

The Competitor

Ausgabe 1 | 2025



IN DIESER AUSGABE

**Turnaround im Einkauf: Wie
Spieltheorie Unternehmen in
der Restrukturierung hilft**

Seite 3

**Analyse der Wahlprogramme
zur Bundestagswahl 2025**

Seite 7

Kurz vor der Bundestagswahl haben wir die Wahlprogramme der Parteien mithilfe Künstlicher Intelligenz analysiert – eine Fortsetzung unserer Untersuchung aus dem Jahr 2021. Seitdem haben sich die Modelle deutlich weiterentwickelt: Sie können mehr Text in einem Durchlauf verarbeiten, was die Analyse präziser und effizienter macht. Die Ergebnisse zeigen erneut, wie schwierig die Koalitionsbildung werden kann, wenn eine Zwei-Parteien-Koalition keine Mehrheit erreicht.

In dieser Ausgabe sprechen wir mit Marcel Engelhardt über die wirtschaftliche Lage in Deutschland, die Konsequenzen für Unternehmen und welchen Beitrag die Spieltheorie als strategisches Instrument zur Bewältigung dieser Herausforderungen leisten kann. Unternehmen, die sich frühzeitig mit den richtigen Methoden aufstellen, können in einem unsicheren Marktumfeld nicht nur Risiken minimieren, sondern auch gezielt Chancen nutzen.

Die wirtschaftliche Lage ist besorgniserregend: Deutschland befindet sich im dritten Jahr der Rezession – eine so langanhaltende Wirtschaftskrise gab es in der Geschichte der Bundesrepublik noch nie. Wer jetzt handelt, kann sich entscheidende Wettbewerbsvorteile sichern.

Ein Blick auf die Finanzpolitik zeigt, dass trotz berechtigter Kritik an der deutschen Wirtschaftspolitik seit Gerhard Schröder eine positive Entwicklung nicht außer Acht gelassen werden darf: Die staatliche Verschuldung im Verhältnis zum BIP ist vergleichsweise gering. Doch langfristig folgt die Staatsverschuldung

einem klaren Muster: Eine alternde Gesellschaft führt zu einer sinkenden Erwerbstätigenquote – und diese bedingt im Erwartungswert eine höhere Verschuldung. Dieser Zusammenhang ist international und über verschiedene Zeiträume hinweg stabil.

Eine mögliche Ausnahme könnte die zunehmende Anwendung Künstlicher Intelligenz darstellen: Falls Wertschöpfung zunehmend von Maschinen statt Menschen erbracht wird, könnte sich dieser fundamentale Mechanismus verändern. Doch bis es soweit ist, spricht vieles dafür, dass die Schuldenbremse in der nächsten Legislaturperiode kippen wird – mit direkten Auswirkungen auf Unternehmen, die sich frühzeitig anpassen müssen.

Viele Unternehmen in Deutschland und Europa stehen vor Kostensenkungsprogrammen und Restrukturierungen. Die Identifikation von Einsparpotenzialen ist nur der erste Schritt – die entscheidende Frage ist: Wie lassen sich diese effizient und nachhaltig umsetzen?

Hier können die Verhandlungsberatung und der gezielte Einsatz spieltheoretischer Methoden einen erheblichen Beitrag zur erfolgreichen Implementierung und Zielerreichung leisten. Unternehmen, die auf diese Ansätze setzen, profitieren nicht nur von kurzfristigen Einsparungen, sondern auch von einer dauerhaften Optimierung ihrer Einkaufs- und Verhandlungsstrategien. Unsere Erfahrung zeigt, dass die richtige Methodik den Unterschied zwischen minimalen Einsparungen und einem signifikanten Wettbewerbsvorteil ausmachen kann.

Turnaround im Einkauf: Wie Spieltheorie Unternehmen in der Restrukturierung hilft

Marcel Engelhardt erläutert im, warum viele Unternehmen in der aktuellen Rezession restrukturieren müssen und welche Rolle der Einkauf dabei spielt. Klassische Verhandlungsansätze stoßen an Grenzen – spieltheoretische Methoden schaffen durch intensiven Wettbewerb schnelle, EBIT-wirksame Einsparungen. Ein Praxisbeispiel aus dem Schiffbau zeigt, wie gezielte Vergabemechanismen erfolgreich zur Restrukturierung beitragen.

Zum Start: Alle Competitio-Partner sind ausgebildete Ökonomen - Wie blickt Competitio allgemein auf die Lage der deutschen Wirtschaft?

Die deutsche Wirtschaft ist derzeit mit einer beispiellosen Situation konfrontiert, in der mehrere exogene Schocks gleichzeitig auftreten. Der Ukrainekrieg, zurückliegende Jahre mit hoher Inflation, steigende Zinsen und die Schwierigkeiten bei der Versorgung mit Energie und Rohstoffen folgen auf eine Pandemie, deren Auswirkungen noch nicht vollständig bewältigt sind. All dies führt vor allem zu einem Ergebnis: weniger Planungssicherheit und erschwerte Bedingungen für wirtschaftliche Prognosen. Unternehmen, die über Jahrzehnte hinweg erfolgreich und stabil gewirtschaftet haben, sind oft schlecht auf diese veränderten Rahmenbedingungen vorbereitet und haben Schwierigkeiten, die vielfältigen externen Schocks zu bewältigen. Schwächen, die in Zeiten guter Geschäfte und hoher Umsätze übersehen oder ignoriert wurden, treten nun umso deutlicher hervor. Ein wichtiges Beispiel hierfür ist das vernachlässigte Risikomanagement, insbesondere die Breite und Diversität der Lieferketten, letztlich der Wettbewerb. Auf dieser Basis verzeichnen wir eine verstärkte Nachfrage nach Einkaufsprojekten, die in laufende

Restrukturierungen der Unternehmen eingebettet sind.

Competitio ist vor allem auf Einkaufsverhandlungen spezialisiert - Was macht Einkaufsprojekte im Umfeld von Restrukturierung besonders?

Ein besonderer Aspekt in der aktuellen Situation ist der starke Fokus auf EBIT-wirksame Einsparungen. Dieser Fokus resultiert aus klar definierten Einsparzielen, die sich von Sanierungsgutachten ableiten. Diese Gutachten werden oft von externen Wirtschaftsprüfern erarbeitet und dienen der Kontrolle des Fortschritts. Das Unternehmen befindet sich gewissermaßen "auf Bewährung" und muss innerhalb eines festgelegten Zeitrahmens seine Fähigkeit zum "Turnaround" unter Beweis stellen.

Neben Personalabbau oder Desinvestitionen sind dabei insbesondere in Industrieunternehmen mit hoher externer Wertschöpfung auch die Ausgaben für Lieferanten und Dienstleister mit ambitionierten Einsparzielen versehen. Bedauerlicherweise ist der Einkauf bis heute in vielen Branchen eine unterschätzte und mit zu wenig Kompetenzen ausgestattete Funktion. In manchen Fällen ist die Unterschätzung und Vernachlässigung des Einkaufs sogar

ein wesentlicher Grund für die Notwendigkeit einer Restrukturierung. Gerade umsatzverwöhnte mittelständische Unternehmen haben in der Beschaffung oft erhebliche ungenutzte Potenziale, was dann erst in der Bottom-line auffällt, wenn der Handlungsdruck bereits hoch ist. Die Vernachlässigung des Einkaufs wirkt sich in einer Krisensituation besonders deutlich aus.

Gleichzeitig stellt dieser Punkt aber auch eine Chance dar. Der Umkehrschluss lautet nämlich, dass der Einkauf stark zum Erfolg einer Restrukturierung beitragen kann. Durch seinen Beitrag kann der Einkauf seine Stellung nachhaltig verbessern und sich als Werttreiber für Profitabilität etablieren. Dies gilt insbesondere dann, wenn im Rahmen der Restrukturierung auch die unternehmensweiten Prozesse und Strukturen angegangen werden und sich die Stellung der einzelnen Funktionen neu sortiert.

Welche besonderen Herausforderungen haben Chief Procurement Officer (CPO) von Unternehmen, die aktuell restrukturiert werden?

Wenn der Einkauf auch organisatorisch umgestellt werden soll, beispielsweise durch eine Neuordnung der Warengruppenstruktur oder den Aufbau eines Centers of Excellence, müssen CPOs das Change-Management im Blick behalten. Dabei geht es nicht nur um die Umsetzung der harten Einsparziele, sondern auch darum, die Einkaufsorganisation durch den Veränderungsprozess zu führen.

Ob der Einkauf, wie oben angedeutet, Teil des Problems ist oder nicht: Er muss in jedem Fall einen signifikanten Beitrag zur Verbesserung der Kosten- und Liquiditätssituation des Unternehmens leisten. Die vorgegebenen Ziele müssen vom CPO in die Einkaufsorganisation getragen und dort konsequent durchgesetzt werden. Dies erfordert eine klare Führung durch den Veränderungsprozess, unterstützt durch transparente Kommunikation und eine deutliche Vermittlung der kurzfristigen sowie langfristigen Ziele. Gleichzeitig müssen die komplexen Abwägungen zwischen Risiko, Kosten und nachhaltigen Lieferantenbeziehungen berücksichtigt werden.

Hinsichtlich der Einsparziele liegt der Fokus in der Regel auf intensiven Lieferantenverhandlungen sowie Effizienzgewinnen durch Konsolidierung und Demand-Management. Ein erfolgreiches Change-

Management kann dabei nicht nur die Einsparziele erreichen, sondern auch die Position des Einkaufs im Unternehmen stärken und ihn als strategischen Werttreiber etablieren.

Wenn kurzfristige Einsparziele vor allem durch Verhandlungen erreicht werden müssen, welche Bedeutung hat die Verhandlungs-Toolbox in diesem Zusammenhang?

Hier muss man einen Schritt zurück gehen, und die Ursachen und Ausgangslage vieler Restrukturierungen verstehen. Man muss das unsichere und volatile Marktumfeld der letzten Jahre betrachten, das vor allem durch Inflation und Preis-Disruptionen gekennzeichnet war. In diesem Kontext stoßen klassische Verhandlungsansätze schnell an ihre Grenzen. Dies zeigt sich besonders deutlich beim Verhandlungsansatz über Kostenanalysen. Es macht einen erheblichen Unterschied, ob man einen Preisanstieg von wenigen Prozent bei der Neuverhandlung eines Jahresvertrages abwehren muss oder mit Steigerungen von 20 oder 30 Prozent konfrontiert wird. Mit anderen Worten: In einem sehr volatilen Einkaufsumfeld wird es zunehmend schwieriger, Argumente abzuleiten, die den Lieferanten zu Preiskorrekturen bewegen sollen. Die hohe Steigerung ist als Anker erstmal gesetzt. Das Grundproblem, dass Lieferanten ihre Kosten immer besser kennen und verargumentieren können als der Einkauf greift umso stärker.

In dieser Situation können wettbewerbsintensive Verfahren mit spieltheoretischer Fundierung besonders effektiv und auch effizient sein. Vergabemechanismen, die auf der Entfaltung von Marktkräften basieren, setzen die Anreize für Lieferanten so, dass diese selbst ihre Kosten optimieren müssen, um sich im Wettbewerb durchzusetzen. Dieser Ansatz maximiert systematisch die Intensität des Wettbewerbs in einer Verhandlungssituation. Die Spieltheorie ermöglicht es, eine neue Dynamik in die Lieferantenverhandlung einzubringen, indem sie das Verhalten der Verhandlungsparteien analysiert und steuert sowie den Wettbewerbsdruck mit individuell zugeschnittenen Vergabemechanismen maximiert. Anstatt jeweils einzeln mit dem Einkauf zu verhandeln, setzt der Einkauf die Lieferanten in einen intensiven Wettbewerb untereinander. Das gelingt dadurch, dass er die Regeln für die Vergabe- und Verhandlung perfekt für die tatsächlich vorliegende Wettbewerbs-

situation entwickelt und optimiert. Das Ergebnis sind Einsparungen, die mit klassischen, bilateralen Verhandlungen nicht erreichbar wären.

Vergabemechanismen leben also vom Wettbewerb, das gilt auch in normalen Zeiten. Wie ist die Einordnung im Restrukturierungsumfeld?

Die Spieltheorie entfaltet ihre volle Wirkung durch echten Wettbewerb, insbesondere wenn ein spieltheoretisch optimierter Vergabemechanismus angewendet wird. Dies ist in jedem Marktumfeld möglich, doch im Kontext einer Restrukturierung kommt die besondere Dringlichkeit hinzu: Es müssen kurzfristig hohe Einsparungen erzielt werden. Diese Dringlichkeit erleichtert es, die Kostensensibilität zu erhöhen und neue Anbieter, sogenannte Challenger, schneller zur Intensivierung der Wettbewerbssituation zu qualifizieren.

Das ohnehin notwendige Change-Management und die Unterstützung des Managements bieten dabei zusätzlichen Rückenwind für die Einführung und Anwendung solcher innovativer Verhandlungsmethoden. Ein stärkerer Fokus der Geschäftsleitung auf die Restrukturierung vereinfacht das Change-Management erheblich. Gleichzeitig wird die cross-funktionale Abstimmung innerhalb des Unternehmens erleichtert, da alle Abteilungen von einer unternehmensweiten Restrukturierung betroffen sind. Zwar bestehen Anreizkonflikte und Silodenken weiterhin, doch können diese durch eine gemeinsame Zielsetzung und engere Zusammenarbeit leichter überwunden werden. Insgesamt ermöglichen diese Rahmenbedingungen nicht nur effizientere Verhandlungen und Einsparungen, sondern schaffen auch die Grundlage für eine langfristige Optimierung der Einkaufsprozesse und eine stärkere Integration des Einkaufs in die strategische Ausrichtung des Unternehmens.

Welche langfristigen Chancen liegen in Restrukturierungen hinsichtlich Methodenimplementierung?

Restrukturierungen bieten langfristig Chancen, die genutzten Methoden zu verbessern und dadurch die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen zu steigern. Oft sind restrukturierungsbedürftige Firmen nicht mehr wettbewerbsfähig. Ein entscheidender Faktor dafür ist dabei die Intensität des Wettbewerbs – also

die Verhandlungsmacht – in der eigenen Lieferantenlandschaft. Eine Restrukturierung bietet die Chance zur Neuausrichtung auf wettbewerbsorientierte Abläufe und damit bessere Lieferantenkonditionen. Im Idealfall geht dies dann über die Wettbewerbsoptimierung einzelner Vergabeumfänge hinaus: sind die Lieferanten an solche Vergabeverfahren gewohnt und antizipieren diese, haben sie einen nachhaltigen Anreiz, ihrerseits an ihrer Kosteneffizienz zu arbeiten.

Welches ist das eindrücklichste Beispiel aus der Competitio-Praxis für die oben beschriebenen Empfehlungen und Vorgehensweisen?

Ein besonders bemerkenswertes Projekt, an dem Competitio beteiligt war, fand im Bereich des Schiffbaus statt. Es handelte sich um ein erfolgreiches Familienunternehmen, das vor der Covid-Pandemie sehr gute Geschäfte auf dem Weltmarkt gemacht hatte, aber von den eingangs beschriebenen Effekten besonders hart getroffen wurde. Um die Sanierungsfähigkeit des Unternehmens zu gewährleisten, musste vor allem die sehr teuer gewordene externe Wertschöpfung angegangen werden – das bedeutete Kosteneinsparungen bei den Lieferanten.

Wir trafen auf einen Einkauf, der einerseits viele gute Projekteinkäufer zu bieten hatte. Andererseits war es in dieser Industrie lange Zeit eher unüblich, hart um Kosten zu verhandeln. Qualität und das Einhalten des Zeitrahmens waren aufgrund der Technik-getriebenen Tradition des Unternehmens stets dominant. Vergabemechanismen waren zwar aus der länger zurückliegenden Vergangenheit bekannt, wurden aber nie in der Breite eingesetzt. Dies lag nicht zuletzt daran, dass es oft am gezielten Aufbau von Wettbewerbssituationen mangelte.

Unsere Vorschläge setzten daher schon im Angebotsprozess an, um für die spieltheoretische Optimierung der Verhandlungen am Ende des Prozesses möglichst viele Freiräume zu haben. Diese Verfahren haben wir dann auch tatsächlich verstärkt eingesetzt – entweder in Reinform oder als implizite Wettbewerbsverhandlungen wie argumentativen Parallelverhandlungen. In den meisten Fällen erzielten wir damit erwartungsgemäß überdurchschnittliche Erfolge, die mit konventionellen Verhandlungsformen nicht erreichbar gewesen wären. Dieses Projekt verdeutlicht,

wie wichtig es ist, in Restrukturierungssituationen bestehende Praktiken zu hinterfragen und innovative Ansätze zu verfolgen, um signifikante Kosteneinsparungen zu erzielen und die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens wiederherzustellen. Die außergewöhnliche Situation einer Restrukturierung erzeugt den nötigen Rückenwind für den Einsatz der wirkungsvollsten Verhandlungsformen und die Verbesserung des Ergebnisses.

Zusammenfassend erklärt: Wie hilft Competitio konkret Unternehmen?

Competitio verbindet theoretische Verhandlungsexpertise mit der Erfahrung aus hunderten umgesetzten Projekten – von der wettbewerbsmaximierten Vergabe mit meist wenigen Bietern bis zu Verhandlungen mit Monopolisten. Zusammen mit unseren Kunden entwickeln wir eine optimale Lösung für die vorliegende Situation und setzen diese bis zum Abschluss vollständig um.

Wir kennen und verstehen den Einkauf als Funktion mit seinen oft herausfordernden Rahmenbedingungen. Meist ist der Zeitdruck enorm. Das gilt vor allem für Restrukturierungen, bei denen in kurzer Zeit oft dutzende Verhandlungen und Vergaben analysiert, effizient priorisiert und schließlich umgesetzt werden müssen.

Während unserer Projekte entlasten wir den Einkauf und am Ende stehen für unsere Kunden meist ROIs in zwei oder dreistelliger Höhe.

Analyse der Wahlprogramme zur Bundestagswahl 2025

Die Ampel-Koalition aus SPD, Grünen und FDP ist im November 2024 auseinandergebrochen. Aus diesem Grund finden am 23. Februar 2025 vorgezogene Neuwahlen statt. Im Kontext dieser bevorstehenden Wahl wird eine Analyse der Wahlprogramme mittels LLMs und Embeddingverfahren durchgeführt. Diese Methode baut auf einer früheren Auswertung zur Bundestagswahl 2021 auf.

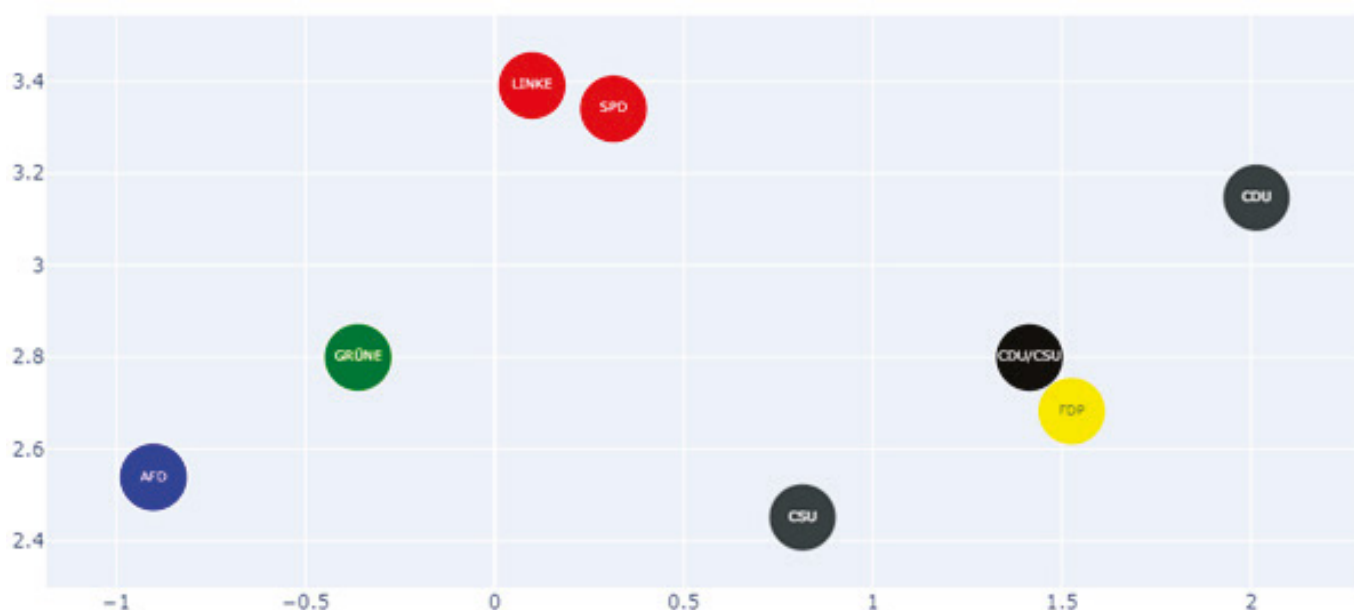


Abbildung 1: Ergebnisse der letzten Auswertung der Parteiprogramme zur Bundestagswahl 2021

Rückblick auf 2021

Vor der Bundestagswahl im September 2021 haben wir erstmals eine Analyse der Parteiprogramme durchgeführt, um potenzielle Koalitionen sowie die Herausforderungen bei der Koalitionsbildung und Regierungsarbeit zu bewerten. Dazu wurde ein spezialisiertes Sprachmodell eingesetzt, das auf Managementfragen trainiert ist. Dieses Modell identifizierte zentrale Themenbereiche in den Programmen und wertete deren Auftreten aus.

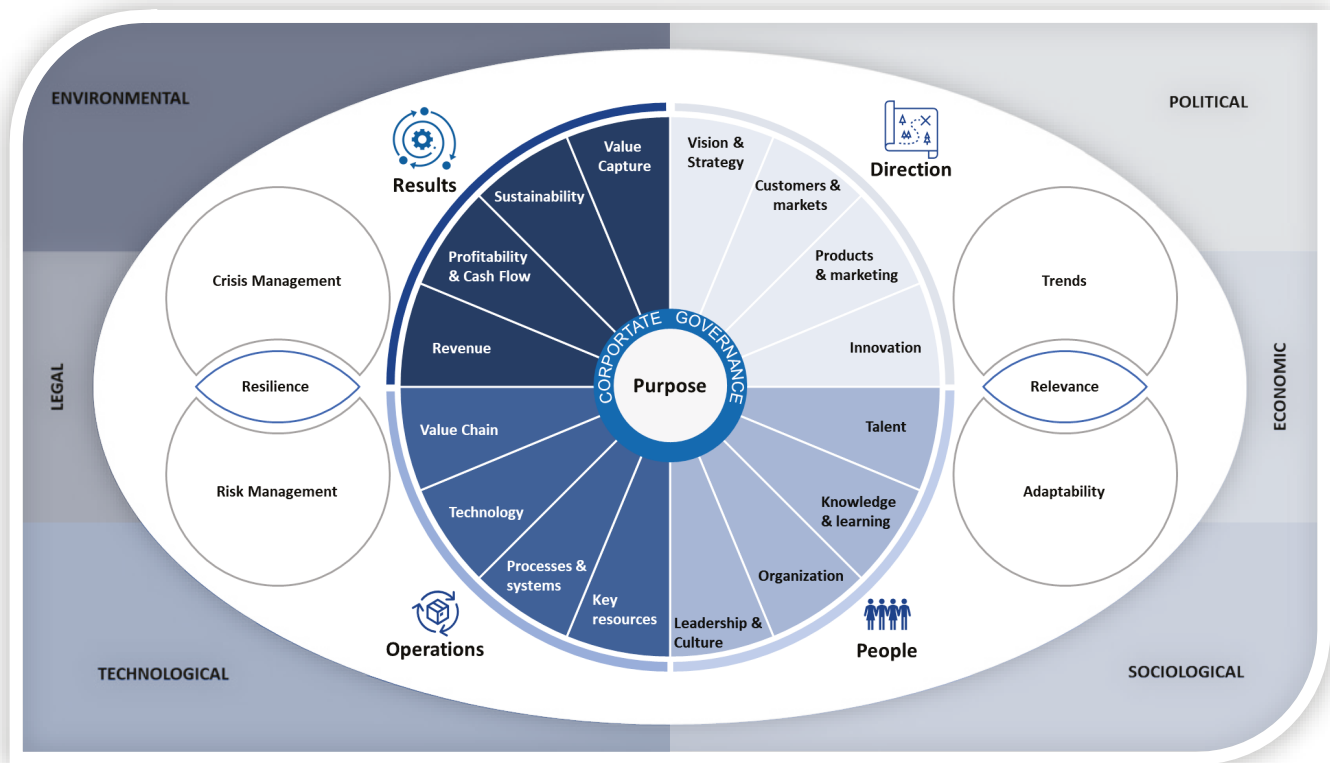


Abbildung 2: Management Ontologie, die für das 2021 verwendete Sprachmodell genutzt wurde

Das Embedding wandelt einen Text in einen Vektor um, der als Punkt in einem hochdimensionalen Raum repräsentiert wird. Ähnliche Texte befinden sich in diesem Raum näher beieinander, während unterschiedliche oder gegensätzliche Texte weiter voneinander entfernt sind. Hierfür werden vieldimensionale Vektoren in Vektoren mit nur zwei oder drei Dimensionen überführt.

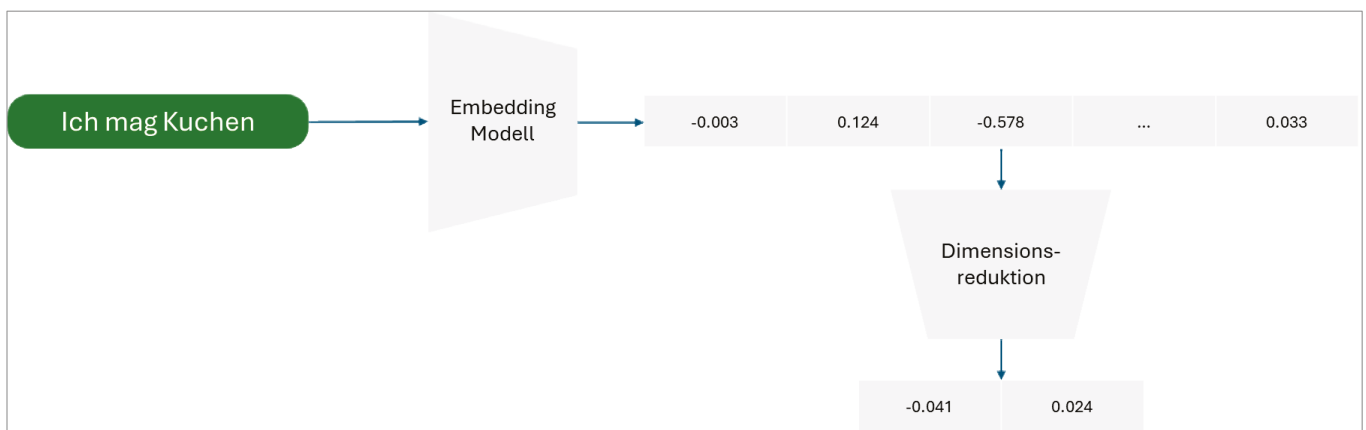


Abbildung 3: Funktionsweise von Embeddings und Dimensionsreduktionsverfahren

Durch die Reduktion der Dimensionen können in Embeddings abgebildete sprachliche Inputs in einer zwei- oder dreidimensionalen Fläche visualisiert werden, wodurch Ähnlichkeiten oder Unterschiede zwischen den Inputs unmittelbar wahrnehmbar werden. Zur Umsetzung der Dimensionsreduktion stehen

verschiedene Verfahren zur Verfügung. Wir nutzen die Principal Component Analysis (PCA), die den Vorteil bietet, ohne Parameterkalibrierung auszukommen und damit eine einfache und eindeutige Reproduktion der Ergebnisse ermöglicht.

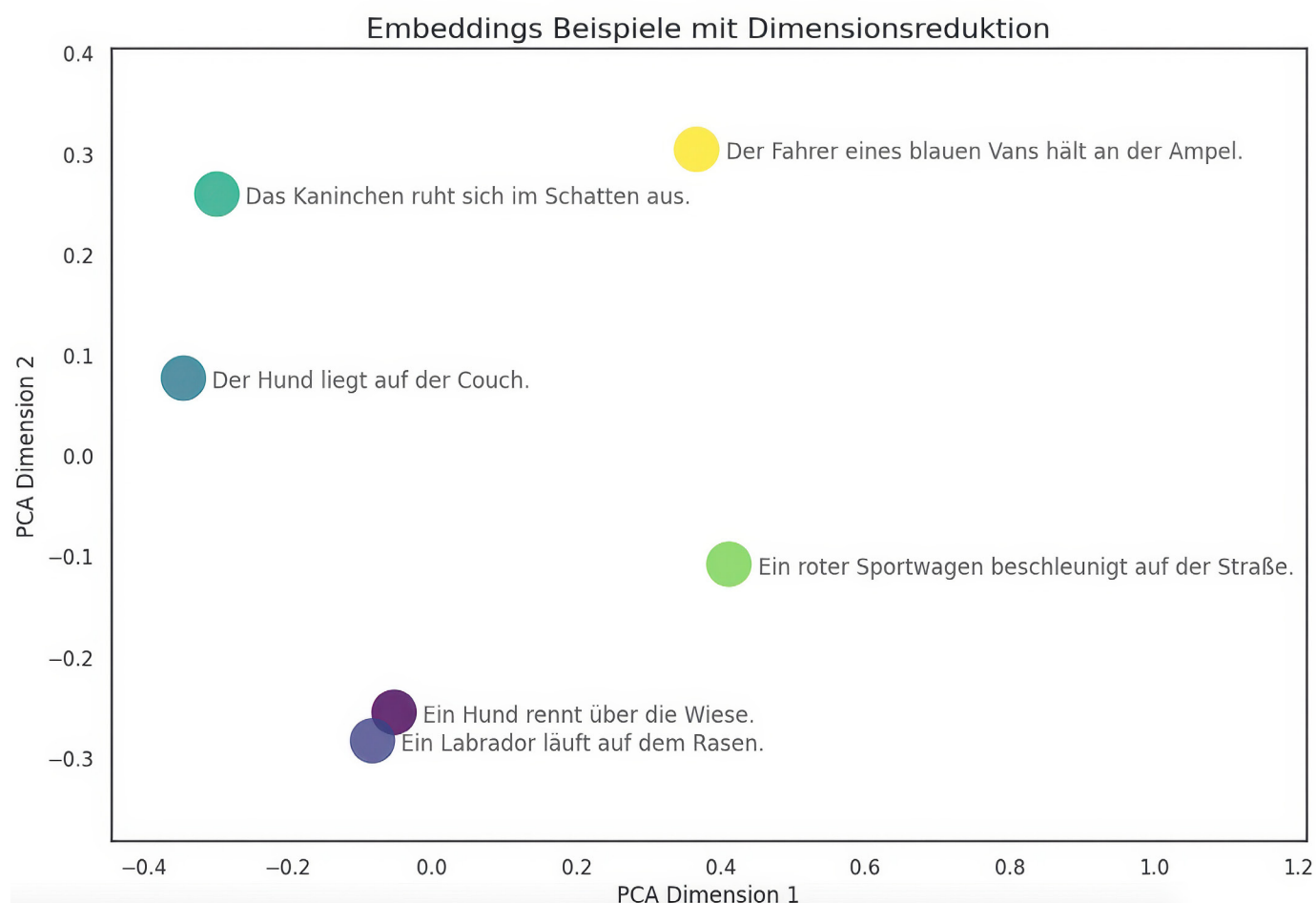


Abbildung 4: Beispiel für Embeddings mit reduzierter Anzahl an Dimensionen

Die Analyse der Parteiprogramme zur letzten Bundestagswahl deutete darauf hin, dass die Wahrscheinlichkeit einer Linkskoalition zwischen SPD und Linkspartei nicht unerheblich war. Letztlich verhinderte jedoch das schwache Abschneiden der Linkspartei bei der Wahl eine solche Koalition.

So entstand die Ampel-Koalition, die mit erheblichen inhaltlichen Unterschieden zwischen den Parteien zu kämpfen hatte und innerhalb der möglichen Koalitionen die größten summierten Differenzen aufwies.

Mehrheiten nach aktuellen Umfragen Schwierigkeit einer Koalitionsbildung

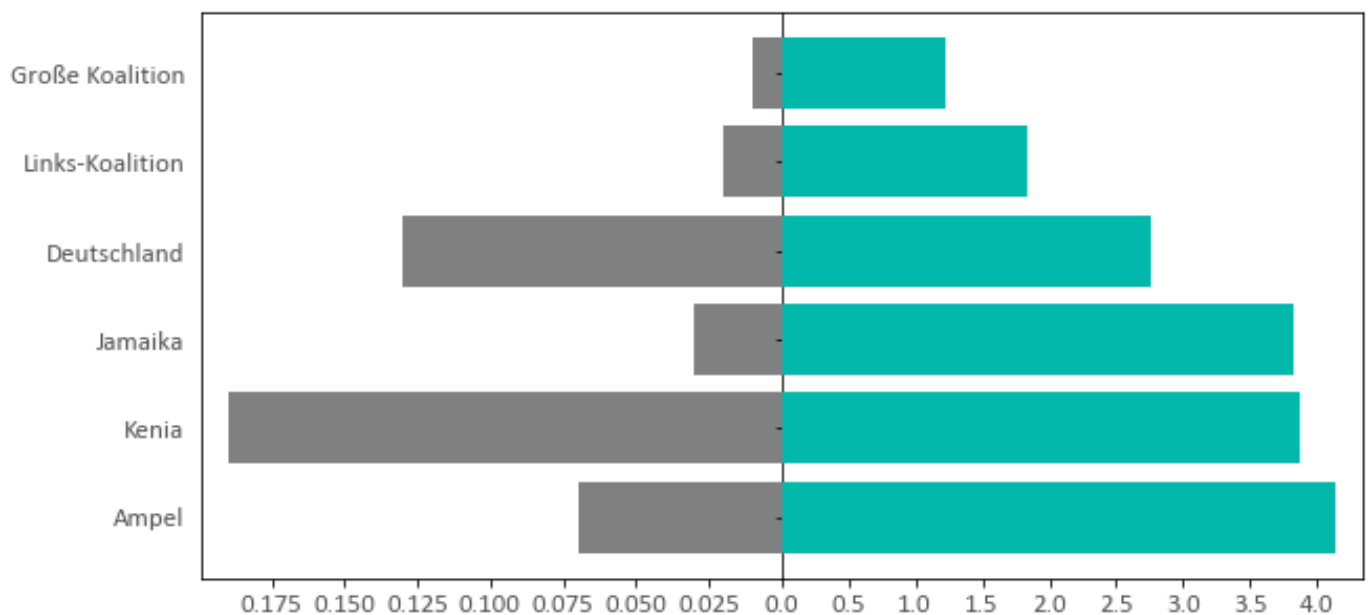


Abbildung 5: Darstellung möglicher Koalitionen, deren Mehrheiten sowie der erwarteten Schwierigkeit einer Koalitionsbildung vor der Bundestagswahl 2021 basierend auf Umfrageergebnissen

Ausschlaggebend war vermutlich, dass eine große Koalition (Union + SPD) – und damit auch eine Deutschland-Koalition (Union + SPD + FDP) oder eine Kenia-Koalition (Union + SPD + Grüne) – nach acht Jahren großer Koalition unter den Regierungen Merkel III und IV politisch nicht mehr politisch gewollt war. Damit blieben lediglich Jamaika (Union + Grüne + FDP) und die Ampel-Koalition (SPD + Grüne + FDP) als Optionen übrig. Beide waren aus Modellsicht ähnlich schwierig in der Umsetzung. Letztlich kam es trotz inhaltlicher Differenzen zur Bildung einer Koalition zwischen SPD, Bündnis 90/Die Grünen und FDP. Die pessimistische Prognose des Modells bewahrheitete sich: Nach gut drei Jahren zerbrach die Ampel-Koalition, sodass bereits im Februar 2025 Neuwahlen stattfinden.

2 Analyse der Wahlprogramme

In den knapp dreieinhalb Jahren seit der letzten Analyse der Parteiprogramme gab es erhebliche Fortschritte im Bereich großer Sprachmodelle (LLMs). Das bekannteste Beispiel ist ChatGPT, das mittlerweile annähernd menschliche Unterhaltungen ermöglicht und Schätzungen zufolge über einen IQ im Bereich von 120 bis 160 Punkten verfügt.

In dieser Untersuchung wiederholen wir die Analyse von 2021 unter Verwendung aktueller Technologien. Statt der allgemeinen Parteiprogramme betrachten wir diesmal die Wahlprogramme der relevanten Parteien. Der Fokus auf Wahlprogramme bietet den Vorteil, dass diese zu jeder Bundestagswahl aktualisiert werden, während Parteiprogramme oft nur in größeren Abständen überarbeitet werden. Veränderungen in der inhaltlichen Ausrichtung einer Partei lassen sich durch die Analyse der Wahlprogramme daher besser nachverfolgen.

Die Analyse folgt grundsätzlich den gleichen Schritten wie die Auswertung aus 2021:

1. Zunächst werden die Wahlprogramme in Vektoren (Embeddings) umgewandelt.
2. Anschließend werden diese Vektoren mithilfe eines Dimensionsreduktionsverfahrens (PCA) in einen zweidimensionalen Raum transformiert.

- Schließlich erfolgt die Analyse der Abstände zwischen den Programmen sowie der Veränderungen im Vergleich zu vorherigen Wahlperioden.
- Zusätzlich werden mögliche Koalitionen auf Basis der aktuellen Umfrageergebnisse betrachtet, einschließlich einer Einschätzung ihrer Stabilität und der potenziellen Schwierigkeit der Verhandlungsführung.

Die Vektorisierung der Wahlprogramme ist heute deutlich einfacher umzusetzen als noch vor drei Jahren. Während 2021 eine Aufteilung in kleinere Abschnitte (Chunks) sowie die Berechnung von Durchschnittswerten notwendig war, um große Textmengen verarbeiten zu können, lassen sich die Wahlprogramme mittlerweile in wenigen oder sogar in einem einzigen Schritt vektorisieren.

Für die Dimensionsreduktion haben wir – wie bereits erwähnt – die klassische Principal Component Analysis (PCA) verwendet. Der Vorteil der PCA gegenüber anderen Methoden wie UMAP oder DBSCAN liegt darin, dass sie keine zusätzlichen Parameter oder Zufallskomponenten erfordert. Dadurch ist die Analyse objektiviert, leichter reproduzierbar und besser nachvollziehbar.

Wahlprogramme 2021

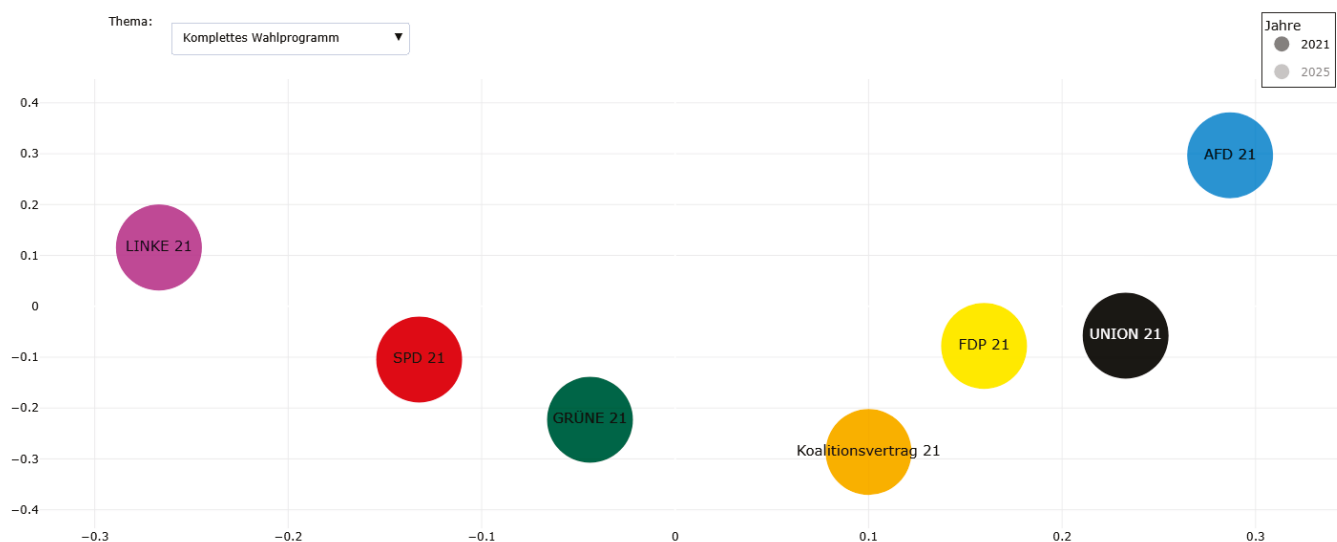


Abbildung 6: Dimensionsreduzierte Embeddings der Wahlprogramme 2021

Werfen wir zunächst einen Blick auf die Wahlprogramme von 2021, einschließlich einer Auswertung des Koalitionsvertrags der Ampel. Optisch ähnelt die Analyse der Auswertung der Parteiprogramme: FDP und Union liegen sehr dicht beieinander, während zur AfD ein deutlicher Abstand besteht. Der Abstand zwischen SPD und Linkspartei und zwischen Grünen und der AfD ist größer als in der ursprünglichen Analyse der Parteiprogramme. Das kann zum einen an der Ausrichtung der Partei- und Wahlprogramme liegen, zum anderen an der unterschiedlichen Methodik. Während die 2021 verwendete Methodik primär auf die Inhaltskategorien abzielte, betrachtet das aktuell verwendete Modell auch in die inhaltliche Positionierung.

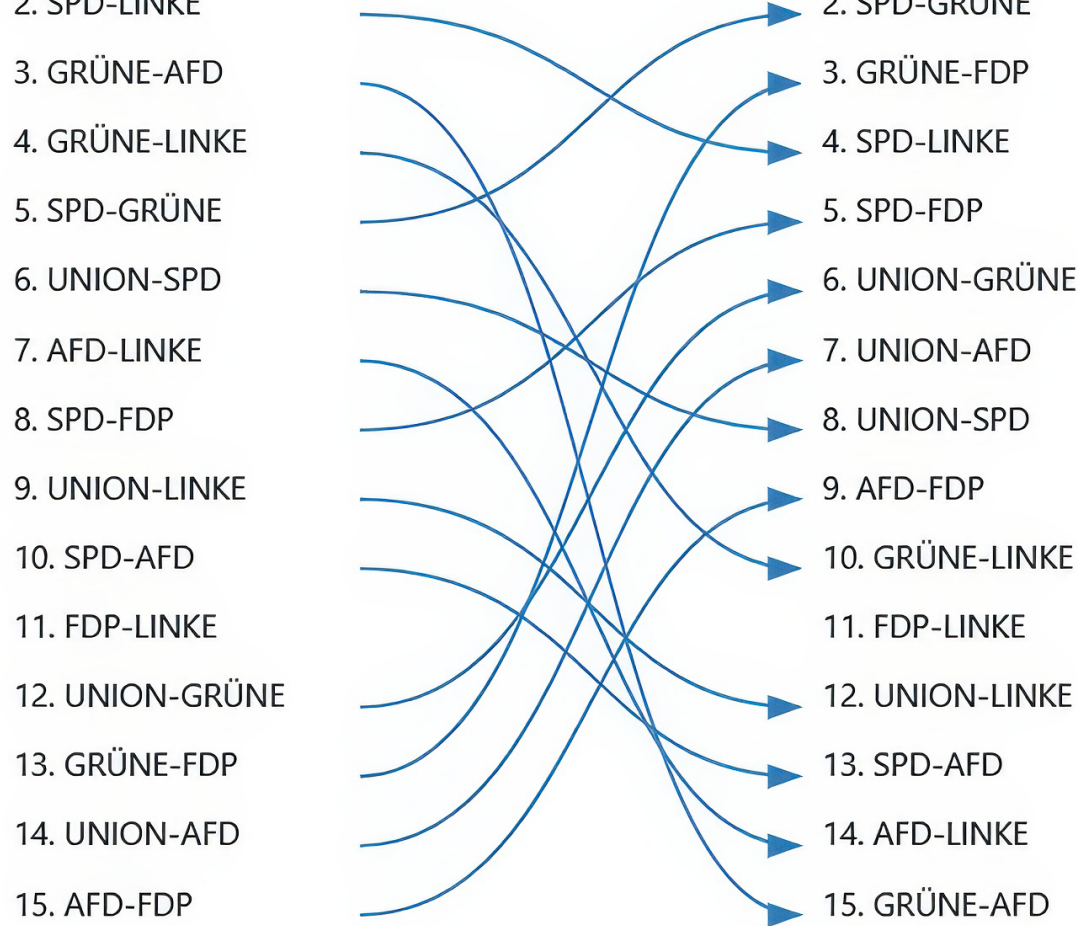
Programme mit den größten Ähnlichkeiten

Parteiprogramme 2021

1. UNION-FDP
2. SPD-LINKE
3. GRÜNE-AFD
4. GRÜNE-LINKE
5. SPD-GRÜNE
6. UNION-SPD
7. AFD-LINKE
8. SPD-FDP
9. UNION-LINKE
10. SPD-AFD
11. FDP-LINKE
12. UNION-GRÜNE
13. GRÜNE-FDP
14. UNION-AFD
15. AFD-FDP

Wahlprogramme 2021

1. UNION-FDP
2. SPD-GRÜNE
3. GRÜNE-FDP
4. SPD-LINKE
5. SPD-FDP
6. UNION-GRÜNE
7. UNION-AFD
8. UNION-SPD
9. AFD-FDP
10. GRÜNE-LINKE
11. FDP-LINKE
12. UNION-LINKE
13. SPD-AFD
14. AFD-LINKE
15. GRÜNE-AFD



— Partei- zu Wahlprogramm 2021 (>1 Platz)

Abbildung 7: Die Auswertungen von Wahl- und Parteiprogrammen aus dem Jahr 2021 zeigen erhebliche Unterschiede, die auf die Methodik der Auswertung und mögliche Unterschiede in den Programmen zurückzuführen sind. Die jeweiligen Kombinationen sind nach Ähnlichkeit gerankt.

Tabelle 1: Abstand der Ampel-Koalitionsparteien zum Koalitionsvertrag 2021-2025

Partei / Einigungspunkt	Abstand	Kleiner als Maximalwert
SPD	0.29	0.0%
FDP	0.22	26.4%
GRÜNE	0.16	46.7%

■ Niedriger Abstand ■ Mittlerer Abstand ■ Hoher Abstand

Untersucht man nun die Ähnlichkeit des Ampel-Koalitionsvertrages mit den Wahlprogrammen der Ampelparteien, fällt auf, dass der Abstand bei SPD besonders groß ist. Dies deutet darauf hin, dass die SPD die größten Zugeständnisse machen musste, um die Dreierkoalition zu ermöglichen. Ein möglicher Grund könnte sein, dass sich die Parteispitzen von Grünen und FDP vor den Verhandlungen mit der SPD abgestimmt haben. Dadurch stand die SPD einer bereits teilweise geeinten Position gegenüber, was ihre eigene Verhandlungsposition schwächte. Auffällig ist zudem, dass die Grünen sich in den Koalitionsverhandlungen offenbar am stärksten durchsetzen konnten: Ihr Abstand zum Koalitionsvertrag ist fast halb so groß wie der der SPD. Der Abstand der FDP zum Koalitionsvertrag ist etwa ein Viertel kleiner als der der SPD. Die SPD verfügte über zu wenige glaubhafte Verhandlungsalternativen gegenüber dem Angebot von FDP und Grünen.

Wahlprogramme 2025

Wie haben sich die Wahlprogramme der Parteien seit 2021 verändert?

Die AfD zeigt die stärkste Veränderung in ihrem Wahlprogramm im Vergleich zwischen 2021 und 2025. Die Grünen hingegen haben ihr Wahlprogramm am wenigsten angepasst.

Auffällig ist, dass sich die meisten Parteien stärker zur Mitte hin orientiert haben – mit Ausnahme der SPD, die diesen Trend nicht nachvollzogen hat, sondern sich leicht von der Mitte wegbewegt hat.¹

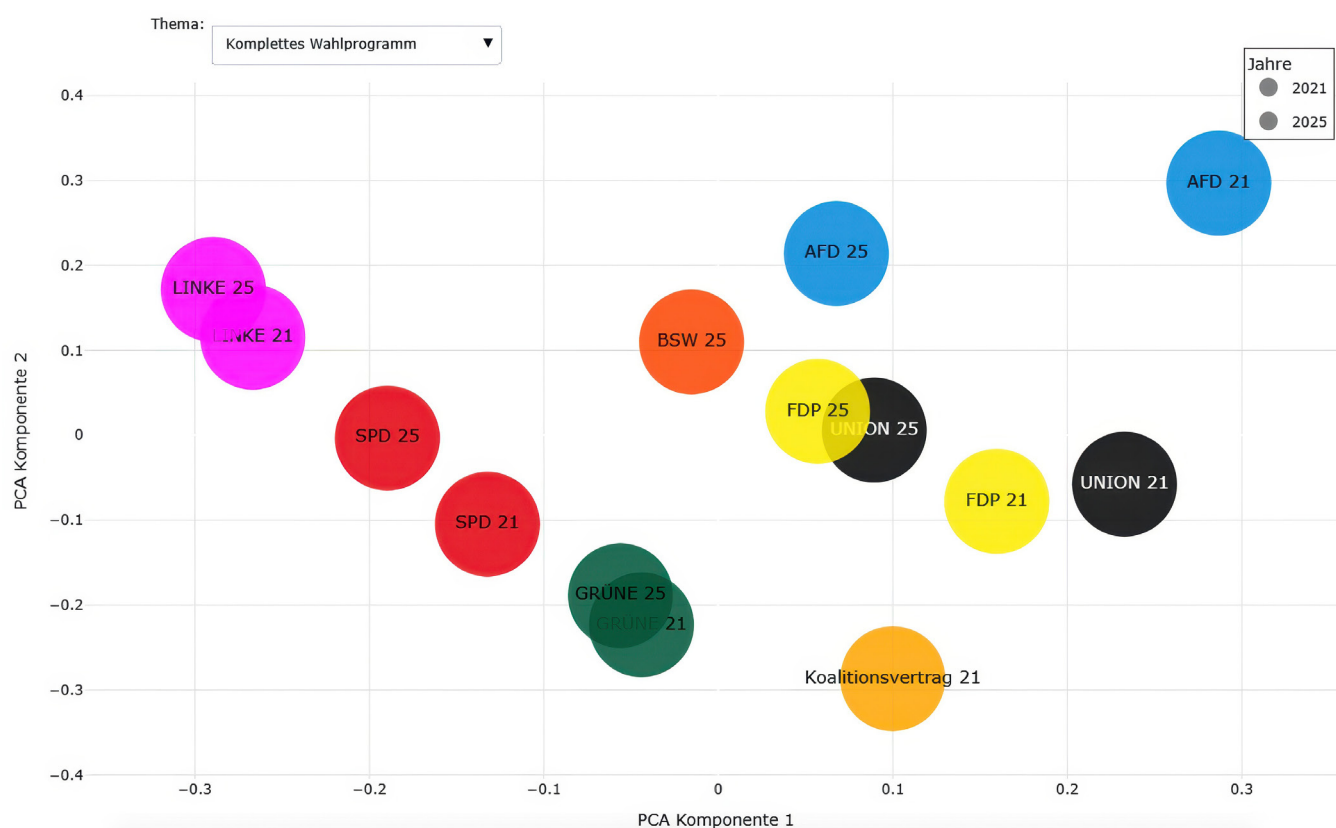


Abbildung 8: Dimensionsreduziertes Embedding der Wahlprogramme 2021 und 2025

¹ Der Mittelpunkt wurde für beide Jahre neu berechnet und hat sich leicht nach links verschoben, so dass es bei der Linkspartei aussieht, als habe sie sich vom Mittelpunkt wegbewegt, obwohl es zu einer Annäherung gekommen ist.

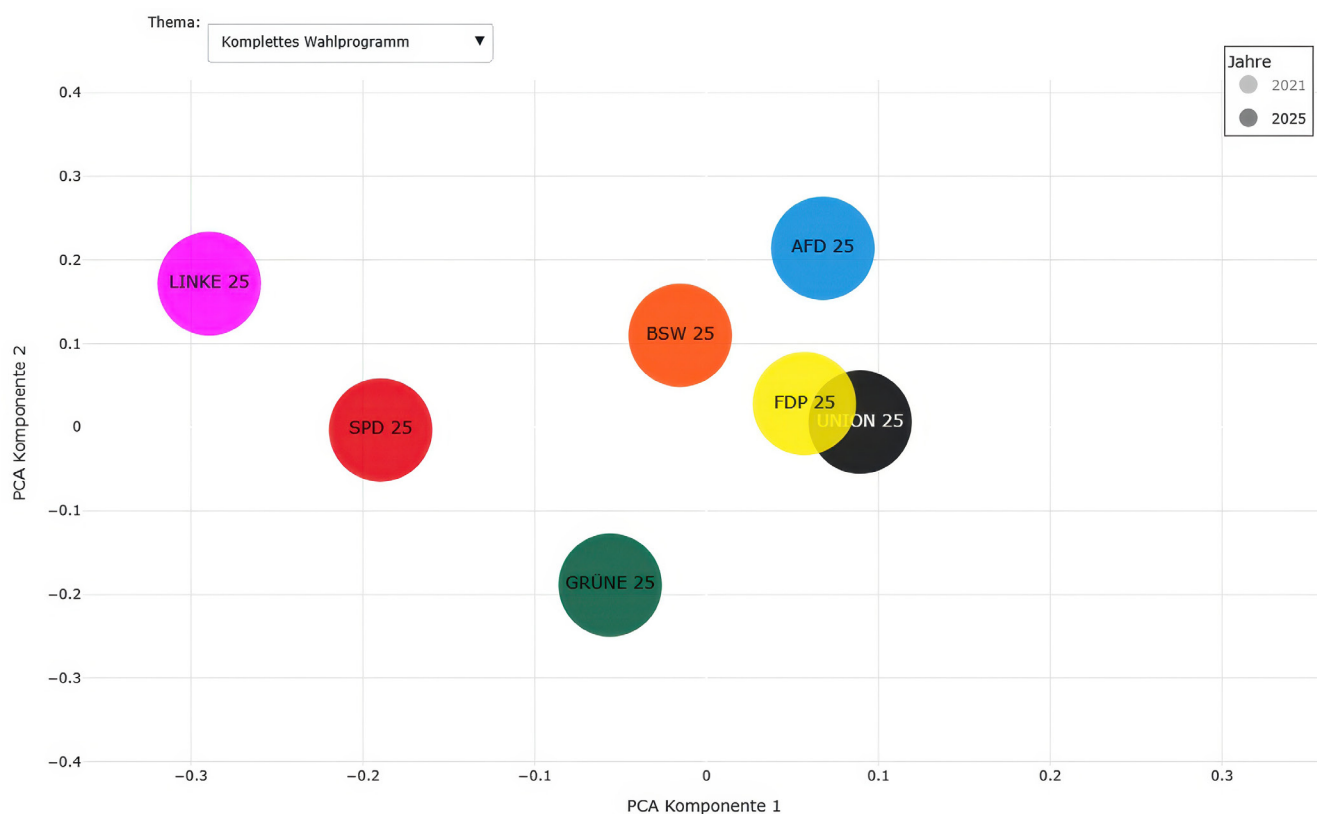


Abbildung 9: Dimensionsreduziertes Embedding der Wahlprogramme 2025

Das BSW wurde erst 2024 gegründet, sodass kein Vergleich mit einem Wahlprogramm aus dem Jahr 2021 möglich ist. Auffällig ist jedoch, dass das Wahlprogramm scheinbar strategisch zentral positioniert wurde – vermutlich, um sich so möglichst viele Koalitionsoptionen offenzuhalten.

Ebenso auffällig ist der große Abstand des Koalitionsvertrags zum Mittelpunkt der Darstellung. Dies könnte nicht nur auf inhaltliche Unterschiede zurückzuführen sein, sondern auch auf den grundlegend verschiedenen Zweck der Dokumente: Während ein Wahlprogramm der Positionierung im Wahlkampf dient, definiert ein Koalitionsvertrag die geplante Regierungsarbeit der kommenden Jahre.

Tabelle 2: Veränderung der Wahlprogramme 2021 gegenüber 2025

Partei	Jahr	eg. Positionsveränderung	Annäherung an Mittelpunkt
AFD	2025	0.23	0.11
UNION	2025	0.16	0.01
FDP	2025	0.15	0.00
SPD	2025	0.12	-0.04
LINKE	2025	0.06	0.17
GRÜNE	2025	0.04	0.09

■ Geringe Veränderung ■ Mittlere Veränderung ■ Starke Veränderung

Quelle: Wahlprogramme der Parteien, veröffentlicht auf www.bundestagswahl-bw.de.

Die Abstände ergeben sich aus dem Abstand der Parteien zueinander nach Anwendung des Embedding Modells und der Dimensionsreduktion. Das BSW hatte 2021 noch kein Wahlprogramm und konnte daher nicht berücksichtigt werden.

Mögliche Koalitionen

Welche Aussagen lassen sich über mögliche Koalitionen treffen?

Die Abstandsmatrix zeigt den Abstand der Wahlprogramme zueinander. Die Summe der Abstände eines Wahlprogramms kann als Maß für Ihre inhaltliche Divergenz interpretiert werden. Je divergenter ein Wahlprogramm, desto schwieriger gestaltet sich die Koalitionsbildung. Umgekehrt deutet eine geringere Spaltensumme darauf hin, dass eine Partei sich zentraler positioniert und grundsätzlich koalitionsfähiger auftritt.

Tabelle 3: Abstandsmatrix Wahlprogramme 2025

	AFD	UNION	FDP	GRÜNE	LINKE	SPD	BSW	Ø
AFD		0.21	0.19	0.42	0.36	0.34	0.13	0.27
UNION	0.21		0.04	0.24	0.41	0.28	0.15	0.22
FDP	0.19	0.04		0.24	0.37	0.25	0.11	0.20
GRÜNE	0.42	0.24	0.24		0.43	0.23	0.30	0.29
LINKE	0.36	0.41	0.37	0.43		0.20	0.28	0.34
SPD	0.34	0.28	0.25	0.23	0.20		0.21	0.23
BSW	0.1	0.1	0.1	0.3	0.3	0.2		0.21
Summe	1.65	1.33	1.20	1.87	2.06	1.50	1.18	1.52
Rang	5	3	2	6	7	4	1	

■ Niedriger Abstand ■ Mittlerer Abstand ■ Hoher Abstand

Quelle: Wahlprogramme der Parteien, veröffentlicht auf www.bundestagswahl-bw.de.

Die Abstände ergeben sich aus dem Abstand der Wahlprogramme zueinander nach Anwendung des Embedding Modells und der Dimensionsreduktion. Die Spaltensumme steht für den Grad der Inkompatibilität zu anderen Parteien. Der Rang wurde aufsteigend berechnet und steht für das Maß an Kompatibilität mit anderen Parteien.

Interessanterweise weist das BSW die geringsten summierten Abstände zu den Wahlprogrammen aller anderen Parteien auf. Danach folgen die FDP, die Union, die SPD und schließlich die AfD. Die Grünen und die Linkspartei nehmen 2025 hingegen die insgesamt divergentesten Positionen im Vergleich zu den Programmen aller anderen Parteien ein. Zum Vergleich: 2021 hatte noch die AfD das am stärksten abweichende Wahlprogramm.

Tabelle 4: Abstandsmatrix Wahlprogramme 2021

	AFD	UNION	FDP	GRÜNE	LINKE	SPD	Ø
AFD		0.36	0.40	0.62	0.58	0.58	0.51
UNION	0.36		0.08	0.32	0.53	0.37	0.33
FDP	0.40	0.08		0.25	0.47	0.29	0.30
GRÜNE	0.62	0.32	0.25		0.41	0.15	0.35
LINKE	0.58	0.53	0.47	0.41		0.26	0.45
SPD	0.58	0.37	0.29	0.15	0.26		0.33
Summe	2.53	1.65	1.48	1.74	2.24	1.65	1.88
Rang	6	3	1	4	5	2	

■ Niedriger Abstand ■ Mittlerer Abstand ■ Hoher Abstand

Quelle: Wahlprogramme der Parteien, veröffentlicht auf www.bundestagswahl-bw.de.

Die Abstände ergeben sich aus dem Abstand der Wahlprogramme zueinander nach Anwendung des Embedding Modells und der Dimensionsreduktion. Die Spaltensumme steht für den Grad der Inkompatibilität zu anderen Parteien. Der Rang wurde aufsteigend berechnet und steht für das Maß an Kompatibilität mit anderen Parteien.

Union und FDP weisen nach wie vor die größten inhaltlichen Überschneidungen auf. Auffällig ist, dass die inhaltlichen Gemeinsamkeiten zwischen den Ampelparteien deutlich abgenommen haben. Ebenso sind die Positionen der Linkspartei und der Grünen weiter auseinandergerückt, wodurch eine Linkskoalition (Rot-Rot-Grün) nicht nur aufgrund der erforderlichen Mehrheiten, sondern auch inhaltlich zunehmend unwahrscheinlich erscheint.

Programme mit den größten Ähnlichkeiten

Wahlprogramme 2021

1. UNION-FDP
2. SPD-GRÜNE
3. GRÜNE-FDP
4. SPD-LINKE
5. SPD-FDP
6. UNION-GRÜNE
7. UNION-AFD
8. UNION-SPD
9. AFD-FDP
10. GRÜNE-LINKE
11. FDP-LINKE
12. UNION-LINKE
13. SPD-AFD
14. AFD-LINKE
15. GRÜNE-AFD

Wahlprogramme 2025

1. UNION-FDP
2. AFD-FDP
3. SPD-LINKE
4. UNION-AFD
5. SPD-GRÜNE
6. UNION-GRÜNE
7. GRÜNE-FDP
8. SPD-FDP
9. UNION-SPD
10. SPD-AFD
11. AFD-LINKE
12. FDP-LINKE
13. UNION-LINKE
14. GRÜNE-AFD
15. GRÜNE-LINKE

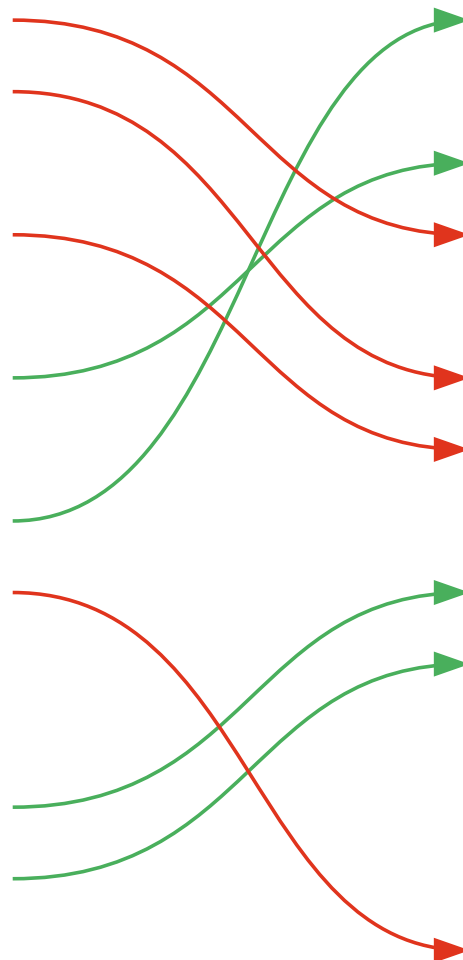


Abbildung 10: Im Ranking der Programmähnlichkeiten kommt es zu deutlichen Veränderungen gegenüber 2021. Um die Auswertung zu erleichtern, wurde das BSW 2025 nicht mit betrachtet.

Die Union ist laut aktueller Umfragen die stärkste politische Kraft, weshalb Koalitionsverhandlungen voraussichtlich von ihr initiiert werden. Inhaltlich bestehen die größten Überschneidungen zwischen der Union und der FDP. Allerdings erscheint eine Schwarz-Gelbe Koalition unwahrscheinlich, da eine gemeinsame Mehrheit wohl nicht erreicht wird, zumal unklar bleibt, ob die FDP die 5%-Hürde überschreiten wird. Bemerkenswert ist zudem der deutliche Abstand der Union zu den Grünen und der SPD, mit denen eine Koalition anscheinend angestrebt wird.

Tabelle 5: Abstand Union zu anderen Parteien

	2021	2025	Veränderung
FDP	0.08	0.04	-0.04
BSW	-	0.15	n/a
AFD	0.36	0.21	-0.15
GRÜNE	0.32	0.24	-0.08
SPD	0.37	0.28	-0.09
LINKE	0.53	0.41	-0.12

■ Niedriger Abstand ■ Mittlerer Abstand ■ Hoher Abstand

Quelle: Wahlprogramme der Parteien, veröffentlicht auf www.bundestagswahl-bw.de. Die Abstände ergeben sich aus dem Abstand der Wahlprogramme zueinander nach Anwendung des Embedding Modells und der Dimensionsreduktion.

Der Abstand der Union zu den anderen Parteien hat sich von 2021 bis 2025 durchweg verringert. Um mögliche Koalitionsoptionen genauer zu analysieren, betrachten wir verschiedene Umfrageergebnisse und die daraus resultierenden Sitzverteilungen.

INSA-Umfrage vom 03.02.2025

Laut INSA-Umfrage vom 03.02.2025 ergibt sich die folgende Sitzverteilung:

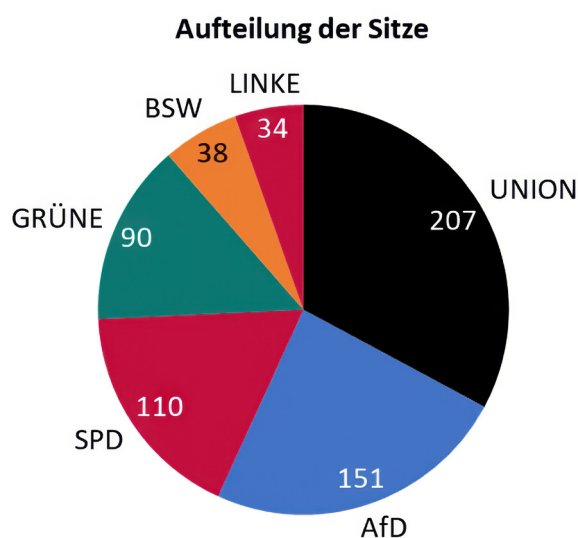


Abbildung 11: Sitze im Parlament gem. INSA-Umfrage vom 03.02.2025

Eine absolute Mehrheit im Bundestag wird ab 316 Sitzen erreicht. Gemäß der INSA-Umfrage vom 03.02.2025 gelingt dem BSW und der Linken der Einzug in den Bundestag. Die FDP schafft es – wie in den meisten Umfragen gegenwärtig – nicht über die 5%-Hürde.

Zur Bewertung der Schwierigkeit von Koalitionsverhandlungen und der anschließenden Regierungsarbeit wird die Summe der Abstände zwischen den dimensionsreduzierten Embedding-Punkten der Wahlprogramme genutzt. Es werden nur mögliche Koalitionen betrachtet, die eine Parlamentsmehrheit hätten und dabei mit maximal drei Parteien auskommen.

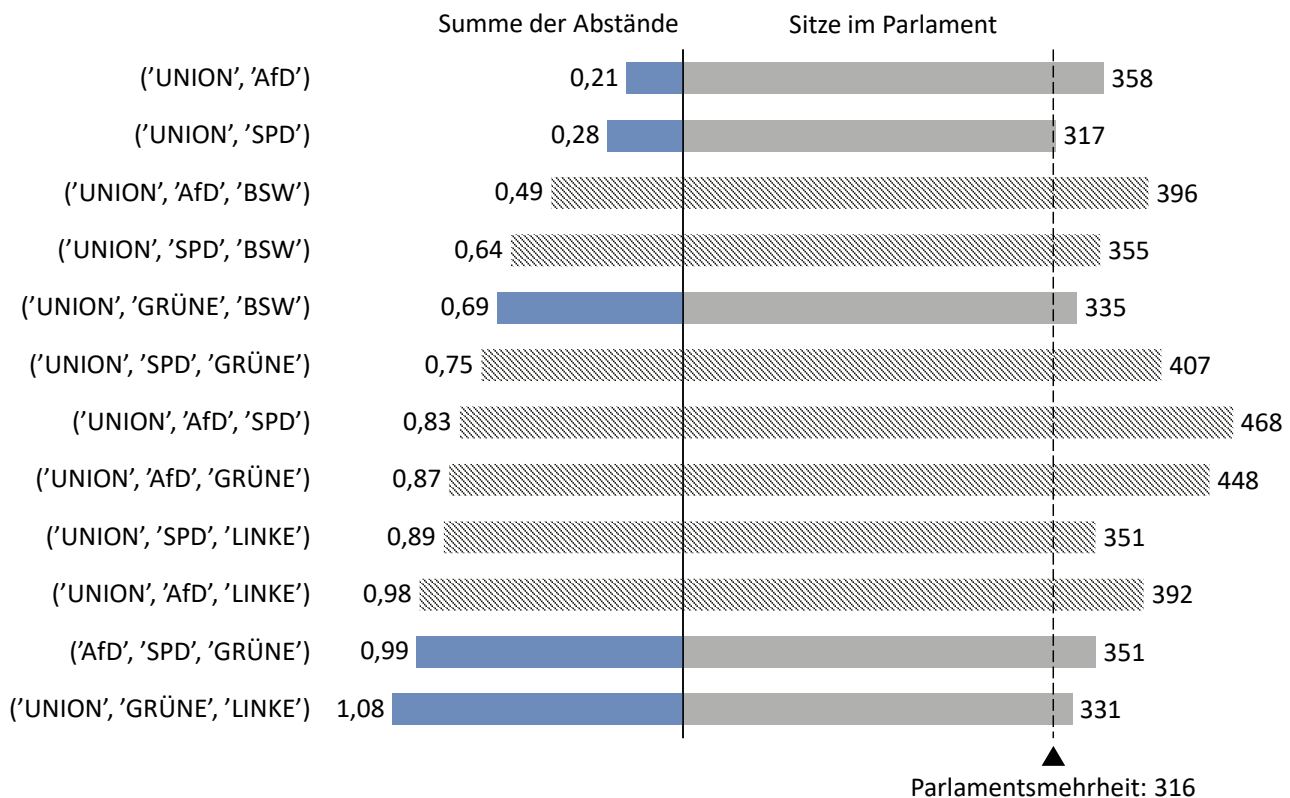


Abbildung 12: Auswertung der INSA-Umfrage vom 20.01.2025. Theoretische Koalitionen mit mehr Partnern als notwendig sind grau schraffiert abgebildet.

Gemäß der Sitzverteilung, die sich aus den Umfrageergebnissen ergibt, wären zwei Zweier-Koalitionen möglich: Union–AfD und Union–SPD. Da eine Zusammenarbeit mit der AfD seitens der Union ausdrücklich ausgeschlossen wurde, verbleibt als realistische Zweier-Koalition nur die Schwarz-Rote Koalition.

Die Sitze der Union und der Grünen reichen für eine Parlamentsmehrheit nicht aus, sodass ein dritter Partner erforderlich wäre – entweder das BSW oder die Linke. Die politischen Differenzen zwischen Union und Linke sind jedoch so erheblich, dass eine Koalition kaum realistisch erscheint. Zwischen Union und dem BSW gibt es mehr programmatische Schnittmengen. Zudem wurde eine Koalition zwischen Union und dem BSW nicht kategorisch ausgeschlossen, sodass eine Schwarz-Grün-BSW-Koalition als denkbare Option verbleibt.

Gem. der INSA Umfrageergebnisse gäbe es also zwei mehrheitsfähige Optionen:

- Schwarz-Rot (Union–SPD), das allerdings nur über eine äußerst knappe Mehrheit verfügt.
- Schwarz-Grün-BSW, das politisch unkonventioneller wäre, aber rechnerisch eine deutliche Mehrheit generiert. Im Ergebnis wäre diese Koalition aufgrund der Summe der inhaltlichen Differenzen jedoch voraussichtlich instabil.

Die Schwarz-Rote Koalition verfügt nach dieser Umfrage über eine hauchdünne Mehrheit. Von einer „großen Koalition“ kann man in diesem Fall wohl nicht mehr sprechen. Die Verhandlungsposition der Union wäre gegenüber die SPD mangels glaubwürdiger Alternativen geschwächt.

Forsa Umfrage vom 04.02.2025

Laut Forsa Umfrage vom 04.02.2025 schaffen es FDP und BSW nicht in den Bundestag. Nach dieser Umfrage ergibt sich die folgende Sitzverteilung:

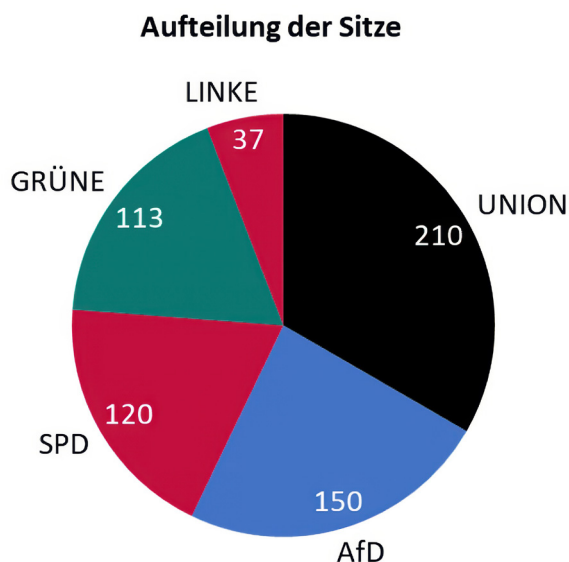


Abbildung 13: Sitze im Parlament gem. Forsa Umfrage vom 04.02.2025

In diesem Szenario gibt es zwei naheliegende Koalitionen für die Union: Zum einen wäre eine schwarz-rote Koalition denkbar, zum anderen eine Koalition mit den Grünen, die sogar über einen leicht geringen Abstand verfügt als die Koalition mit der SPD. Hier wäre die Union in der komfortablen Situation zwischen zwei akzeptablen Koalitionspartnern wählen zu können.

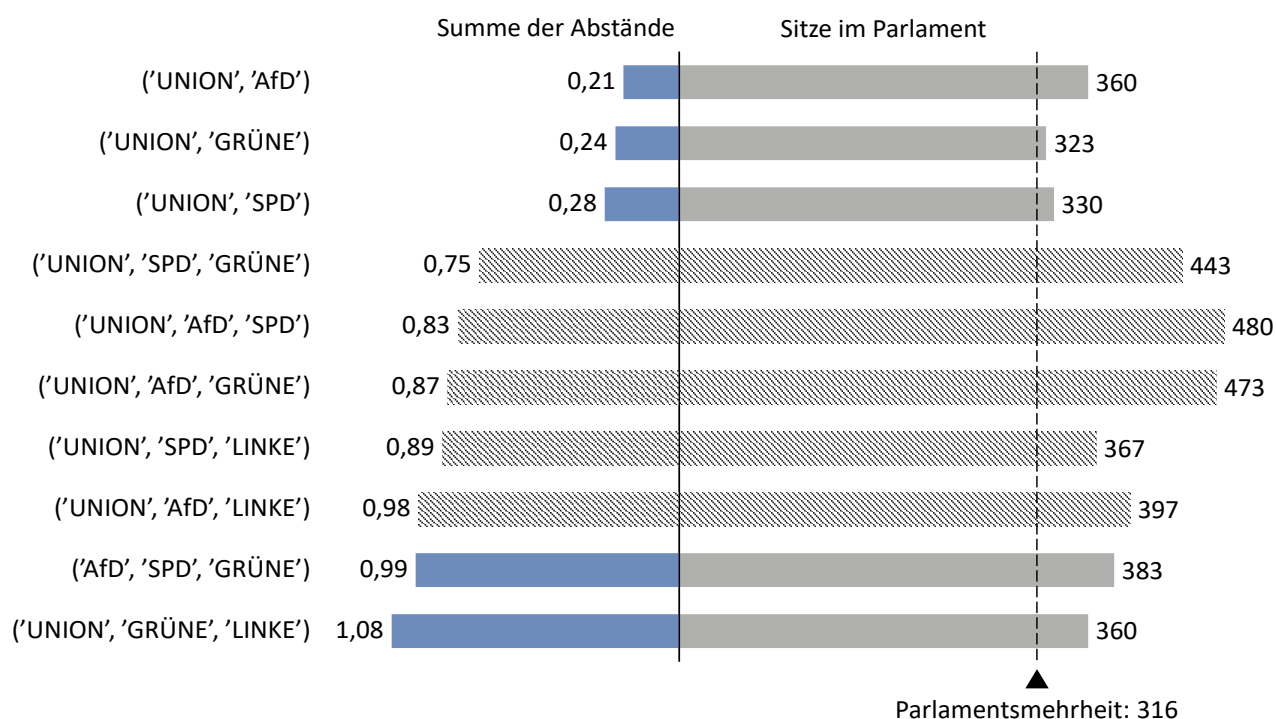
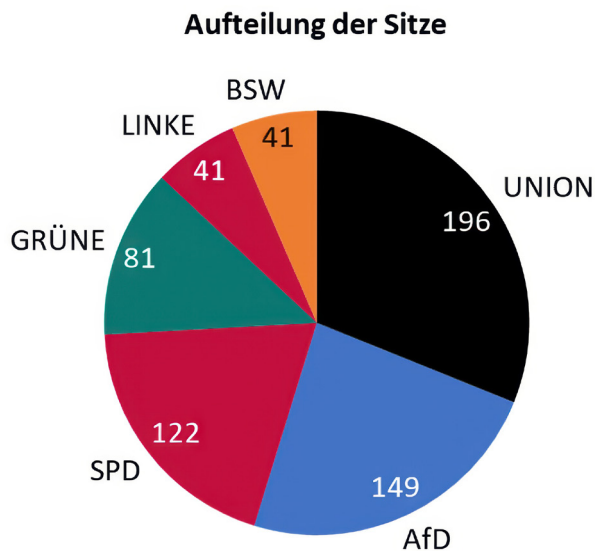


Abbildung 14: Auswertung Forsa-Umfrage vom 04.02.2025. Theoretische Koalitionen mit mehr Partnern als notwendig sind grau schraffiert.

Yougov Umfrage vom 05.02.2025

In einem dritten Szenario schaffen es laut Yougov Umfrage vom 05.02.2025 das BSW und die Linke in den Bundestag:



In dieser Konstellation wäre wiederum lediglich die Schwarz-Rote Koalition eine realistische Option. Eine Stimmehrheit für eine Schwarz-Grüne Koalition würde nicht erreicht. Die Verhandlungsposition der Union gegenüber der SPD ist hier wiederum schwach, da es gegenüber der Schwarz-Roten Koalition keine naheliegenden Alternativen für die Union gibt.

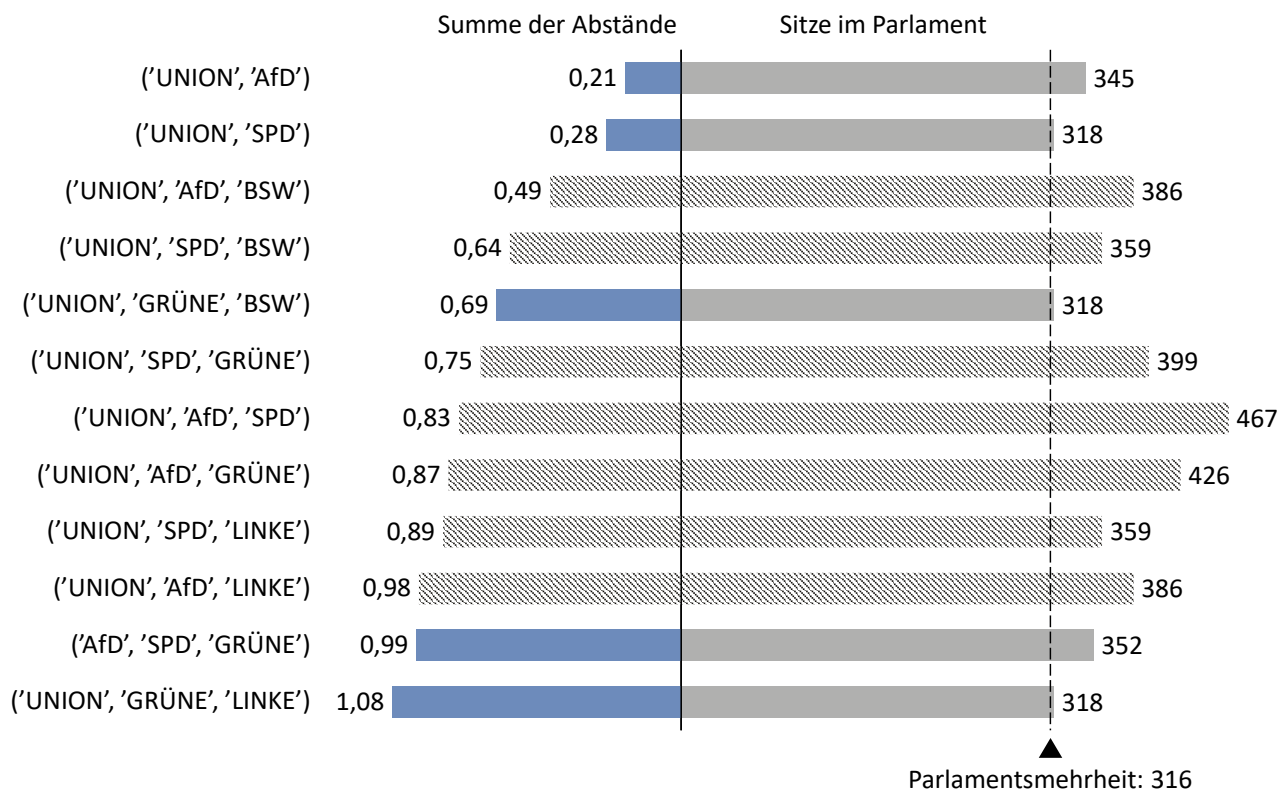
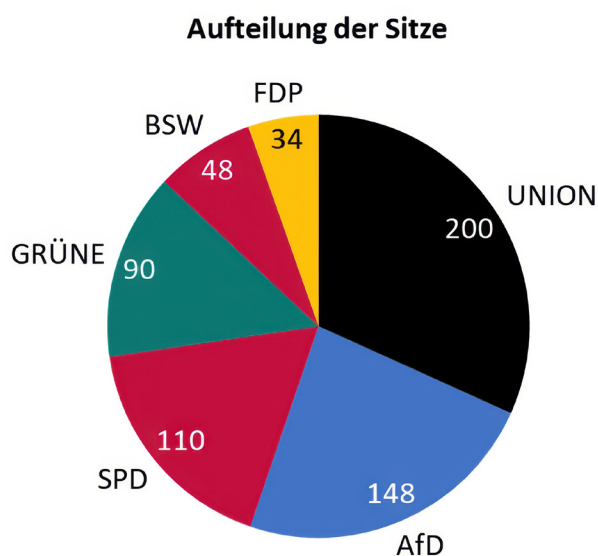


Abbildung 15: Auswertung Yougov-Umfrage vom 05.02.2025. Theoretische Koalitionen mit mehr Partnern als notwendig sind grau schraffiert.

INSA-Umfrage vom 20.1.2025

Laut einer INSA-Umfrage vom 20.1.2025 ergibt sich die folgende Sitzverteilung:



Diese Umfrage ist zum Zeitpunkt der Berichtserstellung schon etwas älter, zeigt aber ein interessantes Szenario auf. In dieser Konstellation schaffen es sowohl die FDP als auch das BSW in den Bundestag.

Bei diesen Mehrheitsverhältnissen ist die einzige Zweier-Koalition mit Parlamentsmehrheit die durch die „Brandmauer“ ausgeschlossene Schwarz-Blaue Koalition.

Die Schwarz-Grün-Gelbe „Jamaika-Koalition“ hätte den geringsten Summenabstand unter den nicht ausgeschlossenen Koalitionen mit Parlamentsmehrheit, gefolgt von einer Schwarz-Rot-Gelben „Deutschland“-Koalition.

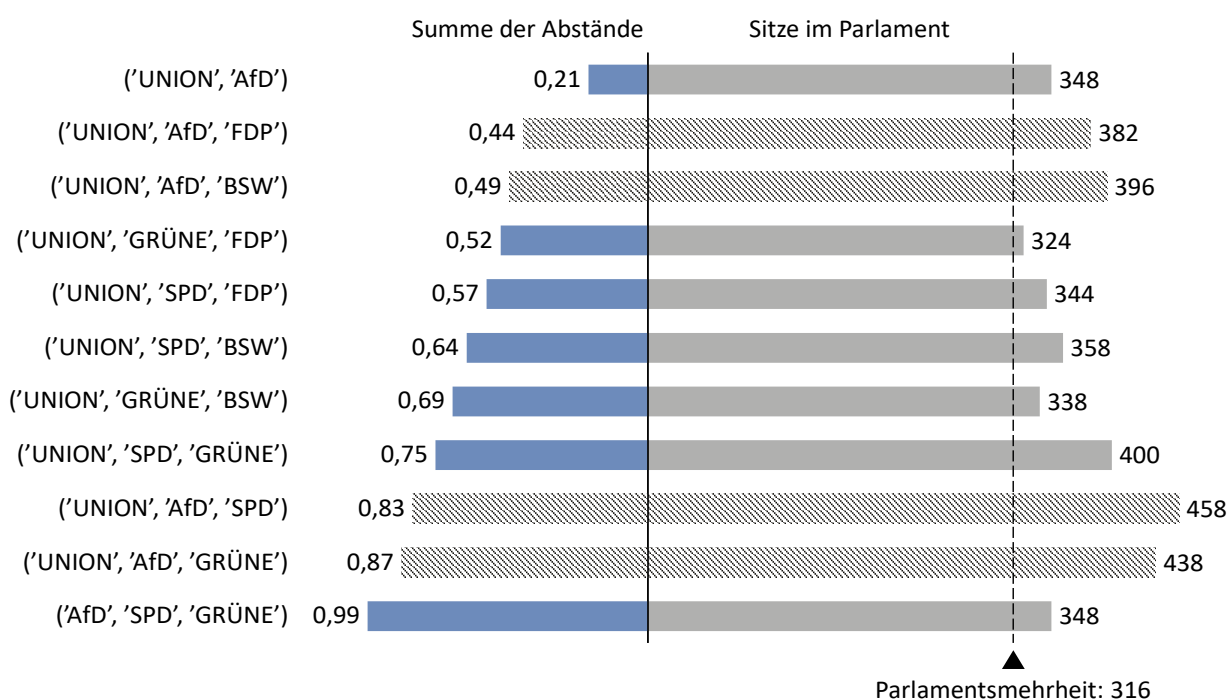


Abbildung 16: Auswertung der INSA-Umfrage vom 20.01.2025. Theoretische Koalitionen mit mehr Partnern als notwendig sind grau schraffiert abgebildet.

Eine Kooperation zwischen den Grünen und der FDP sowie zwischen der SPD und der FDP gestaltet sich nach dem Scheitern der Ampelkoalition als schwierig – zumindest solange das Führungspersonal der vorherigen Regierung unverändert bleibt. Ohne Beteiligung der FDP wären lediglich Koalitionen mit dem BSW möglich.

Die einzige weitere Option wäre eine Schwarz-Rot-Grüne Koalition, die jedoch ein erhebliches Konfliktpotenzial birgt und dementsprechend über einen (hohen) Summenabstand von 0,75 verfügt. Die Schwarz-Rot-Grüne Koalition liegt gemäß den summierten Abständen sogar noch über dem der Ampel-Koalition. Angesichts dieses Szenarios, in dem sowohl BSW als auch FDP die 5%-Hürde schaffen, erscheint die Bildung einer stabilen Koalition äußerst schwierig, wodurch die Brandmauer der Union gegenüber der AfD ins Wanken geraten könnte.

Der Einzug kleinerer Parteien ins Parlament schwächt die Verhandlungsposition der Union. Das mit Abstand ungünstigste Szenario für sie wäre ein Wahlergebnis, bei dem neben einer Koalition mit der AfD nur Dreier-Koalitionen eine regierungsfähige Mehrheit hätten.

The Competitor

Fragen, Rückmeldung, Kritik, Themenideen oder Neuanmeldungen?

Wir freuen uns über Ihre Rückmeldung an
newsletter@competitio.de