

Siegfried Lettmann

Aufbruch mit Milliarden-Beschluss: Chancen für Wachstum in Deutschland

So profitieren Unternehmen von den neuen Ausgabenprogrammen
für Infrastruktur und Klimaschutz sowie für Verteidigung und Sicherheit



© ssuaphotos/Shutterstock 2017



Association for Quality
in Interim Management



Über den Autor

Siegfried Lettmann unterstützt als Executive Interim Manager und zweifacher "Interim Manager des Jahres" den gehobenen Mittelstand bei der Transformation von Vertrieb, Pricing und Marketing auf globaler Ebene, mit einem klaren Fokus auf Ertragssteigerung und Profitabilität. Mit langjähriger Erfahrung in führenden Positionen bei Miele in Vertrieb und Marketing sowie globaler Vertriebsverantwortung bei Kärcher Professional bringt er umfangreiches Know-how in der Steuerung internationaler Vertriebsstrukturen mit. Er entwickelt und implementiert maßgeschneiderte Preis- und Vertriebsstrategien, um Gewinne zu maximieren und Prozesse zu optimieren. Durch eine gezielte Weiterentwicklung des Wertangebots schafft er die Grundlage für höhere Preise und eine bessere Kundenansprache. Digitalisierung und Prozessoptimierung im Vertrieb sowie nachhaltige Personalentwicklung und Mentoring gehören zu seinen Kernkompetenzen. Ziele sind messbare Erfolge in der Profitabilität und langfristig nachwirkende Veränderungen durch klare Führung sowie Verankerung innovativer Ansätze.

Über AQIM

Die Association for Quality in Interim Management AQIM leistet als Vereinigung professioneller Interim Manager einen Beitrag zur weiteren Professionalisierung der Branche. AQIM setzt sich dafür ein, hohe Standards und Exzellenz im Interim Management gemeinsam mit anderen Marktteilnehmern zu etablieren und zu fördern, um einen positiven Rahmen für das Interim Management zu schaffen. Durch die Entwicklung und Verbreitung bewährter Praktiken unterstützt AQIM die Qualitätssicherung und Transparenz im deutschsprachigen Interim-Management-Markt.

Unterstützende AQIM Mitglieder

Danke an die AQIM Mitglieder, die dieses White Paper unterstützen (in alphabetischer Reihenfolge):

- Klaus Allisat
- Oliver Freund
- Jürgen Heßdörfer
- Steffen Heuser
- Tobias Höft
- Ralf Komor
- Peter Kuhle
- Sabine Liberty
- Gert Eric Löhmer
- Michael Oeschmueller
- Manfred Lothar Richter
- Markus Sattlberger
- Robert Schirra
- Geert Schmelzer
- Klaus Skabron
- Björn Steiner
- Bettina Vier
- Tim Wisiolek
- Klaus Wolf

Aufbruch mit Milliarden-Beschluss: Chancen für Wachstum in Deutschland

So profitieren Unternehmen von den neuen Ausgabenprogrammen für Infrastruktur und Klimaschutz sowie für Verteidigung und Sicherheit

Siegfried Lettmann

März 2025

Lizenz

Dieses Dokument steht unter der Lizenz [Creative Commons Namensnennung – Nicht-kommerziell – Keine Bearbeitungen 4.0 International \(CC BY-NC-ND 4.0\)](#). Das bedeutet:

- Erlaubt sind das Kopieren, Speichern, Weiterverteilen oder zum Download anbieten sowohl im eigenen Unternehmen als auch in der Öffentlichkeit, sofern:
 1. Keine Veränderungen an diesem Dokument vorgenommen werden,
 2. eine Namensnennung des Autors erfolgt, und
 3. die Verwendungszwecke nicht-kommerziell sind.
- Nicht erlaubt ist eine kommerzielle Verwendung zum Zwecke des Verkaufs oder einer kostenpflichtigen Weitergabe an Dritte.
- Alle anderen Rechte bleiben vorbehalten.



Inhalt

1.	Executive Summary	5
2.	Die neuen Ausgabenprogramme für Infrastruktur und Sicherheit	7
3.	Wirtschaftliche Rahmenbedingungen und Bedarfslage	9
4.	Makroökonomische Auswirkungen der neuen Ausgabenprogramme	11
5.	Risiken und Nebenwirkungen der staatlichen Investitionsprogramme	19
6.	Branchen im Aufbruch: Struktur und wirtschaftliche Auswirkungen.....	31
7.	Die Gewinner-Branche im Detail	35
8.	Herausforderungen für Unternehmen und Voraussetzungen zur Nutzung der Chancen	44
9.	Mehrwert des Einsatzes von Interim Managern bei der Bewältigung der Herausforderungen ..	50
10.	Executive Interim Management im Umfeld der neuen Ausgabenprogramme – Chancen für Interim Manager.....	64
11.	Literaturverzeichnis.....	79
12.	Impressum und Copyright	83

1. Executive Summary

Die Bundesregierung hat mit der Ratifizierung zweier umfassender Investitionsprogramme für Infrastruktur, Klimaschutz, Verteidigung und Sicherheit die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen in Deutschland grundlegend verändert. Diese Programme umfassen Hunderte Milliarden Euro, die gezielt in strategische Zukunftssektoren fließen. Während sie Unternehmen erhebliche Chancen bieten, erfordern sie zugleich strategische Anpassungen an neue Marktbedingungen, Wettbewerbsfaktoren und regulatorische Rahmenbedingungen.

Makroökonomische Auswirkungen & Wachstumsperspektiven

Die verstärkten staatlichen Investitionen dürften das deutsche Bruttoinlandsprodukt (BIP) zwischen 2025 und 2036 signifikant beeinflussen. Nach einer Anlaufphase (2025–2026), in der erste Impulse durch Bauinvestitionen und Planungsaufträge sichtbar werden, folgt eine Hochphase (2027–2030) mit jährlichen zusätzlichen Wachstumseffekten von bis zu 1,4 % über dem Basisszenario. Diese Dynamik wird maßgeblich von großvolumigen Infrastruktur- und Digitalisierungsmaßnahmen getragen. In der anschließenden Abflachungsphase (2031–2036) stabilisiert sich das Wachstum auf einem erhöhten Niveau, da neu geschaffene Produktionskapazitäten, verbesserte Infrastrukturen und technologische Fortschritte langfristig nachwirken.

Allerdings sind diese Prognosen mit Unsicherheiten behaftet. Exogene Faktoren wie geopolitische Spannungen, Zinsentwicklungen oder regulatorische Anpassungen können den realen Wachstumseffekt beeinflussen. Ebenso bleibt unklar, ob und wie effektiv die bereitgestellten Mittel genutzt werden, und wie stark „Germany first, Europe second“ Anwendung findet.

Gewinnerbranchen & Wachstumfelder

Besonders profitieren werden Branchen, die direkt von den staatlichen Programmen betroffen sind, darunter:

- Bau- und Bauzulieferindustrie: Massive Förderungen für den Wohnungsbau, Industrieansiedlungen und öffentliche Infrastrukturprojekte steigern die Nachfrage.
- Energie- und Umwelttechnik: Investitionen in erneuerbare Energien, Wasserstoffwirtschaft und CO₂-Reduktion stärken den Sektor.
- Verteidigungs- und Sicherheitsindustrie: Erhöhte Militärausgaben und neue Sicherheitsstrategien schaffen langfristige Marktchancen.
- Digitalisierung & Halbleiterindustrie: Die Förderung von Schlüsseltechnologien wie KI, Chips und High-Tech-Produktion fördert den Innovationsstandort Deutschland.

Diese Branchen stehen jedoch auch vor Herausforderungen wie Fachkräftemangel, steigenden Finanzierungskosten und regulatorischen Hürden.

Herausforderungen & Handlungsoptionen für Unternehmen

Die strukturellen Veränderungen durch diese Programme erfordern gezielte unternehmerische Anpassungen. Wichtige Aspekte sind:

- **Inflationierende Preisgestaltung:** Steigende Kosten für Rohstoffe, Energie und Fachkräfte müssen in Angebotsstrategien einfließen. Unternehmen müssen frühzeitig analysieren, wie sie neue Kostenstrukturen optimal weitergeben können.
- **Lieferketten-Optimierung & Beschaffungsstrategien:** Unternehmen müssen ihre Wertschöpfungsketten anpassen, um geopolitische Risiken, neue Handelszölle und sich verändernde Beschaffungsmärkte zu berücksichtigen. Besonders für international agierende Unternehmen sind Resilienzstrategien und alternative Lieferquellen essenziell.
- **Fördermittel nutzen:** Viele Programme bieten finanzielle Anreize für innovative Projekte. Unternehmen sollten Fördermöglichkeiten systematisch prüfen und gezielt Investitionen in zukunftssträchtige Bereiche lenken.
- **Neue Marktpositionierung:** Die gezielte Erschließung von Subventionen und Förderprojekten kann einen Wettbewerbsvorteil verschaffen. Unternehmen sollten ihre Strategie darauf ausrichten, von staatlich geförderten Investitionen zu profitieren.

Risiken & Unsicherheiten

Trotz der großen Chancen bleiben wirtschaftliche und politische Risiken bestehen:

- **Lockerung der Schuldenbremse:** Die Finanzierung der Programme könnte langfristig zu einer steigenden Staatsverschuldung führen, was fiskalische Risiken birgt.
- **Konsumtive statt investive Mittelverwendung:** Ein Teil der Mittel könnte für kurzfristige politische Maßnahmen verwendet werden, statt langfristigen wirtschaftlichen Mehrwert zu schaffen.
- **Planungs- und Umsetzungsverzögerungen:** Bürokratische Hürden oder ineffiziente Verwaltung könnten die erwarteten Effekte abschwächen.

Fazit & Empfehlung

Die neuen staatlichen Investitionsprogramme sind eine historische Chance für Unternehmen in Deutschland. Unternehmen, die jetzt strategisch handeln, können von den zusätzlichen Investitionen profitieren und sich gezielt in Wachstumsfeldern positionieren. Wichtig ist eine vorausschauende Planung, um Herausforderungen wie Preissteigerungen, Lieferkettenrisiken, Personalengpässe und regulatorische Änderungen frühzeitig zu bewältigen. Auch die Nutzung von Interim Management als zielführende Umsetzungsmaßnahme wird beleuchtet.

Das White Paper bietet eine detaillierte Analyse der wirtschaftlichen Auswirkungen und konkrete Handlungsempfehlungen für Unternehmen. Jetzt lesen und vorbereitet sein!

2. Die neuen Ausgabenprogramme für Infrastruktur und Sicherheit

Ein beispielloses finanzpolitisches Paket: CDU/CSU, SPD und Bündnis 90/Die Grünen einigen sich auf zwei riesige Ausgabenprogramme. Sie versprechen beträchtliche wirtschaftliche Impulse, stellen Unternehmen aber auch vor Herausforderungen. Dieses White Paper analysiert die wirtschaftlichen Auswirkungen der Ausgabenpakete auf Deutschland, Europa und die globale Wirtschaft (inklusive Zinseffekte und betroffene Akteure). Es identifiziert profitierende Branchen und Produktgruppen und quantifiziert deren Chancen. Weiterhin werden die Herausforderungen für betroffene Unternehmen herausgearbeitet sowie deren Anforderungen, um die neuen Chancen nutzen zu können. Auch die Chancen, die Unternehmen durch den Einsatz von Interim Managern trotz der Herausforderungen nutzen können, werden dargestellt – durch konkrete Maßnahmen und welchen Mehrwert sie Unternehmen dabei bieten.

Die Ausgaben-Pakete beinhalten im Kern drei wesentliche Maßnahmen, die weitreichende Auswirkungen auf die staatlichen Ausgaben und Investitionen haben:

1. Infrastruktur-Sondervermögen über 500 Milliarden €: Es wird ein Sondervermögen in Höhe von 500 Mrd. € geschaffen, das über zwölf Jahre hinweg für Investitionen in die Infrastruktur von Bund, Ländern und Kommunen genutzt werden soll. Dies stellt das größte Infrastrukturprogramm in Deutschland seit jeher dar. Auf Druck der Grünen wird dem Klimaschutz dabei besondere Priorität eingeräumt: 100 Mrd. € des Fonds sind zweckgebunden für den Klima- und Transformationsfonds (KTF) reserviert, um den klimafreundlichen Umbau von Wirtschaft und Energieversorgung voranzutreiben. Weitere 100 Mrd. € fließen an Länder und Kommunen, um regionale Infrastrukturvorhaben zu ermöglichen. Die verbleibenden Mittel (ca. 300 Mrd. €) stehen für Bundesprojekte etwa in Verkehr, Digitales, Bildung und anderen Bereichen zur Verfügung. Wichtig ist, dass diese Gelder zusätzlich zu ohnehin geplanten Ausgaben eingesetzt werden sollen – eine Maßgabe, die sicherstellen soll, dass keine Umschichtungen zugunsten anderer Zwecke (→ 5.1).
2. Lockerung der Schuldenbremse für Verteidigung und Sicherheit: Künftig werden Verteidigungsausgaben oberhalb von 1 % des BIP von der nationalen Schuldenbremse ausgenommen. Praktisch bedeutet dies, dass zusätzliche Rüstungsausgaben (derzeit rund 44 Mrd. € jährlich) per Grundgesetzänderung auf Kredit finanziert werden dürfen. In diesem erweiterten Verteidigungsbegriff sind auf Drängen der Grünen auch Zivil- und Katastrophenschutz, Cybersicherheit, Nachrichtendienste sowie zusätzliche Unterstützung für die Ukraine umfasst. Diese Ausgabenprogramme für Sicherheit laufen parallel zum Infrastrukturpaket und unterstreichen die politische Priorität einer *„Zeitenwende“* in Verteidigung und innerer Sicherheit.
3. Erweiterter Finanzierungsspielraum für Länder: Erstmals erhalten auch die Bundesländer eine begrenzte Kreditaufnahmefähigkeit trotz Schuldenbremse. Künftig darf jedes Bundesland bis zu 0,35 % des eigenen BIP an neuen Schulden pro Jahr aufnehmen. Für alle Länder zusammen entspricht dies aktuell etwa 16 Mrd. € pro Jahr. Damit sollen dringend nötige Investitionen vor Ort – z.B. in Schulen, Kitas, Krankenhäuser, Verkehrswege und

Verwaltungsdigitalisierung – ermöglicht werden, ohne ausschließlich auf Bundesmittel angewiesen zu sein. Diese Lockerung stärkt die kommunale Infrastrukturfinanzierung und adressiert den Investitionsstau auf lokaler Ebene.

Die Grünen erreichten dabei wichtige klimapolitische Zugeständnisse, insbesondere die erwähnte Klimamilliarde (100 Mrd. €) im Sondervermögen und die Zusatzklauseln gegen eine Zweckentfremdung der Gelder. SPD-Fraktionschef Lars Klingbeil betonte den historischen Charakter des Pakets und seinen langfristigen Nutzen: Ein *“kraftvoller Anschub”* mit Potenzial, Deutschlands Zukunft für Jahrzehnte nach vorn zu bringen. Trotz einiger Kritik an der Umgehung der Schuldenbremse und der langen Planungszeiträume (12 Jahre) wird parteiübergreifend anerkannt, dass dieses Investitionspaket eine Antwort auf Jahre der Unterinvestition und aktuellen wirtschaftlichen Druck bietet. Allerdings: Trotz Einschreiten der Grünen ist die Gefahr einer Zweckentfremdung der Kreditmittel nicht gebannt, aber immerhin reduziert.

In diesem White Paper wird zunächst der politische und wirtschaftliche Kontext erläutert, gefolgt von einer quantitativen Abschätzung der zusätzlichen Wachstumsimpulse für das deutsche BIP. Anschließend werden die Gewinner-Branchen und deren Potenziale detailliert betrachtet. Ein besonderer Fokus liegt auf den Herausforderungen und Vorbereitungsmöglichkeiten für Unternehmen in diesem Umfeld. Außerdem werden mögliche Risiken adressiert, um eine ganzheitliche Perspektive zu gewährleisten.

Zum aktuellen Zeitpunkt liegen noch nicht alle Einzelheiten zu den geplanten Investitionsprogrammen und deren spezifischer Umsetzung vor. Die in diesem White Paper enthaltenen Einschätzungen basieren auf den derzeit verfügbaren Informationen sowie wirtschaftlichen Modellannahmen. Die quantitativen Auswirkungen wurden unter Berücksichtigung vergleichbarer historischer Entwicklungen und makroökonomischer Multiplikatoren abgeschätzt. Dennoch unterliegen sie erheblichen Unsicherheiten, insbesondere hinsichtlich politischer Entscheidungen, globaler wirtschaftlicher Rahmenbedingungen und der tatsächlichen Investitionsdynamik. Dieses Dokument stellt daher keine verbindliche Prognose dar, sondern dient als analytische Orientierungshilfe für Unternehmen und Interim Manager, um mögliche Chancen frühzeitig zu identifizieren.

3. Wirtschaftliche Rahmenbedingungen und Bedarfslage

Die Entscheidung für dieses massive Ausgabenprogramm fällt in eine Phase, in der die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen Deutschlands von Nachholbedarf bei Investitionen und gleichzeitig konjunktureller Schwäche geprägt sind (DIW, 2025). Über Jahrzehnte hat der Staat unter dem Spardiktat der Schuldenbremse, hohen Konsumausgaben und aus anderen Gründen zu wenig investiert.

Öffentliche Investitionen – etwa in Verkehrswege, digitale Netze, Bildungseinrichtungen oder Verwaltungsmodernisierung – wurden aufgeschoben, sodass Deutschland in vielen Bereichen von der Substanz lebt. Der Anteil der staatlichen Investitionen am Bruttoinlandsprodukt (BIP) ist zwischen 1970 und 2010 auf rund ein Drittel des ursprünglichen Wertes gefallen. Abbildung 1 illustriert diesen Trend: Investierten Bund, Länder und Gemeinden in den 1970er Jahren noch etwa 5–6 % des BIP pro Jahr, waren es in den 2000er Jahren zeitweise nur ca. 2 %. Zwar zogen die Investitionsquoten in den letzten Jahren leicht an (u.a. durch Konjunkturpakete in der Corona-Krise), verharren aber weiterhin auf niedrigem Niveau von ca. 2–3 % des BIP (DIW, 2025).

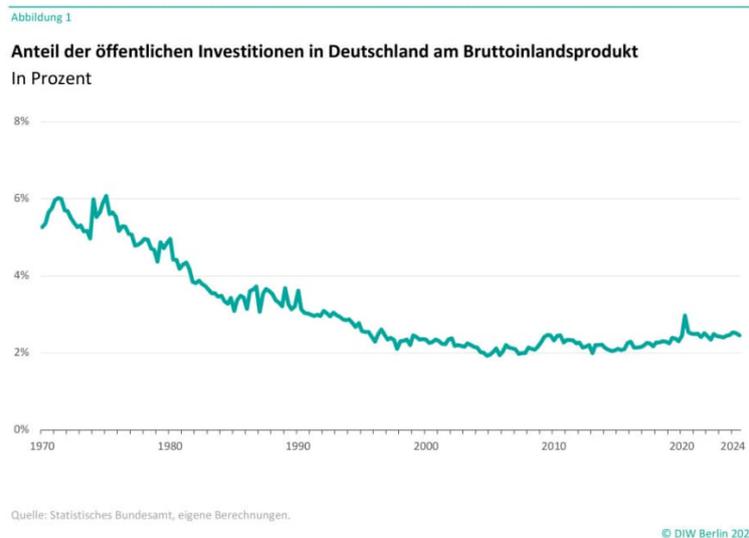


Abbildung 1: Öffentliche Investitionen in Deutschland (1970–2024) in % des BIP.
Der langfristige Abwärtstrend verdeutlicht den Nachholbedarf (DIW, 2025)

Die Folgen dieser Investitionsschwäche sind im Alltag spürbar: Marode Brücken, veraltete Schienen und Straßen, langsames Internet, sanierungsbedürftige Schulen – all dies dämpft die Wettbewerbsfähigkeit der Volkswirtschaft und belastet das Wachstumspotenzial. Entsprechend diagnostizieren Ökonomen neben konjunkturellen Problemen auch strukturelle Wachstumshemmnisse, etwa durch unzureichende Infrastruktur und schleppende Dekarbonisierung. Vor diesem Hintergrund sehen viele Fachleute das jetzige Sondervermögen als notwendigen Impuls, um die Wirtschaft wieder in Schwung zu bringen und zukünftige Leistungsfähigkeit zu sichern.

Gleichzeitig haben externe Schocks – die COVID-19-Pandemie, Lieferkettenprobleme, der Ukraine-Krieg und die Energiekrise – die Konjunktur in den letzten Jahren geschwächt. Deutschland befindet

sich 2023/24 in einer Phase ökonomischer Stagnation bzw. leicht schrumpfender Wirtschaftsleistung (BIP 2023: -0,4 % real). Eine *“hartnäckige Flaute”* hat eingesetzt, verstärkt durch hohe Energiepreise und unsichere globale Aussichten. In dieser Lage versprechen staatliche Investitionsprogramme zweierlei: Kurzfristig könnten sie die *Nachfrage* ankurbeln und Arbeitsplätze sichern, mittelfristig die *Angebotsseite* stärken, indem Engpässe bei Infrastruktur und Klimaschutz angegangen werden.

Zudem ist das Zinsumfeld trotz der Straffung durch die EZB noch moderat genug, um langfristige Investitionen zu rechtfertigen – insbesondere, wenn der gesamtwirtschaftliche Ertrag dieser Investitionen die Finanzierungskosten übersteigt. Fachleute weisen darauf hin, dass öffentliche Investitionen etwa in Verkehr oder Digitalisierung hohe soziale Renditen abwerfen und somit selbsttragend sein können: Wachstum generiert höhere Steuereinnahmen, die einen Teil der Schuldenlast kompensieren. Vor diesem Hintergrund halten sowohl Regierung als auch Ökonomen die massive Kreditfinanzierung via Sondervermögen für vertretbar, um den Investitionsstau zu beheben.

Die aktuelle politische Einigung knüpft an diese Diagnosen an. Während die Schuldenbremse formal intakt bleibt (das Sondervermögen wird buchhalterisch als eigenes Konto geführt), nutzt man den rechtlichen Spielraum, um eine keynesianische Anschubfinanzierung zu ermöglichen. Wichtig sind nun eine kluge Priorisierung der Projekte und beschleunigte Planungsverfahren, damit das Geld auch tatsächlich in realen Bau- und Modernisierungsvorhaben ankommt. Die Bundesregierung hat angekündigt, Planungs- und Genehmigungsprozesse zu vereinfachen, damit die Investitionen zügig wirksam werden (IW, 2025) (Leadersnet, 2025).

Der Bedarf ist riesig: Allein das Bundesverkehrsministerium beziffert den Nachholbedarf für Straßen, Brücken, Schienen und Wasserwege bis 2029 auf 220 Mrd. €. Die Deutsche Bahn veranschlagt 150 Mrd. € für die Sanierung zentraler Strecken und Leit- und Sicherungstechnik in den kommenden Jahren. Für die Sanierung von Schulen fehlen rund 55 Mrd. €, für Kitas zusätzlich ca. 13 Mrd. €.

Die Energie-Infrastruktur (Stromnetze, Ladeinfrastruktur, Speicher usw.) muss für die Klimaneutralität ebenfalls in dreistelliger Milliardenhöhe ausgebaut werden (Tagesschau, 2025). Diese Beispiele illustrieren, dass das 500-Mrd.-Programm zwar sehr groß erscheint, aber angesichts der Investitionslücken kaum überdimensioniert ist – im Gegenteil wird es selektiv eingesetzt werden müssen, um die wichtigsten Engpässe zu beseitigen.

4. Makroökonomische Auswirkungen der neuen Ausgabenprogramme

Aus gesamtwirtschaftlicher Sicht wird das Infrastruktur-Investitionsprogramm voraussichtlich einen signifikanten Konjunktur- und Wachstumsschub auslösen. Modellrechnungen des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (DIW Berlin) und des Instituts der deutschen Wirtschaft (IW Köln) zeigen übereinstimmend positive Effekte auf BIP, Beschäftigung und Produktivität, wobei die Größenordnung der Effekte von den getroffenen Annahmen abhängt und variabel sind.

1. Investitionsvolumen und Verteilung: Das Sondervermögen ist auf 12 Jahre angelegt, was durchschnittlich etwa 41,7 Mrd. € pro Jahr an zusätzlichen Ausgaben entspricht. In der Praxis dürfte der Mittelabfluss jedoch nicht linear erfolgen – erfahrungsgemäß gibt es eine Anlaufphase, ehe Projekte in vollem Umfang realisiert werden können. Das DIW unterstellt in seinen Simulationen, dass die zusätzlichen Investitionen hauptsächlich ab 2026 wirksam werden und dann für einige Jahre ihren Höhepunkt erreichen (DIW, 2025).

Die Aufteilung der Mittel wird maßgeblich die Wirkungen bestimmen: fließen sie z.B. verstärkt in inländische Wertschöpfung oder ins Ausland (etwa für importierte Vorleistungen), kommen sie rasch zur Ausführung oder verzögern bürokratische Hürden die Umsetzung? In jedem Fall bedeutet ein Mehr von ~50 Mrd. € Investitionen pro Jahr eine erhebliche Nachfragesteigerung – rund 1,2 % des BIP (bei ca. 4,2 Bio. € BIP) zusätzlich pro Jahr. Zum Vergleich: Die staatlichen Bruttoanlageinvestitionen betragen 2024 etwa 2,5 % des BIP (DIW, 2025); das Programm würde diesen Wert temporär spürbar erhöhen.

2. Wachstumseffekte: Konservative Schätzungen prognostizieren, dass das BIP-Niveau durch das Infrastrukturprogramm mittelfristig um rund 1 % höher liegen wird als ohne das Programm. Optimistischere Szenarien gehen von bis zu 2–3 % höherem BIP in den späten 2020er Jahren aus. So erwartet das DIW Berlin in einer aktuellen Simulation einen durchschnittlichen BIP-Zuwachs von über 2 % pro Jahr über die nächsten zehn Jahre im Vergleich zum No-Policy-Szenario (IW, 2025). Insbesondere 2028/29 könnten deutliche Spitzen im Wachstum auftreten, mit einem BIP um etwa 3 % über dem Referenzpfad (DIW, 2025).

Abbildung 2 zeigt beispielhaft den vom DIW berechneten Effekt auf das BIP: Das zusätzliche Wachstum baut sich ab 2026 auf, erreicht um 2028 ca. +3,5 %-Punkte und klingt bis Mitte der 2030er Jahre langsam ab, bleibt aber auch 2035 noch positiv. Das BIP liegt demnach im Peak knapp 3,5 % über dem Wert ohne Programm und selbst 2035 noch ca. 2 % höher.

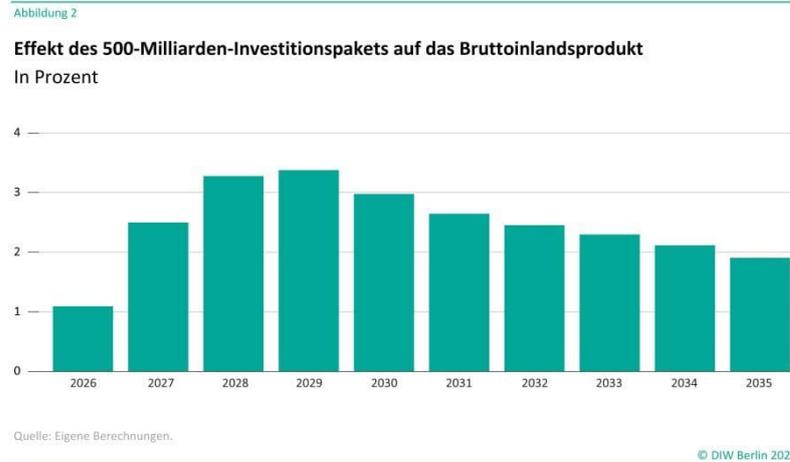


Abbildung 2: Simulierter Effekt des 500-Mrd.-Investitionspakets auf das Bruttoinlandsprodukt Deutschlands (Abweichung vom Basisszenario in % des BIP) (DIW, 2025)

- Der Multiplikator der öffentlichen Investitionen wird vom DIW auf etwa 2,0 geschätzt – d.h. jeder investierte Euro erhöht das BIP um ca. zwei Euro über den Zeitraum. Diese hohe gesamtwirtschaftliche Hebelwirkung kommt zustande, weil staatliche Investitionen Privatinvestitionen und Konsum anregen. Beispielsweise verbessern Infrastrukturprojekte die Rahmenbedingungen für Unternehmen (bessere Verkehrswege, schnellere Netze), was zusätzliche private Investitionen nach sich zieht.

Das DIW findet, dass insbesondere die **privaten Ausrüstungsinvestitionen** stark zulegen, und auch der private Konsum durch höheres Einkommen und Beschäftigung positiv beeinflusst wird (DIW, 2025). Das IW Köln kommt in einer Modellrechnung mit etwas anderen Annahmen zu moderateren – aber immer noch klar positiven – Ergebnissen: Bis 2034 steige das reale BIP demnach um 0,9 % über den Potenzialpfad. Besonders die Industrieproduktion liege langfristig etwa 1 % höher als ohne das Sondervermögen (IW, 2025).

- Beschäftigung und Einkommen: Beide Szenarien implizieren auch eine Zunahme der Beschäftigung in den investitionsnahen Sektoren. Zwar werden keine konkreten Zahlen genannt, aber ein BIP-Plus von 2–3 % könnte hunderttausende zusätzliche Arbeitsplätze bedeuten – vor allem in Bauwirtschaft, Maschinenbau, Energiewirtschaft und IT. Wichtig ist, dass viele dieser Jobs qualifiziert und gut bezahlt sein dürften (z.B. Ingenieure, Facharbeiter), was wiederum die Lohnsteuereinnahmen und Sozialabgaben erhöht. Das SPD-geführte Bündnis verspricht sich "gute Arbeitsplätze" und einen Schub für die Wirtschaftskraft in Deutschland.
- Inflation und externe Effekte: Trotz der großen Geldmenge erwarten Ökonomen keinen dramatischen Inflationsschub, da es sich um investive Ausgaben handelt, die auch die Kapazitäten erweitern. Das IW-Szenario ergab nur einen schwachen zusätzlichen Preisimpuls. Allerdings könnte es zu Verteilungseffekten kommen: Ein Teil der Nachfrage wird durch **Importe** gedeckt werden müssen, was die Handelsbilanz tendenziell belastet.

So deutet ein Rückgang des Leistungsbilanzüberschusses darauf hin, dass z.B. Maschinen, Baumaterialien oder IT-Hardware importiert werden, um den Investitionsboom zu bedienen (IW, 2025). Dies ist an sich nicht negativ, solange die Inlandsnachfrage steigt – es fließt jedoch ein Teil des Impulses ins Ausland ab. Positiv zu vermerken ist, dass durch höhere öffentlichen Investitionen das *Produktivitätsniveau* der Wirtschaft nachhaltig verbessert werden kann, was langfristig disinflationär wirkt (mehr Angebot, weniger Engpässe).

6. Fiskalische Tragfähigkeit: Durch die Auslagerung ins Sondervermögen bleibt die formale Schuldenquote des Kernhaushalts geringer als bei gleicher Verschuldung innerhalb des Budgets. Insgesamt wird Deutschlands Staatsschuldenstand trotz dieser Kreditaufnahme im akzeptablen Rahmen bleiben, prognostizieren die IW-Experten – selbst bei voller Ausschöpfung des 500-Mrd.-Programms würde die Schuldenquote voraussichtlich unter -80 % des BIP verharren (IW, 2025) und damit niedriger liegen als nach der Finanzkrise 2010.

Die zusätzlichen Wachstumsimpulse verbessern mittelfristig die fiskalische Lage, da höhere Steuereinnahmen anfallen. So erwartet das DIW, dass stärkere Wirtschaftsdynamik einen Großteil der Kosten wieder einspielt – die Mehrausgaben könnten sich “recht schnell nahezu ausgleichen” durch steigende Steuereinnahmen (DIW, 2025).

Natürlich bleibt ein Restrisiko: Sollten die Zinsen künftig stark steigen oder Projekte fehlschlagen, belastet die höhere Verschuldung den Haushalt. Deshalb betonen Politik und Experten die Notwendigkeit, das Geld *klug und effizient* einzusetzen (Leadersnet, 2025). Insgesamt überwiegt aber die Einschätzung, dass Nichtstun teurer wäre als jetzt zu investieren – in den Worten eines IW-Kurzberichts: *“Warten wir, bis es noch schlimmer wird – oder wagen wir den Aufbruch?”* (vgl. Hüther & Obst, 2025).

Zusammengefasst schaffen die neuen Ausgabenprogramme eine einmalige Gelegenheit, die seit langem bestehenden Investitionsdefizite anzugehen. Bei konsequenter Umsetzung ist mit einer spürbaren Belebung der Konjunktur, verbesserten Standortbedingungen und Fortschritten bei Digitalisierung, Klimaschutz und Sicherheit zu rechnen. Die volkswirtschaftlichen *Chancen* sind erheblich – jedoch nur realisierbar, wenn Planungsstaus, Fachkräftemangel und ineffiziente Mittelverwendung vermieden werden. Hier knüpft die Betrachtung der betroffenen Branchen an, denn sie müssen die Investitionen letztlich umsetzen.

4.1. Wirtschaftliche Auswirkungen der neuen Ausgabenprogramme (Stand: März 2025)

Aspekt	Qualitative Auswirkung	Quantitative Auswirkung
BIP-Wachstum (Deutschland)	<ul style="list-style-type: none"> – Weiterhin deutlicher Konjunkturimpuls, insbesondere ab 2026, wenn Projekte anlaufen – Abbau von Investitionsstau, Modernisierungsschub für Bau, Industrie, Digitales. – Positive Signalwirkung für private Investitionen (Crowding-in-Effekt). 	<ul style="list-style-type: none"> – Zusätzlicher Zuwachs von rund +1,0 bis 1,2 % jährlich über mehrere Jahre (bei effektiver Umsetzung), laut aktuellen Modellrechnungen. – Bis 2030 könnte das BIP-Niveau um 2–3 % höher liegen als ohne das Programm (DIW, IW, eigene Schätzungen).
Arbeitsmarkt	<ul style="list-style-type: none"> – Steigende Beschäftigung in Bau, Infrastruktur, IT/Tech und Rüstungsindustrie. – Hoher Fachkräftebedarf erhöht War for Talents. – Kurzfristige Engpässe bei qualifizierten Ingenieuren, Projektleitern und IT-Fachleuten. 	<ul style="list-style-type: none"> – Potenzial für hunderttausende neue Jobs: z.B. +150 000 bis 200 000 im Bausektor (inkl. Bauzulieferung) über mehrere Jahre, +20 000 bis 50 000 in Rüstung & Zulieferung (je nach Projektvolumen). – Arbeitslosenquote könnte um bis zu 0,3 – 0,5 % sinken.
Inflation	<ul style="list-style-type: none"> – Hohe Nachfrage kann punktuell Preisdruck erzeugen (v.a. bei Bauleistungen, Rohstoffen, Lieferketten). – Produktivitätseffekte dämpfen mittelfristig den Inflationsdruck, falls Kapazitäten ausgebaut werden. – EZB behält restriktivere Linie bei. 	<ul style="list-style-type: none"> – Schätzung: Zusätzliche Inflation von +0,3 bis 0,5 %-Punkten p.a. temporär (2025–2027), abhängig von Lieferketten und EZB-Geldpolitik. – Ab ~2030 kann sich der Preisdruck abschwächen, wenn Investitionen Kapazitätslücken schließen.
Zinsniveau / EZB-Politik	<ul style="list-style-type: none"> – Höhere Kreditaufnahme des Staats kann zu steigenden Marktzinsen beitragen. – EZB könnte Zinserhöhungen länger hochhalten, wenn Inflation anzieht. – Deutschland profitiert weiterhin von relativ guter Bonität im Vergleich zu anderen EU-Ländern. 	<ul style="list-style-type: none"> – Bundesanleihe-Renditen könnten um +0,5 – 0,7 %-Punkte anziehen gegenüber Szenario ohne Sondervermögen. – Jährliche Zinslast des Bundes auf neue Schulden könnte mittelfristig von bisher ~40 Mrd. € auf ~60 Mrd. € steigen.
Staatsverschuldung	<ul style="list-style-type: none"> – Deutlich steigende absolute Schulden, trotz Auslagerung ins Sondervermögen (500 Mrd. € über 12 Jahre). – Verteidigungsausgaben ab 3 % 	<ul style="list-style-type: none"> – +500 Mrd. € Infrastruktur auf 12 J. (Ø ~42 Mrd. €/J) – Höhere Verteidigungsausgaben können weitere +30–50 Mrd. €/J generieren. – Schuldenquote könnte von ~70 % des BIP auf

Aspekt	Qualitative Auswirkung	Quantitative Auswirkung
	des BIP teils schuldenfinanziert. – Langfristige Rückzahlung nötig, wobei Wachstum Steuern erhöht.	ca. 80–85 % steigen, abhängig von BIP-Wachstum & Zinsen.
Bauwirtschaft	– Anhaltender Boom in Tief-, Hoch- und Infrastrukturbau; Modernisierung öffentlicher Gebäude. – Starker Bedarf an Baufirmen, Ingenieuren, Fachpersonal. – Engpässe bei Kapazitäten und Genehmigungen möglich.	– Öffentliche Bauinvestitionen +ca. 50–60 % über Vor-Corona-Niveau. – Zusätzliches Bauvolumen ~+60 Mrd. €/J (Infrastruktur, Wohnungsbau, Sanierungen). – Branchenumsatz im Bau könnte 2025–2030 um ~30 % über dem Trend liegen.
Rüstungsindustrie	– Dauerhaft erhöhter Verteidigungsetat (3 % BIP) schafft Marktvolumen für Hersteller. – Chance auf Technologie- und Standortaufbau (z.B. moderne Kampffjets, Drohnen, Cyberabwehr). – Starke Nachfrage nach militärischer Ausrüstung & Munition.	– Verteidigungsausgaben ~100–140 Mrd. €/J (vs. ~50–60 Mrd. früher). – Aufträge großer Konzerne (z.B. Rheinmetall, KMW) vervielfachen sich. EU-weite Effekte: ~+100 Mrd. Gesamtausgaben in NATO/EU-Ländern. – BIP-Impuls EU laut IfW ~+0,9–1,5 %.
Stahl- und Grundstoffsektor	– Höhere Inlandsnachfrage durch Infrastruktur- und Rüstungsgroßprojekte (Brücken, Schienen, Panzerteile). – Anreiz für Investitionen in „grünen Stahl“ (Wasserstoff-Projekte), unterstützt durch Klimafonds. – Rückkehr von Teilen der Wertschöpfung.	– Stahlbedarf im dt. Markt +-10–15 % p.a. im Ausbau-Zeitraum (bis 2030). – Hersteller planen Milliardeninvestitionen in klimaneutrale Produktion. – Aktienkurse stiegen zweistellig nach Ankündigungen. Produktionsvolumen kann um ~10 % steigen.
Technologie / Digitales	– Große IT-Projekte (Glasfaser, 5G, Digitalverwaltung, KI) werden beschleunigt. – Höhere Produktivität mittelfristig, neue Geschäftsmodelle (Smart Cities, E-Health). – Deutschland zieht bei Digitalisierung teils zur EU-Spitze auf.	– Digitalisierungsausgaben geschätzt ~30–50 Mrd. € aus Bund/Länderfonds plus private Investitionen. – FTTH-Abdeckung könnte von ~20 % auf 70 % bis 2030 steigen. – 5G-Netz → 100 % Flächenabdeckung bis 2028, Investitionen ~20 Mrd.

Aspekt	Qualitative Auswirkung	Quantitative Auswirkung
Energie-Infrastruktur	<ul style="list-style-type: none"> – Stromnetze, erneuerbare Energien, Wasserstoff stark gefördert. – Erhöhte Versorgungssicherheit, beschleunigte Energiewende. – Anreiz für Innovation (Speicher, H₂-Technologie), pot. techn. Führerschaft Europas. 	<ul style="list-style-type: none"> – Infrastrukturinvestitionen im Energiesektor ~60–120 Mrd. € bis 2035 (Netzausbau, Speicher, H₂-Netze). – Kapazität Wasserstoff-Elektrolyse soll bis 2030 auf über 10 GW steigen. – Stromtrassen km +20 % (Nord-Süd-Leitungen, Offshore-Anbindungen).
Europa (gesamt)	<ul style="list-style-type: none"> – Spillover-Effekte: EU-Partner profitieren von Lieferungen ins dt. Infrastruktur- und Rüstungsprogramm. – Vorbildwirkung bei Investitionen (z.B. „Chips Act“, Green Deal). – Gestiegene NATO-Ausgaben fördern grenzüberschreitende Rüstungsprojekte. 	<ul style="list-style-type: none"> – EU-BIP erhält moderaten Zusatzimpuls (v.a. in Nachbarländern): Exportplus nach DE kann ~+30–50 Mrd. €/J betragen. – Rüstungspläne: +~100 Mrd. € EU-weit (zusätzliche Verteidigung). – Höhere Nachfrage nach Maschinen, Ausrüstung, Technologie in der EU.
Globale Wirtschaft	<ul style="list-style-type: none"> – Höhere dt. Nachfrage nach Rohstoffen, High-Tech-Komponenten (teilw. Import). – Stärkung transatlantischer Rüstungskoooperation, pot. gemeinsame Projekte (F-35, U-Boot-Konsortien). – Leichte Rohstoffpreissteigerungen möglich. 	<ul style="list-style-type: none"> – Welt-BIP-Impuls gering, aber positiv (~0,1–0,2 % p.a.), da DE ~4 % des Welt-BIP ausmacht. – Höherer Importbedarf (z.B. Chips, LNG) kann Handelspartnern zugutekommen. – Rüstungsimporte: USA, ISR, UK profitieren (z.B. F-35-Käufe ~8–10 Mrd. €).

Quellen (Auswahl, teils Schätzungen basierend auf Institutsstudien und Presseberichten):

- DIW Berlin, IW Köln (2025). Modellrechnungen zu Wachstums- und Arbeitsmarkteffekten.
- IfW Kiel (2025). Prognosen zu EU-weitem BIP-Effekt bei erhöhten Verteidigungsausgaben.
- Tagesschau, NDR, Leadersnet (2025). Aktuelle Berichterstattung zu Konjunkturprognosen, Bau- und Rüstungsprojekten.
- Eigene Branchen- und Marktanalysen (2025).

Hinweis: Die genannten Zahlen sind approximative Richtwerte, um die Größenordnung der Effekte zu veranschaulichen. Genauere Auswirkungen hängen vom tatsächlichen Projektfortschritt, globalen Konjunkturbedingungen und politischen Prioritäten ab.

4.2. Geschätzte Zusatzwirkung auf das deutsche BIP durch die Investitionsprogramme (2025–2036)

Die staatlichen Investitionsprogramme werden das deutsche BIP über einen Zeitraum von mehr als einem Jahrzehnt signifikant beeinflussen. Die wirtschaftliche Zusatzwirkung steigt dabei schrittweise an – von einem moderaten Impuls in den ersten Jahren bis hin zu einer Hochphase zwischen 2027 und 2030, in der ein zusätzlicher Wachstumsbeitrag von über 1 % pro Jahr erwartet wird. Anschließend flacht die Wirkung ab, bleibt jedoch positiv, da neue Infrastrukturen, Produktionskapazitäten und technologische Fortschritte das langfristige Wachstumspotenzial der deutschen Wirtschaft nachhaltig stärken. Die folgende Tabelle zeigt eine erste Schätzung der erwarteten jährlichen Effekte, die aufgrund verschiedener Einflussfaktoren noch stark variieren können.

Jahr	Geschätzter zusätzlicher BIP-Effekt (Mrd. € ggü. Basisszenario)	Entspricht ca. (% Wachstumsbeitrag ggü. Basisszenario)
2025	+ 20	~ + 0,4 %
2026	+ 30	~ + 0,7 %
2027	+ 45	~ + 1,0 %
2028	+ 60	~ + 1,2 %
2029	+ 70	~ + 1,3 %
2030	+ 75	~ + 1,3 – 1,4 %
2031	+ 70	~ + 1,2 %
2032	+ 60	~ + 1,0 %
2033	+ 50	~ + 0,8 %
2034	+ 40	~ + 0,6 %
2035	+ 30	~ + 0,5 %
2036	+ 20	~ + 0,3 – 0,4 %

Erläuterungen

1. Ausgangsbasis:
 - Als Referenz dient ein angenommenes deutsches BIP im Bereich 4,3 – 4,5 Bio. € im Jahr 2025 (Basisszenario, ohne verstärkte Ausgabenprogramme).
 - Die prozentualen Angaben beziehen sich auf das jährliche Mehrwachstum gegenüber diesem Basisszenario.
2. Anlaufphase (2025–2026):
 - Zu Beginn liegt der Zusatzimpuls unter 1 % des BIP, weil großvolumige Projekte (Infrastruktur, Rüstungsaufträge) noch in der Vorbereitungs-/Planungsphase sind.
 - Erste spürbare Effekte zeigen sich durch anziehende Bauinvestitionen und Planungsaufträge in 2025 / 2026.
3. Hochphase (2027–2030):
 - Hier wird der stärkste Effekt erwartet, wenn ein Großteil der Infrastruktur- und Digitalisierungsmaßnahmen umgesetzt wird.
 - Die Nachfrage erreicht ihren Höhepunkt, was sich in + 1,0 – 1,4 % annualisiertem Mehrwachstum ausdrücken kann.
 - Gleichzeitig entsteht ein gewisser Fachkräfte- und Kapazitätsdruck, der den Effekt dämpfen könnte (z.B. über Liefer- und Personalkostensteigerungen).
4. Abflachung (2031–2036):
 - Nach der Boomphase nimmt der Effekt allmählich ab, da ein Teil der Projekte abgeschlossen ist oder in den Regelbetrieb übergeht.
 - Dennoch bleibt das BIP-Niveau dauerhaft höher, weil neue Produktionskapazitäten, verbesserte Infrastruktur und technologische Fortschritte langfristig wirken.
5. Variabilität:
 - Die Schätzwerte können je nach Modellannahmen (z.B. über Multiplikatoren, Produktivitätszuwächse, EZB-Geldpolitik) abweichen.
 - In einem optimistischen Szenario (keine Engpässe, schnellere Projektabschlüsse, sehr wirksame Technologieinvestitionen) könnte der BIP-Zusatz in den Spitzenjahren nochmals um + 10 bis 15 Mrd. € höher liegen.
 - In einem pessimistischen Szenario (z.B. Planungsverzögerungen, anhaltend hohe Zinsen, globale Rezession) fällt der Effekt geringer aus.

Fazit: Die Zeitreihe zeigt, dass die jährliche Zusatzwirkung des staatlichen Investitionsschubs auf das deutsche BIP ab Mitte der 2020er Jahre zunehmend sichtbar wird und sich in der Hochphase auf rund 1 % Mehrwachstum pro Jahr summieren kann. Auch nach 2030 bleibt ein positiver Sockel erhalten, weil die ausgebauten Strukturen (Infra, Digital, Klima) dauerhaft höhere Leistungsfähigkeit ermöglichen.

5. Risiken und Nebenwirkungen der staatlichen Investitionsprogramme

Staatliche Großinvestitionen in Infrastruktur, Verteidigung und Klimaschutz können neben positiven Effekten auch diverse negative Auswirkungen haben. Im Folgenden werden acht zentrale Problembereiche analysiert und, soweit möglich, quantifiziert. Anschließend fasst eine Tabelle die wichtigsten Punkte zusammen.

5.1. Zweckentfremdung der Mittel

Die geplanten Änderungen der Schuldenbremse sehen vor, dass Verteidigungsausgaben, die über 1,0 % des Bruttoinlandsprodukts (BIP) hinausgehen, nicht mehr unter die regulären Haushaltsbeschränkungen fallen. Da die aktuellen Verteidigungsausgaben bereits bei etwa 53 Mrd. € liegen, könnten dadurch rund 9 Mrd. € für andere, auch konsumtive Zwecke genutzt werden. Zusätzlich eröffnen sich weitere Spielräume durch Mittel für Geheimdienste, Bevölkerungsschutz und Ukraine-Hilfen sowie durch den Infrastrukturfonds, der in der verabschiedeten Form eine Quersubventionierung konsumtiver Ausgaben in Höhe von 10 Mrd. € ermöglicht, vgl. nachstehende Tabelle. Hinzu kommen mögliche 8 Mrd. € aus dem Sondervermögen für Infrastruktur.

Tabelle 1: Potenzial zur Quersubventionierung des regulären Haushalts über Sondervermögen und Ausnahmen von der Schuldenbremse (NTV, 2025)

Regelung	Pakete	Bisheriger Haushalt	Saldo, der „frei“ werden könnte
Verteidigung	Über 1,0% des BIP (44 Mrd. €) außerhalb der Schuldenbremse	53 Mrd. €	19,3 Mrd. €
Geheimdienst, Katastrophen- und Bevölkerungsschutz		2,8 Mrd. €	
Ukraine-Hilfen		7,5 Mrd. €	
Investitionen	Über 10% des Bundeshaushaltes (49 Mrd. €) aus Sondervermögen	57 Mrd. €	8 Mrd. €
Summe	93 Mrd. €	120 Mrd. €	27 Mrd. €

Durch die beschlossene Regelung könnten bis zu 27 Mrd. € aus dem bisherigen regulären Haushalt über Sonderregelungen abgedeckt werden. Dadurch würde dieser Betrag für andere Verwendungszwecke – einschließlich konsumtiver Ausgaben – frei werden. Interessanterweise entspricht dies nahezu der geschätzten Finanzierungslücke im Haushalt 2025 von rund 26 Mrd. € (Stern, 2025) – ein Zufall dürfte das wohl kaum sein.

Es besteht das Risiko, dass diese schuldenfinanzierten Mittel nicht ausschließlich für notwendige Investitionen, sondern auch für konsumtive Ausgaben verwendet werden, die keinen langfristigen wirtschaftlichen Nutzen bringen. Der Anfang ist schon mit der Klientelpolitik getan (Stichworte Mütterrente, Agrardiesel und Gastro-Steuer). Konsumtive Mittelverwendungen könnten die Staatsverschuldung erhöhen, ohne das Wirtschaftswachstum entsprechend zu fördern, was zukünftige Generationen belasten würde. Es ist wichtig, einem Konsumrausch zu widerstehen.

5.2. Regionalisierung der Wertschöpfung

Ein weiterer Aspekt ist die gezielte Verwendung der Mittel nach dem Prinzip "Germany-first" und "Europe-second". Dabei sollte der Fokus auf der Region der tatsächlichen Wertschöpfung liegen und nicht auf den Verwaltungsadressen von Unternehmen. Dies erfordert flexible Lieferketten innerhalb Deutschlands und Europas, um sicherzustellen, dass die investierten Gelder in der Region verbleiben und nicht ins Ausland abfließen. Eine solche Strategie könnte die heimische Wirtschaft stärken und Arbeitsplätze sichern. Allerdings besteht die Herausforderung darin, die notwendigen Kapazitäten und Technologien innerhalb der Region bereitzustellen, um den Bedarf zu decken. Andernfalls könnten Engpässe entstehen, die die Umsetzung geplanter Projekte verzögern oder verteuern. Deswegen werden diese Maßnahmen ihre volle Wirkung wohl erst in den nächsten Jahren entfalten.

Zusammenfassend ist es entscheidend, bei der Lockerung der Schuldenbremse und der Verwendung der Sondervermögen klare Kriterien für die Mittelverwendung festzulegen und sicherzustellen, dass Investitionen primär in der Region erfolgen, um langfristig positive Effekte für die heimische Wirtschaft zu erzielen.

5.3. Steigendes Zinsniveau

Hohe staatliche Ausgaben erfordern oft zusätzliche Kreditaufnahme. Dies kann zu einem Anstieg des Zinsniveaus führen, da der Staat als großer Nachfrager auf dem Kapitalmarkt auftritt. Die erhöhte Kreditnachfrage kann Anleiherenditen hochtreiben und private Kreditnehmer verdrängen (Crowding-out-Effekt). Die Europäische Zentralbank warnte jüngst, dass neue umfangreiche Staatsprogramme die aggregierte Nachfrage und damit die Inflation anheizen könnten – was tendenziell zu höheren Zinsen führt (FAZ, 2025).

Auswirkungen auf Kapitalmarkt und Unternehmen: Steigende Anleiherenditen bedeuten fallende Anleihekurse und höhere Refinanzierungskosten. Unternehmen müssen für Investitionskredite mehr Zinsen zahlen, was Investitionen dämpfen kann. Bankkredite an Firmen sind 2023/24 bereits rückläufig, da höhere Zinsen die Kreditnachfrage bremsen (Deutsche Bundesbank, 2024). Ein höheres Zinsniveau erhöht zudem den Kalkulationszinssatz, was die Bewertung von Aktien und Immobilien drückt (kapitalisierte Erträge fallen geringer aus).

Auswirkungen auf Privathaushalte: Insbesondere im Immobilienbereich sind die Folgen spürbar. Hypothekenzinsen haben sich gegenüber dem Vorkrisenniveau vervielfacht. Für Standard-Baufinanzierungen stiegen die Zinsen binnen 2022 von etwa 1 % p.a. auf über 4 % p.a.. Aktuell liegen Bauzinsen je nach Laufzeit bei ca. 3,9–4,4 % (Finanztip.de, 2025) – ein dramatischer Anstieg, der Bauherren monatlich mehrere hundert Euro mehr kostet. Für Konsumentenkredite und Dispozinsen gilt Ähnliches. Damit verteuert sich Fremdfinanzierung für Verbraucher deutlich, was z.B. den Immobilienerwerb oder größere Anschaffungen erschwert.

Wie stark könnte das Zinsniveau steigen? Bereits jetzt sind die langfristigen Zinsen weit über dem Niveau der Nullzinsphase: Deutsche Bundesanleihen mit 10 Jahren Laufzeit rentierten 2023 zeitweise um 2,5–3 % (nach negativen Werten 2019). Durch zusätzliche Verschuldung könnten langfristige

Zinsen dauerhaft höher bleiben. Experten prognostizieren für 2030 langfristig wieder ein „Normzins“-Niveau um 2–3 % (Mehrwertsteuerrechner.de, kein Datum).

Sollte der Staat jedoch *sehr umfangreich* investieren (z.B. zusätzlich 2–3 % des BIP pro Jahr auf Kredit), könnten die Zinsen noch darüber hinausgehen. Historisch führte z.B. eine Erhöhung der Staatsverschuldung um 1 % des BIP zu einem Renditeanstieg langlaufender Staatsanleihen um etwa 20 Basispunkte, wie empirische Studien nahelegen (Richtwert). Insgesamt ist zu erwarten, dass durch die Investitionsprogramme der „neutrale“ **Zins** tendenziell höher ausfällt (Fondsprofessionell.de, 2025) – d.h. das Zinsniveau, bei dem die Wirtschaft weder überhitzt noch unterausgelastet ist, verschiebt sich nach oben.

Belastung für Staatsfinanzen: Steigende Marktzinsen betreffen auch den Staat selbst. Die öffentlichen Haushalte müssen neue Schulden zu höheren Zinsen aufnehmen. Schon 2024 hat sich die Zinslast des Bundes vervielfacht: Statt weniger als 4 % der Steuereinnahmen müssen nun rund **10 % der** Steuereinnahmen für Zinsen aufgewendet werden (IW, 2024). Diese Zinsausgaben engen den Spielraum für andere Ausgaben ein. Sollte das Zinsniveau weiter steigen, drohen in Zukunft noch höhere Anteile des Budgets in den Schuldendienst zu fließen – eine Hypothek für kommende Haushalte.

5.4. Verteuerung des privaten Wohnungsbaus

Große öffentliche Bauvorhaben in Infrastruktur und Klimaschutz ziehen Baukapazitäten und Baumaterialien vom privaten Wohnungsbau ab. Dies kann den Wohnungsneubau verteuern und verlangsamen. Bereits in den letzten Jahren kam es zu Engpässen in der Bauwirtschaft: Die Kapazitätsauslastung im Bauhauptgewerbe lag 2019 bei über 78 % – ein historischer Höchststand (BMF, 2020). In einer solchen Lage führt zusätzliche Nachfrage zu überproportionalen Preissteigerungen. Laut einer Untersuchung steigen langfristig die Baupreise um 3–10 %, wenn die Nachfrage nach Bauleistungen um 1 % des BIP erhöht wird (je nach Ausgangsauslastung) (BMF, 2020). Das heißt, umfangreiche öffentliche Bauprogramme treiben die Baukosten deutlich nach oben.

Engpässe und Preissteigerungen: Durch die Konkurrenz um Baufirmen, Fachkräfte und Materialien steigen die Baukosten im Wohnungssektor. Schon 2021–2023 kletterten die Baupreise für Wohngebäude um ca. 30 % (Squarevest, 2025). Sollte der Staat massiv investieren, könnten Materialpreise (z.B. Stahl, Zement, Holz) weiter hoch bleiben oder erneut steigen. Private Bauherren müssen dann mehr bezahlen, was viele Projekte unrentabel macht. Aktuell berichtet die Branche, dass neben gestiegenen Zinsen vor allem hohe Baukosten und unsichere Förderung viele Wohnungsprojekte scheitern lassen (ZDF, 2025).

Folge: Rückgang des Wohnungsbaus: Wenn Investoren wegen hoher Kosten abspringen, werden weniger Wohnungen gebaut. Deutschland steckt bereits in einer Wohnungskrise. 2023 wurden nur rund 177.000 Wohnungen fertiggestellt (weit unter dem politischen Ziel von 400.000 jährlich). Für 2025 rechnet die Bauindustrie sogar mit deutlich unter 200.000 neuen Wohnungen. Gleichzeitig fehlen schon heute etwa 550.000 Wohnungen bundesweit. Eine Verringerung des Neubaus verschärft die Wohnungsnot. Die Konsequenz wären steigende Mieten und verstärkte soziale Probleme auf dem

Wohnungsmarkt. Experten warnen, dass vielerorts schon 40–50 % des Haushaltseinkommens für Miete aufgewendet werden müssen (ZDF, 2025) – dieser Druck würde ohne Gegensteuern zunehmen.

Ohne Entlastungsmaßnahmen (z.B. mehr Förderung für Wohnungsbau, Bürokratieabbau oder Kapazitätsausbau im Baugewerbe) droht ein Teufelskreis: Hohe öffentliche Nachfrage treibt Baupreise, der private Wohnungsbau bricht ein, Wohnungsengpässe nehmen zu, was politisch wiederum Handlungsdruck erzeugt. Hier ist also eine aktive Steuerung nötig, um die Baukapazitäten auszuweiten und gezielt auch Wohnungsbau zu ermöglichen.

5.5. Steigende Inflation

Große staatliche Ausgabenprogramme können inflationstreibend wirken. Zunächst einmal direkt in der Rüstungsindustrie. Zusätzliche Kapazitäten benötigen Zeit. Eine zu schnelle Ausgabenpolitik würde in diesem Bereich zu stark steigenden Preisen ohne nennenswerte Mehrleistung führen, und damit zu einem direkten Transfer der zusätzlichen Haushaltsmittel in die Gewinnrechnungen der Rüstungsbetriebe. Augenmaß ist angesagt.

Durch die zusätzlichen Investitionen steigt die gesamtwirtschaftliche Nachfrage nach Gütern und Dienstleistungen. Treffen diese auf ein Kapazitätslimit – etwa in der Bauwirtschaft, im Energiesektor oder Arbeitsmarkt – führt dies zu Preisauftrieb. EZB-Präsidentin Christine Lagarde bestätigte, dass massive neue Staatsausgaben für Verteidigung und Infrastruktur einen zusätzlichen Inflationsanstieg auslösen könnten (FAZ, 2025).

Inflationstreiber: Besonders betroffen wären Branchen, in denen die staatlichen Investitionen direkt Nachfrage schaffen:

- **Bau und Baustoffe:** Viele Infrastruktur- und Klimaschutzprojekte sind bauintensiv. Eine höhere Bautätigkeit treibt die Preise für Baumaterialien (Beton, Stahl, Kupfer, Holz) und für Bauleistungen. Schon in den vergangenen Jahren hatten Engpässe teils zweistellige Preissteigerungen bei Baustoffen zur Folge. Setzen Bund und Länder jetzt zahlreiche Bauvorhaben gleichzeitig um, könnten Baupreise erneut kräftig zulegen (vgl. oben 3–10 % Preisplus je +1 % BIP Nachfrage) (BMF, 2020).
- **Energie und Rohstoffe:** Klimaschutz-Investitionen (z.B. Solaranlagen, Windparks, Netzausbau) erfordern viel Metall, Halbleiter und seltene Rohstoffe. Die Nachfrage nach diesen Gütern dürfte steigen, was deren Preise erhöht. Ähnliches gilt für Rüstungsvorhaben (Stahl, Spezialmetalle, Chemikalien für Munition). Kurzfristig könnten auch **Energiepreise** hoch bleiben, etwa wenn der Bau und Betrieb neuer Anlagen zusätzlichen Strom und Treibstoff benötigen.
- **Dienstleistungen:** Staatliche Investitionen erzeugen Einkommen (Löhne für Bauarbeiter, Ingenieure usw.), die dann konsumiert werden. Dies kann in Bereichen wie Gastronomie, Transport oder Handel ebenfalls die Preise anziehen, besonders wenn das Angebot nicht schnell erweiterbar ist.

Gesamtinflation: Hohe Staatsausgaben wirken ähnlich wie ein Konjunkturprogramm, was in ohnehin ausgelasteten Volkswirtschaften die Inflation erhöht. Schätzungen gehen davon aus, dass die Inflationsrate 2025 in Deutschland bei 2,4 % liegen könnte – leicht über dem EZB-Ziel von 2 %. Experten haben ihre Erwartung für 2025 um +0,2 Prozentpunkte angehoben, u.a. aufgrund fiskalischer Impulse (ifo, 2025). Zwar lässt der derzeitige Inflationsschub (über 6 % in 2023) nach, doch die Kerninflation bleibt zäh. Bereiche wie Handwerk, Bau, Verkehr könnten überdurchschnittliche Preissteigerungen verzeichnen, da hier die Kombination aus Material- und Lohnkostendruck besonders stark ist. Beispielsweise waren Bauleistungen 2023 noch rund 7 % teurer als im Vorjahr, die Preise werden tendenziell steigen.

Zweitrundeneffekte: Steigende Preise können Lohnforderungen anheizen (siehe Punkt 5), was die Inflation weiter antreibt (Lohn-Preis-Spirale). Zudem könnte eine dauerhaft höhere Inflation die Erwartungen verändern: Wenn Unternehmen und Haushalte mit stetig höheren Preisen rechnen, setzen sie diese Erwartung in Preisen und Löhnen um, was die Zentralbank zu strafferer Geldpolitik zwingen würde. Insgesamt besteht also das Risiko, dass massive Investitionsprogramme die aktuell rückläufige Inflation wieder auf höherem Niveau verfestigen. Einige Ökonomen warnen, dass ohne geldpolitisches Gegensteuern eine expansivere Fiskalpolitik die Preisstabilität gefährden kann (FAZ, 2025).

5.6. Überlastung der Bauwirtschaft

Die heimische Bauwirtschaft könnte durch zu viele gleichzeitige Projekte überlastet werden. Schon in normalen Zeiten stoßen große Bauvorhaben häufig auf Verzögerungen – in einer Boomphase verschärft sich dies. Wenn Bund, Länder und Kommunen nun zahlreiche Infrastruktur- und Klimaprojekte parallel anstoßen, während auch privat (z.B. Wohnungsbau) Bedarf besteht, drohen Engpässe bei Bauunternehmen und Handwerkern.

Kapazitätsengpässe: Wie erwähnt, war die Kapazitätsauslastung im Bausektor bereits auf Rekordhoch (2019: 78 % im Schnitt) (BMF, 2020). Viele Firmen sind auf Monate oder Jahre ausgebucht. Zusätzliche staatliche Aufträge können dann kaum noch bewältigt werden. Es fehlt an Personal, Maschinen und zum Teil auch an Baugenehmigungen. Eine Studie für das Bundesfinanzministerium identifizierte als Investitionshindernis Nr. 1 die „ausgelasteten Baukapazitäten“ sowie Fachkräftemangel und langwierige Planungsverfahren (BMF, 2020). Kurz: Es gibt eine begrenzte Baukapazität, die nicht unbegrenzt schnell skalierbar ist.

Folgen für Projekte: Sind zu viele Projekte ausgeschrieben, können Bauunternehmen sich die lukrativsten herausuchen. Öffentliche Ausschreibungen erhalten dann weniger Angebote oder nur zu überhöhten Preisen. Projekte verzögern sich, weil Bauressourcen umverteilt werden müssen oder Nachunternehmer fehlen. Bauzeiten verlängern sich spürbar. Privatleute, die z.B. ein Haus bauen wollen, finden schwer eine Baufirma oder müssen lange warten. Auch öffentliche Vorhaben konkurrieren untereinander: z.B. könnte der Ausbau einer Bahnstrecke Personal und Material binden, das dann beim Brückensanierungsprogramm fehlt. In Summe steigt das Risiko von Bauverzögerungen und Kostenüberschreitungen.

Ein Indikator: Kommunen konnten in Boomzeiten oft nicht alle bereitgestellten Investitionsmittel abrufen, weil keine Kapazitäten zur Umsetzung verfügbar waren. Somit bleibt Geld liegen und dringend benötigte Infrastruktur kommt später als geplant. Die Überlastung zeigt sich auch in Baupreiseffekten (siehe oben) – eine Art Knappheitspreis. In einem überhitzten Baumarkt verteuern sich Angebote stark, was wiederum den Steuerzahler mehr kostet.

Engpassfaktor Fachkräfte: Neben Material ist vor allem der Fachkräftemangel am Bau limitierend. Ohne ausreichend Bauingenieure, Architekten, Poliere, Facharbeiter etc. lassen sich Projekte nicht zügig umsetzen. Dieser Mangel ist teils hausgemacht (Nachwuchsmangel, Attraktivitätsprobleme der Branche) und lässt sich kurzfristig kaum beheben. Die Bundesregierung hat zwar Maßnahmen wie ein Fachkräfteeinwanderungsgesetz beschlossen, doch solche Initiativen wirken erst mittelfristig. Solange bleibt die Bauwirtschaft ein Flaschenhals: Zusätzliche Investitionen verpuffen in Warteschleifen, wenn nicht parallel die Baukapazität erweitert wird (BMF, 2020).

5.7. Steigende Lohnkosten

Die staatlichen Investitionsprogramme fallen in eine Zeit, in der ein Fachkräftemangel in vielen Branchen herrscht. Mehr öffentliche Projekte bedeuten mehr Nachfrage nach Arbeitskräften – vom Bauingenieur über den IT-Spezialisten (für digitale Infrastruktur) bis zum Montagearbeiter in der Windkraft. Dieser verstärkte Personalbedarf trifft auf ein ohnehin knappes Arbeitskräfteangebot. Die Folge sind steigende Löhne, da Arbeitgeber mit besseren Gehältern um die wenigen verfügbaren Fachkräfte buhlen müssen.

Fachkräftemangel in Zahlen: Der Arbeitsmarkt ist so angespannt wie selten. Derzeit sind rund 1,7 Millionen Stellen in Deutschland unbesetzt. Besonders groß sind die Lücken in Pflege, Handwerk, Bau und IT (bpb, 2024) – genau jene Bereiche, die auch für Infrastruktur, Bauprojekte und technische Aufrüstung benötigt werden. Wenn nun großflächig Fachkräfte für staatliche Vorhaben rekrutiert werden, verschärft das den Wettbewerb um Arbeitskräfte. Bereits im Frühjahr 2023 berichteten 25,5 % der Baufirmen von Behinderungen durch Fachkräftemangel (Cosuno, kein Datum). Diese Quote würde bei anziehender Baukonjunktur weiter steigen.

Lohnanstieg: Ein knapper Arbeitsmarkt führt dazu, dass Tarifabschlüsse und Lohnsteigerungen höher ausfallen. Im Bauhauptgewerbe wurden für 2024 beispielsweise +5–6 % Lohnerhöhung vorgeschlagen (Handwerksblatt.de, 2024) – Größenordnungen, die früher unüblich waren. Auch in Industrie und öffentlichen Dienst lagen jüngste Tarifabschlüsse oft bei 5 % und mehr (plus Einmalzahlungen) und gleichen damit die Inflation aus. Mit zusätzlichen Investitionsprogrammen könnte die Lohndynamik in den betreffenden Sektoren weiter angefacht werden. Arbeitgeber klagen schon jetzt, dass sie viele Stellen nur mit Lohnaufschlägen oder Boni besetzen können.

Betroffene Sektoren:

- Im Bausektor würden Löhne und Gehälter kräftig anziehen, um genügend Personal für die vielen Projekte zu gewinnen. Das treibt die Baukosten weiter (Kosten spiralisieren).

- In der IT- und Elektrobranche (wichtig für Klimatechnologie, Energienetze, Rüstungselektronik) verstärkt staatliche Nachfrage den ohnehin intensiven „War for Talents“.
- Auch der öffentliche Dienst muss Gehälter attraktiver machen, um Planer, Ingenieure oder Projektmanager für die Umsetzung der Programme zu halten. Das erhöht die Personalausgaben der Verwaltung.

Höhere Löhne sind zwar gut für die Beschäftigten und können Fachkräfte anlocken, aber sie bedeuten für Unternehmen steigende Arbeitskosten. Besonders Mittelständler, die nicht von Staatsaufträgen profitieren, geraten unter Druck, wenn sie bei den Löhnen mitbieten müssen. Einige könnten sich Fachpersonal nicht mehr leisten und müssten Aufträge ablehnen oder sogar schließen. Somit kann der Fachkräftemangel in weniger begünstigten Branchen noch schlimmer werden.

Zudem drohen inflationäre Zweitrundeneffekte: Steigende Löhne fließen in höhere Preise ein, wie in Punkt 3 beschrieben. Die EZB beobachtet die Lohnentwicklung daher genau. Insgesamt könnten die Investitionsprogramme somit einen kräftigen Lohndruck erzeugen – laut Institut der deutschen Wirtschaft zeichnete sich 2022/23 bereits der stärkste Anstieg der Tariflöhne seit Jahrzehnten ab, angetrieben durch Arbeitskräftemangel und Inflation (ein Trend, der sich fortsetzen dürfte).

5.8. Ungleiche regionale Verteilung

Nicht alle Regionen profitieren gleichermaßen von staatlichen Investitionsprogrammen – es kann ein Stadt-Land-Gefälle entstehen. Oft fließen Investitionen dorthin, wo bereits wirtschaftliche Aktivität und Bedarf konzentriert sind (etwa Ballungsräume). Ländliche und strukturschwächere Regionen könnten dagegen abgehängt werden, falls die Verteilung der Mittel nicht ausgewogen ist. Dies birgt das Risiko, wirtschaftliche Ungleichgewichte zu verstärken.

Bevorzugte Regionen: Große Infrastrukturprojekte (z.B. Bahnstrecken, Autobahnen, Stromtrassen) verbinden meist Wirtschaftszentren. Städte mit Hochschulen und Industrie erhalten Forschungs- und Klimamittel (z.B. Wasserstoff-Hubs, Modellstädte für E-Mobilität), während ländliche Gebiete oft weniger Förderprojekte bekommen. Auch Rüstungsinvestitionen kommen bestimmten Standorten zugute (etwa Standorte großer Wehrtechnikunternehmen oder Kasernenstandorte). So entsteht die Gefahr, dass ohnehin starke Regionen überproportional profitieren – sie ziehen noch mehr Aufträge, Arbeitsplätze und Einwohner an.

Benachteiligte Regionen: Ländliche Räume und strukturschwache Gegenden (z.B. einige ostdeutsche oder ehemalige Kohlereviere) könnten vergleichsweise weniger direkte Investitionen sehen. Wenn etwa ein Großteil der Infrastruktur Gelder in urbane Schnellbahnnetze oder Großforschungsanlagen fließt, geht das flache Land leer aus.

Dadurch könnten regionale Disparitäten zunehmen: Höhere Löhne und Investitionen in Metropolen, stagnierende Einkommen in abgelegenen Regionen. Schon heute gibt es erhebliche Produktivitäts- und Einkommensunterschiede zwischen boomenden Städten und ländlichen Kreisen. Das DIW Berlin betont, dass das Stadt-Land-Gefälle in Deutschland inzwischen wirtschaftlich relevanter ist als der

Ost-West-Unterschied. Es fordert gezielte Infrastrukturinvestitionen in ländlichen Räumen, um gleichwertige Lebensverhältnisse zu schaffen (DIW, 2019).

Mögliche Folgen: Wird das nicht berücksichtigt, könnten Abwanderungstendenzen aus benachteiligten Regionen zunehmen – junge Menschen ziehen dorthin, wo investiert wird und gute Jobs entstehen (meist Städte), zurück bleiben periphere Regionen mit alternder Bevölkerung. Das könnte einen Teufelskreis der strukturellen Schwächung auslösen. Zudem kann politischer Unmut wachsen, wenn bestimmte Landesteile das Gefühl haben, immer zu kurz zu kommen (Stichwort regionale Gerechtigkeit).

Die Investitionsprogramme sollten daher regional ausgewogen gestaltet sein: z.B. auch in der Fläche Ausbau von ÖPNV, Digitalisierung und Klimaschutz (etwa Ladesäulen und Windparks auf dem Land mit regionaler Wertschöpfung). Ansonsten droht eine Vertiefung des Stadt-Land-Gefälles, was langfristig die gesamtwirtschaftliche Kohäsion beeinträchtigen kann.

5.9. Belastung der Staatsfinanzen und nachfolgende Generationen

Die Finanzierung gewaltiger Investitionspakete stellt eine Belastung für die Staatsfinanzen dar. Werden die Programme kreditfinanziert, steigt die Staatsverschuldung deutlich an. Dies wirft die Frage auf, wie nachfolgende Generationen damit umgehen können: Erben sie nur einen Schuldenberg oder auch langfristige Vorteile aus den Investitionen?

Schuldenanstieg: Durch Sondervermögen und gelockerte Schuldenregeln wurden bereits große Summen mobilisiert. Allein der Sonderfonds Bundeswehr umfasst 100 Mrd. €, der Klima- und Transformationsfonds plante über 200 Mrd. € Ausgaben in den nächsten Jahren. Deutschlands Staatsverschuldung betrug Ende 2023 etwa 2,45 Billionen Euro (ca. 62,9 % des BIP) (Statista, 2024). Würden die neuen Programme vollständig über Kredite finanziert, könnte die Verschuldung um mehrere hundert Milliarden steigen.

Zum Vergleich: Nach der Finanzkrise 2010 lag die Schuldenquote auf einem historischen Höchstwert von 80,3 % des BIP (Wikipedia, kein Datum). Dank Haushaltsüberschüssen sank sie bis 2019 auf ~59 %, bevor die Corona-Krise sie wieder auf über 68 % an hob (ÖNB, 2024). Mit den aktuellen Vorhaben dürfte die Quote auf absehbare Zeit bei ~65–70 % verharren, also deutlich höher als die Maastricht-Grenze von 60 %. Zwar ist das weit von kritischen Situationen wie in Südeuropa entfernt, aber es stellt eine Trendwende dar: Anstatt Schulden abzubauen, werden neue Schuldenberge aufgetürmt.

Historischer Vergleich: Künftige Generationen müssen diese Schulden bedienen. Deutschland hatte schon einmal Phasen hoher Verschuldung (z.B. ~80 % nach Wiedervereinigung und Finanzkrise) und konnte sie abbauen – jedoch begünstigt durch niedrige Zinsen und Inflation. Ob dies erneut gelingt, ist unsicher. Steigen die Zinsen (siehe Punkt 1), wird der Schuldendienst zur erheblichen Dauerlast. Bereits jetzt sind die Bundeszinsausgaben von unter 15 Mrd. € (2021) auf über 30 Mrd. € pro Jahr unterwegs. Mehr Schulden würden diesen Betrag weiter erhöhen.

Schulden pro Kopf: Ein Bürger trägt rechnerisch rund 29.600 € Staatsschulden (2,45 Bio € / 83 Mio Einwohner). Nach den Investitionsprogrammen könnte es deutlich über 30.000 € pro Kopf sein. Dies

engt den zukünftigen Haushaltsspielraum ein – unsere Kinder und Enkel könnten mit höheren Steuern oder Sparprogrammen konfrontiert werden, um Zins und Tilgung zu stemmen. Zudem mindert hohe Staatsschuld in der Regel die Krisenfestigkeit: Kommt es in Zukunft zu Rezessionen oder neuen Krisen, sind die Reserven bereits aufgebraucht, da man mit hoher Verschuldung weniger flexibel reagieren kann.

Langfristiger Nutzen vs. Bürde: Befürworter argumentieren, dass es intergenerationell gerecht sein kann, wenn künftige Generationen an den Investitionen (bessere Infrastruktur, abgewendete Klimaschäden, Sicherheit) partizipieren – dann ist es fair, wenn sie einen Teil der Kosten tragen. Allerdings ist dieser Nutzen unsicher und oft schwer messbar. Zum Beispiel zahlt die Nachkriegsgeneration noch an den Schulden ihrer Vorgänger, profitiert aber durchaus von der Infrastruktur, die damit geschaffen wurde.

Die entscheidende Frage ist, ob die Investitionen ein nachhaltiges Wirtschaftswachstum erzeugen oder große zukünftige Kosten (etwa durch Klimawandel) verhindern. Gelingt dies, könnten künftige Generationen trotz höherer Schulden einen Wohlstandsgewinn haben. Scheitern die Projekte oder versickern Gelder unwirksam, bleibt hauptsächlich die Schuldenlast. Insgesamt warnen Fiskalwächter (etwa der Bundesrechnungshof) davor, die Haushaltssolidität aus dem Blick zu verlieren – denn die Rechnung kommt am Ende immer, wenn auch zeitverzögert.

5.10. Mögliche Wettbewerbsverzerrungen

Große staatliche Investitionsprogramme können zu Wettbewerbsverzerrungen in der Wirtschaft führen. Wenn der Staat als Auftraggeber oder Förderer auftritt, profitieren bestimmte Unternehmen oder Branchen *überproportional*, während andere benachteiligt werden. Marktmechanismen werden teils außer Kraft gesetzt, was langfristig die Effizienz der Wirtschaft beeinträchtigen kann.

Begünstigte Branchen: Offensichtlich profitieren die Bauindustrie, die Rüstungsindustrie und die Klimatechnologie-Branche (erneuerbare Energien, Energieeffizienz) am stärksten, da hier Milliardenaufträge anstehen. Beispiel Verteidigung: Deutschlands größter Rüstungskonzern Rheinmetall erlebt einen Auftragsboom ohne Gleichen – Anfragen und Bestellungen liegen bei 55 Mrd. €, 17 Mrd. mehr als im Vorjahr, und Umsatz und Gewinn stiegen 2024 um ~35 %. Seit Beginn der Aufrüstung nach 2022 hat sich der Börsenwert von Rheinmetall verzehnfacht (Tagesschau, 2025).

Kaum ein anderes Unternehmen erfährt einen solchen Wachstumsschub. Ähnlich könnten große Baukonzerne sehr gut verdienen, da Infrastrukturmittel sprudeln, oder Energietechnik-Konzerne (Netzbetreiber, Windrad- und Solaranlagenhersteller) durch hohe Nachfrage einen monopolartigen Vorteil erhalten. Diese Branchen erhalten quasi eine staatlich garantierte Nachfrage.

Benachteiligte Bereiche: Wenn Ressourcen (Kapital, Arbeitskräfte, Materialien) in diese geförderten Sektoren fließen, fehlen sie anderswo. Crowding-Out zeigt sich nicht nur beim Kapitalmarkt (siehe Zinsen), sondern auch realwirtschaftlich: Ein mittelständischer Maschinenbauer findet vielleicht kein Personal mehr, weil alle Ingenieure zu gut bezahlten Jobs in Infrastrukturprojekten oder Rüstung wechseln.

Oder er muss höhere Löhne zahlen (siehe Punkt 5), was seine Wettbewerbsfähigkeit schmälert. Branchen, die nicht im Fokus der Investitionsprogramme stehen – etwa Dienstleistungen, Handel oder klassische Industrie – könnten relativ ins Hintertreffen geraten. Investoren bevorzugen Bereiche mit Staatsgarantie, Innovationen abseits der geförderten Felder bekommen weniger Aufmerksamkeit („Verdrängung privatwirtschaftlicher Initiative“).

Marktverzerrungen: Durch die enorme Marktmacht des Staates als Nachfrager kann es zu Preisverzerrungen kommen. Wenn der Staat bereit ist, fast jeden Preis zu zahlen (z.B. um schnell Rüstungsgüter zu beschaffen), verlieren die üblichen Marktpreissignale an Bedeutung. Unternehmen könnten Preise überhöhen oder ineffizient arbeiten, ohne Wettbewerb fürchten zu müssen – Kosten werden am Ende vom Steuerzahler getragen. Auch Vergabepolitik spielt eine Rolle: Werden Aufträge z.B. aus strategischen Gründen bevorzugt an heimische Konzerne vergeben, könnten ausländische oder kleinere Bieter kaum zum Zuge kommen. Das schottet bestimmte Märkte ab und mindert den Wettbewerbsdruck. Langfristig kann das zu geringerer Innovationskraft und höheren Kosten führen.

Überproportionale Profite: Einige Unternehmen werden stark wachsen und Gewinne einfahren, die ohne die staatlichen Programme so nicht möglich wären. So simuliert Rheinmetall, dass bei steigenden Verteidigungsausgaben (NATO-Ziel 2,5–3,5 % vom BIP) ein Potenzial von 300–400 Mrd. € Umsatz bis 2030 für die Firma besteht (Tagesschau, 2025) – schwindelerregende Aussichten, die den Konzern zu einem dominierenden Akteur machen könnten. Ähnlich könnten große Bauunternehmen oder Energiefirmen ihren Marktanteil erhöhen. Kleinere Mitbewerber würden verdrängt oder aufgekauft – eine Marktkonzentration nimmt zu.

Kurzum: Die staatlichen Investitionsoffensiven könnten Wettbewerb und Marktgleichgewicht verzerren. Es profitieren v.a. große, etablierte Player mit Zugang zu Staatsaufträgen, während andere auf der Strecke bleiben. Um dem entgegenzuwirken, wären Transparenz, wettbewerbliche Ausschreibungen und ggf. kartellrechtliche Überwachung wichtig. Dennoch bleibt ein Restrisiko, dass politische Einflussnahme die allokativen Effizienz beeinträchtigt – sprich, nicht unbedingt die besten oder günstigsten Lösungen setzen sich durch, sondern die von der Politik favorisierten.

5.11. Tabelle: Wichtigste potenzielle Nachteile und quantifizierte Auswirkungen

Zum Abschluss eine Übersichtstabelle, welche die acht diskutierten Nachteile, deren Auswirkungen und – sofern verfügbar – quantitative Eckdaten zusammenfasst:

Aspekt	Negative Auswirkungen (mit Beispielen und quantifizierten Hinweisen)
Steigendes Zinsniveau	<ul style="list-style-type: none"> – Höhere Kreditzinsen für Staat, Unternehmen und Haushalte (Hypothekenzinsen stiegen von ~1 % auf >4 % in 2 Jahren. – Kapitalmarktrenditen steigen; Crowding-out privater Investitionen. – Bundeszinsausgaben 2019–2024 von 4 % auf ~10 % der Steuereinnahmen gestiegen.
Verteuerung des Wohnungsbaus	<ul style="list-style-type: none"> – Baupreise steigen durch Material- und Kapazitätsengpässe (Baupreise +7,4 % im Jahresdurchschnitt 2023. – Weniger Wohnungen werden gebaut: 2025 voraussichtlich <200.000 Fertigstellungen bei steigendem Bedarf. – Bereits 550.000 Wohnungen fehlen bundesweit; Wohnungsnot und Mietanstieg verschärfen sich.
Steigende Inflation	<ul style="list-style-type: none"> – Nachfragesog erhöht Preisniveau, v.a. in überhitzten Sektoren (Bau, Energie, Rohstoffe). – Gesamtinflation bleibt höher: Experten erwarten für 2025 ca. 2,4 % in DE (statt ~2 %). – Einzelne Güter: Baustoffe, Energie, Dienstleistungen mit überdurchschnittlichen Teuerungen; staatliche Nachfrage als Treiber.
Überlastung der Bauwirtschaft	<ul style="list-style-type: none"> – Kapazitätsgrenze erreicht: 2019 ~78 % Auslastung im Bauhauptgewerbe (Rekord); zusätzliche Projekte führen zu Verzögerungen. – Preisüberhöhung: +1 % BIP Baunachfrage ⇒ +3–10 % Baupreis langfristig. – Projektstau: Öffentliche Gelder können teils nicht abfließen; Bauzeiten verlängern sich erheblich.
Steigende Lohnkosten	<ul style="list-style-type: none"> – Fachkräftemangel verschärft sich: derzeit ~1,7 Mio. unbesetzte Stellen (u.a. Bau, Handwerk, IT). – Löhne steigen deutlich: z.B. +5–6 % Bau-Tarifvorschlag 2023; branchenübergreifend stärkste Tarifsteigerungen seit Jahrzehnten. – Kostenbelastung für Unternehmen nimmt zu; Gefahr von Lohn-Preis-Spirale (Inflationsgefahr).
Ungleiche regionale Verteilung	<ul style="list-style-type: none"> – Ballungsräume profitieren stärker (Infrastruktur, Industrieförderung) als ländliche Regionen. – Regionale Disparitäten nehmen zu: Stadt-Land-Gefälle verstärkt (Produktivität im ländlichen Osten deutlich geringer; Ausbau ländlicher Infrastruktur gefordert).

Aspekt	Negative Auswirkungen (mit Beispielen und quantifizierten Hinweisen)
	<ul style="list-style-type: none"> – Abwanderung aus benachteiligten Regionen möglich; Ungleichgewichte in Wirtschaftskraft und Einkommen steigen.
Belastung der Staatsfinanzen	<ul style="list-style-type: none"> – Staatsverschuldung steigt deutlich: zusätzliche Schulden in dreistelliger Milliardenhöhe. Schuldenquote könnte wieder Richtung 70 % des BIP gehen (2010 Höchststand 80 %; 2023 ~63 %). – Zinslast zukünftiger Haushalte wächst (Bund zahlt 2024 ~€30 Mrd. Zinsen vs. ~€12 Mrd. in 2021). – Folgelasten für kommende Generationen: weniger fiskalischer Spielraum, evtl. höhere Steuern nötig – Nutzen hängt von Wachstumseffekten der Investitionen ab.
Wettbewerbsverzerrungen	<ul style="list-style-type: none"> – Einseitige Branchenvorteile: v.a. Bau, Rüstung, Klimatech mit Auftragsboom (z.B. Rheinmetall €55 Mrd. Auftragsbestand, +17 Mrd. in einem Jahr; Aktienkurs x10 seit 2022). – Verdrängung: begünstigte Unternehmen binden Kapital und Arbeitskräfte, Konkurrenz hat das Nachsehen. – Marktstruktur verschiebt sich: höhere Konzentration, potenzielle Innovationshemmnisse außerhalb geförderter Sektoren.

Quellen: Eigene Zusammenstellung; diverse makroökonomische Analysen und Institute (u.a. ifo Institut, DIW, Institut der deutschen Wirtschaft), Presseberichte (Tagesschau, ZDF) und amtliche Daten

6. Branchen im Aufbruch: Struktur und wirtschaftliche Auswirkungen

Das 500-Milliarden-Programm verteilt sich auf zahlreiche Bereiche und wird eine Vielzahl von Branchen beeinflussen. Unter Infrastruktur fallen sehr unterschiedliche Sektoren – vom Verkehrswegebau über Energie und Wohnungsbau bis zur digitalen Wirtschaft. Entsprechend melden sich diverse Interessengruppen zu Wort, die eine Berücksichtigung ihrer Branche fordern (Tagesschau, 2025). In Tabelle 1 sind die wichtigsten Hauptbranchen und die voraussichtlichen Auswirkungen des Ausgabenprogramms zusammengestellt – qualitativ beschrieben und, wo möglich, mit einer groben quantitativen Einordnung der vorgesehenen Mittel über den 12-Jahres-Zeitraum.

Tabelle 2: Branchenstruktur des Infrastrukturpakets und geschätzte Auswirkungen (2025–2036)

Hauptbranche	Qualitative Auswirkungen (Trend)	Geschätztes Investitionsvolumen (über 12 Jahre)
Bauwirtschaft & Baugewerbe (Tiefbau, Hochbau, Ingenieurbau)	Starker Auftragsboom durch umfangreiche Projekte in Straßenbau, Schiene, Brücken, Wohnungs- und öffentlichen Bau. Auslastung der Baukapazitäten steigt erheblich; Impulse für Architektur-, Ingenieur- und Planungsbüros. Herausforderung: genügend Fachkräfte und beschleunigte Genehmigungen, um das Volumen zu bewältigen.	ca. 250–300 Mrd. € (konservativ) <i>bis ~350 Mrd. € (optimistisches Szenario)</i> Umfasst Bundesfernstraßen, Bahnstrecken, Brückensanierung, kommunalen Hochbau etc.
Verkehr & Mobilität (Schieneverkehr, ÖPNV, Logistik)	Modernisierungsschub für die Bahnindustrie: Sanierung von ~33.000 km Schienennetz, Digitalisierung der Leittechnik und mögliche Beschaffung neuer Züge erhöhen die Nachfrage bei Bahnindustrie und Zulieferern (Leadersnet, 2025). ÖPNV-Projekte (Straßenbahn, U-Bahn) und Wasserwege-Ausbau profitieren ebenfalls. Logistik und Güterverkehr gewinnen durch effizientere Infrastruktur (weniger Staus, höhere Schienenkapazität).	ca. 50–80 Mrd. € (Schiene allein bis 150 Mrd. € Bedarf, teils im obigen Bau enthalten) Investitionen in Bahninfrastruktur, Bahnhöfe, ÖPNV-Netze, Wasserstraßen.
Energie & Klimaschutz (Stromnetze,	Massive Investitionen in Strom- und Verteilnetze, Ladeinfrastruktur für E-Mobilität, Wasserstoff-Infrastruktur und Förderung erneuerbarer Energien. Ziel	mind. 100 Mrd. € (aus KTF) + ggf. weitere Mittel aus dem

Hauptbranche	Qualitative Auswirkungen (Trend)	Geschätztes Investitionsvolumen (über 12 Jahre)
Erneuerbare, Klimatechnologien)	ist eine beschleunigte Energiewende und Versorgungssicherheit (Leadersnet, 2025). Profitieren werden Energieversorger, Netzbetreiber, Anlagenbauer (Wind, Solar) und neue Technologien (Speicher, H ₂ -Technik). Der Klima- und Transformationsfonds (KTF) steuert 100 Mrd. € bei, um den grünen Umbau der Industrie zu unterstützen (z.B. Dekarbonisierung der Stahl- und Chemieindustrie).	<i>Infrastruktur-SV (z.B. für Stromtrassen, Ladesäulen)</i>
Digitale Infrastruktur & IT (Breitband, 5G, Digitalisierung)	Deutlicher Digitalisierungsschub: Beschleunigter Glasfaserausbau bis in ländliche Regionen, flächendeckendes 5G-Mobilfunknetz, Modernisierung der Behörden-IT und Förderung von KI/Forschungsrechenzentren. IT-Dienstleister, Telekommunikationsunternehmen und die Tech-Branche erhalten neue Großaufträge. Gleichzeitig werden Cybersicherheit -Projekte ausgeweitet, da Ausgaben für IT-Sicherheit nun priorisiert und von der Schuldenbremse ausgenommen sind (IT Boltwise, 2025). Dies stärkt Anbieter von IT-Security und das Bundesamt BSI.	<i>ca. 30–50 Mrd. € für Breitband, 5G, Verwaltungsdigitalisierung, Cybersecurity-Initiativen.</i>
Industrie & Fertigung (Stahl, Maschinenbau, Elektrotechnik)	Indirekte Nachfrageeffekte: Branchen wie die Stahlindustrie und Maschinenbau boomen zulleferseitig , da Infrastrukturprojekte enorme Mengen Stahl, Zement, Baumaschinen, Züge, Signalanlagen, Elektroausrüstung etc. benötigen (Leadersnet, 2025). Der Stahlsektor sieht im Programm eine überfällige Absatzsteigerung – Brücken, Schienen, Strommasten erfordern viel Stahl, was stillgelegte Kapazitäten füllen	n/a (indirekt) – geschätzt zweistelliger Mrd.-€-Bereich an zusätzlichem Absatz. *z.B. eine Brückensanierungskampagne von 5.000 Brücken erfordert Stahl und Beton im Wert mehrerer Mrd. € (Tagesschau, 2025)

Hauptbranche	Qualitative Auswirkungen (Trend)	Geschätztes Investitionsvolumen (über 12 Jahre)
	<p>könnte. Maschinen- und Anlagenbauer profitieren von Aufträgen für Bagger, Tunnelbohrmaschinen, Schienenfahrzeuge, Energietechnik. Elektrotechnik-Konzerne liefern Signaltechnik, Energieanlagen und digitale Systeme. Insgesamt könnten diese Branchen ihre Produktion ausweiten und investieren, ggf. mit <i>grüner Technologie</i> (z.B. H₂-Stahl) durch Fördermittel.</p>	
<p>Öffentliche Daseinsvorsorge (Bildung, Gesundheit, Verwaltung)</p>	<p>Sanierungs- und Modernisierungsprogramme in Schulen, Universitäten, Kitas sowie Krankenhäusern und Katastrophenschutz-Einrichtungen. Viele dieser Projekte werden aus den 100 Mrd. € Länder-Mitteln finanziert. Beispiele: Renovierung maroder Schulgebäude (55 Mrd. € Bedarf), Neubau von Kitas (13 Mrd. € Bedarf) (Tagesschau, 2025), Modernisierung von Universitätslaboren und außeruniversitären Forschungseinrichtungen. Auch Krankenhäuser erhalten Investitionen für bessere Ausstattung und Kapazitäten. Im Bereich Zivil- und Katastrophenschutz (u.a. vom DRK gefordert) sind rund 20 Mrd. € für Notfallkapazitäten, Sirennetze, Lager etc. im Gespräch. Diese Investitionen verbessern die soziale Infrastruktur und erfordern zumeist Bauleistungen, Medizintechnik und IT (für E-Government).</p>	<p>ca. 100 Mrd. € (Länderanteil) <i>für kommunale Infrastruktur: Schulen, Kitas, Kliniken, Behörden, Katastrophenschutz.</i></p>

Qualitative Zusammenfassung: In nahezu allen genannten Sektoren wird ein positiver Nachfrageschub erwartet. Besonders unmittelbar profitieren die Bau- und Ausbaugewerbe, da sie am Anfang der Umsetzungskette stehen – sie bauen Straßen, Schienen, Leitungen, Gebäude. Die verarbeitende Industrie erfährt indirekt erhöhten Absatz, da sie die nötigen Materialien und Maschinen liefert.

Die Energiewirtschaft kann mit öffentlichen Geldern endlich wichtige Netz- und Erzeugungsprojekte stemmen, was wiederum privatwirtschaftliche Investitionen (z.B. in erneuerbare Anlagen) nach sich zieht. IT- und Telekom-Unternehmen bekommen Planungssicherheit für flächendeckende Infrastrukturrollouts, während Verkehrsunternehmen (wie die Deutsche Bahn) ihre Netze und Angebote ausbauen können. Auch die öffentliche Hand selbst (Verwaltungen, Bildungseinrichtungen) wird modernisiert, was langfristig Effizienzgewinne bringt.

Regionale Verteilung: Da 100 Mrd. € an Länder und Kommunen gehen, werden Mittel auch in strukturschwächere Regionen fließen. Dies könnte regionalen Bauunternehmen und Mittelständlern Auftrieb geben. Gleichzeitig müssen Bund und Länder koordinieren, um Überschneidungen zu vermeiden und Synergien zu nutzen (z.B. wenn ein neues Gewerbegebiet sowohl eine Straße als auch Breitband und Stromanschluss braucht, sollten diese Projekte abgestimmt erfolgen).

Risiken und Engpässe: Trotz des weitgehend positiven Branchenausblicks gibt es Herausforderungen. Fachkräftemangel im Bau und in technischen Berufen könnte zum Flaschenhals werden – es fehlen bereits jetzt tausende Ingenieure, Handwerker und IT-Fachleute.

Die Bauindustrie betont jedoch, dass derzeit freie Kapazitäten existieren: Durch die zurückhaltende Investitionstätigkeit der Vergangenheit ist Personal nicht voll ausgelastet, sodass man „ad-hoc viel mehr leisten“ könne (Tagesschau, 2025). Diese Aussage gibt Anlass zur Hoffnung, dass zumindest anfangs genügend Ressourcen mobilisierbar sind. Dennoch wird langfristig eine Personaloffensive nötig sein (Ausbildung, Zuwanderung), um die Bau- und Planungsbranche zu stärken.

Ein weiteres Risiko sind bürokratische Verzögerungen und Fehlsteuerungen. Branchenvertreter mahnen eine klare Projektpriorisierung und effiziente Vergabeverfahren an. Wenn das Geld irgendwo „hängenbleibt“, verpufft der erwünschte Effekt.

Ebenso warnen Kritiker vor Fehlinvestitionen – die Mittel müssen sinnvoll eingesetzt werden, etwa in nachhaltige Projekte, sonst drohen weiße Elefanten. Insgesamt überwiegt jedoch die Zuversicht in den Branchen: Der *Wettlauf um die Fördergelder* hat begonnen (Leadersnet, 2025), und viele Unternehmen stellen sich strategisch darauf ein, ein Stück vom Kuchen zu erhalten.

7. Die Gewinner-Branchen im Detail

Die staatlichen Investitionsprogramme haben weitreichende Auswirkungen auf verschiedene Wirtschaftssektoren. Besonders profitieren Branchen, die eng mit Infrastruktur, Verteidigung, Digitalisierung und der Energiewende verbunden sind. In den kommenden Jahren werden erhebliche Mittel in Bauvorhaben, industrielle Modernisierung und Schlüsseltechnologien fließen. Dies führt nicht nur zu einem Nachfrageboom in diesen Bereichen, sondern stärkt auch langfristig die Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Wirtschaft.

Die folgende Tabelle zeigt die Branchen mit den größten erwarteten positiven Effekten. Sie differenziert zwischen qualitativen Auswirkungen – also strukturellen und strategischen Vorteilen – und einer konservativen sowie in Klammern einer optimistischen Schätzung der erwarteten zusätzlichen Investitionen von 2025 bis 2036 in Milliarden Euro. Dabei handelt es sich um erste Schätzungen auf Basis der derzeit verfügbaren Informationen. Belastbare Daten liegen noch nicht vor und werden sich erst mit der konkreten Umsetzung der Programme weiter präzisieren lassen.

Branche	Qualitative Auswirkungen	Auswirkungen in Mrd. €
1. Bau- und Bauzulieferbranche		
1.1 Wohnungsbau (Wohnbau)	Wohnungsbau erhält durch staatliche Programme einen kräftigen Impuls. Der Staat fördert Sozial- und bezahlbaren Wohnungsbau massiv, um dem Einbruch am Bau entgegenzuwirken. Branchenverbände fordern dafür zweistellige Milliardenhilfen (allein ≥ 50 Mrd € bis 2025 für Sozialwohnungen (Impulse für den Wohnungsbau, 2023). Die Investitionen steigern die Nachfrage nach Bauleistungen im Wohnsektor und könnten den jährlichen Neubau wieder Richtung des Zielwerts (400.000 Wohnungen/Jahr) bringen.	~40 (bis ~70)
1.2 Gewerbebau (Wirtschaftsbau)	Industrie- und Gewerbebauten profitieren von neuen Großprojekten in Deutschland. Die Ansiedlung von High-Tech-Fabriken (z.B. der €30-Mrd.-Intel-Chipfabrik in Magdeburg) und Batteriewerken sorgt für volle Auftragsbücher im gewerblichen Hochbau. Auch Modernisierungen von Fabriken im Zuge von Industrie 4.0 tragen dazu bei. Im europäischen Kontext belebt die angestrebte „Re-Industrialisierung“ (Chips- und Batterieproduktion) die gewerbliche Baukonjunktur.	~50 (bis ~80)
1.3 Öffentlicher Bau / Infrastruktur	Öffentliche Infrastrukturinvestitionen erreichen Rekordniveau. Der <i>Bundesverkehrswegeplan 2030</i> sieht z.B. rund 270 Mrd € für über 1.000 Projekte vor (Schiene, Straße, Wasserwege). Zusätzlich fließen Milliarden in kommunale Infrastruktur, um Sanierungsstaus (geschätzt ~177 Mrd €) abzubauen (Hans Böckler Stiftung, 2025) und Klimaanpassungen (z.B.	~300 (bis ~400)

Branche	Qualitative Auswirkungen	Auswirkungen in Mrd. €
	Hochwasserschutz) zu finanzieren. Davon profitieren Tiefbau, Straßenbau und der Bau öffentlicher Gebäude. EU-weit fördert etwa die Connecting-Europe-Fazilität ähnliche Investitionen.	
1.4 Spezialbau (Tunnel-, Ingenieurbau)	Spezialtiefbau und Ingenieurbauwerke erleben durch Großprojekte einen Aufschwung. Neue Bahntrassen und Autobahnen erfordern Tunnel, Brücken und komplexe Ingenieurbauten – eine Domäne spezialisierter Bauunternehmen. Beispielhaft sind geplante Tunnelvorhaben im Schienenverkehr (etwa Fehmarnbelt-Tunnel im europäischen Verbund) oder Großbrücken-Erneuerungen. Ebenso steigt der Bedarf an Anlagen für den Klimaschutz (Deiche, Rückhaltebecken). Diese hochspezialisierten Bauprojekte sichern der Branche über Jahre Auslastung.	~30 (bis ~50)
1.5 Baustoffindustrie (Bauprodukte)	Die Baustoff- und Bauproduktebranche verzeichnet wachsende Nachfrage infolge der Bau- und Sanierungsoffensive. Mehr Bauvolumen bedeutet höheren Bedarf an Zement, Stahl, Ziegeln, Dämmstoffen etc. Insbesondere energetische Sanierungen – größter Posten im ~200 Mrd-€-Klimainvestitionspaket (Hans Böckler Stiftung, 2025) – treiben den Absatz von Dämmmaterial und effizienten Baustoffen. Gleichzeitig müssen Hersteller wegen hoher Energiepreise und CO ₂ -Vorgaben in <i>grünere</i> Produkte investieren. Insgesamt sorgt die Baukonjunktur für deutliche Umsatzzuwächse; europaweit entsteht durch den Sanierungsbedarf ein ähnlicher Nachfrageschub.	~50 (bis ~100)
1.6 Baugeräte (Baumaschinen)	Die Bau- und Infrastrukturprogramme beleben die Nachfrage nach Baumaschinen und -geräten. Nach dem Dämpfer 2024 rechnet die deutsche Baumaschinenindustrie ab 2025 wieder mit Wachstum (~5 % Umsatzplus erwartet), sofern die Rahmenbedingungen stabil bleiben (Agrartechnik, 2025). Großprojekte benötigen mehr Bagger, Kräne, Tunnelbohrer etc., was Herstellern wie Liebherr oder Wirtgen zugutekommt. Auch das Auslandsgeschäft zieht an, da viele EU-Staaten in Infrastruktur investieren. Insgesamt erlebt die Baumaschinenbranche einen Aufwärtstrend nach der Krise.	~30 (bis ~50)
2. Elektro- und Elektronikindustrie		
2.1 Automatisierungstechnik	Die Investitionsoffensive kurbelt Ausrüstungen für Fabrikautomatisierung an. Angesichts Fachkräftemangel und Produktivitätsdruck steigern Industrieunternehmen	~400 (bis ~500)

Branche	Qualitative Auswirkungen	Auswirkungen in Mrd. €
	ihre Ausgaben für Robotik, Steuerungstechnik und Industrie 4.0. Bereits 2014 prognostizierte PwC jährliche Investitionen von ~40 Mrd € in Industrie 4.0 bis 2020 – dieser Trend setzt sich fort. Staatliche Förderung (z.B. Abschreibungsanreize) beschleunigt die Automatisierung im Mittelstand. Im europäischen Vergleich gilt Deutschland als Vorreiter bei Automatisierung, was Wettbewerbsinvestitionen auch in anderen EU-Ländern stimuliert.	
2.2 Halbleiter (Chips)	Neue Investitionsprogramme haben einen Chip-Boom ausgelöst. Mit dem European <i>Chips Act</i> werden europaweit 43 Mrd € mobilisiert (Tagesschau, 2023), um die Halbleiterproduktion auszubauen. Deutschland profitiert besonders: In Magdeburg entstehen Intel-Chipwerke für >30 Mrd € (größte ausländische Investition in DE). Auch Infineon, TSMC u.a. investieren in neue Fabriken. Ziel ist, den EU-Weltmarktanteil von 9 % auf 20 % zu steigern. Die Folge: Eine ganze Zulieferkette (Reinraumtechnik, Chipmaschinen) erhält Aufträge. Insgesamt erlebt die deutsche Halbleiterbranche ein deutliches Wachstum durch diese Großinvestitionen.	~50 (bis ~80)
2.3 Energietechnik (Elektrotechnik für Energie)	Die Energiewende beschert der elektrotechnischen Industrie eine Auftragsflut. Netzbetreiber und Versorger müssen die Stromnetze massiv ausbauen und digitalisieren – allein dafür werden ~176 Mrd € bis 2030 veranschlagt (VDI, 2023) (zuzüglich ~25 Mrd € für ein Wasserstoffnetz). Hersteller von Transformatoren, Schaltanlagen, Kabeln und Smart-Grid-Technik profitieren direkt. Auch der Ausbau erneuerbarer Energien (Windparks, Solar) treibt die Nachfrage nach Energietechnik <i>Made in Germany</i> . Die Branche muss ihre Kapazitäten hochfahren; politische Unterstützung (Exportkredite, Hermesdeckungen) hilft beim internationalen Wettbewerb.	~250 (bis ~400)
2.4 Kommunikationstechnik (Telekom)	Die Programme zum Digitalausbau sorgen für hohe Investitionen in Kommunikationsausrüstung. Der Glasfaser-Boom – die Telekommunikationsbranche investiert allein ~50 Mrd € privat bis 2025 in FTTH (Gigabitstrategie) – und der 5G-Netzausbau erfordern Unmengen an Netzwerkhardware (Router, Antennen, Glasfaserkabel). Deutsche Ausrüster können hiervon profitieren, auch wenn ein Großteil der Mobilfunktechnik importiert wird. Durch EU-Initiativen (z.B. Förderung von Open-RAN) sollen europäische Anbieter gestärkt werden. Insgesamt bleibt der Markt für Kommunikations- und Netzwerktechnik bis 2030 auf Wachstumskurs.	~50 (bis ~80)

Branche	Qualitative Auswirkungen	Auswirkungen in Mrd. €
2.5 Elektrische/elektronische Komponenten	Der Bedarf an elektronischen Bauteilen steigt branchenübergreifend. Ob Autos, Maschinen oder Smart Homes – überall brauchen neue Investitionsgüter Sensoren, Halbleiter, Leiterplatten und Steckverbindungen. Die heimische Komponentenindustrie (viele Mittelständler) erhält mehr Aufträge durch die vermehrte Produktion im Land. EU-Programme wie das Mikroelektronik-IPCEI fördern zudem die Fertigung von Leistungselektronik und Chips für Fahrzeuge und Wärmepumpen in Europa. Allerdings bleibt die Konkurrenz aus Asien stark, sodass konservativ nur moderate Zuwächse erwartet werden.	~20 (bis ~40)
3. Maschinenbau & Metallverarbeitung		
3.1 Werkzeugmaschinen	Die Werkzeugmaschinenbranche spürt zwei gegenläufige Effekte. Einerseits investieren viele Industriezweige (Luftfahrt, Bahn, Rüstung) in neue Fertigungslinien, was Aufträge für deutsche Präzisionsmaschinen bedeutet. Andererseits entfällt durch E-Mobilität ein Teil des bisherigen Geschäfts – laut McKinsey sinken Investitionen in Antriebs-Werkzeugmaschinen bis 2030 um ~25 % (McKinsey, 2021). Unterm Strich dürfte der Markt bestenfalls stagnieren, im positiven Szenario aber durch neue Anwendungen (Batteriefertigung, Wasserstoff-Technik) wieder wachsen. Exportchancen in Asien geben zusätzlichen Auftrieb.	~10 (bis ~20)
3.2 Antriebstechnik (inkl. Autozulieferer)	Die Autobranche durchläuft einen tiefgreifenden Wandel. Zulieferer für Verbrenner-Antriebe sehen einen Nachfragerückgang, da E-Fahrzeuge weniger mechanische Teile benötigen – eine Studie erwartet einen jährlichen Marktrückgang von ~3 % im Antriebs-Maschinenbau bis 2030 (McKinsey, 2021). Gleichzeitig entstehen jedoch Chancen in der E-Mobilität und Wasserstofftechnik: Neue Fertigungen von Batteriezellen, Elektromotoren und Brennstoffzellen werden mit Milliarden (u.a. durch EU-Batterie-IPCEI) gefördert. Konservativ wird der Umsatz der Antriebstechnik-Branche kaum wachsen (teils rückläufig), optimistisch können sich innovative Zulieferer in Zukunftsfeldern stabilisieren und sogar Marktlücken besetzen.	~0 (bis ~20)
3.3 Landmaschinen (Agrartechnik)	Die Landtechnik-Branche erlebt ein moderates Wachstum. Investitionsprogramme tangieren die Landwirtschaft zwar indirekt – etwa über Förderungen für Präzisionslandwirtschaft und Bioenergie –, aber insgesamt bleibt die Nachfrage vom Einkommen der Landwirte	~30 (bis ~50)

Branche	Qualitative Auswirkungen	Auswirkungen in Mrd. €
	abhängig. Verbesserte Rahmenbedingungen (z.B. EU-Programme zur Digitalisierung der Landwirtschaft) könnten den Absatz von smarten Traktoren, Mähdreschern und Agrardrohnen erhöhen. Im europäischen Kontext investieren west- und nordeuropäische Länder verstärkt in effiziente, klimafreundliche Agrartechnik, was auch den Export deutscher Hersteller begünstigt.	
3.4 Fördertechnik (Intralogistik)	Intralogistik und Fördertechnik gewinnen durch die Digitalisierung der Wirtschaft an Bedeutung. Unternehmen automatisieren Lager und Materialflüsse – vom fahrerlosen Transportsystem im Werk bis zum Robotik-Lager im E-Commerce. Die Investitionsoffensive verstärkt diesen Trend, da Logistikinfrastruktur als Teil der <i>Smart Industry</i> gesehen wird. Deutsche Anbieter (Stapler- und Förderanlagenbauer) profitieren von steigenden Orders im In- und Ausland. Zudem fließt IoT-Investment verstärkt in intelligente Lager und Produktionssteuerung – Asset-Management in der Fertigung und smarte Gebäude zählen zu den häufigsten IoT-Anwendungsfällen (CRN, 2023). Dies untermauert das Wachstum der Fördertechnik-Branche.	~50 (bis ~80)
3.5 Stahl- und Metallverarbeitung	Die Stahlindustrie steht vor einer Investitionswelle zur klimafreundlichen Transformation. Hochöfen werden durch „grüne“ Direktreduktionsanlagen ersetzt – ein Projekt, für das Thyssenkrupp bis zu 2 Mrd € staatliche Förderung erhält (EU-weit z.B. 850 Mio € für ArcelorMittal in Frankreich. Insgesamt sind zweistellige Milliardenbeträge nötig, um die deutsche Stahlproduktion bis 2030 auf Wasserstoff umzustellen. Diese Investitionen beleben den Anlagen- und Maschinenbau für die Metallverarbeitung und sichern die Zukunft der Branche. Im optimistischen Fall entstehen modernisierte Kapazitäten (CO ₂ -freier Stahl), die auch europaweit konkurrenzfähig exportieren können.	~30 (bis ~50)
4. Wehrtechnik		
4.1 Landfahrzeuge (Panzer, Munition, Artillerie)	Die Bodenwehrtechnik erlebt einen beispiellosen Nachfrageschub. Durch das 100-Mrd-Sondervermögen der Bundeswehr sind zahlreiche Großaufträge für Panzer, Fahrzeuge und Artilleriesysteme ausgelöst: z.B. 123 Leopard 2 Kampfpanzer für 2,9 Mrd € und 123 schwere Radpanzer für ~2,7 Mrd € wurden bestellt (MDR, 2025). Hersteller wie Rheinmetall und KMW fahren ihre Produktion hoch. Zudem müssen abgegebene Bestände (Ukraine-Hilfe) ersetzt werden. Europäisch betrachtet	~10 (bis ~20)

Branche	Qualitative Auswirkungen	Auswirkungen in Mrd. €
	erhöhen viele NATO-Staaten ihre Verteidigungsausgaben, was auch der deutschen Landtechnik-Zulieferindustrie (etwa bei gemeinsamen Beschaffungen oder durch deutsche Exporte) zugutekommt.	
4.2 Marine (Schiffe, U-Boote)	Auch die Marine rüstet auf: Neue Kriegsschiffe und U-Boote werden in Auftrag gegeben. Deutschland investiert in vier neue Mehrzweck-Fregatten (Projekt F126, ~5,3 Mrd €) (MDR, 2025), modernisiert bestehende Einheiten und diskutiert den Zulauf weiterer U-Boote in Kooperation mit Norwegen. Werften und Marineausrüster (Radar, Antriebe) profitieren von diesen Aufträgen über die nächsten Jahre. Im europäischen Kontext fließen vermehrt Mittel in gemeinsame Marineprojekte (etwa ein europäisches Patrouillenschiff), wovon auch deutsche Zulieferer partizipieren können.	~7 (bis ~15)
4.3 Luftfahrt (Kampfflugzeuge, Hubschrauber)	Im militärischen Luftfahrtsektor werden milliardenschwere Beschaffungen umgesetzt. Die Luftwaffe ersetzt veraltete Jets durch 35 F-35-Stealth-Flugzeuge (~10 Mrd €) und kauft 60 schwere CH-47F-Transporthubschrauber (~7 Mrd €) in den USA (MDR, 2025). Gleichzeitig laufen europäische Entwicklungsprojekte an (Future Combat Air System der DE/FR/ES als zukünftiges Kampfflugzeug), die über das nächste Jahrzehnt hohe F&E-Investitionen bringen. Deutsche Luftfahrtzulieferer erhalten Aufträge für diese Programme (z.B. Elektronik, Strukturen). Unterm Strich erlebt die Branche konservativ eine einmalige Beschaffungswelle, im Bestfall zusätzlich langfristige Entwicklungsbeteiligungen, was den Standort stärkt.	~20 (bis ~30)
4.4 Elektronik & Sensorik (Radar, Kommunikation, Cyber)	Elektronik, Sensor- und IT-Systeme für die Bundeswehr stehen ebenfalls im Fokus. In Luftverteidigung und Führungsfähigkeit wird kräftig investiert: z.B. ~4 Mrd € für das Arrow-3-Abwehrsystem und 3,8 Mrd € für Patriot-Flugabwehr, außerdem ~2,2 Mrd € für neue Kommunikationssatelliten (MDR, 2025). Firmen wie Hensoldt (Radar/Sensorik) oder Rohde & Schwarz (Kommunikation) profitieren. Auch die Cyberabwehr erhält zusätzliche Mittel, da digital vernetzte Truppe und kritische Infrastruktur geschützt werden müssen. Europäisch setzen NATO und EU verstärkt auf gemeinsame Kommunikations- und Aufklärungssysteme – deutsche Spezialanbieter sind daran beteiligt.	~10 (bis ~15)
4.5 Zulieferer (Teile, Systeme, Spezialkomponenten)	Die Aufrüstung wirkt sich positiv auf zahlreiche Wehrtechnik-Zulieferer aus. Vom Großkonzern bis zum KMU liefern viele Betriebe Komponenten für die	~5 (bis ~8)

Branche	Qualitative Auswirkungen	Auswirkungen in Mrd. €
	<p>genannten Rüstungsprojekte: z.B. wurden aus dem Sondervermögen auch 2,4 Mrd € für persönliche Ausrüstung (Uniformen, Helme, Nachtsicht) und über 1 Mrd € für Lkw und Geländefahrzeuge bereitgestellt (MDR, 2025). Solche Aufträge kommen breiter Industrie zugute (Textil, Fahrzeugbau, Elektronik). Konservativ entspricht das Sonderprogramm einem einmaligen Boost für Zulieferer; optimistisch sichern die erhöhten Verteidigungsetats bis 2036 eine dauerhaft größere Inlandsnachfrage sowie Beteiligungen an europäischen Rüstungskoperationen.</p>	
5. Digitalisierung / Telekom		
5.1 Glasfaser- und Breitbandausbau	<p>Der flächendeckende Glasfaserausbau beschleunigt sich enorm. Die Telekom-Branche will bis Ende 2025 rund 50 Mrd € in private Glasfaserprojekte stecken (Bundesregierung, 2023). Bund und Länder fördern ergänzend den ländlichen Ausbau (Weiße-Flecken-Programm). Bis 2030 sollen 100 % der Haushalte Gigabit-Anschlüsse haben. Diese Bauoffensive beschert Tiefbauern, Kabelherstellern und Netztechnikern volle Auftragsbücher. Deutschland schließt damit im europäischen Vergleich auf – viele EU-Staaten (z.B. Frankreich, Spanien) haben ebenfalls ambitionierte Gigabit-Ziele, was einen europaweiten Breitband-Boom bedeutet.</p>	~80 (bis ~100)
5.2 5G- /Mobilfunkinfrastruktur	<p>Der Mobilfunkausbau erreicht die nächste Stufe. Nach flächendeckendem 5G bis 2025 soll bis 2030 überall der neueste Mobilfunkstandard verfügbar sein – vermutlich 6G. Die Netzbetreiber investieren weiter in die Verdichtung von 5G-Netzen, Upgrades der Technik und später den 6G-Rollout. Die Bundesregierung unterstützt etwa durch die Mobilfunkinfrastrukturgesellschaft für Lücken. Konservativ flacht der Investitionsbedarf nach dem 5G-Aufbau etwas ab; optimistisch führt die Einführung von 6G zu neuen Großprojekten. Europaweit koordinieren die Länder Forschung und Frequenzpolitik für 6G, um technologisch mithalten zu können.</p>	~30 (bis ~50)
5.3 Cloud-, Edge- und Rechenzentren	<p>Die Nachfrage nach Rechenzentrums-Kapazitäten steigt rasant durch Cloud-Services und KI. Betreiber investieren derzeit ca. 2,9 Mrd € jährlich in Rechenzentrums-Gebäude und Technik-Infrastruktur plus ~10 Mrd € in IT-Hardware. Frankfurt bleibt ein europäischer Data-Hub, doch im globalen Vergleich hinkt Europa hinterher (2030 sollen deutsche RZ ~4,8 GW erreichen vs. ~95 GW in den USA (Bitkom, 2024)). Programme zur Standortattraktivität</p>	~40 (bis ~60)

Branche	Qualitative Auswirkungen	Auswirkungen in Mrd. €
	(etwa Strompreis-Senkungen für „grüne“ Rechenzentren) könnten zusätzliche Investitionen anziehen. Unterm Strich wird in Deutschland bis 2036 Dutzende Milliarden in neue Cloud- und Edge-Rechenzentren fließen, konservativ für notwendige Kapazitäten, optimistisch getrieben durch Digitalisierung und digitale Souveränität (z.B. europäische Cloud-Initiativen).	
5.4 Netzwerkhardware & IT-Ausrüster	Die Investitionsprogramme befeuern auch den Markt für Netzwerk- und IT-Infrastruktur. Unternehmen und Verwaltungen modernisieren ihre IT-Ausstattung – von Servern bis zu Router und Sicherheitsappliances – im Zuge von Digitalisierungsprojekten. Laut KfW muss Deutschland die jährlichen IT-Investitionen von derzeit ~50 Mrd € auf 100–150 Mrd € steigern, um wettbewerbsfähig zu bleiben (KfW, kein Datum). Davon entfällt ein guter Teil auf Hardware und Netzwerktechnik. Deutsche Ausrüster und die heimische IT-Industrie können bei entsprechendem politischem Rückenwind (z.B. Priorisierung heimischer Lösungen, EU-Digitalprogramme) erhebliche Umsatzsprünge erzielen.	~50 (bis ~80)
5.5 IoT- und Smart-Infrastructure-Lösungen	Die Vernetzung von Geräten und Infrastrukturen (Internet of Things) erfährt einen kräftigen Schub. Unternehmen investieren in Sensorik und IoT-Plattformen, um Prozesse zu optimieren – von der smarten Fabrik bis zur intelligenten Verkehrssteuerung. Europäische Firmen werden 2023 etwa \$227 Mrd in IoT-Technik ausgeben, bis 2027 soll das auf ~\$345 Mrd wachsen (CRN, 2023) (~11 % jährliches Wachstum). Deutschland als führender Industrie-IoT-Markt dürfte erhebliche Anteile davon ausmachen. Die neuen Netze (5G, Glasfaser) und Förderprogramme für <i>Smart Cities</i> und <i>Smart Grids</i> erhöhen die IoT-Nachfrage zusätzlich. Daraus ergeben sich beträchtliche Marktzuwächse für Anbieter von IoT-Lösungen, Plattformen und Sensoren.	~200 (bis ~300)
5.6 Cybersicherheit	Die Ausgaben für IT-Sicherheit steigen rapide mit der fortschreitenden Digitalisierung. 2023 wurden in Deutschland bereits über 9 Mrd € für Cybersecurity ausgegeben (+13 % ggü. Vorjahr) (Bitkom, 2024); dieser Trend setzt sich fort, da Cyberbedrohungen zunehmen. Unternehmen aller Branchen sowie staatliche Stellen investieren in Firewalls, Encryption, Security-Software und Dienstleistungen, um kritische Infrastrukturen zu schützen. Die Branche könnte ihr Volumen bis Anfang der 2030er-Jahre grob verdoppeln. Über 2025–2036 kumuliert ergeben sich leicht hohe zweistellige Milliardenbedarfe. Optimistisch treiben EU-Initiativen (wie	~150 (bis ~250)

Branche	Qualitative Auswirkungen	Auswirkungen in Mrd. €
	ein gemeinsames Cyber-Abwehrzentrum) und verstärkte Sensibilität die Ausgaben noch stärker – die Cybersecurity-Branche würde sich dann als einer der größten Wachstumsmärkte etablieren.	
6. Zivilschutz	Zivilschutz (Bevölkerungsschutz) erfährt neue Priorität. Nach jahrzehntelanger Vernachlässigung investieren Bund und Länder wieder in Warnsysteme (Aufbau zehntausender Sirenen), Notfalllager, Bunker und Geräte für den Katastrophenschutz. Der Deutsche Städte- und Gemeindebund fordert dafür mindestens 1 Mrd € pro Jahr über zehn Jahre (regionalHeute, 2024). Konservativ fließt ein hoher einstelliger Milliardenbetrag in den Wiederaufbau der Zivilschutzeinrichtungen (Warn-App- und Sirenensysteme, Ausstattung des THW, Sanierung verbleibender Schutzräume). Optimistisch kommen – auch angesichts von Krieg und Klimarisiken – weitere Mittel hinzu, etwa für neue Schutzraumkonzepte in Ballungszentren und EU-weite Zivilschutzprogramme (z.B. <i>rescEU</i> für gemeinsame Ressourcen).	~10 (bis ~15)
7. Klimatechnologie	Klimatechnologie ist der mit Abstand größte Investitionsbereich. Um die Klimaziele zu erreichen, müssen Stromerzeugung, Verkehr und Industrie transformiert werden. Der erforderliche Investitionsbedarf bis 2035 wurde auf insgesamt 700–850 Mrd € (Erneuerbare + Netze) geschätzt, könnte bei langsamerem Verbrauchswachstum aber auf ~450–550 Mrd € sinken (McKinsey, 2021). Das zeigt die gewaltige Größenordnung: Offshore- und Onshore-Windparks, millionenfach Solardächer, Energiespeicher, Ladeinfrastruktur, Wasserstoffanlagen – all das wird in den nächsten Jahren in Deutschland aufgebaut. Der Klimatransformationsfonds des Bundes (über 200 Mrd € bis Anfang der 2030er) und EU-Mittel aus dem Green Deal (z.B. Innovationsfonds) stellen Finanzierung bereit. Europaweit entstehen so neue Leitmärkte in der Klimatechnik (etwa für Wärmepumpen, grünen Wasserstoff, CO ₂ -Abscheidung). Diese Investitionen treiben nicht nur die Energiewirtschaft, sondern befeuern auch den Maschinenbau, die Elektroindustrie und viele andere Branchen entlang der grünen Wertschöpfungsketten.	~500 (bis ~700)

8. Herausforderungen für Unternehmen und Voraussetzungen zur Nutzung der Chancen

So verheißungsvoll die neuen Ausgabenprogramme sind, sie stellen die betroffenen Unternehmen vor große Herausforderungen. Um die Chancen wirklich nutzen zu können – sei es ein Bauauftrag aus dem Infrastrukturfonds oder eine Serienbestellung der Bundeswehr – müssen Unternehmen diverse Hürden überwinden und bestimmte Voraussetzungen mitbringen. Im Folgenden die zentralen Herausforderungen und Anforderungen:

1. Fachkräftemangel und Kapazitätsengpässe

Bereits heute klagen Bauunternehmen wie Rüstungsfirmen über einen eklatanten Mangel an qualifiziertem Personal. Die Auftragsbücher füllen sich zwar, aber *„die Produktion [lässt sich] aufgrund der angespannten Personalsituation nicht einfach hochfahren“* (Produktion.de, 2022). In der Bauwirtschaft fehlen Ingenieure, Poliere, Facharbeiter – und das Risiko besteht, dass wichtige Projekte sich verzögern, weil schlicht kein Personal vorhanden ist, um die Baustellen zu besetzen.

Ähnlich in der Rüstungsindustrie: *„Die Auftragslage [...] ist gut. Doch wie lässt sich die Produktion bei Fachkräftemangel hochfahren?“*. Rheinmetall berichtet von einem erhöhten Bedarf quer durch alle Profile: Gesucht werden Industriemechaniker, Anlagenführer, Schweißer, Lackierer, Mechatroniker – sowie Ingenieure, Softwareentwickler, Projektmanager, Einkäufer und Controller.

Dieser breite Fachkräftebedarf zeigt, dass praktisch auf allen Ebenen Personal fehlt. Die Anforderung an Unternehmen lautet, schnell ihre Kapazitäten personell ausbauen zu müssen. Das bedeutet verstärkte Rekrutierung, Ausbildungsoffensiven und möglicherweise die Verlagerung von Personal aus weniger ausgelasteten Branchen (z.B. Automotive).

Auch eine Priorisierung interner Ressourcen wird nötig: Unternehmen müssen entscheiden, welche Projekte mit dem vorhandenen Kernteam gestemmt werden können und wo externes Personal hinzugezogen werden muss. Letztlich gilt es, die Produktivität zu steigern (z.B. durch Automatisierung, wo möglich) und attraktive Arbeitsbedingungen zu bieten, um Fachkräfte zu gewinnen und zu halten – denn andernfalls bleiben die neuen Marktchancen ungenutzt auf dem Papier.

2. Lieferketten und Materialverfügbarkeit

Die plötzliche Vervielfachung der Nachfrage nach bestimmten Materialien und Komponenten kann zu Lieferengpässen führen. Schon in den vergangenen Jahren litt die Bauindustrie unter Engpässen z.B. bei Holz, Stahl oder Bitumen; die Rüstungsindustrie kämpft mit teils monatelangen Lieferzeiten für Elektronikkomponenten und Sprengstoffe. Wenn nun Infrastrukturprojekte in großem Stil beginnen, könnte es bei Baustoffen (Stahlträger, Zement, Schotter) zu Knappheiten oder Preissteigerungen kommen.

Ähnliches droht bei Halbleitern und Elektronik für Rüstungs- und Digitalprojekte.

Unternehmen stehen vor der Herausforderung, ihre Supply Chain krisenfest aufzustellen:

Mehr-Lieferanten-Strategien, frühzeitige Beschaffung und ggf. das Anlegen von Lagerbeständen für kritische Materialien sind gefragt.

Die Anforderung lautet, ein proaktives Lieferantenmanagement zu betreiben und eng mit Vorlieferanten zu kooperieren, um Engpässe zu antizipieren. Größere Unternehmen könnten strategische Partnerschaften eingehen oder kleinere Zulieferer finanziell unterstützen, um die eigene Versorgung zu sichern. Bei globalen Engpässen (z.B. Mikrochips) müssen eventuell technische Anpassungen erfolgen (alternative Komponenten nutzbar machen) oder der Staat greift koordinierend ein. Unternehmen brauchen also Flexibilität in Einkauf und Produktion, um trotz volatiler Lieferketten liefern zu können.

3. Bürokratie und Genehmigungsprozesse

Ein oft genanntes Hemmnis in Deutschland sind langsame Genehmigungsverfahren und hohe Bürokratiehürden. Diese Gefahr besteht auch bei der Umsetzung der neuen Programme: Ohne Reform drohen Infrastrukturprojekte Jahre in Planfeststellung zu stecken. *„Ohne beschleunigte Genehmigungen droht ein unnötiger Stau bei wichtigen Infrastrukturprojekten“*, warnt die Bauindustrie (Leadersnet, 2025). Für Unternehmen bedeutet dies Unsicherheit – Projekte können nicht starten, Maschinen stehen still. Auch im Rüstungsbereich gibt es Bürokratie, z.B. bei Vergabeverfahren oder Exportgenehmigungen für dual-use Komponenten.

Die Herausforderung für Unternehmen liegt hier teils außerhalb ihres direkten Einflusses: Sie sind auf schnellere Verfahren angewiesen. Dennoch können sie proaktiv Projektvorbereitung betreiben und sich besser in Konsortien organisieren, um Genehmigungsanforderungen zu erfüllen. Ein großer Baukonzern kann etwa eigene Genehmigungsexperten beschäftigen, die eng mit Behörden kommunizieren. Anforderung ist, die eigene Organisation auf Behördenverfahren einzustellen: Dokumentationen, Nachweise, Umweltverträglichkeitsprüfungen etc. professionell und zügig zu liefern, um Verzögerungen zu minimieren.

Zudem braucht es strategisches Projektmanagement, um während Wartezeiten andere Teilprojekte voranzutreiben. Letztlich fordern Verbände mit Recht die Politik auf, die Rahmenbedingungen zu verbessern – z.B. schnellere Verwaltungsentscheidungen und weniger Doppelarbeit –, denn nur dann können Unternehmen das Investitionsvolumen in der vorgesehenen Zeit umsetzen (Tagesschau, 2025).

4. Finanzierung und Investitionsbedarf

Die Auftragspotenziale kommen nicht ohne Vorleistung. Viele Unternehmen – vor allem im Mittelstand – müssen erst einmal investieren, um große Projekte stemmen zu können. Das kann den Kauf neuer Maschinen bedeuten (etwa Tunnelbohrmaschinen, Kräne), den Ausbau von Produktionshallen für Rüstungsfabriken, oder Investitionen in IT-Systeme für das Projektmanagement. Auch Vorfinanzierung ist ein Thema: Öffentliche Auftraggeber zahlen oft erst nach Baufortschritt oder Lieferung; bis dahin brauchen Auftragnehmer ausreichende Liquidität. Bei Zinssteigerungen wird Fremdfinanzierung teurer, was die Situation verschärft.

Unternehmen stehen also vor der Herausforderung, genügend Kapital und Finanzierungsmittel zu mobilisieren.

Die Anforderungen umfassen solide Finanzplanung, frühzeitige Gespräche mit Banken und ggf. das Nutzen von Förderkrediten (z.B. KfW-Programme für Infrastrukturinvestitionen). Große Konzerne können auf Anleihen oder Kapitalerhöhungen setzen, während Mittelständler eventuell Kooperationen eingehen, um Kapital zu teilen (z.B. ARGE-Bildung bei Bauprojekten). Zudem sollte ein strenges Risikomanagement implementiert werden: Bei Festpreisen muss die Kalkulation Puffer für mögliche Kostensteigerungen enthalten, um finanzielle Überlastung zu vermeiden. Insgesamt heißt es, die Balance zu finden zwischen mutigen Investitionen zur Erweiterung der Kapazität und einer soliden finanziellen Absicherung des Unternehmens.

5. Wettbewerb und Markteintrittsbarrieren

Wo große Summen fließen, entsteht intensiver Wettbewerb. Unternehmen sehen sich plötzlich deutlich mehr Konkurrenten gegenüber – auch solchen aus dem Ausland, die nun auf den deutschen Markt drängen. Beispielsweise könnten internationale Baukonzerne oder Technologiefirmen versuchen, sich ein Stück vom 500-Mrd.-Kuchen zu sichern. Für heimische Anbieter steigt der Wettbewerbsdruck: Sie müssen preislich und qualitativ überzeugen, um Aufträge zu gewinnen. Das ist besonders für kleinere Unternehmen eine Herausforderung, da öffentliche Ausschreibungen oft hohe Anforderungen und Bürokratielasten mit sich bringen (Eignungsnachweise, Sicherheitsklarierungen etc.).

Die Anforderung hier ist zweigeteilt: Erstens müssen Unternehmen ihre Wettbewerbsfähigkeit stärken – durch Produktivitätssteigerungen, Kostenmanagement, ggf. Bündelung von Kräften in Bietergemeinschaften. Zweitens sollten sie sich gezielt positionieren, um nicht überall mit Großkonzernen konkurrieren zu müssen. Nischenanbieter könnten spezielle Leistungen anbieten (z.B. Spezialtiefbau, oder hochpräzise Elektronik), wo sie einzigartig sind.

Mittelständler sollten überlegen, ob sie in Partnerschaft mit größeren Unternehmen auftreten (so haben sie die Referenzen und Finanzkraft im Rücken). Auch Zertifizierungen und Qualitätsnachweise werden entscheidend: Wer in Rüstungsprojekte will, braucht meist strenge Zertifikate (ISO, Sicherheitsüberprüfungen), die vorbereitet werden müssen. Markteintrittsbarrieren wie diese gilt es frühzeitig zu adressieren – beispielsweise indem man Personal auf die Prüfung von Vergabeunterlagen ansetzt oder externe Berater hinzuzieht, um die formalen Hürden zu meistern.

6. Projektmanagement und Komplexität

Die Vielzahl und Größe der neuen Projekte bringt hohe Komplexität mit sich. Unternehmen, die bislang vielleicht Projekte im zweistelligen Millionenbereich durchgeführt haben, stehen plötzlich vor Großprojekten im dreistelligen Millionen- oder gar Milliardenbereich.

Großprojekte im Infrastruktursektor oder bei Rüstungsvorhaben involvieren oft *Multi-Stakeholder-Settings*: Bund, Länder, Gemeinden, internationale Partner, Bürgerinitiativen usw. Das erfordert exzellentes Projekt- und Programmmanagement. Die **Herausforderung** liegt

darin, Planung, Steuerung und Kontrolle solcher Vorhaben sicherzustellen – ein Bereich, in dem in Deutschland in der Vergangenheit Defizite sichtbar waren (Stichwort Flughafen BER, Stuttgart21). Unternehmen benötigen die Fähigkeit, mehrere parallele Projekte effizient zu managen, Risiken laufend zu überwachen und Probleme proaktiv zu lösen.

Die Anforderung ist daher, interne Prozesse und Strukturen anzupassen: z.B. Einrichtung eines Project Management Office (PMO), Schulung von Projektleitern in modernen Methoden (agiles Projektmanagement wo sinnvoll, digitale Tools zur Fortschrittskontrolle), und eine Kultur der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit. Auch sollten Unternehmen lernen, mit Änderungen der Projektrahmen umzugehen – bei staatlichen Projekten ändern sich nicht selten Anforderungen oder politische Vorgaben.

Flexibilität und ein gutes Claim Management (Umgang mit Leistungsänderungen, Nachträgen) sind erfolgsentscheidend. Ohne professionelles Projektmanagement riskieren Unternehmen Zeit- und Kostenüberschreitungen, die die Chancen in Probleme verkehren.

7. Innovations- und Technologiedruck

Insbesondere im Verteidigungsbereich, aber auch bei der Infrastruktur (etwa digitalisierte Verkehrsleitsysteme, smarte Stromnetze) besteht ein hoher Innovationsdruck. Die Bundesregierung will „*neueste Technik*“ und Zukunftsfähigkeit, keine veralteten Lösungen (Tagesschau, 2025).

Für Unternehmen heißt das: Sie müssen eventuell neue Technologien beherrschen oder entwickeln, um den Zuschlag zu erhalten. Rüstungsfirmen etwa, die bisher ein bewährtes Panzer-Modell liefern konnten, sehen sich der Forderung nach modernster Sensortechnik, KI-gestützter Systeme oder neuer Kaliber gegenüber. Bauunternehmen müssen nachhaltige und intelligente Bauweisen anbieten (Stichwort: CO₂-neutraler Beton, Smart City Konzepte).

Herausforderung ist hier, mit der technologischen Entwicklung Schritt zu halten. Die Anforderungen umfassen verstärkte F&E-Aktivitäten, Kooperation mit Forschungsinstituten oder Startups und die Bereitschaft, Innovationen zu integrieren. Wer die Chancen nutzen will, sollte frühzeitig evaluieren, welche technischen Trends die eigenen Produkte/Services betreffen (z.B. Einsatz von KI in der Baustellenlogistik, oder von autonomen Fahrzeugen im Militär) und sich entsprechend aufstellen.

Das bedeutet oft Investitionen in Know-how (Mitarbeiter weiterbilden, Experten einstellen) und in neue Geschäftsmodelle. Unternehmen, die hier zu zögerlich sind, könnten trotz des Geldregens leer ausgehen, wenn sie die geforderten Leistungsmerkmale nicht erfüllen.

Die nachstehende Tabelle fasst die wichtigsten Herausforderungen für Unternehmen angesichts der Ausgabenprogramme zusammen und stellt jeweils mögliche Lösungen bzw. Maßnahmen gegenüber, wie diese Herausforderungen gemeistert werden können, um die gebotenen Chancen effektiv zu nutzen. Sie stellt den zuvor diskutierten Herausforderungen der Unternehmen entsprechende Lösungsansätze gegenüber. Diese Übersicht verdeutlicht, wie Unternehmen proaktiv die Voraussetzungen schaffen können, um die Chancen aus den Ausgabenprogrammen erfolgreich zu nutzen.

Tabelle 3: Herausforderungen und Lösungsansätze zur Nutzung der Chancen

Herausforderung	Lösungsansätze zur Nutzung der Chancen
Fachkräftemangel (Ingenieure, Facharbeiter knapp)	<ul style="list-style-type: none"> – Rekrutierungsoffensive: Intensives Anwerben von Fachkräften (Employer Branding, schnelles Recruiting, Auslandsrekrutierung). – Aus- und Weiterbildung: Eigene Ausbildungsprogramme, Upskilling bestehender Mitarbeiter für neue Aufgaben. – Interim Manager einsetzen: Temporäre nutzen, um Engpässe sofort zu überbrücken und Wissen zu transferieren.
Kapazitätsgrenzen (Produktion/Bauvolumen)	<ul style="list-style-type: none"> – Investitionen in Anlagen: Erweiterung von Produktionskapazitäten, Zukauf neuer Maschinen, evtl. Aufbau zusätzlicher Schichten. – Kooperationen: Bildung von Arbeitsgemeinschaften (ARGE) oder JV mit Partnerfirmen, um Großaufträge gemeinsam zu stemmen. – Priorisieren: Fokussierung auf lukrativste Projekte, weniger profitable Aufträge ggf. abstoßen, um Ressourcen zu konzentrieren.
Lieferengpässe (Materialknappheit, Zulieferprobleme)	<ul style="list-style-type: none"> – Diversifizierung Lieferanten: Alternative Bezugsquellen im In- und Ausland erschließen, Zweit- und Drittlieferanten vertraglich binden. – Lagerhaltung kritisch. Güter: Aufbau strategischer Lager für wichtige Materialien (Stahl, Chips, Zement) soweit möglich, um Puffer zu haben. – Enger Lieferantenkontakt: Frühwarnsysteme etablieren, regelmäßige Kommunikation mit Zulieferern; bei Engpässen gemeinsam Lösungen erarbeiten (z.B. Substitute).
Bürokratie & Genehmigungen (lange Verfahren)	<ul style="list-style-type: none"> – Spezialisten einstellen: Juristen/Ingenieure fürs Genehmigungsmanagement, die Anträge professionell vorbereiten und Nachfragen der Behörden zügig beantworten. – Frühzeitige Abstimmung: Schon in Planungsphase Behörden/Prüfstellen einbinden, informelle Vorabgespräche suchen, um Anforderungen zu kennen. – Politische Unterstützung: Über Verbände Druck für Verfahrensbeschleunigung machen; aktiv an Runden Tischen zur Entbürokratisierung teilnehmen.
Finanzierung & Liquidität (Vorleistung nötig, teurere Kredite)	<ul style="list-style-type: none"> – Finanzplanung & -sicherung: Solide Projektkalkulation mit Risikopuffern; früh Banken einbinden für Kreditlinien, Avale etc.; ggf. Mezzanine-Kapital oder Beteiligung aufnehmen. – Fördermittel nutzen: KfW-Programme, EU-Fonds etc. prüfen und beantragen, um Zinskosten zu senken. – Zahlungsmanagement: Verhandeln von Abschlagszahlungen im Vertrag, striktes Forderungsmanagement, um Cashflow-Probleme zu vermeiden.
Wettbewerbsdruck (mehr Anbieter, internationale Konkurrenz)	<ul style="list-style-type: none"> – Alleinstellungsmerkmale herausstellen: Differenzierung durch Spezialisierung, besondere Qualität, Innovation oder regionale Expertise, um nicht über Preis konkurrieren zu müssen. – Bietergemeinschaften: Falls sinnvoll mit Wettbewerbern zusammen

Herausforderung	Lösungsansätze zur Nutzung der Chancen
	<p>bieten (Konsortien), um gemeinsam Anforderungen zu erfüllen (bes. bei kleinen Mittelständlern).</p> <ul style="list-style-type: none"> – Kostenführerschaft od. Nische: Strategie festlegen – entweder konsequent Kosten senken für Wettbewerbsfähigkeit oder gezielt Nischen besetzen, wo man einzigartig ist.
<p>Projektkomplexität & Management (viele Parallelprojekte)</p>	<ul style="list-style-type: none"> – PMO einrichten: Zentrales Project Management Office zur Steuerung aller Projekte, Priorisierung der Ressourcen und Monitoring von Terminen/Kosten. – Projektmanagement-Tools & Methoden: Einführung moderner Software für Planung/Reporting; Mitarbeiter in Projektmanagement schulen (z.B. Prince2, Agile für geeignete Teilprojekte). – Externe Projektleiter: Bei fehlender interner Erfahrung gezielt erfahrene (Interim-)Projektleiter engagieren, die Großprojekte strukturieren können.
<p>Qualitätssicherung bei schnellem Wachstum</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Qualitätsmanagement-System stärken: Prozesse definieren, Checks & Audits einziehen, damit trotz Tempo die Qualität stimmt (ISO-Zertifizierung anstreben, falls noch nicht vorhanden). – Personal aufstocken in QS: Mehr Bauleiter, Prüfer, Testingenieure einsetzen; Qualität als Priorität kommunizieren (nicht nur schnell, sondern gut bauen/liefern). – Feedback-Schleifen: Früh aus Pilotprojekten lernen und Standards für folgende Projekte ableiten (Continuous Improvement).
<p>Innovationsdruck (neue Technik gefordert)</p>	<ul style="list-style-type: none"> – F&E investieren: Eigenes Innovationsbudget erhöhen, Labors oder Pilotprojekte fördern, um neue Technologien (z.B. Wasserstoff, KI) auszuprobieren. – Kooperation mit Startups/Instituten: Innovation zukaufen oder gemeinsam entwickeln; an Förderprojekten teilnehmen, um Know-how aufzubauen. – Technologie-Scan: Technologietrends beobachten, gezielt Experten konsultieren; ggf. Lizenzen erwerben, wenn selbst entwickeln zu langsam wäre.
<p>Compliance & Regulierung (z.B. Vergaberecht, Sicherheitsauflagen)</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Compliance-Team aufstellen: Juristen und Compliance Manager sicherstellen, dass Vergabebedingungen, Exportkontrollen, Datenschutz etc. eingehalten werden – Prävention von Verstößen. – Schulungen: Mitarbeiter auf öffentliche Auftraggeber vorbereiten (z.B. Umgang mit Vergabepattformen, Antikorruptionsregeln). – Externe Beratung: Spezialisierte Interim Manager hinzuziehen für komplexe Themen (z.B. IT-Sicherheit bei Rüstungs-IT, Geheimschutz).

Diese Lösungsansätze helfen Unternehmen, die Weichen richtig zu stellen, damit sie die umfangreichen Investitionen in tatsächliches Wachstum ummünzen können. Viele Maßnahmen – von Personal bis Technologie – erfordern proaktives Handeln und teils einen Kulturwandel hin zu mehr Flexibilität und Professionalität in der Projektabwicklung.

9. Mehrwert des Einsatzes von Interim Managern bei der Bewältigung der Herausforderungen

Angesichts der skizzierten Herausforderungen stellt sich die Frage: Wie können zum Beispiel Interim Manager Unternehmen dabei unterstützen, diese zu meistern und die neuen Geschäftschancen erfolgreich in Umsatz und Gewinn zu verwandeln? Interim Manager sind prädestiniert dafür, in Ausnahmesituationen und Veränderungsphasen schnell wirksame Unterstützung zu leisten.

Die beschlossenen Investitionsprogramme lösen in vielen Unternehmen genau solche Sonder-situationen aus: plötzlich stark wachsendes Geschäftsvolumen, komplexe Projekte, organisatorische Umbrüche. Interim Manager können hier erheblichen Mehrwert liefern:

1. Überbrücken von Führungsvakanzen und Engpässen: Wenn Unternehmen rasch wachsen oder neue Projekte starten, entstehen oft personelle Lücken – etwa weil interne Führungskräfte fehlen oder überfordert sind. Interim Manager können kurzfristig Vakanzüberbrückung leisten, zum Beispiel als Projektleiter eines großen Infrastrukturprojekts oder als Operations Manager in einer Fertigung, die hochgefahren wird.

Ihre schnelle Verfügbarkeit und umfassende Erfahrung erlauben es, innerhalb von Tagen eine kritische Rolle zu besetzen und handlungsfähig zu machen. So verhindern sie, dass Zeit durch langwierige Rekrutierung verloren geht (Zeit ist Geld). Unternehmen gewinnen damit wertvolle Zeit, um parallel dauerhaftes Personal zu suchen, ohne dass Projekte in Verzug geraten.

2. Projekt- und Programmmanagement-Kompetenz: Wie oben beschrieben, ist professionelles Projektmanagement ein Schlüsselfaktor für den Erfolg der Investitionsvorhaben. Hier können Interim Manager mit ausgewiesener Großprojekt-Erfahrung enorme Wirkung entfalten. Sie bringen Methodenkompetenz (etwa PMI- oder PRINCE2-Zertifizierungen, agile Erfahrung) und vor allem die Umsetzungskompetenz, Projekte effizient ins Ziel zu führen.

Umsetzungskompetenz – also die Fähigkeit, Strategien zügig in messbare Ergebnisse umzusetzen – wird von über zwei Dritteln der Unternehmen als wichtigste Eigenschaft von Interim Managern genannt. Genau diese Eigenschaft hilft, Großprojekte im geplanten Zeit- und Budgetrahmen zu halten. Ein Interim-Projektmanager kann z.B. ein PMO aufbauen, klare Strukturen und Meilensteine definieren und das Team auf Zielkurs bringen. Damit sorgt er dafür, dass die vielen Beteiligten an einem Strang ziehen.

Nicht selten agiert ein Interim Manager hier auch als Bindeglied zwischen verschiedenen Stakeholdern – er vermittelt zwischen internen Abteilungen (etwa Technik und Verwaltung) oder zwischen Firma und externen Partnern und schafft Transparenz. Dies ist gerade bei Multi-Stakeholder-Projekten wertvoll, wo Erfahrung und ein differenzierter Managementansatz gefragt sind.

3. Bewältigung von Fachkräftemangel durch Know-how-Transfer: Interim Manager können zwar den generellen Fachkräftemangel nicht lösen, aber sie können punktuell hochqualifiziertes Know-how bereitstellen und so Lücken schließen.

Ein Beispiel: Ein mittelständischer Rüstungselektronik-Hersteller erhält plötzlich Großaufträge, hat aber keinen erfahrenen Produktionsleiter für die Ausweitung der Fertigung. Ein Interim-Produktionsleiter kann hier einspringen, sofort Prozessverbesserungen implementieren und parallel das interne Team entwickeln. Durch Coaching und Training on the Job trägt er dazu bei, die Fähigkeiten der Mannschaft zu steigern.

Interim Manager bringen meist 90 bis 100 % der erforderlichen Kenntnisse vom ersten Tag an mit, dieser Erfahrungsschatz steht dem Unternehmen sofort zur Verfügung. Damit kann auch der vorhandene Mitarbeiterstamm profitieren: Der Interim Manager gibt Wissen weiter, führt neue Methoden ein und hinterlässt das Team nach seinem Einsatz stärker als zuvor. So helfen Interim Manager indirekt, den Fachkräftemangel zu lindern, indem sie Wissenslücken schließen und vorhandenes Personal hochqualifizieren.

4. Etablierung effizienter Prozesse und Strukturen: In Phasen schnellen Wachstums oder Umbruchs stoßen bestehende Organisationen oft an Grenzen – Prozesse, die bisher informell oder manuell liefen, skalieren nicht mehr. Interim Manager mit Erfahrung in Restrukturierung und Prozessoptimierung können gezielt solche Schwachstellen angehen.

Beispielsweise könnte ein Interim Supply-Chain-Manager geholt werden, um die Lieferkettenprobleme eines Baukonzerns in den Griff zu bekommen: Er führt ein strafferes Lieferantenmanagement ein, implementiert digitale Tracking-Systeme für Materialien und verhandelt Rahmenverträge mit Lieferanten, um Engpässe zu entschärfen. Oder ein Interim Finanzmanager strukturiert die Projektfinanzierung neu, richtet ein Controllingssystem für die vielen neuen Projekte ein und stellt sicher, dass Liquidität und Rentabilität überwacht werden.

Diese Change-Management-Aspekte sind zentral – Interim Manager sind häufig *Veränderungsexperten*, die alte Muster aufbrechen und neue Abläufe etablieren. Sie genießen als Externe oft größere Akzeptanz, auch mal unbequeme Wahrheiten anzusprechen und schnell Entscheidungen herbeizuführen, was internen Kräften in eingespielten Strukturen schwerfallen kann.

5. Krisenmanagement und Trouble-Shooting: Trotz bester Planung können große Vorhaben in Schiefelage geraten – sei es durch technische Probleme, Verzögerungen oder Kostenexplosionen. In solchen Situationen können Interim Manager als Krisenmanager einspringen. Ihre Fähigkeit, in stressigen und unvorhergesehenen Situationen einen kühlen Kopf zu bewahren und besonnene Entscheidungen zu treffen, ist Gold wert.

Beispielsweise kann ein Interim Turnaround-Manager ein stockendes Infrastrukturprojekt analysieren, einen Rettungsplan ausarbeiten (z.B. Nachverhandlungen mit Auftraggebern, Austausch ineffizienter Subunternehmer) und dessen Umsetzung überwachen. Mit klarem Blick von außen identifizieren Interim Manager oft rasch die Kernprobleme und leiten Gegenmaßnahmen ein.

Mehr als 20 % der Unternehmen vertrauen auf die Krisenmanagement-Kompetenz von Interim Managern in akuten Fällen. So kann ein drohendes Scheitern doch noch zum Erfolg

geführt werden – der Interim Manager stabilisiert das Projekt, um es im Anschluss wieder an interne Hände zu übergeben.

6. Brückenbauer zwischen Kulturen und Stakeholdern: Große Investitionsprojekte sind häufig interdisziplinär und interkulturell – verschiedenste Experten müssen zusammenarbeiten, gelegentlich internationale Partner oder Joint Ventures mit ausländischen Firmen. Interim Manager mit breiter Erfahrung fungieren hier als Brückenbauer. Sie bringen die *externe Perspektive* mit und können zwischen unterschiedlichen Unternehmens- oder Behördenkulturen vermitteln.

Zum Beispiel: Ein deutsches Bauunternehmen arbeitet mit einem internationalen Konsortium an einem Autobahnprojekt – der Interim-Projektleiter kann dank Erfahrung im Ausland die Kommunikation vereinfachen und kulturelle Missverständnisse vermeiden. Oder im Verteidigungsbereich: Ein Interim Manager mit Bundeswehr-Hintergrund und Industrieerfahrung kann zwischen militärischer Denkweise und Unternehmensmentalität vermitteln, sodass beide Seiten effektiv kooperieren.

Dieser Stakeholder-Management-Aspekt wird oft unterschätzt, ist aber entscheidend: Interim Manager treten neutral auf, haben keine internen politischen Agenden und können so alle Beteiligten auf das gemeinsame Projektziel einschwören.

7. Spezialwissen und Compliance in Nischenbereichen: Manche Chancen erfordern sehr spezielles Know-how – z.B. öffentliches Vergaberecht, Nachhaltigkeitsanforderungen oder Sicherheitsauflagen. Unternehmen, die damit wenig Erfahrung haben, können Interim Experten hinzuholen.

Ein Interim Vergabe-Experte könnte helfen, komplexe Ausschreibungsunterlagen für den Infrastrukturfonds zu erstellen oder an Ausschreibungen teilzunehmen, ohne Formfehler zu begehen. Oder ein Interim Security Manager mit Geheimschutz-Erfahrung stellt sicher, dass ein Unternehmen die Voraussetzungen erfüllt, um als Lieferant der Bundeswehr zugelassen zu werden (Stichwort: Sicherheitsüberprüfung, Geheimhaltungsprozeduren).

Der Mehrwert liegt hier in der Risikovermeidung – es wäre fatal, wenn Unternehmen Chancen verpassen oder Verträge verlieren, weil sie formale Anforderungen nicht kannten. Interim Manager, oft selbst *ehemalige Insider* in solchen Spezialgebieten, können das verhindern und das Unternehmen sicher durch den Prozess navigieren.

9.1.1. Stakeholder-Management und Public-Sector-Erfahrung

Executive Interim Manager, die in Programmen dieser Größenordnung aktiv werden, brauchen zunächst ein solides Verständnis öffentlicher Strukturen. Nicht selten umfasst ein Großprojekt Bundes- und Länderebene, dazu kommunale Behörden und Förderinstitute. Zu den Kernaufgaben gehört es, Abstimmungsrunden zu koordinieren und Zwischenstände transparent zu halten. Gerade bei Bauprojekten oder im Verteidigungssektor sind regelmäßige Status-Meetings mit Ministerien und Generalunternehmern ein Muss.

Tabelle 4: Spezifische Herausforderungen im Stakeholder-Management

Herausforderung	Ursache	Empfohlene Lösungsansätze	Beispiel
1. Heterogene Interessen (Ministerien, Kommunen, Öffentlichkeit)	<ul style="list-style-type: none"> • Unterschiedliche Prioritäten: ein Ministerium drängt auf schnelle Umsetzung, eine Kommune fürchtet Bürgerproteste. • Mangelnde Transparenz über Ziele und Zeitpläne. 	<ul style="list-style-type: none"> • Frühe Einbindung aller Stakeholder mit klaren Rollen und Verantwortlichkeiten. • Interim Manager etabliert wöchentliche Jour Fixes und gemeinsam abgestimmte Meilensteine. • Offene Kommunikation über Zielkonflikte; ggf. Kompromissfindung mithilfe neutraler Moderation. 	Ein EIM bei einem Großprojekt „Schnellstraßenbau“ organisiert ein Online-Bürgerforum, um Protesten vorzubeugen.
2. Langwierige Genehmigungsverfahren	<ul style="list-style-type: none"> • Strenge Auflagen für öffentliche Vergaben, Umweltschutz, Sicherheitsstandards. • Fehlende Erfahrung im Projektteam, wie man Verfahren beschleunigt. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proaktive Klärung: Interim Manager führt Checklisten für Genehmigungsbehörden ein. • Delegation: Person, die sich dediziert um Behördengänge und Dokumentation kümmert. • Kontaktpflege zu lokalen Entscheidungsträgern, um Hemmnisse frühzeitig zu adressieren. 	Für eine militärische Werksanlage stellt ein EIM sicher, dass Brandschutzkonzepte bereits im Vorentwurf validiert werden.
3. Reputationsrisiken für beteiligte Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> • Öffentlich kontroverse Themen (z. B. Rüstungsprojekte, Eingriff in Naturschutzgebiete). • Medienberichte können zu Imageschäden führen. 	<ul style="list-style-type: none"> • PR- und Kommunikationsplan: EIM arbeitet mit Pressteams zusammen, um Krisen-Kommunikation vorzubereiten. • Enge Abstimmung mit Unternehmensführung, was wie kommuniziert wird. • Stakeholder-Analyse: 	Ein Interim Kommunikations-Manager installiert einen Krisenstab, der schnell auf Presseanfragen reagieren kann.

Herausforderung	Ursache	Empfohlene Lösungsansätze	Beispiel
		Gegner und Befürworter identifizieren, gezielte Dialogangebote schaffen.	
4. Internationale Partner & Regularien	<ul style="list-style-type: none"> Rüstungskoooperationen (z. B. EU-Projekte, NATO), ausländische Auftraggeber, verschiedene Rechtsräume. 	<ul style="list-style-type: none"> EIM klärt mit internationalen Rechtsexperten Zuständigkeiten. Harmonisierte Projektpläne (ggf. zweisprachig), Definition gemeinsamer Standards. Regelmäßige Projektstatus-Calls zwischen allen Partnern, ggf. in mehreren Zeitzonen. 	Bei einem europäischen Kampffjet-Programm schafft der EIM ein einheitliches PM-Tool in englischer Sprache.

(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an BDI, 2023; DekaBank & EY, 2023)

9.1.2. Change-Management und interne Transformation

Die Umsetzung von Infrastrukturprojekten oder militärischen Aufträgen kann im Inneren eines Unternehmens große Umbrüche auslösen. Das Spektrum reicht von neuen Technologieanforderungen über die Rekrutierung Dutzender Fachkräfte bis hin zum Umbau ganzer Fertigungsstraßen. Interim Manager auf C-Level sind hier als Change Leader gefragt, die Stakeholder mitnehmen und Widerständen professionell begegnen (McKinsey & Company, 2024).

Tabelle 5: Typische Change-Herausforderungen im Kontext staatlicher Großvorhaben

Change-Herausforderung	Auswirkung auf das Unternehmen	Rolle des Executive Interim Managers	Beispielhafte Maßnahmen
1. Neue technische Standards	Produktion, Qualitätsmanagement und Entwicklung müssen umstellen (z. B. militärische Spezifikationen).	Interim Manager als COO/CPO (Chief Project Officer) sorgt für Prozessharmonisierung.	<ul style="list-style-type: none"> Technische Audits, werksübergreifende Schulungen Einführung von QS-Tools
2. Schnelles Personalwachstum	Hoher Fachkräftebedarf im Bau, in IT-Security, Metall- und Maschinenbau; Rekrutierungsoffensive nötig.	Interim Manager als HR-Leiter koordiniert großangelegte Recruitments, Employer Branding und Onboarding.	<ul style="list-style-type: none"> Schnellverfahren für Bewerbungen Kooperation mit Personaldienstleistern

Change-Herausforderung	Auswirkung auf das Unternehmen	Rolle des Executive Interim Managers	Beispielhafte Maßnahmen
3. Widerstand in der Stammebelegschaft	Verunsicherung, weil Arbeitsbereiche sich ändern oder Unternehmenswerte in Frage gestellt werden (z. B. Rüstungsfertigung).	EIM leitet Change-Workshops, entwickelt eine begleitende Kommunikationsstrategie, klärt ethische Fragen mit Mitarbeitenden.	– Townhall-Meetings zur Projektvorstellung – Anonyme Feedback-Kanäle
4. Cross-funktionale Zusammenarbeit	Alte Silos (z. B. separate Abteilungen) erschweren die integrierte Projektarbeit (Bau, Logistik, Finanzen).	EIM stellt interdisziplinäre Teams zusammen, implementiert Projektstrukturpläne, führt agile Arbeitsmethoden ein.	– Einführung täglicher Stand-up-Meetings – Pilotierung agiler Tools (Trello, Jira)
5. Zeit- und Kostendruck	Hohe Erwartung des Auftraggebers: schnelle Fertigstellung, straffe Budgets, Eskalation bei Verzögerungen.	Executive Interim Manager überwacht kontinuierlich Zeit, Budget und Qualität, verhindert eskalierende Abweichungen.	– Frühes Aufsetzen eines Risikomanagement-Systems – Einplanung von Pufferzeiten

(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an McKinsey & Company, 2024; ZDB, 2024)

Im Folgenden werden einige typische Rollen von Executive Interim Managern beschreiben, um die vielfältigen Möglichkeiten für Unternehmen darzustellen, vor allem in Bezug auf besondere Aspekte im Kontext Infrastruktur (500 Mrd.) und Wehretat.

1. Großvolumige Einzelprojekte: Während im zivilen Bereich viele kleine oder mittelgroße Projekte existieren, kommt es im Militärumbfeld (z. B. Neubeschaffung von Panzern, Flugabwehrsystemen) zu Auftragsvolumina von mehreren hundert Millionen Euro. Ein gut selektierter Interim Sales Manager sorgt für B2G-spezifische Angebotsstrategien.
2. Intensiver Wettbewerb: In der Bauindustrie steigt der Konkurrenzdruck teils massiv, da internationale Anbieter (auch aus EU-Nachbarländern) auf den deutschen Markt drängen (BDI, 2023). Hier hilft ein Executive Interim Manager, Alleinstellungsmerkmale (z. B. Technologie, Service, deutsche Qualitätsstandards) besser herauszustellen.
3. Zielgerichtete Netzwerkpflge: Ein entsprechender Executive Interim Manager kann dank beruflicher Erfahrung bestehende Kontakte in Ministerien oder Behörden nutzen, um Marktzugang zu erleichtern – selbstverständlich im Einklang mit Compliance-Vorgaben.

Weitere typische Rollen von Executive Interim Manager sind auf den folgenden Seiten beschreiben.

9.1.3. Chief Project Officer / Projekt-Gesamtleitung

Der Chief Project Officer (CPO) bzw. die Projekt-Gesamtleitung ist für die übergeordnete Steuerung und den Erfolg großer, strategischer Projekte verantwortlich. Er koordiniert sämtliche Projektphasen, stellt die Einhaltung von Budget, Zeitplänen und Qualitätszielen sicher und fungiert als zentrale Schnittstelle zwischen Geschäftsführung, Fachabteilungen und externen Partnern. Durch sein Risikomanagement und seine strategische Steuerung sorgt er dafür, dass das Projekt effizient umgesetzt und die Unternehmensziele bestmöglich unterstützt werden.

Merkmale:

- Projektvolumen häufig im zweistelligen bis dreistelligen Millionenbereich.
- Hohes Risiko, wenn Termine nicht eingehalten werden: Vertragsstrafen, Imageverlust.

Tabelle 6: Chief Project Officer – Herausforderungen und Lösungsansätze

Bereich	Typische Herausforderungen	Aufgaben des EIM	Erwarteter Nutzen für das Unternehmen
1. Projektstrukturierung	Mangelnde Transparenz, unklare Verantwortlichkeiten, fehlende Work-Breakdown-Structures (WBS).	Erstellung eines integrierten Projektplans (Meilensteine, Ressourcen).	Klar definierte Rollen & Budgets, verringertes Risiko von Überschneidungen oder Lücken.
2. Multi-Stakeholder-Koordination	Unterschiedliche Ziele in Ministerien, Gemeinden, Zulieferern.	Einrichtung eines Steering Committees, regelmäßige Berichtswege (Status-Reports).	Reduktion von Reibungsverlusten, frühzeitige Konfliktlösung.
3. Risikomanagement	Materialengpässe, Lieferverzögerungen, steigende Zinsen – unzureichende Früherkennung von Gefahren.	Aufbau eines Risikoregisters (Kosten, Qualität, Zeit), wöchentliche Updates.	Schnelle Gegenmaßnahmen, Minimierung finanzieller Schäden.
4. Controlling & Reporting	Fehlende Kennzahlen, unklare Budgetfortschreibung in Teilprojekten.	Einführung eines standardisierten Controllings (z. B. Earned-Value-Analyse).	Vermeidung kostspieliger Budgetüberschreitungen, klare Entscheidungsgrundlage für das Management.
5. Projektabschluss und Übergabe	Mangelnde Dokumentation, Schwierigkeiten bei der Betriebsübergabe (z. B. Infrastruktur an Betreiber).	Erstellung einer sauberen Abschluss-Dokumentation, Lessons Learned.	Nachhaltige Verwertung des Know-hows, reibungslose Übergabe an Betriebsgesellschaften.

(Quelle: Eigene Darstellung nach VDMA, 2023)

9.1.4. Interim CFO / Finanzkompetenz für Förder- und Militärprojekte

Der Interim-CFO ist im Zusammenhang mit Förder- und Militärprojekten zum Beispiel verantwortlich für die finanzielle Steuerung und Absicherung großer staatlich geförderter oder militärischer Investitionsvorhaben. Er optimiert die Finanzierung durch Fördermittel, spezielle Budgetierungsprozesse und strategisches Kostenmanagement, um wirtschaftliche Effizienz und Compliance mit staatlichen Vorgaben sicherzustellen. Zudem überwacht er die Mittelverwendung, minimiert finanzielle Risiken und stellt die langfristige finanzielle Tragfähigkeit der Projekte sicher.

Merkmale:

- Finanzierung großer Vorleistungen, während Förderungen oder Auftragssummen oft erst nach Meilensteinen fließen.
- Preisgleitklauseln und Verhandlungen über Indexanpassungen (z. B. bei Stahlpreisen).
- Gleichzeitig Compliance-Aspekte bei Rüstungsprojekten (Exportkontrollen, sicherheitsrelevante Zahlungstransparenz).

Tabelle 7: Interim CFO – zentrale Aufgaben und Erfolgsfaktoren

Bereich	Besonderheiten im öffentlichen Umfeld	Konkrete CFO-Aufgaben	Möglicher Mehrwert
1. Fördermittelcontrolling	Teilfinanzierung durch KfW oder Ministerien, zeitversetzte Auszahlungen.	– Einrichtung eines Fördermittel-Trackings (welches Budget wann abgerufen werden kann). – Planung von Zwischenfinanzierungen durch Banken oder Avale.	Stabile Liquidität, kein Projektstopp wegen Geldmangel, Vermeidung von Strafzahlungen
2. Vertrags- und Preisgestaltung	Komplexe Vergabeverfahren, oft Festpreisvorgaben oder Preisgleitklauseln.	– Analyse der Kostenstruktur, Beratung zu fairen, aber rentablen Angeboten (z. B. Indexklauseln für Material). – Verhandlung mit Auftraggebern, wie Mehrkosten durch Inflation abgedeckt werden.	Sicherung einer angemessenen Marge, Kalkulationssicherheit trotz Preisschwankungen
3. Compliance & Audit	Rüstungsbereich: strenge Exportkontrollen, Nachweise über Finanztransaktionen.	– Aufbau eines Compliance-Frameworks (Dokumentation aller Zahlungen, Genehmigungen). – Interne Audits, regelmäßige Reports an	Vermeidung von Reputations- oder Rechtsrisiken, professionelles Auftreten gegenüber Behörden und Ministerien

Bereich	Besonderheiten im öffentlichen Umfeld	Konkrete CFO-Aufgaben	Möglicher Mehrwert
		Finanz- und Wirtschaftsprüfer, externe Auditoren (Bund).	
4. Risikomanagement im Finanzbereich	Materialknappheit, Zinsvolatilität, Währungsrisiken bei internationalen Projekten.	– Hedging-Strategien (z. B. für Rohstoffe), enges Monitoring der Zinsentwicklung. – Liquiditätsprognosen, worst-case-Szenarien, Verhandlung entsprechender Kreditlinien.	Vermeidung von Währungs- oder Zinsverlusten, Stabilisierung des finanziellen Handlungsspielraums
5. Reporting an Top-Management	CFO berichtet an Geschäftsführung, ggf. Aufsichtsrat, Verteidigungsausschüsse.	– Erstellung klarer, verlässlicher Finanz-Reports, ggf. monatliche Updates über Mittelabfluss/-zufluss.	Transparenz, Planungssicherheit, gestärktes Vertrauen bei Stakeholdern

(Quelle: Eigene Darstellung nach Statista, 2023; BDI, 2023)

9.1.5. Interim COO / Operations & Supply Chain

Der Interim-COO für Operations & Supply Chain steuert die gesamte operative Umsetzung großer Projekte, einschließlich Produktion, Logistik und Lieferkettenmanagement. Er stellt sicher, dass Materialien und Komponenten rechtzeitig und kosteneffizient beschafft werden, insbesondere bei komplexen Förder- und Militärprojekten mit hohen Anforderungen an Sicherheit und Resilienz. Zudem optimiert er Prozesse, minimiert Engpässe und sorgt für eine agile Anpassung der Lieferkette an geopolitische und wirtschaftliche Veränderungen.

Merkmale:

- Rüstungs- und Infrastrukturprojekte verlangen präzise Prozesssteuerung: hohe Stückzahlen, strenge Sicherheitsvorgaben.
- Schnelle Skalierung: teils Hunderte neue Mitarbeiter binnen Monaten (Bitkom, 2024).
- Enge Kopplung von Bau-/Produktionstakt und Zulieferkette (Stahl, Elektronik, Logistik).

Tabelle 8: Interim COO – Aufgaben und Prozesse

Fokus	Typische Fragestellung	COO-Intervention	Ergebnisse
1. Produktionsoptimierung	Wie kann eine bestehende Fertigungslinie auf Rüstungsstandard hochgerüstet werden?	– Analyse des Materialflusses, Überarbeitung von Produktions-SOPs (Standard Operating	Höhere Produktionsqualität, Einhaltung militärischer Spezifikationen,

Fokus	Typische Fragestellung	COO-Intervention	Ergebnisse
		Procedures). – Integration sicherheitsrelevanter Kontrollpunkte.	Minimierung von Fehlchargen.
2. Supply-Chain-Management	Können Lieferanten die gestiegene Nachfrage nach bestimmten Komponenten decken?	– Neuverhandlung von Rahmenverträgen, Aufbau alternativer Bezugsquellen, Risikostreuung. – Einführung digitaler Tools (Supply-Chain-Visibility).	Verhinderung von Engpässen und Projektverzögerungen, stabile Lieferketten trotz schwankender Märkte.
3. Lean- bzw. Agiles Management	Sind Prozesse effizient genug oder gibt es Verschwendung/„Dead Times“?	– Implementierung von Lean-Methoden (Kaizen, 5S). – Einführung kurzer Sprints (Scrum-Ansätze) bei Teilprojekten, v. a. in modularen Bau- oder Produktionsabschnitten.	Reduktion von Durchlaufzeiten, kosteneffizientere Fertigung, rasche Anpassung an Planänderungen.
4. Qualität und Zertifizierungen	Welche Standards (z. B. DIN 2303 für Rüstung) gelten, wie wird Qualität lückenlos sichergestellt?	– Aufbau eines QMS (Quality Management System) mit Prüfroutinen und Dokumentation. – Schulung des Personals, ggf. eng getaktete Auditzyklen.	Verringerung von Ausschuss, Erhöhung der Kundenzufriedenheit, Erfüllung externer Prüfungen.
5. Personal- und Kapazitätsplanung	Wie deckt man schnell die Personalbedarfe ab, z. B. Schweißer, Techniker, Bauleiter?	– Enge Abstimmung mit HR; ggf. externe Dienstleister. – Flexibler Schichtplan, Einarbeitungskonzepte (Mentoring, Patenschaften).	Rechtzeitige Verfügbarkeit qualifizierter Fachkräfte, Vermeidung teurer Leerläufe oder Überstunden.

(Quelle: Eigene Darstellung nach Bitkom, 2024; McKinsey & Company, 2024)

9.1.6. HR-Interim Manager / Personalkapazitäten

Der Interim-HR-Manager stellt zum Beispiel sicher, dass ausreichend qualifizierte Fachkräfte für die Umsetzung der Projekte verfügbar sind. Er verantwortet die strategische Personalplanung, das Recruiting sowie Weiterbildungsmaßnahmen, um Engpässe insbesondere in hochspezialisierten Bereichen wie Rüstung, Bau oder Digitalisierung zu vermeiden. Zudem entwickelt er Anreiz- und Bindungsprogramme, um Schlüsselpersonal langfristig an das Unternehmen zu binden und die operative Leistungsfähigkeit zu sichern.

Merkmale:

- Dringender Einstellungsbedarf an Ingenieuren, IT-Spezialisten, Bau- und Facharbeitern.
- Hoher Zeitdruck, da Förderprogramme oder militärische Beschaffungen feste Deadlines haben.

Tabelle 9: HR-Interim Manager – Fokuspunkte und Nutzen

Thema	Typische Problemstellung	Interim-HR-Lösungen	Output
1. Schnellrekrutierung	Fachkräftemangel: Auftrag erfordert 100 zusätzliche Bauarbeiter oder Schweißfachkräfte.	– Aufbau einer intensiven Recruiting-Kampagne (Social Media, Kooperation mit Arbeitsagenturen). – Internationales Recruiting, Hilfe bei Visa-Prozessen.	Hohe Besetzungsquote in kurzer Zeit, weniger Ausfall von Aufträgen
2. Employer Branding	Unternehmen ist unbekannt oder hat wenig Attraktivität im Bewerbermarkt (z. B. Rüstungsimage).	– Entwicklung einer Employer-Branding-Strategie (USP, Karriereseite). – Professionelle Außenkommunikation, ggf. Krisen-PR bei Rüstungsthemen.	Steigende Bewerberzahlen, positive Wahrnehmung bei potenziellen Mitarbeitenden
3. Personalentwicklung	Viele Mitarbeiter müssen neue Technologien oder Richtlinien beherrschen (z. B. Bau-Digitalisierung, militärische Zertifizierung).	– Etablierung eines Schulungssystems (E-Learning, interne Workshops). – Einführung systematischer Personalentwicklungspläne (z. B. Fortbildungen, Mentoring).	Starke Kompetenzaufbau, Verringerung externer Abhängigkeiten, höhere Mitarbeiterbindung
4. HR-Prozessoptimierung	Papierbasierte Vorgänge, langsame Onboarding-Prozesse, fehlende HR-IT.	– Digitalisierung von Bewerberverwaltung, Onboarding-Portalen. – Prozessdesign: klare Zuständigkeiten, KPI-basierte Erfolgsmessung im HR.	Effizientere HR-Arbeit, beschleunigte Einstellungs- und Einarbeitungszeiten
5. Arbeitsrecht & Tarifverhandlungen	Expansion erfordert neue Schichtmodelle, Outsourcing-Lösungen oder Tarifverhandlungen (IG Metall, Baugewerbe etc.).	– Interim Manager als Verhandlungsführer, Einbringen von Best Practices bei Tarif- oder Betriebsratsverhandlungen.	Minimierung von Konflikten, rechtssichere Lösungen, ausgewogene Kompromisse beim Personal

(Quelle: Eigene Darstellung nach ZDB, 2024; BDI, 2023)

9.1.7. Interim Manager für Vertrieb & Akquisition

Der Interim-Vertriebsleiter ist verantwortlich für die Identifikation, Ansprache und Gewinnung neuer Kunden und Aufträge, zum Beispiel im öffentlichen Sektor und bei Großprojekten. Er entwickelt Vertriebsstrategien, pflegt Kontakte zu Entscheidungsträgern und steuert Ausschreibungsprozesse, um Wettbewerbsvorteile zu sichern. Zudem arbeitet er eng mit internen Abteilungen zusammen, um Angebote optimal auf Kundenbedürfnisse abzustimmen und langfristige Partnerschaften aufzubauen.

Merkmale:

- Unternehmen sehen sich einem intensiven Wettbewerb um große staatliche Aufträge ausgesetzt. Besonders im Bau-, Energie-, Verteidigungs- oder IT-Sektor buhlen viele Anbieter um Fördergelder und Vergabeerlöse.
- Die steigende Nachfrage (z. B. Bahn-Sanierung, militärische Ausrüstung) sorgt zwar für Auftragspotenziale, aber auch für hohe Anforderungen an Angebotsqualität und B2G-Vertriebskompetenz.

Ein Executive Interim Sales Manager kann hier rasch Abhilfe schaffen, indem er oder sie strukturierte Prozesse im B2G-Vertrieb etabliert, interne Vertriebsteams schult und einen klaren Überblick über Förder- oder Vergabefristen schafft.

Tabelle 10: Interim Sales Manager – Kernaufgaben und Nutzen

Bereich	Herausforderungen	Aufgaben des Interim Sales Managers	Mehrwert
1. Public-Sector-Strategie	Viele Firmen haben kaum Erfahrung mit staatlichen Vergabeverfahren (VOB/A, UVgO); komplexe Angebotsstrukturen.	– Analyse relevanter Ausschreibungsplattformen (TED, dtvp.de). – Definition einer B2G-Strategie: Welche Projekte, Förderprogramme passen?	Erschließung großer Zusatzumsätze, bessere Ausschreibungsquote.
2. Angebotsmanagement	Hoher Zeit- und Formaldruck (z. B. Submissionstermine, verpflichtende E-Vergabe-Systeme).	– Implementierung eines strukturierten Bid-Management-Prozesses. – Enge Abstimmung mit Fachabteilungen (Technik, Kalkulation, Recht).	Pünktliche, formal korrekte Angebote, Verringerung der Fehlerquoten im Vergabeverfahren.
3. Preis- und Vertragsverhandlung	Auftraggeber (z. B. Ministerien) fordern Kostentransparenz, Qualitätssicherungen, Milestones.	– Leitung der Verhandlungsteams, ggf. Einbindung externer Fachberater. – Ausarbeitung von Vertragspassagen (z. B. Lieferfristen, Garantien, Boni/Mali).	Höhere Abschlusswahrscheinlichkeit, Vermeidung von Vertragslücken.

Bereich	Herausforderungen	Aufgaben des Interim Sales Managers	Mehrwert
4. Key Account Management	Kommunale Auftraggeber, Bundesämter, Militär etc. erfordern spezifisches Relationship Management.	<ul style="list-style-type: none"> – Schulung des Vertriebsteams auf öffentliche Sektor-Besonderheiten. – Besuch relevanter Messen, Netzwerkveranstaltungen, persönliche Ansprache von Beschaffungsverantwortlichen. 	Aufbau langfristiger Kundenbeziehungen, Wiederholungsaufträge und Cross-Selling-Möglichkeiten.
5. Integration mit anderen Abteilungen	Enge Verzahnung mit CFO (Kalkulation, Fördermittel) und COO (Machbarkeit, Lieferzeiten).	<ul style="list-style-type: none"> – Regelmäßige Vertrieb-Controlling-Meetings (z. B. Forecast, Pipeline). – Feedbackschleifen: Technische Realisierbarkeit vs. Versprechen im Angebot. 	Weniger interne Konflikte, realistische Angebotserstellung, höhere Kundenzufriedenheit.

(Quelle: Eigene Darstellung nach DekaBank & EY, 2023; VDMA, 2023)

9.1.8. Interim Pricing Manager

Der Interim Pricing Manager entwickelt und implementiert Preisstrategien, um Wettbewerbsfähigkeit und Profitabilität zu optimieren, insbesondere bei öffentlichen Ausschreibungen und Großprojekten. Er analysiert Markt-, Kosten- und Wettbewerbsdaten, um optimale Preisstrukturen festzulegen und die Wertschöpfung für das Unternehmen zu maximieren. Zudem arbeitet er eng mit Vertrieb, Controlling und Produktmanagement zusammen, um wirtschaftlich tragfähige und zugleich marktkonforme Preisangebote zu erstellen.

Merkmale:

- In Zeiten steigender Material- und Energiepreise (insbesondere seit 2022) sind Preisstrategien für staatliche und militärische Projekte kritischer denn je.
- Ein Interim Pricing Manager kann hier kurzfristig Preis- und Margenoptimierung betreiben, indem er die Kostenstrukturen, Risikozuschläge und vertraglichen Spielräume transparent macht. Dies ist sowohl für Infrastrukturprojekte (z. B. Straßenbau, Netzbau) als auch für Rüstungsaufträge (z. B. Panzerfertigung, Drohnenentwicklung) essenziell.

Tabelle 11: Interim Pricing Manager – Herausforderungen und Ansätze

Bereich	Typische Fragestellung	Aufgaben des Interim Pricing Managers	Mehrwert für das Unternehmen
1. Kalkulation im öffentlichen Bau	Fixe Vergabepreise, steigende Materialkosten,	– Einführung einer strukturierten Kalkulation (z. B. Material-, Lohn-, Overhead-Kosten).	Sicherstellung profitabler Margen trotz volatiler Beschaffungs- und Lohnkosten.

Bereich	Typische Fragestellung	Aufgaben des Interim Pricing Managers	Mehrwert für das Unternehmen
	drohende Verluste bei Verzögerungen.	– Prüfen von Preisgleitklauseln (Verlängerung bei Lieferzeit).	
2. Kostenaufschlüsselung in Rüstungsprojekten	Häufig gefordert: Transparenz über Einzelkosten, Gemeinkosten, Entwicklungsanteile.	– Detaillierte Zuordnung von Arbeitsstunden, Komponenten, Entwicklungs- und Qualitätskosten. – Vertragsgestaltung mit „cost-plus-Fee“ oder Indexanpassungen.	Vermeidung von Nachverhandlungen oder Sanktionen, wenn militärische Auftraggeber volle Einblicksforderung haben.
3. Risikobewertung bei Großaufträgen	Großprojekte laufen über Jahre, Inflation und Lohnkosten können stark variieren.	– Dynamische Szenario-Analysen, Sensitivitätsrechnungen (z. B. +10 % Stahlpreis). – Implementierung von Early-Warning-Systemen (wenn Materialkosten > X, Preisanpassung?).	Vermeidung böser Überraschungen, Minimierung des Liquiditätsbedarfs, verlässliche Budgetplanung.
4. Verhandlung mit öffentlichen Stellen	Öffentliche Auftraggeber fordern oft Mindestanteil an Eigenleistung, Verzicht auf überhöhte Gewinnmargen.	– Argumentationsstrategien zur Rechtfertigung von Risikozuschlägen (Projektkomplexität, Lieferkettenschwankungen).	Sicherung eines angemessenen Gewinnniveaus, fairer Ausgleich von Risiken, Aufrechterhaltung der Wettbewerbsfähigkeit.
5. Integration mit Vertrieb & Controlling	Abstimmung des Pricing mit Sales (Angebote, Rabatte) und CFO (Deckungsbeiträge, Liquiditätsplanung).	– Regelmäßige „Pricing-Meetings“ mit Sales, CFO, Einkauf. – Klare Dokumentation, wer Kostenschätzungen freigibt.	Geschlossene Gesamtstrategie, Vermeidung von inkonsistenten Angeboten, erhöhte Kalkulationsgenauigkeit.

(Quelle: Eigene Darstellung nach McKinsey & Company, 2024; Statista, 2023)

Zusammengefasst bieten Interim Manager maßgeschneiderte Lösungen auf Zeit. Ihr Mehrwert für Unternehmen besteht in: Schnelligkeit (sofortige Einsatzbereitschaft), Erfahrung (breiter Erfahrungsschatz und Best Practices aus ähnlichen Projekten), Ergebnisorientierung (Fokus auf das Erreichen definierter Ziele in kurzer Zeit) und Objektivität (unvoreingenommener Blick von außen auf festgefahrene Strukturen).

Gerade im Kontext der Investitionsprogramme können Interim Manager als „Ermöglicher“ auftreten – sie ermöglichen es Unternehmen, über sich hinauszuwachsen und Chancen wahrzunehmen, die sie ohne diese temporäre Verstärkung vielleicht nicht realisieren könnten – vom temporären Einkaufsleiter bis zum IT-Verantwortlichen auf Zeit. Hier konnte nur ein kleiner Ausschnitt der Möglichkeiten des Interim Managements angesprochen werden.

10.Executive Interim Management im Umfeld der neuen Ausgabenprogramme – Chancen für Interim Manager

10.1. Historischer Investitionsschub und seine Bedeutung für Executive Interim Manager

Deutschland steht vor einem umfassenden Investitionsschub, ausgelöst durch ein 500 Mrd. Euro schweres Infrastruktur-Sondervermögen und die Erhöhung des Verteidigungsetats auf 3 % des BIP. Während Unternehmen in Bau, Energie, Technologie und Rüstungsindustrie dadurch neue Umsatzpotenziale erschließen können, stehen sie zugleich vor großen Herausforderungen – von komplexen Vergabeverfahren über Fachkräftemangel bis hin zu technologischen Umbrüchen.

Die neue Ausgabenpolitik der Bundesregierung entfaltet eine Dynamik, die in vielen Bereichen zusätzliche Managementressourcen erfordert. Interim Manager sollten diese Entwicklung proaktiv begleiten, indem sie ihre Kompetenzen auf die gefragten Felder zuschneiden. Dazu gehört, sich mit den Förderprogrammen und Vergabeverfahren vertraut zu machen, die durch das Sondervermögen entstehen – nur wer die „Spielregeln“ kennt, kann Projekte erfolgreich führen. Ebenfalls empfiehlt es sich, das eigene Netzwerk auszubauen: Kontakte in Ministerien, zu Generalunternehmern oder Beratungsfirmen, die in die Projektvergabe involviert sind, können zu Aufträgen führen.

Die wirtschaftliche Bedeutung der beschlossenen Programme ist in jedem Fall enorm – sie können Deutschland ein Stück weit transformieren. Interim Manager haben die Chance, an dieser *Transformation* mitzuwirken und sie mit ihrer Erfahrung effektiv zu unterstützen. Damit leisten sie nicht nur einen Beitrag zum Erfolg der Projekte, sondern positionieren sich selbst in einem künftig wichtiger werdenden Marktsegment. Kurzfristig winken vielfältige Projekte, langfristig die Möglichkeit, als anerkannte Experten für Krisen- und Wachstumsmanagement in Infrastruktur, Klima und Digitalisierung etabliert zu sein.

Für Interim Manager ergeben sich aus diesen Entwicklungen zahlreiche Chancen und neue Einsatzfelder. Die beschlossenen Ausgabenprogramme werden über Jahre hinweg umfangreiche Veränderungs- und Wachstumsschübe in Organisationen auslösen, die häufig externe Expertise und temporäres Management erfordern. Im Folgenden einige der wichtigsten Implikationen und Handlungsfelder für Interim Manager. Im Folgenden gehen wir tiefgründiger auf die speziellen Kompetenzen, Spezialisierungen und Marketing-Ansätze ein, mit denen EIMs in Zeiten massiver staatlicher Investitionsprogramme erfolgreich agieren. Außerdem finden sich im Text ausführliche Tabellen, die konkrete Herausforderungen, Lösungsstrategien und Best Practices für verschiedene Rollen aufzeigen.

Den Mitgliedern der Association for Quality in Interim Management AQIM steht das vollständige Dokument mit allen Ausführungen für Interim Manager kostenfrei zur Verfügung.

Sie können sich hier bei AQIM anmelden: www.aqim-interim.com

AQIM ist eine Community für Interim Manager, eine Plattform für Wissenstransfer und Erfahrungsaustausch. Unser Ziel ist es, Qualität, Fairness und Transparenz in der Branche zu fördern.

11. Literaturverzeichnis

- Agrartechnik. (21. Februar 2025). *Umsatz der Baumaschinen-Industrie schmilzt in Deutschland um rund 20 Prozent*. Von <https://www.agrartechnikonline.de/umsatz-der-baumaschinen-industrie-schmilzt-deutschland-um-rund-20-p-2687#:~:text=Appell%20in%20Richtung%20Berlin> abgerufen
- Bitkom. (21. November 2024). *Rechenzentren: Deutschland verliert den Anschluss*. Von <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Rechenzentren-Deutschland-verliert-Anschluss#:~:text=den%20R%C3%BCckstand%20vor%20allem%20gegen%C3%BCber,%E2%80%9ERechenzentren%20sind> abgerufen
- BMF. (Januar 2020). *„Die Bauwirtschaft: Engpass für die öffentliche Investitionstätigkeit?“ – Ergebnisse eines BMF-Workshops*. Von https://www.bundesfinanzministerium.de/Monatsberichte/2020/01/Inhalte/Kapitel-3-Analysen/3-5-bauwirtschaft_pdf.pdf?__blob=publicationFile&v=1#:~:text=Seit%20Anfang%20der%202000er,Vergleich%20noch%20bei%20rund%C2%A070 abgerufen
- bpb. (25. Mai 2024). *Fachkräftemangel*. Von https://www.bpb.de/system/files/dokument_pdf/APuZ_2024-22-23_online_Fachkraeftemangel_0.pdf#:~:text=Fach%02kr%C3%A4ften%20mangelt,nicht%20besetzt%20werden%20kann%2C%20spricht abgerufen
- Bundesregierung. (24. Februar 2023). *Gigabitstrategie der Bundesregierung*. Von <https://www.bundesregierung.de/breg-de/aktuelles/gigabitstrategie-2017464#:~:text=Der%20Ausbau%20der%20Netze%20in,viermal%20im%20Jahr%20tagen%20soll> abgerufen
- Cosuno. (kein Datum). *7 Tipps gegen den Fachkräftemangel in der deutschen Bauindustrie*. Abgerufen am 15. März 2025 von <https://www.cosuno.com/de/blog/fachkraeftemangel-deutschland#:~:text=Bauindustrie%20www,der%20Betriebe%20des%20Bauhauptgewerbes>
- CRN. (3. Juli 2023). *IDC Prognose: Europäische IoT-Ausgaben steigen dieses Jahr auf fast 227 Mrd. Dollar*. Von <https://www.crn.de/news/4119437/idc-prognose-europaische-iot-ausgaben-steigen-dieses-jahr-auf-fast-227-mrd-dollar#:~:text=Die%20h%C3%B6chsten%20IoT,und%20bei%20professionellen%20Dienstleistungen%20geben> abgerufen
- Deutsche Bundesbank. (17. Juli 2024). *Entwicklung der Unternehmenskredite in Deutschland seit Beginn der geldpolitischen Straffung*. Von <https://publikationen.bundesbank.de/publikationen-de/berichte-studien/monatsberichte/monatsbericht-juli-2024-928298?article=entwicklung-der-unternehmenskredite-in-deutschland-seit-beginn-der-geldpolitischen-straffung-932910> abgerufen

- DIW. (2019). *Produktivität: Unterschiede zwischen Stadt und Land wichtiger als zwischen Ost und West*. Von https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.684218.de/19-43-3.pdf abgerufen
- DIW. (13. Februar 2025). *Öffentliche Investitionen sind notwendig, selbsttragend und kurbeln die Wirtschaft an*. Von https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.936557.de/diw_aktuell_107.pdf abgerufen
- DIW. (10. März 2025). *Sondervermögen für Infrastruktur: 500-Milliarden-Euro-Investitionspaket würde deutsche Wirtschaft aus der Krise holen*. Von https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.940091.de/diw_aktuell_111.pdf abgerufen
- FAZ. (8. März 2025). *Die neue Welt der Staatsausgaben*. Von <https://www.faz.net/aktuell/finanzen/was-bedeutet-die-neue-welt-der-staatsausgaben-fuer-anleger-110342736.html> abgerufen
- Finanztip.de. (7. März 2025). *Wie geht es weiter mit den Zinsen?* Von <https://www.finanztip.de/zinsentwicklung/#:~:text=g%C3%BCnstiger%20werden,aktuell%20dagegen%20deutlich%20gestiegen> abgerufen
- Fondsprofessionell.de. (6. März 2025). *EZB senkt die Zinsen weiter: So kommentieren Experten die Entscheidung*. Von [https://www.fondsprofessionell.de/index.php?id=8&tx_fizend_pi1\[news\]\[id\]=239992](https://www.fondsprofessionell.de/index.php?id=8&tx_fizend_pi1[news][id]=239992) abgerufen
- Handwerksblatt.de. (Juni 2024). *Tarifkonflikt im Baugewerbe: Unternehmen sollen Löhne freiwillig anheben*. Von <https://www.handwerksblatt.de/betriebsfuehrung/tarifkonflikt-im-baugewerbe-unternehmen-sollen-loehne-freiwillig-anheben#:~:text=Tarifkonflikt%20im%20Baugewerbe%3A%20Unternehmen%20sollen,IG%20BAU%20k%C3%BCndigt%20Streiks%20an> abgerufen
- Hans Böckler Stiftung. (14. März 2025). *600 Milliarden Euro staatliche Extra-Investitionen über 10 Jahre können öffentliche Infrastruktur und Wirtschaft zukunftsfähig machen*. Von <https://www.boeckler.de/de/pressemitteilungen-2675-600-milliarden-euro-staatliche-extra-investitionen-60422.htm#:~:text=,F%C3%B6rderung%20von%20Energieeffizienz%20und%20Innovationen> abgerufen
- ifo. (14. Januar 2025). *Experts Expect Inflation to Remain High Until 2028*. Von <https://www.ifo.de/en/press-release/2025-01-14/experts-expect-inflation-remain-high-until-2028#:~:text=Inflation%20expectations%20have%20risen%2C%20particularly,9%20percent%20in%202028> abgerufen
- Impulse für den Wohnungsbau. (20. April 2023). *Wohnungsbau-Tag: Neubau braucht "Milliarden-Booster" vom Staat*. Von <https://www.impulse-fuer-den->

wohnungsbau.de/presse/artikel/wohnungsbau-tag-neubau-braucht-milliarden-booster-vom-staat#:~:text=Konkret%20seien%20f%C3%BCr%20den%20sozialen,mindestens%2022%20Milliarden%20Euro%20notwendig abgerufen

IT Boltwise. (14. März 2025). *IT-Sicherheit von Schuldenbremse weitgehend ausgenommen*. Von <https://www.it-boltwise.de/it-sicherheit-von-schuldenbremse-weitgehend-ausgenommen.html#:~:text=Die%20Einigung%20zwischen%20den%20gro%C3%9Fen,und%20Zivilschutz%20sowie%20die%20Nachrichtendienste> abgerufen

IW. (26. Juni 2024). *Bundeshaushalt: Zinslasten und realer Einnahmerückgang setzen Regierung unter Druck*. Von https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/Kurzberichte/PDF/2024/IW-Kurzbericht_2024-Bundeshaushalt.pdf abgerufen

IW. (5. März 2025). *Makroökonomische Auswirkungen dern Zeitenwende 2.0*. Von https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/Kurzberichte/PDF/2025/IW-Kurzbericht_2025-Sonderverm%C3%B6gen.pdf#:~:text=Richtung%20soziale%20Zwecke%2C%20insbesondere%20Rentenpoli%02tik%2C,von%20der abgerufen

KfW. (kein Datum). *Ein Jahrzehnt der Entscheidung und Investitionen*. Abgerufen am 15. März 2025 von <https://www.kfw.de/%C3%9Cber-die-KfW/Berichtsportal/Jahrzehnt-der-Investitionen/#:~:text=Image%3A%20Infografik%20zu%20Investitionen%20als,Basis%20der%20Wettbewerbsf%C3%A4higkeit>

Leadersnet. (10. März 2025). *500 Milliarden für Infrastruktur – wer bekommt das Mega-Budget?* Von <https://www.leadersnet.de/news/87390,500-milliarden-fuer-infrastruktur-wer-bekommt-das-mega-budget.html#:~:text=Auch%20im%20Wohnungsbau%20k%C3%B6nnte%20der,unn%C3%B6tiger%20Stau%20bei%20wichtigen%20Infrastrukturprojekten> abgerufen

McKinsey. (20. April 2021). *Abschied vom Verbrenner: Investitionen in Werkzeugmaschinen sinken bis 2030 um 25%*. Von https://www.mckinsey.de/~media/mckinsey/locations/europe%20and%20middle%20east/deutschland/news/presse/2021/2021-04-20%20maschinenbau%20emob/210420_pm_ev_machinery.pdf#:~:text=25,%E2%96%A1%20Ums%C3%A4tze abgerufen

MDR. (21. Januar 2025). *Wofür das Sondervermögen der Bundeswehr verwendet wird*. Von <https://www.mdr.de/nachrichten/deutschland/politik/bundeswehr-sondervermoegen-verwendung-posten-ausgaben-liste-104.html#:~:text=,Schuss%20Munition%20Kaliber%20155%20Millimeter> abgerufen

Mehrwertsteuerrechner.de. (kein Datum). *Prognose zur Zinsentwicklung in 2030 – Welche Zinsen sind in 2030, 2040 und 2050 am Markt zu erwarten?* Abgerufen am 15. März 2025 von <https://www.mehrwertsteuerrechner.de/zinsen/laengerfristige-prognosen-zur->

100.html#:~:text=lm%20Infrastrukturbereich%20m%C3%BCsse%20das%20Sonderverm%C3%B6gen,und%20Handwerksbetriebe%20ihre%20Kapazit%C3%A4ten%20aufstocken abgerufen

Tagesschau. (9. März 2025). *Milliarden für Infrastruktur: Wohin könnte das Geld fließen?* Von <https://www.tagesschau.de/inland/innenpolitik/infrastruktur-sondervermoegen-100.html#:~:text=Auch%20die%20Energienetze%20m%C3%BCssen%20erneuert,werden abgerufen>

Tagesschau. (12. März 2025). *So viele Aufträge für Rheinmetall wie noch nie.* Von <https://www.tagesschau.de/wirtschaft/unternehmen/rheinmetall-bilanz-100.html#:~:text=h%C3%A4tten%2050%20Staatschefs%20und%20Minister,so%20viel%20wie%20nie%20zuvor abgerufen>

VDI. (13. Oktober 2023). *Es braucht rund 200 Mrd. € bis 2030, um die Netze fit für die Energiewende zu machen.* Von <https://www.vdi-nachrichten.com/technik/energie/es-braucht-600-mrd-e-um-die-netze-fit-fuer-die-energiewende-zu-machen/#:~:text=Image%3A%20429599344%20%20Hochspannungsleitungen%20in,Alliance%20%2F%20Schoening abgerufen>

Wikipedia. (kein Datum). *Staatsschuldenquote in Deutschland.* Abgerufen am 15. März 2025 von https://de.wikipedia.org/wiki/Staatsschuldenquote_in_Deutschland#:~:text=Die%20Staatsschuldenquote%20Deutschlands%20stieg%20aufgrund,1

ZDF. (3. Januar 2025). *Neue Regierung: Was die Baubranche fordert.* Von <https://www.zdf.de/nachrichten/politik/deutschland/wohnungsnot-deutschland-baubranche-forderungen-100.html abgerufen>

12. Impressum und Copyright

- Herausgeber: SLIM Management GmbH, Mühldorfgasse 18, A-5020 Salzburg
- Geschäftsführer: Siegfried Lettmann
- Kontaktdaten
 - Homepage: www.lettmann-interim.com,
 - Mail: siegfried@lettmann-interim.com
- UID: ATU73216316, Sitz der Gesellschaft: Stadt Salzburg, Firmenbuchnummer: FN 488398 h, Firmenbuchgericht: Landesgericht Salzburg, Unternehmensgegenstand: Unternehmensberatung und Interim Management
- Eingetragen im Gewerberegister der Stadtgemeinde Salzburg
Behörde gem. ECG: Magistrat der Stadt Salzburg
- Für redaktionelle Beiträge verantwortlich: Siegfried Lettmann (Anschrift wie oben), es sei denn, es ist ein anderer Autor ausgewiesen.
- Die Erstellung der Inhalte wurde durch künstliche Intelligenz unterstützt.
- Foto S. 1: © ssuaphotos/Shutterstock 2017.