelebt hat. Dessen entscheidende Idee sei gewesen, Energieerzeugung und Musizieren voneinander zu trennen. „Bei der Orgel pumpt einer den Wind, und ein anderer spielt." Dadurch habe das Instrument Klangdimensionen erreicht, die kein anderes Instrument hervorbringen könne. Für Klais reicht die Bedeutung der Orgel bis in die digitale Welt hinein. Seit Jahrhunderten arbeite das Instrument mit verschiedenen Ebenen aus Tönen und Klangfarben. „Eigentlich kann man sich keinen Computer vorstellen ohne die Erfindung der Orgel", sagt er.

Vielleicht erklärt dieser Gedanke auch, warum junge Menschen weiterhin Orgelbauer werden wollen. Es ist ein klassischer deutscher Lehrberuf, die Ausbildung dauert dreieinhalb Jahre. Ein gutes Jahr verbringen die Auszubildenden an der Fachschule für Musikinstrumentenbau in Ludwigsburg. Das duale Ausbildungssystem sei ein wesentlicher Grund für die internationale Stärke deutscher Handwerks- und Industriebetriebe, findet Klais. In seiner Werkstatt arbeiten heute etwa gleich viele männliche wie weibliche Auszubildende. Das ist kein Zufall. „Vor zehn Jahren haben wir angefangen, gezielt darauf zu achten."

## Die Orgel als Modell der Gesellschaft

Und die Zukunft des Unternehmens? Ist längst geregelt. Obwohl keines der vier Kinder den Betrieb übernehmen möchte; sie werden Psychologin oder Unternehmensberater oder studieren noch. Stattdessen soll die Werkstatt in die Hände langjähriger Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter übergehen. „Ich mache das noch bis zum 31. Dezember 2032", sagt Klais.



***Fast fertig** – an der Orgel fehlen nur noch wenige Pfeifen. Ein Intonateur stellt später präzise ihren Klang ein.*




***Nostalgisch** – manche Details in dieser Werkstatt wirken wie aus früheren Tagen. Kein Wunder: Klais Orgelbau wurde 1882 gegründet.*

„Man muss konkrete Ziele definieren." Der Satz passt zu einem Unternehmen, das in Zeiträumen denkt, die weit über Quartalsberichte hinausgehen. Orgeln werden für Generationen gebaut, manche Projekte begleitet die Werkstatt ein Jahrzehnt lang.

Am Ende des Rundgangs spricht Klais noch einmal darüber, was ihn an diesem Beruf so fasziniert. Eine einzelne Orgelpfeife, sagt er, könne nichts. Erst gemeinsam mit Hunderten anderen erwächst ein Ganzes. Jede Pfeife hat ihre eigene Stimme. Manche sind laut, andere kaum wahrnehmbar. Manche übernehmen die Melodie, andere begleiten nur. Keine ersetzt die andere. Erst das Zusammenspiel erzeugt den Klang. Die Orgel als Modell der Gesellschaft.

Und so verlässt man dieses Traditionsunternehmen mit dem Gefühl, viel über Orgeln gelernt zu haben – aber auch etwas über das Zusammenleben von Menschen. In einer Werkstatt, in der aus Holz, Zinn und Luft Musik entsteht.

•

# Impressum

*Ausgabe 29 Herbst 2026*

**Herausgeber**
Bethmann HAL, eine Marke der
ABN AMRO Bank N.V. Frankfurt Branch
Mainzer Landstraße 1
60329 Frankfurt am Main
www.bethmann-hal.de

**Feedback zum Heft:**
character@bethmann-hal.de

Member of Rat für Formgebung
German Design Council

**Presserechtlich verantwortlich**
Kerstin Switala
Bethmann HAL, eine Marke der
ABN AMRO Bank N.V. Frankfurt Branch
Mainzer Landstraße 1
60329 Frankfurt am Main
www.bethmann-hal.de

**Redaktion**
Frank Elsner Kommunikation
für Unternehmen GmbH
Kirchstraße 15a
49492 Westerkappeln
office@elsner-kommunikation.de

**Autoren und Mitwirkende dieser Ausgabe**
Jessica Braun, Frank Elsner, Claudia Fleischer, Geraldine Friedrich, Florian Kinast, Susanne Lukoschek, Christoph Koch, Arno Makowsky, Pascal Morché, Stefanie Terschüren

**Design**
Evernow GmbH
Dreieichstraße 59
60594 Frankfurt am Main
www.evernow.io

**Produktion**
Gerd Stroucken GmbH
Kellerstraße 12
65183 Wiesbaden
www.stroucken.de

**Druck**
Druck- und Verlagshaus
Zarbock GmbH & Co. KG
Sontraer Straße 6
60386 Frankfurt am Main
www.zarbock.de

**Papier**
Für den Umschlag und die Inhaltsseiten von Character haben wir das Designpapier Munken Print White verwendet. Für den Context-Einhefter kommt das Icon Classic extrasmooth zum Einsatz.

Beide Papiere sind FSC®- zertifiziert.

MIX
Papier | Fördert gute Waldnutzung
FSC® C003425

**Fotos**

S. 3 Vorwort
Alex Habermehl

S. 6 – 21 Character im Porträt
Marc Krause

S. 22 – 23 Hello/Goodbye
Evernow

S. 24 – 27 Zwischen kommerziell und karitativ
tomoni mental health

S. 28 – 29 Perspektivenwechsel
unsplash.com/patrickilao
Benjamin Jendro: GdP Berlin
Christoph Kröpl: privat

S. 30 – 33 Für morgen
unsplash.com/rininrr_
Porträt: Jörg Frank – Borderstep
ZUG-Georg Knoll-Raum 11

S. 34 – 35 Werte im Wandel
Getty Images für Unsplash+

S. 36 – 37 Zahlen, bitte!
Evernow

S. 38 – 39 Gegen alle Widerstände
Thomas Linkel

S. 40 – 41 Dafür stehe ich morgens auf
Evernow

S. 42 – 53 Unternehmen mit Tradition
Marc Krause

S. 54 Die Frage
Frank Elsner Kommunikation

Context Sylvia Hammerschmidt: Roeser Decoration
Daniela Bechtold: big. bechtold-Gruppe
Michael Reuter: Reuter-Beratung
Buchcover: Sönke Duetsch
Arno Makowsky: privat

**Rechtliche Hinweise**
*Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen Inhalte, Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Sämtliche Urheberrechte für Beiträge, Fotos sowie die grafische Gestaltung liegen beim Herausgeber. Eine Verwertung der Zeitschrift oder der in ihr enthaltenen Beiträge und Abbildungen, besonders durch Vervielfältigung oder Verbreitung, ist ohne vorherige schriftliche Zustimmung des Herausgebers unzulässig, soweit sich aus dem Urheberrechtsgesetz nichts anderes ergibt. Insbesondere ist die Speicherung oder Verbreitung der Inhalte in Datenbanksystemen, zum Beispiel als elektronischer Pressespiegel oder Archiv, ohne Zustimmung des Herausgebers unzulässig. Alle Rechte vorbehalten. Eine Haftung für die Inhalte ist ausgeschlossen, es sei denn, dass solche Schäden vom Herausgeber oder von seinen Mitarbeitern vorsätzlich oder grob fahrlässig herbeigeführt worden sind.*

*Die*
FRAGE

# Soll ich mich an Social-Media-Debatten beteiligen?



Frank Elsner

*Frank Elsner ist Kommunikationsberater und Ex-Journalist. Er fragt sich vor jedem Post selbstkritisch, ob er seine Weisheiten nicht lieber seinem Hund erzählen sollte. Aber da er keinen Hund hat, beteiligt er sich dann doch ab und zu an Debatten im Netz.*

Polemik, Beschimpfungen, dummes Geschwätz: Debatten auf X oder Instagram sind oft schwer auszuhalten. Muss man das in Kauf nehmen? Oder sollte man sich besser raushalten?

Aufregungskultur, Fake News, Shitstorms, scharfe Töne bis hin zur Beleidigung: Dass die sozialen Medien in der Regel nicht für den gepflegten Gedankenaustausch bekannt sind, geben selbst die größten Apologeten sozialer Netzwerke zu. Die digitale Kommunikation hat unsere gesellschaftliche Debattenkultur in den vergangenen 20 Jahren dramatisch verändert. Was zu Beginn noch als demokratischer Prozess gefeiert wurde („Social Media bieten jedem eine öffentliche Plattform für seine Meinung."), ist mittlerweile anstrengend und manchmal auch banal geworden. Das Niveau der Debattenkultur im Netz, gerade bei politischen und gesellschaftlichen Themen, spiegelt die wachsende Polarisierung unserer Gesellschaft wider. Irgendwie, so scheint es mir, haben wir verlernt, ordentlich miteinander zu streiten. Oder haben wir es vielleicht nie richtig gelernt?

Sicherlich kann man Erklärungen für die Defizite in der Mediennutzung finden. X, LinkedIn, Facebook & Co. laden immanent zur spontanen Reaktion ein anstatt zur Reflexion. Das schreibende Volk besteht natürlich nicht nur aus Edelfedern, die die Welt in gepflegtem Deutsch an ihren Gedanken teilhaben lassen. Und Reaktionszeiten, Klickraten und Algorithmen sind entscheidende Erfolgskriterien für das, was gemeinhin als eine erfolgreiche Präsenz auf Social Media bezeichnet wird.

Hinzu kommt: Wir betrachten Social Media vorwiegend als Echokammern, in denen Gegenargumente als Widerspruch und Kritik als Störung aufgefasst werden. Das Besorgniserregende ist allerdings, dass die Eskalationsschwelle bei gegenteiligen Meinungen immer niedriger liegt – und zwar in dem Maße, in dem die moralische Fallhöhe immer höher gesetzt wird. Dann wird es schnell grundsätzlich: Wer sich gegen Tempo 30 auf einer Hauptausfahrtstrasse ausspricht, kann damit rechnen, umgehend gefragt zu werden, ob er auch zu jenen Autofetischisten gehöre, denen Kinder und Klimawandel egal sind. Wer so fragt, will nichts anderes, als den Gegenpart moralisch delegitimieren, indem bestimmte Meinungen von vornherein als inakzeptabel ausgesondert werden. Muss man sich diesen Tort antun? Natürlich nicht. Es gibt, fast hätten wir es vergessen, das Recht auf ein Leben ohne soziale Netzwerke. Aber ich finde, wir sollten nicht zu zimperlich sein. Nicht jede Meinung muss man tolerieren, aber meine Wahrnehmung ist, dass wir ein wenig das Streiten und den Austausch von Argumenten verlernt haben, weil es nun einmal bequemer ist, sich in der eigenen Blase zu bewegen.

Am Ende müssen wir uns persönlich fragen, wie es um unsere Fähigkeit bestellt ist, andere, zum Teil sehr konträre Standpunkte zu ertragen, ohne den Kontrahenten ins moralische Abseits zu stellen. Dabei schadet es nichts, sich im Sinne der Selbstkontrolle immer ein paar Fragen zu stellen, bevor die Kommentartaste gedrückt wird: Habe ich zu dem diskutierten Thema wirklich etwas Substanzielles zu sagen? Stimmen die Fakten? Will ich nur recht haben, oder hat die Gegenseite vielleicht doch einen Punkt?

Es ist eben gar nicht so einfach, einen intelligenten Gedanken zu haben und ihn auch noch kompakt in Worte zu fassen. Früher hat sich die selbsternannte Elite gerne über die „Stammtischdebatten" erhoben, als Synonym für das schlichte Weltbild des gemeinen Volkes. Heute wissen wir: Soziale Netzwerke, in denen man sich zudem in der digitalen Anonymität verstecken kann, sind nicht per se der bessere Stammtisch. Aber es ist trotzdem gut, dass es sie gibt.




SEIT
17
Zwölf