NR. 35 SOMMER 2022

PALAIS BIRON

BADEN-BADENER UNTERNEHMER GESPRÄCHE

Hans-Jörg Naumer
Grünes Wachstum ist möglich

Christiane Benner
Sozialpartnerschaft steigert Resilienz der Unternehmen

Carola Lentz
Navigieren in einer multipolaren Welt

Michael Schöllhorn

DIE UKRAINE IST DIE SPITZE DES EISBERGS

EnBW

Wir laden Deutschland

Willkommen im EnBW HyperNetz.

enbw.com/WirLadenDeutschland

connect TESTSIEGER ELEKTROMOBILITÄTS-ANBIETER EnBW mobility+ Heft 12/2021 www.connect.de

TESTSIEGER 2022 BESTE ABDECKUNG Auto Bild eMobility Excellence EnBW mobility+ Unabhängige Anbieter D/A/CH Heft 22/2022

Zeit für ein Comeback!

Seit Ihrem letzten Besuch im Palais Biron ist schon ein wenig Zeit vergangen, nur allzu gerne würden wir Sie wieder bei uns begrüßen! Sie erinnern sich:

- Hochrepräsentative Villa
- Unverwechselbarer Rahmen durch persönliche und diskrete Betreuung
- Digitaler State-of-the-Art dank hochmoderner Konferenztechnik
- City-Flair trifft auf historischen Park im Herzen der Welterbe-Stadt Baden-Baden

Ihre hochkarätige Veranstaltung verdient einen exklusiven Veranstaltungsort!

Wir freuen uns auf Sie!

Palais Biron
Baden-Baden

www.palais-biron.de
tagungshaus@palais-biron.de
T.: 07221 / 70 04 01

Der Antrieb zum Sieg

Unter den harten Rennsportbedingungen der Formel E gewinnen wir wertvolle Erkenntnisse für die Elektrifizierung von Serienfahrzeugen. ZF stattet das Mahindra-Rennteam mit dem gesamten 800-Volt-Antriebsstrang aus: vom E-Motor über das Getriebe bis hin zur Leistungselektronik auf Siliziumkarbid-Basis. Mehr Infos unter: **zf.com/motorsport**

#zfmotorsport

see. think. act.

Liebe Alumni, liebe Freunde!

„Wir erleben eine Zeitenwende. Und das bedeutet: Die Welt danach ist nicht mehr dieselbe wie die Welt davor." So sagte es Bundeskanzler Scholz bei seiner Regierungserklärung am 27. Februar im Bundestag als Reaktion auf den Angriff Russlands auf die Ukraine. Das bedeutet auch eine Zeitenwende für uns alle, für die Gesellschaft und die Wirtschaft in Deutschland und Europa. Es gibt eine große Entschlossenheit und Geschlossenheit, einen gemeinsam getragenen Wunsch, dass wir mit einer solchen Zeitenwende nicht nur einen singulären Konflikt bearbeiten, sondern viele angestaute Probleme angehen und unbequeme Wahrheiten akzeptieren. Die Entwicklung, nicht nur der letzten Monate, hat den Menschen vor Augen geführt, wie sehr die Volkswirtschaften international vernetzt sind und in welchem Maße Politik und Wirtschaft einander bedingen. Jeder Einzelne spürt die Auswirkungen von unterbrochenen Lieferketten, sprunghaft steigenden Preisen und von Sanktionen gegen Russland. Viele Fragen sind – auch im Rahmen der BBUG – drängend: Wir hinterfragen, wie eine ausgewogene internationale Arbeitsteilung erreicht werden kann. Wir diskutieren, wie viel geopolitisches Risiko in unseren Geschäftsmodellen steckt. Wir debattieren, welche Rolle Europa künftig in der Welt einnehmen wird – politisch, aber auch wirtschaftlich. Wir fragen uns, wie viel uns unsere Sicherheit wert ist; wie man die gesellschaftlichen Kosten schultert; wie wir mit den Konsequenzen des Krieges für Migration und Ernährung weltweit umgehen können. Diese Debatte wird intensiver als sonst üblich auch zwischen Politik und Wirtschaft geführt. Es sollte nicht bei Debatten bleiben: Wir müssen die Zeitenwende als Chance begreifen. Als Chance, dass wir Pfadabhängigkeiten verlassen können und eine Transformation meistern, die mehr bedeutet als sicherlich wichtige rüstungspolitische Vorhaben. Und hier sind wir als Baden-Badener Unternehmer Gespräche gefragt, unsere Verantwortung noch stärker als bisher wahrzunehmen. Wir sind ein Kreis, der bereit und in der Lage ist, seinen Beitrag zur Lösung der vielen anstehenden Aufgaben zu leisten!

Über das Ausscheiden von Frank Trümper und den Start von Michael Schwarz habe ich an dieser Stelle bereits geschrieben. Neben dem Wechsel in der Geschäftsführung und dem Ausscheiden vieler prägender, langjähriger Mitarbeiterinnen im vergangenen Jahr geht die Veränderung der Geschäftsstelle auch 2022 weiter. Mariusz Sliwa wird nach zehn Jahren die BBUG verlassen. Wir sind ihm sehr dankbar für sein vielfältiges Engagement, das Einbringen seiner Weltoffenheit und seines Interesses an anderen Kulturen und wünschen ihm von Herzen alles Gute! Trotz dieser Umbrüche hat das gesamte Team so vieles möglich gemacht, viele digitale Ersatzangebote geschaffen und so flexibel wie möglich auf die Herausforderungen reagiert. In diesem Umbruchjahr gehen wir als BBUG noch weitere wichtige Veränderungen an: Wir starten mit der Modernisierung der IT-Infrastruktur, wollen den Austausch mit der Politik bei den BBUG stärken, gehen schrittweise auch im Palais Biron notwendige Renovierungen und Umgestaltungen an. Viele Schritte, damit die BBUG auch in den kommenden Jahren relevant und lebendig bleiben.

Für die Kommunikation mit und zwischen den Alumni der BBUG ist das Palais Biron Magazin unverzichtbar. Unter der engagierten und professionellen Führung von Christiane Goetz-Weimer ist es immer wieder gelungen, eine gute und spannende Lektüre mit den – von vielen auch geschätzten – „Vereinsnachrichten" der BBUG zu verknüpfen. Ohne den großen persönlichen Einsatz von Frau Goetz-Weimer wäre dies nicht möglich gewesen – dafür auch an dieser Stelle ein ganz großer Dank für die langjährige und fruchtbare Zusammenarbeit an sie und ihr Team beim CH. GOETZ VERLAG/WEIMER MEDIA GROUP.

Dies wird die letzte Ausgabe des Magazins in der Ihnen bekannten Form sein. Künftig wollen wir auch die anderen – digitalen – Kanäle stärker nutzen und Auftritt und Erscheinungsbild der BBUG weiterentwickeln.

Ich hoffe, dass ich viele von Ihnen bei unserem Jubiläumstreffen anlässlich des 150. BBUG-Gesprächs im September in Baden-Baden treffen werde. Nach mehr als zwei, überwiegend virtuellen Jahren freuen wir uns auf den Austausch zu vielen der oben angerissenen Themen – und natürlich auf die vielen guten Gespräche im Kreise Ihrer BBUG!

Herzlich Ihr

Kurt Bock, Vorsitzender des Vorstands

Foto: Christian Rudnik

Zukunftsweisende Immobilien in ganz Europa –
vom Design über den Bau bis zu Services im Betrieb.

goldbeck.de

GOLDBECK

Die Ukraine ist die Spitze des Eisbergs
von Michael Schöllhorn **10**

18 Gegen den Strich:
Europäische Sicherheitsordnung
von Hanns W. Maull

Manager müssen sich zu Coaches und
inspirierenden Leadern transformieren **24**
von Daniel Szabo

32 Grünes Wachstum ist möglich
von Hans-Jörg Naumer

38 Sozialpartnerschaft steigert Resilienz der Unternehmen
von Christiane Benner

Navigieren in einer multipolaren Welt **44**
von Carola Lentz

54 Das war das 149. BBUG

58 Sprecher

60 Aus den Regionalkreisen

66 Zu guter Letzt: Frank Trümper

WIR
Das WIR bewegt mehr
Gemeinsam sparen wir jedes Jahr 99 Mio. Tonnen CO_2 ein
e·on
Findet heraus, was E.ON und seine Partner schon jetzt für das Klima tun.
eon.com/action
Errechnet auf Basis der vermiedenen CO_2-Emissionen von Anlagen zur Nutzung von erneuerbarer Energien, die an das E.ON-Netz in Europa angeschlossen sind, im Vergleich zu den durchschnittlichen CO_2-Emissionen von Anlagen zur Nutzung nicht erneuerbarer Energien. Bezugsjahr 2019. Näheres unter eon.com/action.

MICHAEL SCHÖLLHORN

Die Ukraine ist die Spitze des Eisbergs

Europa steht verteidigungspolitisch am Scheideweg. Der CEO von Airbus Defence and Space fordert bei seinem Vortrag im Palais Biron die Teilnehmer auf, auch die ESG-Kriterien der eigenen Unternehmen zu überprüfen

Bei der Anfrage im Herbst 2021, ob ich einen Vortrag über die industrielle Sicht auf die deutsche und europäische Sicherheitspolitik bei den BBUG halten wolle, war Europa gerade auf dem besten Weg, seine Verteidigungsindustrie endgültig zu marginalisieren. Die schwedische SEB-Bank hatte Aktien unseres Sektors kurz zuvor auf eine Stufe mit Pornografie und Tabak gesetzt und aus ihren Fonds ausgeschlossen. Auf EU-Ebene definierte die Arbeitsgruppe zur sozialen Taxonomie uns als gesellschaftsschädigend und schlug vor, dass Verteidigung grundsätzlich nicht als nachhaltig gelten sollte. Vor allem mittelständische Unternehmen sahen sich zunehmend mit Schwierigkeiten konfrontiert: Die LBBW etwa wollte Lieferungen von „Kriegswaffen“ selbst dann nicht finanzieren, wenn sie vom Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle genehmigt wurden. Auch bei Airbus erging es uns nicht viel besser: Letzten Herbst nutzte die Bundeswehr unser Transportflugzeug A400M, um mehr als 5.000 Menschen aus Kabul zu retten. Zeitgleich verweigerte ein weltweit führendes deutsches Logistikunternehmen den Transport von dringend benötigten Ersatzteilen für diese Maschinen – aus „moralischen“ Gründen. Weil eine unserer Tochterfirmen jene Trägerraketen für die französischen Nuklearwaffen wartet, die jetzt wohl-

feil sind, einen russischen Atomangriff abzuschrecken, sollten wir nicht in den Dax aufgenommen werden – trotz des Verfassungsauftrags der Bundeswehr und der nuklearen Teilhabe Deutschlands als Staatsräson.

Es ist paradox. Sicherheit und Verteidigungsfähigkeit sind unverzichtbare Voraussetzungen für Souveränität und Wohlstand einer Gesellschaft – und damit für eine nachhaltige Entwicklung. Dazu versuchen wir in Europa seit Jahren unter dem Leitbegriff der strategischen Autonomie unsere Abhängigkeit von globalen Supermächten zu lösen. Dennoch schwangen sich 2021 Teile von Politik und Wirtschaft dazu auf, Europa den souveränen Zugang zu Schlüsseltechnologien im Namen falsch verstandener Nachhaltigkeit endgültig zu erdrosseln.

Dieses Vorgehen war ebenso fehlgeleitet wie kurzsichtig, scheiterte jedoch nicht an einer politischen Debatte, der klaren Benennung von Zielkonflikten oder dem Bekenntnis zu langfristiger strategischer Planung. Im Gegenteil, es wurde schlimmer. Erst der Schock über den erneuten, unmenschlichen Krieg Russlands gegen die Ukraine veränderte die Vorzeichen unserer Diskussion.

Dabei kann gerade Russlands Aggression niemanden verwundern, der sich mit Außen- und Sicherheitspolitik beschäftigt hat. Schon 2003 zeigte sich die unverhohlene Verachtung russischer Truppen für das Völkerrecht, als sie Grosny zur laut UN am meist zerstörten Stadt der Erde machten. Während der Münchner Sicherheitskonferenz 2007 legte Wladimir Putin in seinem als Wutrede in die Geschichte eingegangenen Vortrag die klare Absicht zum russischen Revanchismus offen. Er ließ seinen Worten Taten folgen.

2008 startete Russland in Georgien die Annexion von Südossetien und Abchasien unter dem Vorwand, russische Staatsbürger in den Provinzen schützen zu wollen. 2014 besetzte Russland nach demselben Muster die Krim. Später unterschrieben die Konfliktparteien das zweite Minsker Abkommen, während etwa 5.000 ukrainische Soldaten

Foto: AIRBUS 2021 PAD Anthony Pecchi

in Debalzewe von russischen Truppen eingekesselt waren. 2015 begann Russlands Eingriff in den Syrienkrieg. Offiziell sollten islamistische Terroristen bekämpft werden, tatsächlich litt vor allem die Bevölkerung.

Jenseits seiner konstanten Kriegsführung intensivierte Russland die Arbeit an neuer militärischer Technologie, verbunden mit klaren Botschaften an den Westen: 2018 etwa wurden Nuklearschlagfähige Iskander-Raketen nach Kaliningrad verlegt – in Reichweite für einen schnellen Angriff auf Berlin. Ob es angesichts dieses Vorgehens wirklich angemessen ist, jetzt von einem überraschenden Angriff zu sprechen, sei dahingestellt. Viel interessanter ist die Frage, wie Deutschland auf diese mehr als 20-jährige Aggression bisher reagierte.

Die Antwort ist ernüchternd. 2005, fünf Jahre nach den Gräueltaten in Grosny, wohnte Wladimir Putin gemeinsam mit Kanzler Gerhard Schröder der offiziellen Vereinbarung für die Nord-Stream-Gasleitungen bei. Schon damals warnten Experten und Bündnispartner vor der russischen Nutzung von Energie als Druckmittel. 2015, ein Jahr nach der Annexion der Krim, wurde Nord Stream 2 unter Kanzlerin Merkel aus der Taufe gehoben – in der Hoffnung, Russlands Außenpolitik durch Annäherungen in den gemeinsamen Handelsbeziehungen zu verändern. Deutschlands Abhängigkeit von russischem Gas wuchs. Der Wandel dagegen blieb aus.

Im Rückblick wäre es leicht, dieses Vorgehen kategorisch als aussichtslos oder naiv anzuprangern. Aber es ist wichtig, genauer hinzusehen: Der Ansatz, weitere russische Aggressionen durch eine Mischung von diplomatischen und wirtschaftlichen Maßnahmen zu verhindern, war sicherlich von guter Absicht geprägt. Er wurde allerdings nicht wirklich konsequent umgesetzt und ohne glaubhafte militärische Abschreckungsfähigkeit unternommen. Es gab keine Absicherung für den Fall, dass es einer Autokratie wie Russland im Ernstfall zuerst um territoriale und eben nicht um volkswirtschaftliche Gewinne geht.

Das Hinwegsehen über Russlands Angriffe wurde – vor allem in Deutschland – außerdem von einem Appeasement begleitet, das vonseiten der Wirtschaftselite wohl eher am Erhalt der Friedensdividende und der günstigen Rohstoffversorgung als an Risikomanagement und der strategischen Prävention von Konflikten interessiert war: Hätten

Foto: shutterstock / Govorov Evgeny

sich Deutschland, Frankreich und das Vereinigte Königreich zum Beispiel schon 1990 auf ein verbindliches Niveau der Verteidigungsausgaben von 2 Prozent des BIP geeinigt, dann hätte Frankreich seitdem 80 Milliarden US-Dollar und das Vereinigte Königreich 186 Milliarden US-Dollar einsparen können, weil sie das Ziel übererfüllten. Deutschland hingegen hätte 619 Milliarden US-Dollar zusätzlich aufwenden müssen.

Defizite in der eigenen Bündnisfähigkeit und die zunehmende Enttäuschung Verbündeter wurden dabei bewusst in Kauf genommen oder durch Neologismen kaschiert. 2014 etwa, dem Jahr, als Russland die Krim annektierte, entstanden im Verteidigungsministerium Begriffe wie Dynamisches Verfügbarkeitsmanagement. Die grundlegende Idee dahinter: Bundeswehreinheiten sollten im Normalfall nur rund 70 Prozent des nötigen Materials für einen Einsatz wie Transportfahrzeuge, Maschinengewehre, Nachtsichtgeräte oder Schutzwesten bei sich haben.

Die Auswirkungen dieser Mangelwirtschaft habe ich als Offizier und Pilot selbst erlebt. Es ist schwer zu beschreiben, wie es sich anfühlt, als „Parlamentsarmee“ mit unzureichender Ausrüstung in Einsätze geschickt zu werden, bei denen Soldaten ihre Gesundheit riskieren. Noch schwerer allerdings wog das bestenfalls neutrale Desinteresse der deutschen Öffentlichkeit. Die Missstände waren bekannt und dokumentiert, es kümmerte nur wenige außerhalb der Bundeswehr. Aus den Augen, aus dem Sinn.

Dieses Desinteresse an der eigenen Verantwortung – für die eigenen Streitkräfte, für eine gesicherte Rohstoff- und Energieversorgung, für die Rolle Deutschlands in Europa – ist ein definierendes Merkmal unserer Entscheidungsfindung der letzten Dekaden. Natürlich kann die Antwort auf russischen Revanchismus nicht der eigene Rückfall in nationales Denken sein, sondern muss in verstärkter europäischer Zusammenarbeit und Diplomatie liegen. Natürlich ist es richtig, dabei auch auf gegenseitige Handelsbeziehungen und kulturelle Annäherung zu setzen. Aber diplomatische Verhandlungen mit Autokratien haben nur dann eine Chance auf Wirkung, wenn sie mit hinreichenden militärischen Mitteln und dem Willen, seine Werte zu verteidigen, hinterlegt sind. Dazu waren wir jedoch weder gesellschaftlich noch politisch oder ökonomisch bereit.

Wo blieb die Corporate Social Responsibility?

An dieser Stelle ist es deshalb auch zwingend notwendig zu fragen, welche Rolle wir als Vertreter führender deutscher Unternehmen in den vergangenen Jahrzehnten gespielt haben. Wo war die Corporate Social Responsibility, die wir sonst bei jeder Gelegenheit beschwören? Während der russischen Annexion der Krim habe ich beispielsweise selbst an den 134. BBUG teilgenommen. Das Narrativ unseres Jahrgangs: Wir wollten für verantwortliches Unternehmertum stehen, jenseits finanzieller Ziele Verantwortung übernehmen und Europa fördern.

Zum russischen Einmarsch flammte jedoch nur eine kurze Diskussion auf. Man war – typisch deutsch – betroffen. Der Appetit auf scharfe Sanktionen oder eine zumindest teilweise Wiederherstellung militärischer Abschreckungsfähigkeit war hingegen gering. Das sei überkommen. Einige forderten Verständnis für Wladimir Putin – die Krim wäre schließlich schon immer eher russisch gewesen und die Nato habe ja auch expandiert. Unsere Verantwortung für das europäische Projekt und europäische Souveränität war unumstritten – zumindest, bis sie mit Wohlstandsverlusten oder unbequemen Themen in Berührung kam.

Im Februar 2019 habe ich den Job als COO bei Airbus angenommen, im Juli 2021 wurde ich CEO von Airbus Defence and Space. Ein wichtiger Grund für meine Entscheidung, für Airbus zu arbeiten, sind die Werte und der zutiefst europäische Gedanke, für die das Unternehmen steht: Airbus hat sich zum Ziel gesetzt, Pionier der nachhaltigen Luft- und Raumfahrt für eine sichere und vereinte Welt zu sein. Wir wurden 1969 als deutsch-französisches Gemeinschaftsprojekt gegründet, um das Monopol der USA im zivilen Flugzeugbau zu brechen. Damals wurden wir belächelt. Inzwischen ist Airbus zum größten Luft- und Raumfahrtunternehmen der Welt geworden und hat sich zum einzig echten, europäischen

Russischer Revanchismus		Deutsche Sicherheitspolitik	
3. Ukrainekrieg	2022	2022	100 Mrd. € Spezialfonds „Zeitenwende“
Russland schießt eigenen Satelliten ab	2021		
		2020	Militärausgaben 1,4 % des BIP
Russland stationiert Raketen in Kaliningrad	2018		
Avantgarde-Test	2016		
Syrienkrieg	2015		
Ukraine: Krim/Donbas	2014	2014	Dynamisches Verfügbarkeitsmanagement
		2011	Reform der Streitkräfte
Georgienkrieg	2008		
Putin-Rede MSC	2007		
		2005	Unterzeichnung Nord Stream 2
Tschetschenienkrieg	1999		
		1991	Beginn der Friedensdividende

Unternehmen in der stark fragmentierten und immer noch national orientierten Verteidigungsindustrie Europas entwickelt.

Statt jedoch öffentlich darüber zu diskutieren, wie wir Europas Werte, Souveränität und Zugang zu strategisch wichtigen Technologien in Zukunft sichern können, drehte sich die deutsche Diskussion bei meiner Amtsübernahme darum, ob wir überhaupt noch eine Rüstungsindustrie brauchen. Dabei stehen wir vor massiven Herausforderungen. Zu sehen sind diese Entwicklungen ironischerweise im Ukrainekrieg. Der russische Aufmarsch wurde mit Satelliten in Echtzeit überwacht, die USA teilten aktiv Geheimdienst-Bilder, um Russlands Narrativ einer ukrainischen Provokation zu delegitimieren. Die Ukraine nutzt satellitenbasierte Konnektivität, um über soziale Medien die Familien der russischen Soldaten anzusprechen und sie aufzufordern, ihre Regierung zur Beendigung des Krieges zu bewegen. Und sie nutzt Drohnen, um versteckte feindliche Truppen und Fahr-

Michael Schöllhorn bei seinem Vortrag im Palais Biron

zeuge aufzuspüren und auszuschalten. Seit Beginn des Krieges hat sich die Zahl der Cyber-Attacken alleine auf unser Unternehmen vervierfacht. Nichts davon geschieht isoliert – es gibt ein nahtloses Zusammenspiel neuer und bestehender Angriffe über alle Domänen.

Während also in Europa Krieg unter Zuhilfenahme modernster Technologie wütet, keimt auch in Deutschland der Gedanke auf, dass wir unsere Sicherheitspolitik überdenken müssen. Das geplante Sondervermögen ist dafür ein massiver und wichtiger Schritt – doch er wird nicht über Nacht wiedergutmachen, was über drei Jahrzehnte vernachlässigt wurde.

Jenseits der Herausforderung, die nun zur Verfügung gestellten Mittel sinnvoll einzusetzen, verfallen wir momentan aber schon wieder in das alte Muster, kurzfristige Antworten für langfristige Fragen zu suchen. Es herrscht Betroffenheit über den Krieg, ohne Verantwortung übernehmen oder das eigene Wohlergehen riskieren zu wollen. Deutsche Intellektuelle fordern die Ukraine in einem offenen Brief auf, Völkerrechtsverletzungen über sich ergehen zu lassen, damit wir nicht in den Konflikt gezogen werden. Überboten wird diese Doppelmoral nur noch von Aussagen, Deutschland dürfe sich schon aufgrund seiner eigenen historischen Erfahrungen nicht stärker einmischen. Wenn die Lektion aus dem nationalsozialistischen Völkermord ist, dass Deutschland nicht den nächsten Völkermord verhindern darf, dann haben wir nichts, aber auch wirklich gar nichts aus den Gräueltaten der Vergangenheit gelernt.

Doch selbst wenn man diesen Pazifismus auf Kosten anderer für einen Moment ausblendet: Die Unterstützung der Ukraine ist auch realpolitisch die einzig richtige Entscheidung. Andere Nationen haben dies längst verstanden und schaffen Fakten: US-Präsident Biden beantragte vor Kurzem 33 Milliarden Dollar an zusätzlicher Militärhilfe für die Ukraine. Wir können uns glücklich schätzen, dass die USA sich so sehr für die europäische Sicherheit einsetzen, obwohl sie sich mit ihrem „Pivot to Asia“ eigentlich auf den Aufstieg Chinas fokussieren wollten.

Auch China beobachtet unsere Bereitschaft, Menschenrechte gegen Handelsbeziehungen abzuwägen, sehr genau. Die Volksrepublik selbst nutzt den Zugang zu ihren Lieferketten und ihrem Markt primär als Schutz für die eigenen Ambitionen. Robert Spalding hat diese Idee mit einem Auszug aus der chinesischen Militärdoktrin von 1999 präzise zusammengefasst: „The new principles of war are no longer ‚using armed force to compel the enemy to submit to one’s will‘, but rather are ‚using all means, including armed force or non-armed force, military and non-military, and lethal and non-lethal means to compel the enemy to accept one’s interests.‘“ China setzt also nicht auf Handel anstelle militärischer Mittel, sondern nutzt beide kongruent. Alleine die Interessen dieser beiden geopolitischen Supermächte sollten uns verdeutlichen, dass erfolgreiche, globale Außen- und Sicherheitspolitik

Foto: BBUG

DR. MICHAEL SCHÖLLHORN

Michael Schöllhorn ist seit dem 1. Juli 2021 CEO von Airbus Defence and Space und als Mitglied des Airbus Executive Committee verantwortlich für die Bereiche Verteidigung, Raumfahrt, Unmanned Air Services und Connected Intelligence. Zuvor leitete Schöllhorn seit 2019 als COO von Airbus die Produktions-, Qualitäts-, Beschaffungs- und Informationsmanagement-Organisationen des Unternehmens.
Seine Karriere hat Michael Schöllhorn 1984 bei der Bundeswehr begonnen, wo er bis 1994 als Offizier und Hubschrauberpilot diente. Nach seinem Abschluss als Maschinenbauingenieur sowie der Promotion in Regelungstechnik war er zunächst in der Forschung und dann ab 1999 für Bosch in verschiedenen leitenden Positionen im Automobilsektor tätig. Von 2015 bis zu seinem Wechsel zu Airbus war er COO und Mitglied des Vorstandes von BSH Home Appliances.
Er ist Präsident des Bundesverbands der Deutschen Luft- und Raumfahrtindustrie, Präsidiumsmitglied des Bundesverbandes der Deutschen Industrie und Mitglied des Board of Directors von Stratasys.

nicht nur, aber auch an militärischen Rückhalt gekoppelt sein muss.
Deutschlands Sonderweg, bei dem wir Frieden fordern, ohne selbst dafür einstehen zu wollen, ist längst fester Teil unserer globalen Reputation. Bei Gesprächen mit internationalen Kollegen und Politikern erlebe ich immer wieder Unverständnis und Empörung über diese Art des Opportunismus und Trittbrettfahrertums. Aber unsere konsequente Weigerung, eine langfristige Perspektive in strategischen Entscheidungen einzunehmen, führt nicht nur zu einem wachsenden Ansehensverlust. Sie wird uns auch daran hindern, Lösungen für die drängenden Probleme der Zukunft zu entwickeln.
Die eingangs erwähnte Frage nach Nachhaltigkeit etwa gehört zu den wichtigsten Themen, mit denen wir uns grundlegend befassen müssen. Wir haben uns bei Airbus das Ziel gesetzt, bis 2035 ein komplett CO_2-neutrales Verkehrsflugzeug mit Wasserstoffantrieb zu entwickeln. Das ist revolutionär – und wir investieren massiv in diese Technologien. Doch Nachhaltigkeit ist mehr als Emissionsvermeidung und Klimaschutz. Umweltkatastrophen, soziale Unruhen und militärische Konflikte sind häufig miteinander verknüpft und verstärken sich gegenseitig, wenn sie erst begonnen haben. Daher begreifen wir bei Airbus auch die Rolle von Verteidigung und Raumfahrt längst breiter als die Bereitstellung von Technologie und Produkten für den Ernstfall. Wir können dazu beitragen, Krisen zu vermeiden oder deren Auswirkungen abzumildern – und bei der Wiederherstellung von Infrastruktur und Ökosystemen zu unterstützen. Dieses holistische Verständnis von Verteidigung und Resilienz beschreibt unseren Anspruch und unsere Verantwortung.
Es bleibt zu hoffen, dass wir die aktuelle Debatte über eine Zeitenwende nutzen, um einen ebenso gesamtheitlichen Ansatz für kommende Herausforderungen und Krisen zu entwickeln, statt den Ukrainekrieg als isoliertes Problem zu betrachten. Dass die Zeitenwende überhaupt angestoßen wurde, ist ein ermutigendes Zeichen und eine Chance, auf die einige Beobachter schon nicht mehr zu hoffen gewagt hatten. Nun müssen wir sie nutzen und den Weckruf für ein sicheres, nachhaltiges und langfristig stabiles Europa, der uns seit so vielen Jahren entgegenhallt, endlich erhören. Diesen Appell habe ich am Ende einer sehr lebhaften Diskussion an die Teilnehmer der 149. BBUG gerichtet, inklusive der Anregung, die ESG-Kriterien der eigenen Unternehmen einer Überprüfung zu unterziehen. ■

Foto: Airbus

Fragmentiert
Gebündelt
Digitalisiert
Optimiert
Standardisiert

Wie Heidelberger Druckmaschinen seine HR-Prozesse digital bündelt und transparente Daten schafft – in weniger als einem Jahr.

Jetzt lesen
www.deloitte.com/de

Deloitte.

Versprochen, gebrochen: An die Verträge und Abkommen seines Vorgängers Boris Jelzin (hier nach der Unterzeichnung der NATO-Russland-Grundakte am 27. Mai 1997 in Paris) fühlt Wladimir Putin sich nicht weiter gebunden.

HANNS W. MAULL

Gegen den Strich: Europäische Sicherheitsordnung

Ein Gastbeitrag

Dass Wladimir Putin mit seinem Angriff auf die Ukraine die Regeln, nach denen wir in Europa miteinander leben wollen, zutiefst erschüttert hat, ist bekannt. Aber was daran ist wirklich neu, was ist gleich geblieben? Wie sehr bestimmt die Innenpolitik das Mit- oder Gegeneinander nach außen? Neun Thesen auf dem Prüfstand.

„Die Geopolitik ist zurückgekehrt nach Europa"

Vermutlich stimmt das – und vermutlich war sie nie ganz verschwunden. Die Frage ist nur: Was heißt das? Der Begriff der Geopolitik ist geradezu atemberaubend schwammig. Gewiss, die internationale Politik hängt irgendwie auch mit der Geografie zusammen, nur: wie genau?

Gewöhnlich wird mit der These die Vorstellung verbunden, die Globalisierung habe ihren Höhepunkt überschritten, und die mit ihr verbundenen Verletzlichkeiten unserer Gesellschaften würden die Politik nunmehr dazu veranlassen, grenzüberschreitende Verflechtungen zurückzufahren. Die Geopolitik wäre demnach eine Gegenkraft zur Globalisierung; die Politik und damit der Staat

Foto: picture-alliance / dpa | AFP Frazza

erführen eine Renaissance, während die Handlungsspielräume der Wirtschaft beschnitten würden.

Allerdings: Wie passt das dazu, dass die Globalisierung nicht nur wesentliche Grundlagen für den weltweiten Wohlstand, sondern auch – siehe China – für die Macht des Nationalstaats geliefert hat? Zu vermuten steht, dass die Zukunft durch das Zusammenwirken von Geopolitik und Globalisierung, von Staat und Wirtschaft geprägt sein wird.

Und schließlich hebt diese These darauf ab, dass Macht- und Gewaltpolitik in den internationalen Beziehungen wieder eine zwar höchst bedauerliche, aber nichtsdestotrotz zentrale Rolle spielten. Auch das trifft zu, auch das ist nicht neu. Neu stellt sich dagegen die Frage, welchen Stellenwert militärische Macht künftig im Machtportfolio von Staaten und Mächten im Vergleich zu Wirtschaftsmacht, technologischer Innovationsmacht oder Soft Power haben wird – jenseits von Strategien der Abschreckung.

Die Ergebnisse der russischen Gewaltpolitik in Syrien, in Georgien und der Ukraine sind bislang zwiespältig: Während ihre Zerstörungspotenziale erheblich sind, ist erkennbar, dass Russland große Schwierigkeiten dabei hat, militärische Gewalt in politische Kontrolle und diese in nachhaltige gesellschaftliche Strukturen zu überführen. Die Asymmetrien zwischen militärischer Gewaltpolitik und ihren Kollateralschäden im Sinne wirtschaftlicher Kosten und des Verlusts an internationalem Ansehen bestehen fort, gerade wegen der globalen Verflechtungen.

Es spricht also weiterhin vieles dafür, dass mit Gewaltpolitik kein Staat zu machen ist. Ob diese Einsicht sich auch in Moskau oder bei anderen autoritären Machthabern durchsetzen kann, ist freilich eine andere Frage. Das heißt: Mit Gewaltpolitik wird auch weiterhin zu rechnen sein.

„Die europäische Sicherheitsordnung ist am Überfall Russlands auf die Ukraine zerbrochen“

Das ist in gleich zweierlei Hinsicht ungenau. Erstens ist die europäische Sicherheitsordnung zwar umkämpft und herausgefordert, aber nicht zerbrochen. Zweitens ist es ein Denkfehler, diese Ordnung als geschlossenen Block aufzufassen. Tatsächlich ist sie ein kompliziertes, vielschichtiges Gebilde aus geografischen und funktionalen Teilordnungen, die ineinandergreifen, sich teils überschneiden und wechselseitig stützen, aber auch behindern.

Die EU ist ein wesentlicher Teil der europäischen Sicherheitsordnung, und sie funktioniert. Auch die Sanktionen gegen Russland sind ein Element in dieser Ordnung, und auch ihre Anwendung funktioniert: Sie werden nach bestimmten Verfahren verabschiedet, umgesetzt und eingehalten und zeitigen Wirkungen, wenn auch sowohl intendierte wie nicht intendierte. Dass sie gelegentlich unterlaufen werden, spricht nicht gegen die Funktionsfähigkeit der Sanktionsordnung an sich.

Das Völkerrecht wurde im Krieg in der Ukraine massiv verletzt, aber kein Krieg wurde je so umfassend auf Kriegsverbrechen hin untersucht und dokumentiert wie dieser. Auch die Völkerrechtsordnung funktioniert in diesem Sinne weiterhin.

Richtig ist allerdings, dass die europäische Sicherheitsordnung spätestens seit 2014 in ihren Grundprinzipien gerade von Moskau infrage gestellt, bekämpft und herausgefordert wird mit dem Ziel, eine andere europäische Sicherheitsordnung zu errichten. Ob dies gelingen wird, ist Gegenstand des Krieges in der Ukraine und des diplomatischen Machtkampfs zwischen Russland, China und dem Westen.

Dass internationale Ordnungen sich gegen Widerstand behaupten können, beweist die gegenwärtige liberale Weltordnung, deren Ursprünge bis weit ins 19. Jahrhundert zurückreichen: Sie wurde in zwei Weltkriegen und im Kalten Krieg fundamental herausgefordert, konnte sich aber immer wieder durchsetzen und neu begründen. 1919, 1945, 1990. Auch sie sieht sich heute grundlegend herausgefordert.

„Europas Sicherheitsordnung beruht auf nationalstaatlicher Souveränität; sie sollte mit unterschiedlichsten Regierungssystemen funktionieren“

Stimmt – zur Hälfte. Natürlich wäre es praktisch, wenn der Regimetypus eines Staates für die Funktionsfähigkeit der europäischen Sicherheitsordnung ohne Belang wäre. Und natürlich trifft es zu, dass internationale Zusammenarbeit zwischen ganz unterschiedlichen politischen Systemen nötig ist. Allerdings sind internationale politische Ordnungen nun mal unauflöslich mit den nationalstaatlichen verwoben, die sie tragen. Das gilt auch für die europäische Sicherheitsordnung: Ob, wie und wie gut sie funktionieren kann, hängt sehr weitgehend von den Beiträgen der Staaten zu dieser Ordnung und ihrem Verhalten innerhalb der Ordnung ab.

All das bestimmt sich aber nach Maßgabe der jeweiligen Innenpolitik und ihrer Grundlagen, also aus der inneren politischen Ordnung heraus. Der Mythos der politischen Neutralität der europäischen Sicherheitsordnung kaschiert

ein Dilemma: das Dilemma, dass diese Ordnung auf die Kooperationsbereitschaft und einen gemeinsamen Wertefundus der beteiligten Staaten angewiesen ist und anders nicht funktionieren kann. Ein Regime, das diesen Konsens über die Grundregeln der politischen Ordnung nicht mitträgt, gefährdet damit per se – und nicht erst durch seine Politik – die internationale Ordnung, zu der es gehört.

Das bedeutet: Die Herrschaftsordnung, die Wladimir Putin in Russland seit seiner ersten Wahl zum Staatspräsidenten im Jahre 2000 geschaffen hat, ist schon seit Längerem unvereinbar mit der bestehenden europäischen Sicherheitsordnung. Das Putin-Regime beruht auf Grundlagen, die mit denjenigen der europäischen Ordnung – wie der zentralen Bedeutung individueller Freiheits- und Teilhaberechte oder der Einhegung von Macht durch Rechtsstaat und Gewaltenteilung – unvereinbar sind. Eine Akzeptanz dieser Regeln würde Putins Machtanspruch gefährden. Der Überfall auf die Ukraine ist eine direkte Konsequenz aus der inneren Verfasstheit Russlands. Der Krieg war von Anfang an akzeptiertes, ja bevorzugtes Mittel zum Zweck der Herrschaftssicherung.

Putins Politik richtete sich folgerichtig schon seit Jahren gegen die europäische Sicherheitsordnung – mit dem Ziel, sie von innen und außen zu untergraben und durch eine andere zu ersetzen. Solange sich die Herrschaftsverhältnisse in Moskau nicht verändern, wird die europäische Sicherheitsordnung umkämpft bleiben. Das heißt allerdings nicht, dass durch Veränderungen oder Reformen in Moskau zwangsläufig der Krieg in der Ukraine beendet und die europäische Sicherheitsordnung gerettet würde: Vielmehr käme es darauf an, wie die neue Herrschaftsordnung in Moskau aussähe und welche außenpolitische Strategie sie verfolgte.

Dieser unabweisliche Zusammenhang zwischen innerer und internationaler Ordnung stand dem amerikanischen Präsidenten Joe Biden wohl vor Augen, als er sagte, Putin könne nicht an der Macht bleiben. Manche sahen darin einen Aufruf zum Regimewechsel. Indes beschrieb Biden lediglich die Unvereinbarkeit der inneren Ordnung Russlands mit der europäischen und der internationalen Ordnung, denen Moskau anzugehören vorgibt.

Der Präsident identifizierte ein grundlegendes außenpolitisches Dilemma: Vereinbarungen mit Putin und seinem Regime sind schwer vorstellbar. Putin arbeitet mit Gewalt, Täuschung und Lüge, und das macht es unmöglich, Vertrauen aufzubauen. All das wäre aber unabdingbar, um eine europäische Sicherheitsordnung zu entwickeln, in deren Rahmen sich der Konflikt zwischen Russland und der Ukraine befrieden ließe, die Risiken des atomaren Wettrüstens entschärft würden und Europa seinen Beitrag zur Bewältigung der globalen Energie- und Klimakrise leisten könnte.

„Seit dem Überfall auf die Ukraine ist keine europäische Sicherheitsordnung mehr vorstellbar, sondern nur noch die Eindämmung Russlands“

Falsch. Ob es eine europäische Sicherheitsordnung überhaupt gibt, wie sie beschaffen ist und wie gut oder schlecht sie funktioniert, hängt ganz davon ab, wie die Regierungen der Mitgliedstaaten dazu stehen. Dabei spielen die jeweiligen innenpolitischen Voraussetzungen, also die nationalstaatlichen politischen Ordnungen, eine zentrale Rolle. Dass die Atom- und (ehemalige) Imperialmacht Russland mit ihrer aggressiven und imperialistischen Gewaltpolitik die europäische Sicherheitsordnung (und im Schulterschluss mit China auch die Weltordnung) herausfordert, ist natürlich besonders schwerwiegend. Aber Unvereinbarkeiten zwischen nationalen und europäischen Ordnungsgrundlagen gibt es auch bei anderen Staaten, etwa bei Ungarn, Polen oder der Türkei, aber auch bei Malta oder Zypern – und womöglich auch bei der föderalen und gelegentlich ziemlich provinziellen Bundesrepublik Deutschland.

All das mag sich für einige Zeit übertünchen lassen, und es mag bei manchen dieser Unvereinbarkeiten (etwa dem Einfluss russischer Oligarchen in Zypern oder der organisierten Kriminalität auf Malta) den Anschein haben, als seien sie für die Funktionsfähigkeit der europäischen Sicherheitsordnung ohne Belang. Das verkennt allerdings die elementare Bedeutung der ideellen Attraktivität, der Soft Power des europäischen Projekts, als machtpolitische Grundlagen der alten europäischen Sicherheitsordnung: Diese Grundlagen werden durch die angesprochenen Unvereinbarkeiten in ihrer Glaubwürdigkeit beschädigt und untergraben die Ordnung. Auflösen ließe sich das Dilemma der Unvereinbarkeit nur auf dem Weg, den die europäische Integration in anderen Zusammenhängen gewiesen hat: systematische Selbstverpflichtungen und Selbstbeschränkungen.

„Nach 1990 hat sich Deutschland eine Auszeit von der Weltpolitik genommen. Erst der Krieg in der Ukraine brachte das böse Erwachen“

Das stimmt historisch nicht so ganz. Heute wird selten reflektiert, dass die ersten Jahre nach der Wiedervereinigung bemerkenswerte Ähnlichkeiten mit der Situation in Europa heute aufwiesen. Wenige Hundert Kilometer jenseits der deutschen Grenzen, im ehemaligen westdeutschen Urlaubsland Jugoslawien, tobte der Krieg mit allen seinen Gräueln, kam es zu schlimmsten Menschenrechtsverletzungen, starben Zehntausende, flohen Hunderttausende. Die Frage, wie Deutschland darauf reagieren, wie es Friedensverhandlungen voranbringen könnte oder in den Krieg eingreifen sollte, löste eine heftige politische Grundsatzdebatte aus.

Am Ende standen klare Mehrheiten für eine Beteiligung der Bundeswehr an militärischen Interventionen der NATO, zunächst in Bosnien 1995 und dann im Kosovo 1999. Deutschland hatte – nach einem langen und schmerzlichen Lernprozess – seine militärische Sicherheitspolitik von Grund auf neu ausgerichtet und ausgestaltet. Diese beachtlichen Fortschritte wurden anschließend durch den verdrängten und verfehlten Bundeswehreinsatz in Afghanistan zunichtegemacht. Es wäre gut, sich die damaligen Ereignisse genauer anzuschauen und aus ihnen Schlussfolgerungen für die heutige Herausforderung durch den Krieg in der Ukraine zu ziehen.

„Die aktuelle Krise hat bewiesen, dass wir in Europa ohne Amerika nicht auskommen“

Leider wahr. Gewiss: Auch die Europäische Union hat unerwartet stark und deutlich auf die russische Aggression reagiert; bei den Wirtschaftssanktionen gegen Russland und der ökonomischen Unterstützung der Ukraine übernimmt sie die Hauptlast der westlichen Maßnahmen. Aber das Debakel der deutschen Waffenlieferungen an die Ukraine zeigt exemplarisch, dass Europa insgesamt der russischen Militärmacht nur wenig entgegenzusetzen hat – und militärische Machtmittel sind nun einmal unerlässlich, um sich gegen einen Aggressor zu verteidigen und ihn von weiteren Expansionsversuchen abzuschrecken. Dazu braucht es nicht nur Waffen, sondern auch eingespielte Strukturen und robuste Institutionen. Strukturen und Institutionen, die in Europa derzeit nur die NATO zu bieten hat. Die sicherheitspolitischen Institutionen und Instrumente der EU taugen nicht für das, was jetzt nach Europa zurückgekehrt ist: der große Krieg, mit einer Atommacht als Aggressor.

Ohne die tatkräftige Unterstützung der US-Regierung wären nicht nur die Ukraine, sondern auch die östlichen EU-Mitgliedstaaten den russischen Drohungen und Übergriffen ziemlich hilflos ausgeliefert. Dabei ist zu bedenken, dass die amerikanische Regierung leicht hätte anders aussehen können und dass in Amerika in diesem Jahr und in zwei Jahren erneut gewählt wird. Und: Selbst die amtierende Regierung unter dem eingeschworenen Atlantiker und Multilateralisten Joe Biden hat mit dem Rückzug aus Afghanistan und dem Streit um den AUKUS-Vertrag mit Australien und Großbritannien bereits schwerwiegende außenpolitische Pannen zu verantworten. Mit anderen Worten: Die Ukraine und wir Europäer insgesamt hatten in dieser Krise bislang sehr, sehr viel Glück mit unserem Partner Amerika. Darauf können wir uns in Zukunft nicht verlassen; es ist deshalb von überragender Bedeutung, den europäischen Pfeiler in der NATO auf- und auszubauen.

„Niemand hat mehr dazu beigetragen, die NATO zu stärken, als Präsident Putin mit seinem Überfall der Ukraine“

Bislang eine vertretbare These, aber der Lackmustest für diese Geschlossenheit steht noch aus. Die neue Einigkeit und Geschlossenheit waren rhetorisch eindrucksvoll, im Einzelnen aber unterschiedlich stark ausgeprägt. Dabei zeigten sich drei Probleme, die die Geschlossenheit des Westens beeinträchtigten: mangelnde Fähigkeiten, unterschiedliche Risikobereitschaft und innenpolitische Rücksichtnahmen.

Die Umsetzung der gemeinsamen Rhetorik in kraftvolle gemeinsame Maßnahmen funktionierte vor allem bei den militärischen Antworten auf die russische Aggression nur unzulänglich, weil man in vielen europäischen NATO-Staaten die Verteidigungsbemühungen lange vernachlässigt hatte. Beeinträchtigt wird die Geschlossenheit des Westens auch durch die objektiven Schwierigkeiten der Risikoabwägung im Umgang mit der Atommacht Russland – zwischen voller Unterstützung für die Ukraine und Verteidigung der westlichen Ordnung einerseits und den Eskalationsrisiken der Auseinandersetzung mit Russland andererseits. Diese Abwägungen sind heikel, unterschiedliche Einschätzungen nationaler Entscheidungsträger deshalb durchaus naheliegend.

Vor allem aber wird sich die Geschlossenheit des Westens zu bewähren haben, wenn die innenpolitischen Kosten und Opfer deutlich werden, die die Auseinandersetzung mit Russland nicht nur der Ukraine, sondern auch ihren Unterstützern auferlegen wird. Schon jetzt ist erkennbar, dass die Bereitschaft, für die Verteidigung der Ukraine und der

westlichen Ordnung Zumutungen zu akzeptieren, innenpolitisch recht unterschiedlich gelagert ist – bis hin zu den Versuchen etwa des Regimes von Viktor Orbán in Ungarn, die Krise schamlos für die eigenen Zwecke zu instrumentalisieren.

Nicht nur in Ungarn steht die Politik des Westens unter dem Primat der Innenpolitik; gelingt es den Eliten nicht, diesen Fokus auf die Bedrohungen von außen zu verschieben, dann wird die Geschlossenheit des Westens nicht weit tragen.

„Die europäische Sicherheitsordnung hat Russlands legitime Sicherheitsinteressen unzureichend berücksichtigt"

Das ist nicht nur falsch; es ist auch ein Ausdruck von Denkfaulheit. Denn was sind Russlands Sicherheitsinteressen eigentlich, und was bedeutet „legitim" in diesem Zusammenhang? Gewiss: Es gibt Sicherheitsinteressen sehr allgemeiner Art, die für jeden Staat gelten: die Sicherheit des Staates, seines Territoriums und seiner Bevölkerung, die Sicherheit seiner wirtschaftlichen Grundlagen und seiner Herrschaftsordnung und schließlich die Fähigkeit, selbstbestimmt über die eigene Zukunft zu entscheiden. All diese Sicherheitsinteressen sind sehr allgemein. Ihr Schutz ist ein wesentliches Anliegen der europäischen Sicherheitsordnung für alle ihre Mitglieder, in vielen Dokumenten verankert und institutionell ausgestaltet.

Sie können auch deshalb als legitim gelten, weil sie von breiter internationaler Zustimmung getragen werden und völkerrechtlich abgesichert sind. Keines dieser legitimen Sicherheitsinteressen war aber im Falle Russlands jemals von außen bedroht, seit Wladimir Putin im Jahr 2000 an die Macht kam, mit einer Ausnahme: Das Herrschaftssystem Putins erschien tatsächlich zeitweilig bedroht.

Diese Gefährdung kam nun allerdings nicht, oder doch nur sehr indirekt, von außen. Sie kam im Wesentlichen von innen, durch eine gesellschaftliche Erhebung nach dem Muster der Farbenrevolutionen in anderen osteuropäischen Staaten wie Georgien und der Ukraine. Sie wurzelte in den bekannten Defiziten des Systems Putin, die auch in russischen Städten zu friedlichen Massenprotesten führten.

Das Regime in Moskau machte für die Proteste natürlich die Destabilisierungsbemühungen des Westens verantwortlich. Tatsächlich aber ging es um die Einstellung wichtiger Teile der russischen Gesellschaft, die es vorzögen, in einem freieren, weniger korrupten und weniger willkürlichen Staat zu leben als im Russland Wladimir Putins. Die Bedrohung der Herrschaftsordnung geht also von der eigenen Bevölkerung aus.

Die Angst des Regimes vor einer russischen Farbenrevolution lässt sich jedoch schwerlich als „legitimes Sicherheitsinteresse Russlands" bezeichnen. Merke: Sicherheitsinteressen sind stets aus einer spezifischen Perspektive heraus formuliert, und es lohnt sich nachzufragen: Um wessen Sicherheitsinteressen geht es hier eigentlich und wie sehen sie inhaltlich aus?

„Soll die europäische Sicherheitsordnung auch weiterhin in der Lage sein, uns zu schützen, so wird das nur in permanenter Verteidigungsbereitschaft gegenüber Russland und China gelingen können"

Richtig – und dabei sollte Europa, sollte der Westen sich klarmachen, dass der Krieg gegen die westliche Ordnung von Russland wie von China schon längst eröffnet worden ist und subversiv seit Jahren tobt. Wie zu Zeiten des Kalten Krieges braucht es dabei heute und in Zukunft eine doppelte Ausrichtung der Strategie des Westens und Europas.

Zum einen gilt es, die Verteidigungs- und Abschreckungsfähigkeit Europas und des Westens insgesamt zu gewährleisten, um sich erfolgreich behaupten zu können und um Verhandlungsmacht zu gewinnen. Zum anderen braucht es aber – auf der Basis angemessener Verhandlungsmacht – Entspannungspolitik, also die Zusammenarbeit mit China und Russland, um gemeinsame Überlebensinteressen zu wahren und mit den enormen Herausforderungen und Bedrohungen umzugehen, die uns alle betreffen. ■

PROF. HANNS W. MAULL

ist Adjunct Professor am Bologna Center der Johns Hopkins University, Senior Distinguished Fellow der Stiftung Wissenschaft und Politik (SWP) sowie Senior Associate Fellow des Mercator Institute for China Studies (Merics).

Ein Nachdruck mit freundlicher Genehmigung aus: „Internationale Politik. Das Magazin für globales Denken" vom 27. Juni 2022

DB
Deine Kunden warten seit 2 Jahren auf Dich. Fahr hin.
Auf die klimafreundliche Art.
Geschäftsreisen macht man mit der Bahn.
bahn.de/businessreisen

DANIEL SZABO

Manager müssen sich zu Coaches und inspirierenden Leadern transformieren

Der Chief Entrepreneur Officer fordert Managerposten für „shaping the future“ auf Augenhöhe mit den CEOs

Um als Unternehmen auch in der Zukunft erfolgreich zu sein, bedarf es eines Umfelds, welches erlaubt, mit den neuen Wachstumsunternehmen zu konkurrieren. Das Umfeld muss einerseits die richtigen Talente anziehen und andererseits diesen ermöglichen, Wert zu stiften. Der Schlüssel zum Erfolg ist es, die richtige Kultur und damit Leadership des 22. Jahrhunderts walten zu lassen.

Wir leben in einer Zeit der schnellen Veränderung, der Digitalisierung der analogen Welt und mit einem neuen Bewusstsein über die Bedeutung unseres Handels für unseren Planeten und nachfolgende Generationen. Dabei treffen wir auf zahlreiche Herausforderungen für Umwelt, Gesellschaft und Wertesysteme und müssen daher das Wirtschaften neu kalibrieren – zwischen alter Denke und agilem Arbeiten, zwischen Gier und Genug ist es mit Appellen nicht getan.

Etablierte Unternehmen, die teilweise seit über Hunderten von Jahren erfolgreich waren und teilweise Hunderttausende Mitarbeiter beschäftigten, sehen sich mit einer neuen Realität konfrontiert. Selbst Industrien, in denen man es nicht für möglich gehalten hatte, dass neue Spieler in nur wenigen Jahren einen ernsthaften Wettbewerber darstellen könnten, sehen sich zunehmend damit konfrontiert, Marktanteile an neue, junge Unternehmen abzugeben. Hier kommen einem aus fast allen Industrien folgende erfolgreiche Namen in den Sinn: Tesla, Biontech, Celonis oder Revolut. Man beobachtet immer häufiger, dass es kaum eine Industrie gibt, in der nicht regelmäßig neue Marktspieler eintreten und in kürzester Zeit zu ernst zu nehmenden Herausforderern werden.

Wie kann das sein, dass diese Unternehmen in kurzer Zeit so erfolgreich sind? Die Teams, die hier agieren, sind häufig industriefremd, mit begrenzter Industrieerfahrung und oft deutlich jünger als der klassische Firmenlenker und Vorstand der etablierten Unternehmen.

Erfolgsformel der erfolgreichsten Disruptoren:

- Kundenwertstiftung first! Technologie wird als Mittel zur Wertschöpfung gesehen, aber nicht als implizite Definition von Innovation.
- Ein anderes Talenteprofil. Eingestellt wird, wer mit Passion, Potenzial und Unternehmergeist überzeugt.
- Diversität ist kein Aushängeschild, sondern gelebte Realität – und das nicht nur hinsichtlich Geschlecht, Alter und Herkunft, sondern auch Werdegang und Erfahrung.
- Exekution statt Planungswahnsinn: Der Fokus der Unternehmen liegt klar auf Geschwindigkeit anstatt auf Fehlervermeidung.
- Agilität und Flexibilität gehören zu den Unternehmenswerten und ermöglichen so eine schnelle Reaktions-

fähigkeit auf sich verändernde Umstände sowie die Entwicklung neuer Ideen.

- Hohes Verantwortungsbewusstsein und eigenständiges Handeln über alle Ebenen hinweg ermöglichen, das volle Potenzial eines jeden Mitarbeiters auszuschöpfen. Empowerment ist hier das Schlüsselwort.
- Klarer Fokus auf Impact. Bei aller Geschwindigkeit und Agilität verlieren die Unternehmen nie den Fokus auf das große Ganze.

Zeitgleich beobachtet man, dass der bereits vor Jahren angekündigte Kampf um Talente massiv zunimmt und zur echten Herausforderung wird. Es geht hier nicht mehr nur um den Kampf um die besten Talente, sondern die Herausforderung besteht in der breiten Masse. Besonders herausfordernd ist es, Talente zu gewinnen, welche die Fähigkeiten haben, ein Unternehmen ins 22. Jahrhundert zu bringen. Vordergründig denkt man insbesondre an digitale Talente und Experten, aber auch Manager der nächsten Generation sind selbst für DAX-Konzerne, trotz teilweise siebenstelliger Gehälter, nur schwer zu gewinnen. Zahlreiche Vorstände müssen beobachten, dass sie die Entrepreneure, die sie gewinnen wollen, nicht mehr gewinnen können.

Unternehmen gehen daher dazu über, mittels Akquisitionen und Beratungshäusern dennoch die Reise in die Zukunft anzutreten. Häufig ist der Einfluss auf das Kerngeschäft jedoch zu gering und der Kostenaspekt enorm.

Woran liegt es, dass es so schwer geworden ist, die passenden Talente zu finden und für sich zu gewinnen? Die zukünftige Generation der Firmenlenker hat mehr Optionen denn je. Dies liegt an der stets boomenden VC-finanzierten Technologieindustrie, an der Globalisierung des Arbeitsmarktes für Talente und an der gestiegenen Nachfrage nach digitalen Talenten in etablierten Unternehmen. Ebenso hat sich der Zeitgeist verändert: Die heutigen Rockstars sind Influencer und Unternehmer und eben nicht mehr Konzernsoldaten.

Talente werden immer die Option bevorzugen, mit Unternehmergeist neue Disruptoren voranzubringen, anstatt lediglich eine Rolle in einem Traditionsunternehmen zu erfüllen. Während es für manche eine Komfortzone darstellt, nur ein kleines Rad und eine Nummer unter vielen zu sein, streben die Talente, die den Unterschied machen, nach mehr.

Die Zukunft ist planbar und ein Fortschreiben der aktuellen Realität. In der Vergangenheit war es ausreichend, sich prozessual mit der vorhersehbaren Zukunft zu beschäftigten. Das ist heute anders, denn die Welt ändert sich zu schnell und zu stark. Die Bedeutung vom Amaras Gesetz nimmt massiv zu. Das Gesetz besagt: „Wir neigen dazu, die Wirkung einer Technologie kurzfristig zu überschätzen und auf lange Sicht

Foto: shutterstock / eamesBot

zu unterschätzen.“ Um langfristig erfolgreich zu sein, muss es ein Unternehmen schaffen, die Zukunft nach der Zukunft zu gestalten. Das ist genau, was Entrepreneure machen und Gründer der erfolgreichen Challenger.

Für Führung bedeutet das ein Umdenken und eine Abkehr vom Alten. Manager müssen sich zu Coaches und inspirierenden Leadern transformieren, die durch inspirierende Visionen, Kommunikation auf Augenhöhe und mit dem Stellen der richtigen Fragen Mitarbeiter befähigen, Herausforderungen selbst zu lösen.

Mikromanagement tötet Kreativität

Mikromanagement, ganz gleich in welcher Phase sich das Unternehmen befindet, ist der schnelle oder schleichende Tod. Nicht nur, dass dadurch Manager ihre eigentliche Aufgabe schnell aus den Augen verlieren – Mitarbeiter werden dadurch zu Abarbeitungsmaschinen erzogen und Kreativität wird verhindert. Arbeiten kann und muss Spaß machen, um Mitarbeiter zu halten. Die Zeiten, in denen Urlaubstage, Gehalt und ein Obstkorb das Zünglein an der Waage waren, sind längst vorbei.

Ein Beispiel für den Wandel des Arbeitszeitgeistes ist Corona. Während alle Mikromanager ins Schwitzen gerieten bei der Vorstellung, keinen Blick mehr auf die Arbeitsstunden und zumindest physische Präsenz der Mitarbeiter zu haben, entpuppte sich die Homeoffice-Pflicht für viele Mitarbeiter und Unternehmen als Segen.

Plötzlich konnten Mitarbeiter flexibler agieren und erlebten das, was für viele Unternehmer und Selbstständige der größte Pluspunkt ist: Arbeiten nach eigenem Flow. Bedarf es dafür wirklich so viel mehr Disziplin? Diese wird primär dann wichtig, wenn die Motivation fehlt – und arbeiten ohne Motivation erzielt so oder so keine herausragenden Ergebnisse, ganz gleich, wie viel Disziplin jemand aufzubringen vermag.

Was zählt, ist die gelebte Unternehmenskultur. Und diese hängt eben nicht, wie vor allem vor der Coronapandemie häufig gedacht, an Büroräumen. Es geht vielmehr um eine antreibende Vision, die das Potenzial hat, etwas zu bewegen. Sie ist eine unabdingbare Basis. Mitarbeiter mit Unternehmergeist wollen etwas bewegen mit ihrer täglichen Arbeit. Das „Warum“ ist längst nicht mehr, nur Geld zu verdienen. Um das Potenzial eines Mitarbeiters auszuschöpfen, bedarf es der Freiheit und Flexibilität. Gute Ideen und Energie fließen nicht angepasst an „9 to 5“. Wenn Unternehmen diesen Raum schaffen, können Mitarbeiter bessere Ergebnisse erzielen und sind eher bereit, in Momenten eines „Flows“ die Extrameile zu gehen. Dieses Maß an Engagement lässt sich nicht durch starre Strukturen und Druck erreichen.

Foto: shutterstock / eamesBot

Mitarbeiter mit Unternehmergeist wollen etwas bewegen mit ihrer täglichen Arbeit. Das „Warum“ ist längst nicht mehr, nur Geld zu verdienen.
Um das Potenzial eines Mitarbeiters auszuschöpfen, bedarf es der Freiheit und Flexibilität. Gute Ideen und Energie fließen nicht angepasst an „9 to 5“.
Wenn Unternehmen diesen Raum schaffen, können Mitarbeiter bessere Ergebnisse erzielen und sind eher bereit, in Momenten eines „Flows“ die Extrameile zu gehen.
Dieses Maß an Engagement lässt sich nicht durch starre Strukturen und Druck erreichen.

Daniel Szabo

DÜRR GROUP.

PREPARED FOR TOMORROW

DAS NÄCHSTE KAPITEL DER DÜRR-GESCHICHTE

125 Jahre Firmengeschichte liegen hinter uns - damit die nächsten 125 Jahre ebenso erfolgreich werden, denken wir bei Dürr heute schon an morgen. Deshalb entwickeln wir digitale Lösungen und ressourcenschonende Anlagen, mit denen unsere Kunden individueller, effizienter und nachhaltiger produzieren können. Gleichzeitig investieren wir in zukunftsträchtige Geschäftsbereiche wie den Holzhausbau oder die Medizintechnik. Die Zukunft kann kommen!

www.durr-group.com

Der dritte wichtige Grundpfeiler ist das Arbeitsumfeld, welches sich durch die Arbeitsrealität jedes Einzelnen ergibt. Es kommt hierbei vor allem darauf an, dass es zugrunde liegende Werte gibt, welche von allen Mitarbeitern gelebt werden. Damit dies gelingt, müssen diese Werte von Beginn einer jeden Employee Journey visibel gemacht werden und Manager nicht nur als Vorbild fungieren, sondern regelmäßig sicherstellen, dass jedes Teammitglied den Werten verpflichtet bleibt. Generell dabei gilt: „one fits all" funktioniert nicht. Es bedarf klarer Linien, um die wirklich passenden Talente zu finden und zu halten.

Wer sich nun denkt, klingt gut, funktioniert in der Praxis jedoch nicht: Das ist falsch. Es kann funktionieren, wie Körber Digital zeigt. Wie bei allem, ist ein Weg, wo ein Wille ist. Natürlich ist es zweifelsohne schwieriger, diese Arbeitsrealität und -mentalität zu schaffen, wenn bereits seit Jahren oder gar Jahrzehnten ein anderer Wind wehte. Aber es ist möglich – auch mit großen oder stark wachsenden Teams.

Es gibt keinen Fahrplan, der jedes Team und jedes Unternehmen an dieses Ziel bringt. Doch es gibt einige wichtige Meilensteine. Wer diese berücksichtigt, wird mittel- und langfristig eine wichtige Veränderung bewirken:

- Bestandsaufnahme der vorherrschenden Realität und konkrete Definition des Soll-Zustandes. Dabei ist es wichtig, die Mitarbeiter mit einzubeziehen, denn der Adler nimmt nur selten wahr, was der Hase sieht.
- Definition eines übergeordneten unternehmerischen Werteprinzips. Sollte dieses bereits vorgefestigt sein, entsteht Spielraum für die operative Definition, sogenannte Verhaltensprinzipien. Diese sollten so konkret wie möglich formuliert sein und die Kultur des Entrepreneurships stützen – beispielsweise wie die Aufforderung zu ambitioniertem, fokussiertem und wertstiftendem Handeln.
- Exekution in das Team. Dies bedeutet zum einen, dass auf Teamebene die zugrunde liegenden Verhaltensmuster definiert werden, da diese variieren. Zum anderen müssen Mechanismen etabliert werden, um alle Mitarbeiter verantwortlich zu halten, diese Kultur zum Leben zu erwecken – und das vom ersten Moment an.

Schlüsselrolle: Chief Entrepreneur Officer

Viele CEOs sind hervorragend darin, ein Unternehmen innerhalb eines bekannten Geschäftsmodells wachsen zu lassen und zu führen. Doch wie das so oft ist: Mit der Zeit kommt Routine und das Motto „Never change a running system" hält sich zu häufig hartnäckig. Strukturen und Prozesse neu erfinden und zu verändern, liegt nicht selten außerhalb der Kernkompetenz von CEOs mit langer Führungshistorie – vor allem, wenn dann auch noch alteingesessene Unternehmensstrukturen vorherrschen. Der Chief Entrepreneur (CE) gestaltet – anders als der CEO – nicht die Zukunft, die erdenkbar ist. Er ist Visionär und gestaltet dementsprechend die erstrebenswerte Zukunft, auch wenn diese nicht absehbar ist.

CEOs werden oft durch das etablierte Geschäftsmodell erfolgreich und stehen unter dem Druck, kurzfristige Ergebnisse für dieses Unternehmen zu liefern. Nicht alle CEOs haben die Fähigkeit, der Hauptmotor für Innovationen zu sein. Mangelndes Verständnis und Erfahrungswerte darin, was für Wachstumsinnovationen erforderlich ist, führt nicht selten dazu, dass etablierte Unternehmen alles, was anders ist, als schädliche Antikörper gegen das bestehende Geschäftsmodell betrachten. Außerdem gibt es nur sehr wenige CEOs, die zwei völlig unterschiedliche Aufgaben bewältigen können, die völlig unterschiedliche Fähigkeiten und Organisationsstrukturen erfordern. Gleichzeitig das aktuelles Geschäft erfolgreich managen und parallel die Zukunft seines Unternehmens durch Innovationen neu erfinden zu wollen, ist nahezu unmöglich.

Deshalb sollten Unternehmen in ihrem Vorstand einen Chief Entrepreneur Officer einstellen, der sich auf Augenhöhe mit dem CEO um die Zukunft des Unternehmens kümmert und die Wettbewerbsfähigkeit gegenüber neuen Marktbegleitern sicherstellt.

Der Chief Entrepreneur ist jemand, der es versteht, das „Heute" auszubalancieren und gleichzeitig die Möglichkeiten von übermorgen zu erkunden und zu erfinden. Er zeichnet sich durch ein breites Spektrum an Fähigkeiten in vielen verschiedenen Bereichen, einem Hintergrund im Unternehmertum und Wissen über die Realität der Großunternehmen aus. Quasi ein Unternehmensweltenbummler, der sich der Mission verpflichtet hat, die Zukunft nach der Zukunft von etablierten Unternehmen durch Innovation sicherzustellen.

Seine Persönlichkeit zeichnet sich dadurch aus, dass er Menschen begeistern und für seine Ziele gewinnen kann. Er inspiriert, motiviert, weckt Passion und fördert Kreativität. Er ist in der Lage, Großes zu erreichen, indem er das volle Potenzial der Mitarbeiter weckt – ohne dabei jeden kleinen Schritt vorzugeben.

Der Chief Entrepreneur versteht etwas von Strategie, Innovation, Geschäfts-

DANIEL SZABO

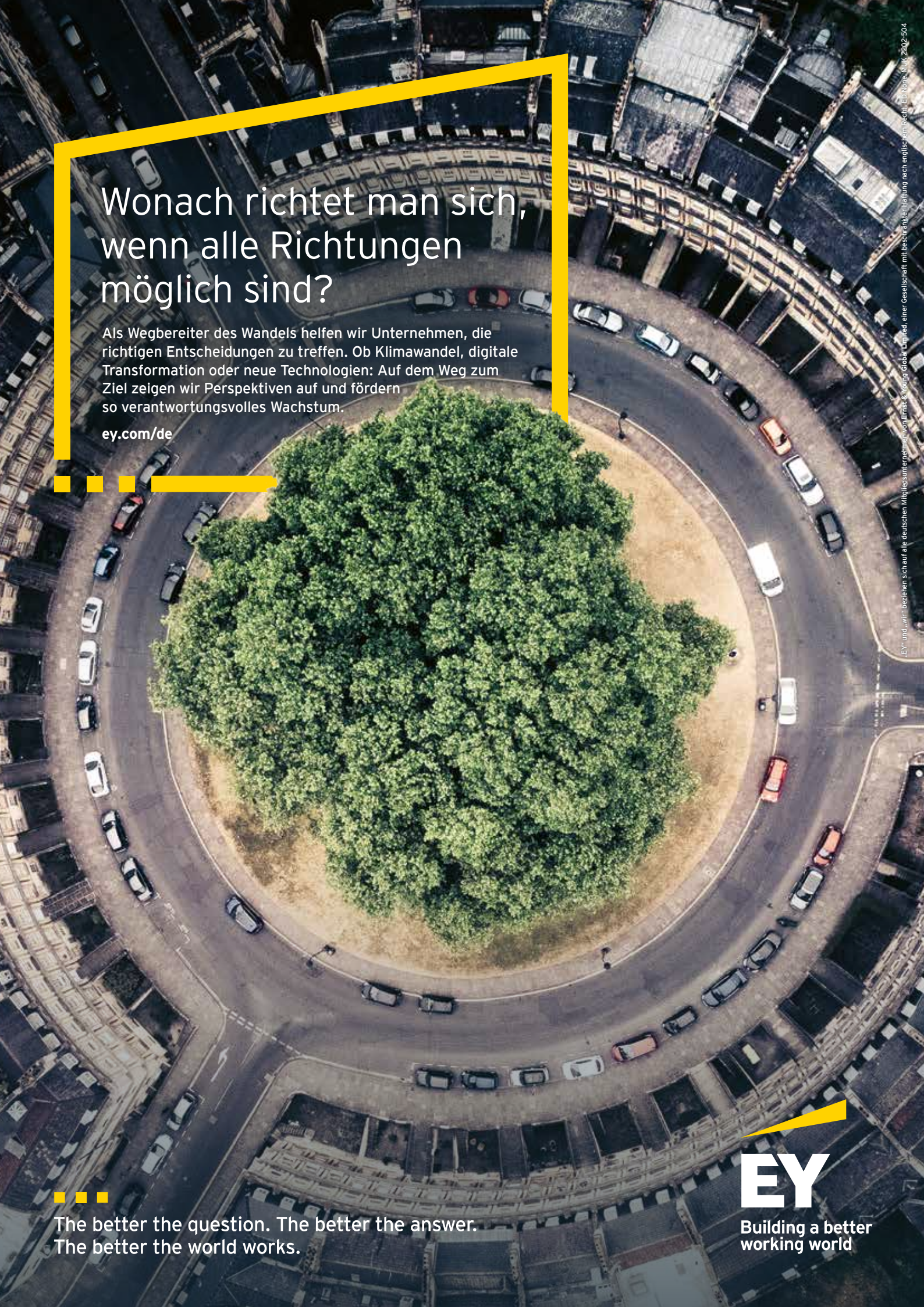
Daniel Szabo interpretiert seine CEO-Rolle bei Körber Digital als Chief Entrepreneurial Officer, der die unternehmerischen Kräfte nutzt, um aus der Kombination von Hardware, digitaler Technologie und Geschäftsmodellinnovation Mehrwerte für Kunden, Mitarbeiter und den Planeten zu schaffen. Szabo sieht sich als Corporate Rockstar, Unternehmensgründer, Investor und Autor, sammelte Erfahrungen und Erfolge im Konzern- und Start-up-Umfeld.
Er leitet seit 2019 als CEO bei Körber den Geschäftsbereich Digital, einen Company Builder mit über 300 Mitarbeitern an sechs Standorten weltweit. Seine Vision ist es mit Künstlicher Intelligenz und Data Analytics die produzierende Industrie effizienter zu gestalten. Vor seiner Tätigkeit bei Körber arbeitete er an der digitalen Transformation des Chemie- und Pharmakonzerns Merck.

modellen, Technologie und ist Experte des Neuen. Er kann sowohl einen Maßanzug als auch T-Shirt tragen, während er etwas Ernstes tut. Er ist in der Lage, solide Präsentationen im Sitzungssaal zu halten, aber kann ebenso nach draußen gehen und unerfüllte Kundenbedürfnisse mithilfe von Verhaltensansätzen erforschen, die eine formale Managementausbildung nicht lehrt. Der Chief Entrepreneur Office ist jemand, der mit Leidenschaft kalkulierte Risiken eingeht, um Folgendes zu erreichen:

- Zukunft des Unternehmens gestalten durch die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle und Wertangebote für das zukünftige Wachstum des Unternehmens.
- Einstellen und Leitung und Unterstützung eines speziellen Teams von Unternehmern, welches nach Geschäftsmodellen und Wertvorschlägen für Wachstumschancen sucht und diese validiert.
- Gestaltung/Konstruktion eines Raums für Innovation durch eine Kultur des Unternehmertums.
- Monitoring von Innovationsprozessen und Fortschritten.
- Austausch und Beziehungspflege innerhalb des Unternehmens mit verschiedenen Stakeholdern.
- Steuerung, um das Erzeugen von kommerziellem Wert sicherzustellen.

Muss jeder Chief Executive Officer ein Chief Entrepreneurial Officer werden? Die Antwort auf diese Frage lautet weder klar Ja noch Nein. Denn einerseits müssen CEOs zukünftig stärker innovations- und zukunftsweisend denken. Doch wie bereits erwähnt, zeichnet sich der CE durch ein anderes Erfahrungs- und vor allem Persönlichkeitsprofil aus. Was jedoch unabdingbar ist für erfolgreiche CEOs ist die Offenheit dem Thema Entrepreneurship gegenüber.
Wann der richtige Zeitpunkt ist, die Rolle des Chief Entrepreneurs zu besetzen, ist individuell. Unternehmen sind jedoch gut damit beraten, so früh wie möglich Mitarbeiter mit diesem Kompetenzportfolio zu beschäftigen und sich Schritt für Schritt zu dieser besonderen Unternehmenskultur und entsprechendem Unternehmensprofil zu transformieren. Ein Beispiel, wie dies in einem Großkonzern mit langer Historie aussehen kann, ist Körber. Körber hat sich dazu entschieden, diesen Aspekt der Innovation und digitalen Transformation primär über einen eigenständigen Geschäftsbereich abzudecken. Dadurch profitieren alle anderen Geschäftsfelder sowie natürlich auch der Mutterkonzern von dem Entrepreneurial Spirit von Körber Digital, ohne alle Strukturen auf links zu drehen. Duale Transformation at its best.
Es gibt zahlreiche Möglichkeiten dafür, wie Unternehmertum und Innovationsgeist Einzug in ein Unternehmen halten können. Fakt ist jedoch, dass dies der Fall sein muss, damit Unternehmen in Zukunft erfolgreich sein können. Transformation lebt von Vorbildern und ohne einen Chief Entrepreneur, der den Mut und das Talent hat, diese voranzutreiben, wird ein Unternehmen nicht sein ganzes Potenzial ausschöpfen können.

Foto: Viktor Strasse


Wonach richtet man sich, wenn alle Richtungen möglich sind?
Als Wegbereiter des Wandels helfen wir Unternehmen, die richtigen Entscheidungen zu treffen. Ob Klimawandel, digitale Transformation oder neue Technologien: Auf dem Weg zum Ziel zeigen wir Perspektiven auf und fördern so verantwortungsvolles Wachstum.
ey.com/de
The better the question. The better the answer. The better the world works.
EY
Building a better working world
„EY" und „wir" beziehen sich auf alle deutschen Mitgliedsunternehmen von Ernst & Young Global Limited, einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach englischem Recht. ED None. MVK 2202-504

HANS-JÖRG NAUMER

Grünes Wachstum ist möglich

Über die langen Wellen des Wachstums und rentables Finanzinvest beim Kampf gegen den Klimawandel berichtet der Kapitalmarktexperte dem 149. BBUG

Fünf lange Wachstumswellen der Weltwirtschaft lassen sich nach dem russischen Ökonomen Kondratieff und seinen Schülern bis heute unterscheiden. „Wellen", die alle Bereiche unseres Wirtschaftens und Lebens massiv verändert haben, und die über Konjunkturschwankungen hinausgehen. Ausgelöst wurden sie jeweils über eine disruptive neue „Basisinnovation" – von der Erfindung der Dampfmaschine bis zur Informationstechnologie. Mit der Transformation der Ökonomien hin zur Nachhaltigkeit hat die sechste Welle bereits begonnen. Alle Schlüsselkriterien, die sich nach Kondratieff feststellen lassen, sind erfüllt: Das Nutzungspotenzial der bisherigen Basisinnovationen

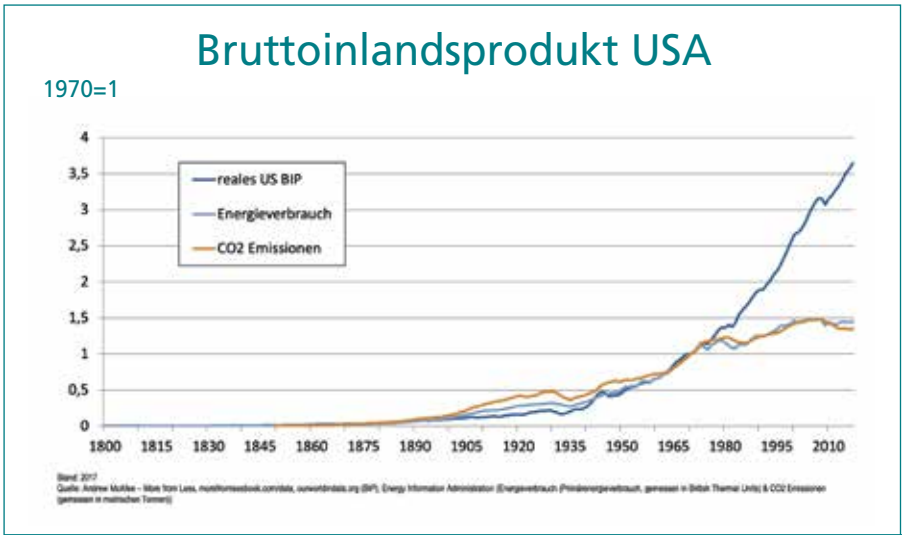
ist erschöpft. Die Produktivität nimmt quer über alle OECD-Länder hinweg ab. Ein Überschuss an Finanzkapital (Stichwort: Negativzinsen bzw. negative Realzinsen), das verzweifelt nach Rendite sucht, steht zur Verfügung, um die neuen Schlüsselinnovationen zu finanzieren und zur Entfaltung zu bringen. Und auch gesellschaftliche Veränderungen manifestieren sich, ablesbar an dem gestiegenen Anteil populistischer Parteien in der Gunst der Wähler und der Polarisierung der politischen Debatten. Veränderungen führen zu Verteilungskonflikten.

Das Entscheidende aber ist: Mit dem Klimawandel ist der Engpassfaktor da, der nach Kondratieff entscheidend dafür ist, dass Basisinnovationen sich entfalten können und den Transformationsprozess auslösen. Innovationen alleine, so der russische Ökonom, reichen nicht. Es muss einen Bedarf dafür geben. Und der Bedarf könnte größer nicht sein, geht es doch darum, die Weltwirtschaft zu dekarbonisieren. Die Umwelt selbst ist ein knappes Gut geworden.

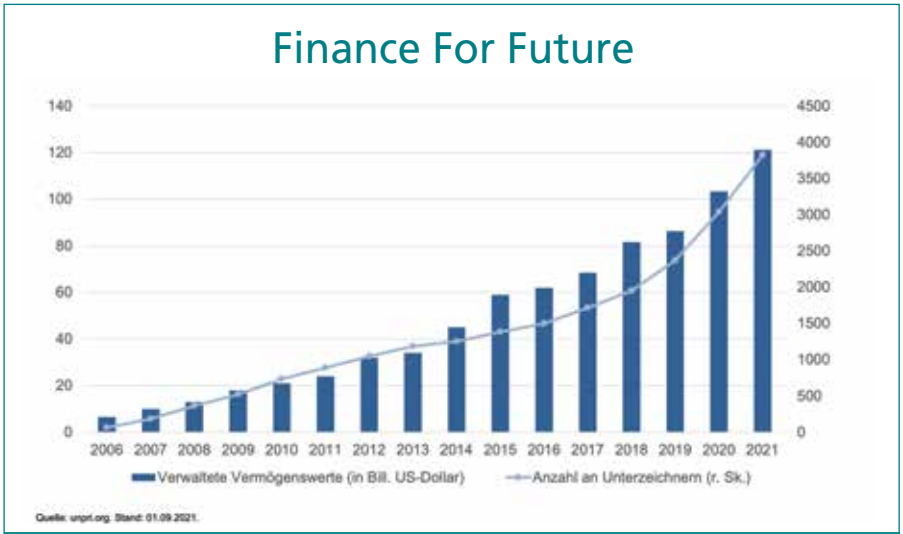
Kein Wachstum ist auch keine Lösung

„Degrowth" – also der bewusste Verzicht auf Wirtschaftswachstum – ist dabei keine Lösung. Nicht zuletzt die Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen erinnern uns daran, dass der Kampf gegen Hunger und Armut weitergeführt werden muss. Hier ist zwar schon viel erreicht worden, wie es sich zum Beispiel beim Anteil der weltweit in absoluter Armut lebenden Menschen zeigt, aber wir sind noch nicht am Ziel. Gleichzeitig wächst die Weltbevölkerung weiter, und das vor allem in den ärmeren Regionen. Die Vereinten Nationen schätzen, dass die Bevölkerung Afrikas bis zum Jahr 2100 um drei Milliarden auf dann 4,3 Milliarden Menschen wachsen wird. Dabei spricht die WHO schon jetzt von den „forgotten 3 billion" – den vergessenen drei Milliarden Menschen, die auch heute noch nicht über saubere Energie im Haushalt verfügen, sondern an offenen Feuern und unzulänglichen

Foto: shutterstock / Lightspring



Energieverbrauch und CO_2-Emisionen, 1800–2017



Die PRI-Initiative („Principles for Responsible Investing“)

Öfen kochen – mit allen Implikationen für die Gesundheit bis hin zum frühen Tod.

Der zweite wichtige Grund, der gegen den Degrowth-Ansatz spricht, ist eine Gerechtigkeitsfrage: Eine Angleichung der globalen Lebensverhältnisse ist in einem Nullwachstumsszenario nur durch Umverteilung von den reichen auf die armen Nationen denkbar. Wie schwierig, ja unmöglich dies ist, verdeutlicht Branko Milanovic, einer der wohl profiliertesten Forscher zum Thema Ungleichheit. Er kommt zu dem Ergebnis: Wenn das Wirtschaftswachstum der Welt auf dem aktuellen Niveau eingefroren würde, verblieben entweder 10 bis 15 Prozent der Weltbevölkerung in absoluter Armut und circa die Hälfte müsste von kaufkraftadjustierten sieben US-Dollar am Tag leben– oder es wären massive Umverteilungen erforderlich, was schlicht nicht möglich ist (und wohl auch kaum jemand in den reicheren Ländern ernsthaft will).

In Kaufkraft gemessen, so zeigt Branko Milanovic, verfügen die Menschen im globalen Durchschnitt über 16 US-Dollar pro Tag. Aber nur 14 Prozent der in westlichen Ländern lebenden Menschen liegen unter diesem Durchschnitt. Folglich müssten also 86 Prozent dieses Bevölkerungsteils überzeugt werden, ihren Lebensstandard, der auch zum Beispiel Zugang zu Gesundheitsleistungen und die Finanzierung von innerer Sicherheit und Altersvorsorge umfasst, zu verringern. Wohlgemerkt: Die Armut würde dadurch nicht abgeschafft, sie würde nur nivelliert. Dabei wäre diese Umverteilung nur ein einmaliger Schritt. Die weiteren Folgen wären kaum abschätzbar, da nach dieser Erfahrung niemand mehr einen Anreiz hätte, über den globalen Durchschnitt beim täglichen Ein-

Grafiken: Andrew McAfee und unipri.org

Hans-Jörg Naumer bei seinem Vortrag im Palais Biron

kommen zu kommen – ja im Sinne des Degrowth auch gar nicht mehr haben soll. Eine solch radikale Umverteilung lässt den Kuchen nicht größer, sondern kleiner werden. Bleibt zu erwähnen, dass sich dieses Gedankenmodell auf die heute lebenden knapp acht Milliarden Menschen bezieht und nicht auf die bis 2100 erwarteten elf Milliarden.

„Green Growth" statt „Degrowth"

Nicht „Degrowth" ist also die Lösung, sondern „Green Growth". Das Wachstum muss sich endgültig vom Treibhausgasausstoß entkoppeln. Die Entwicklung in den Industriestaaten lässt hoffen. So hat sich in unserem Land das Bruttoinlandsprodukt seit 1960 ver-3,7-facht (real), während die CO_2-Emissionen zunächst deutlich langsamer gestiegen sind, um dann – entgegen dem Wirtschaftswachstum – sogar zu sinken. Die CO_2-Intensität ist auf weniger als ein Viertel zurückgegangen, das heißt je Einheit Bruttoinlandsprodukt wird heute weniger als ein Viertel dessen an Kohlendioxid ausgestoßen, was noch 1960 in die Umwelt gelangte. Seit 1990, dem Basisjahr zur Messung von Erfolgen bei der Reduktion von Klimagasen, ging der Treibhausgasausstoß absolut um etwa 40 Prozent zurück. Zwar ist diese Entkoppelung global noch kein Fakt, sie zeigt sich aber bereits in vielen Industrien. Beispiel USA: Hier hat sich seit 1990 das reale Wirtschaftswachstum fast vervierfacht, während der CO_2-Ausstoß zurückging. Ganz klar: Hätten wir diese Entwicklung nicht genommen, bräuchten wir über den Klimawandel nicht mehr zu diskutieren. Die gute Nachricht ist somit: „Green Growth – Grünes Wachstum" ist erreichbar, mit einer Kombination aus Marktwirtschaft, Innovationen und Investitionen.

Marktwirtschaftlich betrachtet geht es zuerst um die Lenkungsfunktion der Preise. Diese müssen effizient sein – also die Kosten des Treibhausgasausstoßes enthalten. Die Quantität des Ausstoßes und die Zeitdauer, bis diese auf null zurückgeführt werden müssen, bestimmt der Staat. Der Markt bestimmt den Preis. Das European Trading Scheme ist der Ansatz dafür. Ideal wäre ein globaler Handel für Emissionsrechte. Second Best ist der „Klimaclub", wie ihn der Ökonom William Nordhaus vorgeschlagen hat und der auch in der Politik immer mehr Anhänger findet: Die Clubmitglieder zahlen für den Preis der Umwelt über den Handel von Emissionsrechten. Wer in den Clubraum exportieren will, wird entweder Clubmitglied oder zahlt einen Treibhausgas-

Foto: BBUG

DR. HANS-JÖRG NAUMER

Der promovierte Volkswirt leitet Capital Markets & Thematic Research bei der Fondsgesellschaft Allianz Global Investors. Er hat sich besonders des „Investierens für eine bessere Welt" verschrieben. Er ist u.a. Herausgeber des Buches „Vermögensbildungspolitik. Wohlstand steigern – Ungleichheit verringern – Souveränität stärken" und Co-Herausgeber eines Buches zur Mitarbeiterkapitalbeteiligung. Demnächst erscheint sein Buch „Grünes Wachstum".

zuschlag an der Grenze. Damit gibt es auch für die Clubmitglieder keinen Anreiz mehr für „carbon leakage", also für die Verlagerung des Kohlendioxidausstoßes in Drittstaaten. Zum Marktpreis kommt der Wettbewerb, der die „Kraft der schöpferischen Zerstörung" – wie Joseph Schumpeter so schön Kondratieff in einen Begriff goss – für Innovationen freisetzt.

Wenn wir es mit dem Kampf gegen den Klimawandel ernst meinen, dann geht es nicht in erster Linie um Kosten, sondern um Investitionen – und die damit verbundenen Chancen. Beispiel 1: Am Weltmarkt für Umwelttechnologien hat Deutschland einen Anteil von circa 14 Prozent – und führt damit ein Kopf-an-Kopf-Rennen mit China. Die anderen Staaten reichen kaum an diesen Anteil heran. Zum Vergleich: Unser Weltmarktanteil insgesamt liegt bei 3 Prozent, Deutschlands Anteil an CO_2-Emissionen bei 2 Prozent. Beispiel 2: Prof. Robert Schlögel schreibt im Magazin Cicero vom Februar 2022, Wasserstoff sei „das gigantischste Geschäft des 21. Jahrhunderts." Überall entlang dieser Wertschöpfungskette würden Dinge gebraucht, „in denen die deutsche Industrie weltweit führend ist."

Finance for Future

Dass es primär um Investitionen und nicht um Kosten geht, das verdeutlicht auch eine Studie von McKinsey für Europa aus dem Jahr 2020. Darin wird über die nächsten 30 Jahre von benötigten privatwirtschaftlichen und öffentlichen Investitionsausgaben in Höhe von 28 Billionen Euro ausgegangen. Investitionen, die in Transport (Anteil: 43 %), Gebäude (30 %), Landwirtschaft und Infrastruktur (je 14 %), Energieerzeugung (9 %) sowie Industrie (1 %) fließen (teilweise Mehrfachnennungen). Beim größten Teil des geschätzten Investitionsbedarfs handelt es sich laut McKinsey um ohnehin anstehende (Ersatz-)Investitionen, die gleich für die Dekarbonisierung mit genutzt werden können. Diese Investitionen sind zum überwiegenden Teil rentabel beziehungsweise werden umso rentabler, je höher der Preis für Klimagase steigt.

Die circa 4.000 Unterzeichner der PRI-Initiative („UN Principles for Responsible Investment", unterschrieben von Asset Managern, Pensionsfonds, Versicherungen) verwalten zusammen 120 Billionen US-Dollar. Diese Kapitalsammelstellen haben sich verpflichtet, ihren Investitionsentscheidungen die Nachhaltigkeits-Kriterien „ESG" zugrunde zu legen. Das gibt ein Gefühl dafür, dass es beim Kampf gegen den Klimawandel nicht um „Fridays for Future" sondern um „Finance for Future geht".

All das zeigt: Die sechste Kondratieff-Welle hat begonnen und der Übergang zu „grünem" Wachstum ist eine Win-win-win-Situation: für die Umwelt, für die Wirtschaft und für die Anleger. Was wir dafür brauchen, ist ein Zusammenspiel von Marktwirtschaft, Innovationen und Investitionen. ■

Foto: Allianz Global Investors

EQE
THIS IS FOR ALL SENSES.
Der EQE von Mercedes-EQ: die athletische Business-Limousine
für eine neue Ära der Elektromobilität.
Mehr erfahren unter mercedes-benz.de/eqe
JETZT IM ONLINE STORE
www.mercedes-benz.de/deinstore

CHRISTIANE BENNER

Sozialpartnerschaft steigert Resilienz der Unternehmen

Die zweite IG-Metall-Vorsitzende diskutiert mit den Teilnehmern des 149. BBUG über die zentralen Herausforderungen Klima, China und KI

Wir leben in einer Zeit gewaltiger Umbrüche. Weltweite Megatrends verändern die Gesellschaft und Produkte; sie haben Einfluss auf die Arbeit in den Betrieben. Die prägenden Megatrends sind Globalisierung, Dekarbonisierung, Feminisierung der Arbeit, Vielfalt (Diversity), soziale und ökologische Nachhaltigkeit sowie Digitalisierung.

Der völkerrechtswidrige Angriff Russlands auf die Ukraine führt dazu, dass vor allem der dringend notwendige Wandel hin zu nachhaltiger Produktion noch schneller und konsequenter vonstattengehen muss. Es gilt, die große Abhängigkeit Deutschlands von russischen Energielieferungen im Eiltempo zu reduzieren. Dieser Krieg ist zusätzlich ein Angriff auf demokratische Systeme an sich. Er unterstreicht auf schreckliche Weise, dass auch große Volkswirtschaften nicht unbedingt nach demokratischen Grundprinzipen handeln, sie noch nicht einmal anstreben.

In einer gemeinsamen Erklärung vom 4. Februar 2022 haben Russland und China formuliert, dass sie unser europäisch-transatlantisches Demokratie-Verständnis ablehnen. Bemerkenswert ist auch folgender Passus: „Beide Seiten erklären ihre Konzentration auf die Errichtung einer Großen Eurasischen Partnerschaft, die gleichzeitig mit dem Projekt ‚Neue Seidenstraße' umgesetzt wird … zum Wohl aller Bewohner*innen des eurasischen Kontinents." Es gibt russisch-imperiale Theoretiker, die das westliche Ende „Eurasiens" in Lissabon verorten.

Es braucht jetzt eine gemeinsame Kraftanstrengung, um die notwendige Resilienz für diese vielfältigen Herausforderungen zu entwickeln. Es geht um die Stärkung der industriellen Struktur in Deutschland und Europa. Insbesondere um die Ansiedlung relevanter Technologien und Produkte für die Dekarbonisierung der Industrien. Für diesen ambitionierten Umbau bildet das in Deutschland in vielen Jahrzehnten entwickelte System der Sozialpartnerschaft

Arbeiter montieren die elektrischen Anschlüsse an das Solarmodul im Montagerahmen bei der Solarwatt GmbH Dresden

einen zentralen Stabilitätsanker. Die Fähigkeit, Interessengegensätze in einen Konsens zu überführen, hat unsere Demokratie stabilisiert und unserer Wirtschaft Erfolg beschert.

Insofern muss alles darangesetzt werden, unser demokratisches System zu stabilisieren. Dazu kann Sozialpartnerschaft in Deutschland entscheidend beitragen. Ihre beiden Grundpfeiler sind Tarifautonomie und Mitbestimmung. Die Basis des heutigen Systems fußt auf Gesetzen, die während der sozial-liberalen Regierung in den 1970er-Jahren beschlossen worden sind. Den Grundgedanken dieser Epoche hat niemand so prägnant formuliert wie der damalige Fraktionsvorsitzende der FDP im Bundestag, Wolfgang Mischnick: „Der gleiche Staatsbürger, der Gesetzgebungsorgane wählt, auf die Bildung seiner Regierung Einfluss nehmen kann, darf als Wirtschaftsbürger nicht wieder zum Untertan degradiert werden."

Spannenderweise wurden sowohl das 1972 reformierte Betriebsverfassungsgesetz als auch das Mitbestimmungsgesetz aus dem Jahr 1976 zu Beginn von Arbeitgeber- und Gewerkschaftsseite kritisch betrachtet oder sogar abgelehnt. Die Kapitalseite empfand die Reformen als zu weitgehend, den Gewerkschaften fielen sie zu schwach aus. Heute wissen wir: Mitbestimmte Unternehmen sind wirtschaftlich erfolgreicher (Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB)/Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung Halle (IWH), Studie von Marc Steffen Rapp von der Universität Marburg und Michael Wolff von der Universität Göttingen). Sie verfügen über höhere Investitionsquoten, häufiger Nachhaltigkeitspraktiken, ein höheres Maß an Beschäftigungssicherung und eine Vorstandsvergütung, die längerfristiger ausgerichtet und weniger aktienmarktorientiert ist. Mitbestimmte Unternehmen sind auch wirtschaftlich in vielerlei Hinsicht erfolgreicher: Rentabilität, Gewinnmarge (EBIT) und Cashflow pro Aktie sind in mitbestimmten Unternehmen höher. Produktivität, Löhne und Gewinne sind höher.

Foto: Werner Bachmeier

Eine Mitarbeiterin der Wolf GmbH in Marburg bei der Produktion von Gasthermen-Heizungssystemen

Gerade in Krisenzeiten hat sich die deutsche Mitbestimmung besonders bewährt. In der Finanzmarktkrise ab 2008 wurden viele stabilisierende Maßnahmen wie ein erweitertes Kurzarbeitergeld zur Krisenflankierung entwickelt und erfolgreich eingesetzt. Auf dieser Basis konnte auch in der Coronapandemie erfolgreich ein rasch erstelltes Maßnahmenpaket entwickelt werden, sodass drastische Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt ausblieben. Diese positiven Wirkungen von Mitbestimmung und Demokratie sollten auch genutzt werden, um den ökologischen Umbau von Wirtschaft und Gesellschaft zu gestalten.

NACHHALTIGKEIT

Ökologische Nachhaltigkeit und sozialer Ausgleich müssen miteinander verbunden werden. Der notwendige Wandel kann nur mit den Beschäftigten gemeinsam gestaltet werden. Im „Nachhaltigkeits-Dreieck“ für einen ökologischen Umbau, das 1996 entwickelt wurde, sind wirtschaftliche, ökologische und soziale Aspekte gleichrangig berücksichtigt.

Die Orientierung auf Nachhaltigkeit findet ihren Niederschlag heute in zahlreichen Regulierungsaktivitäten auf globaler, europäischer und nationaler Ebene. Neue Regeln führen in den Unternehmen zu Verschärfung durch Investorendruck, sie haben Auswirkungen auf die Managementaufgaben des Vorstands und die Überwachungsaufgaben des Aufsichtsrats.

Die Themen, die von Unternehmensvorständen beachtet werden müssen und direkt in der nichtfinanziellen Berichterstattung aufgenommen werden müssen, sind folgende:

- Die UN 2030 Agenda for Sustainable Development mit dem Ziel weltweit einheitlicher Standards für die Nachhaltigkeitsberichterstattung
- Der Aktionsplan für die Finanzierung nachhaltigen Wachstums + Green Deal mit dem Ziel einer direkten Lenkungswirkung
- Verschiedene Gesetzesvorhaben mit direkter Auswirkung wie die Sustainable Finance Strategie vom Mai 2021 oder das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz, das ab dem Geschäftsjahr 2023 von Unternehmen mit mehr als 3000 Beschäftigten beachtet werden muss.

DIGITALISIERUNG

Neben der Notwendigkeit, nachhaltig zu wirtschaften, verändert vor allem die Digitalisierung die Unternehmen und die Arbeitswelt. Digitalisierung hat in vielen Betrieben bereits Einzug erhalten – am stärksten in der Produktion und in der Administration. Die

Foto: Werner Bachmeier

Christiane Benner im Palais Biron

Folgen der Digitalisierung zeigen sich am weitreichendsten am Beispiel der Künstlichen Intelligenz (KI). In den von der IG Metall vertretenen Branchen kommt KI beispielsweise in der Robotik, Spracherkennung, Bürosoftware sowie im Personalbereich, hier vor allem bei der Personalführung und -auswahl, zum Einsatz. Wir beobachten dabei positive und negative Effekte: Auf der Haben-Seite stehen Effizienzgewinne durch Flexibilisierung des Personaleinsatzes, die Standardisierung und Formalisierung von Arbeitsabläufen, Automatisierung und auch die Entlastung von einfachen, monotonen, ermüdenden Tätigkeiten. Kritisch betrachten wir hingegen mögliche Arbeitsplatzverluste, steigende Intensivierung sowie die Gefahr von Überwachung und Diskriminierung, Letztere ist bereits häufig in der Programmierung selbstlernender Algorithmen angelegt.

Die sozialen Aspekte kommen in der Nachhaltigkeitsdebatte zu kurz

Angesichts der skizzierten Herausforderungen wird sich der Erfolg der Sozialpartnerschaft in Deutschland daran bemessen, wie erfolgreich Arbeitnehmer*innen auch in Zukunft in die Veränderungen eingebunden sind und davon profitieren. Aktuell kommen die sozialen Aspekte in der Nachhaltigkeitsdebatte zu kurz. Und die heutigen Regeln der Mitbestimmung stammen aus einer Zeit, in der Faxgeräte als Innovation galten und von Künstlicher Intelligenz keine Rede war.

Die neue Bundesregierung will die Herausforderungen erfreulich beherzt anpacken. Die konkreten Maßnahmen im Koalitionsvertrag reichen von einer Million Ladepunkten für E-Autos über Fördermittel für klimaneutrale Autoproduktion und „grünen“ Stahl bis hin zur gezielten Neuansiedlung wichtiger Zukunftsfelder wie die Halbleiterindustrie, Batteriezellproduktion, Batterierecycling oder Wasserstoffwirtschaft. Und auch Kreislaufwirtschaft soll endlich realisiert werden.

Sozial-ökologische Transformation und Digitalisierung kann nur mit den Arbeitnehmer*innen wirksam gestaltet werden

So haben es die Parteien der Ampelkoalition im neuen Koalitionsvertrag richtigerweise wörtlich formuliert.

Foto: BBUG

CHRISTIANE BENNER

Christiane Benner (54) ist seit 2015 zweite Vorsitzende der IG Metall. Ihre Ausbildung als Fremdsprachenkorrespondentin mit anschließender Berufs- und Betriebsratstätigkeit machte sie beim Maschinenbauunternehmen Schenck. Anschließend studierte sie Soziologie in Marburg, in den USA und Frankfurt am Main. Seit 1997 ist sie in unterschiedlichen Funktionen für die IG Metall tätig. 2011 wurde sie zum geschäftsführenden Vorstandsmitglied gewählt.
Ihr aktueller Schwerpunkt liegt in der Gestaltung der modernen Arbeitswelt in allen Facetten, dazu gehören u. a. die Innovation der Mitbestimmung, Digitalisierung, Mobilität, Nachhaltigkeit sowie Diversity-Fragen. Außerdem verantwortet sie die organisationspolitische Weiterentwicklung der IG Metall sowie die Aktivitäten der Jungen IG Metall. Christiane Benner ist Aufsichtsratsmitglied bei der Continental AG und BMW AG.

Dieser richtige Anspruch wird allerdings nicht durch die notwendige Gesetzgebung hinterlegt. Das ist eine verpasste Chance. Damit Sozialpartnerschaft erfolgreich wirken kann, müssen sich Mitbestimmungsgesetze auf der Höhe der wirtschaftlichen Entwicklung befinden. Vor allem das Betriebsverfassungsgesetz, dessen Kern aus dem Jahr 1972 stammt, erfüllt diesen Anspruch nicht.
Heute sind Betriebsrät*innen bei der Gestaltung des umfassenden ökologischen Umbaus ihrer global agierenden Unternehmen, agiler Arbeit, Künstlicher Intelligenz, Industrie 4.0 oder Homeoffice gefragt. Sie haben dafür aber nur unzureichende Mitbestimmungsrechte. Bei einer so großen Änderungsdynamik wäre ein Stillstand bei der Mitbestimmung faktisch ein Rückschritt.
Deshalb hat die IG Metall gemeinsam mit dem DGB und seinen Mitgliedsgewerkschaften Reformforderungen formuliert. Das wesentlichste Ziel dabei ist, dass Beschäftigte und ihre Interessenvertretungen die strategische Ausrichtung der Unternehmen mitgestalten können. Wir brauchen erweiterte Rechte, die der Beschäftigungssicherung dienen. Dazu gehören Personalplanung, Personalbemessung und Qualifizierung. Und ein erzwingbarer Interessenausgleich. Warum? Beschäftigte müssen von Anfang an den Wandel mitgestalten können und nicht vor vollendete Tatsachen gestellt werden, die im schlechtesten Fall Massenentlassungen bedeuten.
Wir verstehen darunter keinesfalls einen am Ende grundgesetzwidrigen Angriff auf die unternehmerische Freiheit. Wir folgen der Logik von Grundgesetz Artikel 14, Absatz 2. Darin steht: „Eigentum verpflichtet. Sein Gebrauch soll zugleich dem Wohle der Allgemeinheit dienen.“ Daraus leiten wir ab, dass gerade in fordernden Zeiten eine verlässliche Zukunftsperspektive für Arbeitnehmer*innen vorhanden ist. In diesem Sinn wollen wir das sozialpartnerschaftliche Erfolgsmodell in Deutschland fortsetzen und weiterentwickeln. ■

Foto: IG Metall / Alexander Paul Englert

Partnerschaft geladen.

Der neue eActros. Charged & Ready.

Mercedes-Benz
Trucks you can trust

CAROLA LENTZ

Navigieren in einer multipolaren Welt

Die Präsidentin des Goethe-Instituts über Soft Power in nationalstaatlichem und europäischem Interesse und postkoloniale Formen des Kulturimperialismus

Wir leben in einer durch Ungleichheit und Machtgefälle geprägten Welt. Der Aggressionskrieg Russlands in der Ukraine führt uns auf dramatische Weise vor Augen, dass wir die Friedensordnung in Europa zu selbstverständlich vorausgesetzt haben. Aber auch jenseits des manifesten Kriegs beobachten wir nicht nur in Europa, sondern weltweit eine Zunahme von Autoritarismus, Totalitarismus und Illiberalismus. Das fordert die Außenpolitik demokratisch-freiheitlich verfasster Staaten und den internationalen kulturellen Austausch auf neue Weise heraus. Meinungsfreiheit, aktive Kulturszenen und starke Zivilgesellschaften sind zentrale Voraussetzungen für einen gleichberechtigten globalen Austausch, wie er seit Willy Brandts Formel von Kulturarbeit als „dritter Säule“ der Außenpolitik angestrebt wird.

Auch die Asymmetrie zwischen dem globalen Norden und dem globalen Süden ist noch längst nicht überwunden. Die kulturellen und politischen Eliten der ehemaligen Kolonien thematisieren zunehmend das koloniale Erbe und die Kolonialgeschichte, fordern die Rückgabe von in kolonialen Kontexten erworbenen und geraubten Kulturgütern und verlangen eine umfassende Dekolonisierung – Forderungen, die sich auch verschiedene Diaspora-Gruppen und Minderheiten im globalen Norden zu eigen machen. Die in den USA entstandene Black-Lives-Matter-Bewegung, die in Deutschland seit einigen Jahren eine intensivere Auseinandersetzung mit Rassismus angestoßen hat, schlägt auch thematische Brücken zur Kolonialgeschichte. Die Forderung, diese Geschichte aufzuarbeiten, hat zuletzt sogar in den Koalitionsvertrag der neuen Bundesregierung Eingang gefunden.

Welche Rolle können internationale Kulturpolitik und die Arbeit von Organisationen wie das Goethe-Institut in einem solchen postkolonialen Kontext und in einer durch Krieg und Autoritarismus und Repression geprägten Weltlage spielen? Während manche Politiker deutsche Kultur- und Spracharbeit im Ausland als Instrumente von Soft Power im nationalstaatlichen und europäischen Interesse betrachten, sehen

postkoloniale Intellektuelle darin eher neue Formen des Kulturimperialismus. In diesem Spannungsfeld bewegt sich die auswärtige Kultur- und Bildungspolitik Deutschlands und muss sich selbst immer wieder kritisch hinterfragen. Dabei sollte sie insbesondere zu mehr Austausch zwischen deutschen und europäischen Wissenschaftlern und kulturellen Akteuren und Kulturmachern und Intellektuellen aus außereuropäischen Weltregionen beitragen.

Fertige Antworten zu den aktuellen Herausforderungen von Kulturpolitik hat, so glaube ich, keiner, auch das Goethe-Institut nicht. Umso interessanter scheint mir ein kurzer Blick auf die Geschichte dieser Institution und seinen Erfahrungsschatz. In der Geschichte des Goethe-Instituts, das 1951 gegründet wurde, spiegelt sich die Entwicklung der bundesrepublikanischen auswärtigen Kulturpolitik, die auf globale politische Herausforderungen reagierte, sich aber auch im Kontext von Veränderungen der deutschen Gesellschaft entwickelte. Entstanden ist das Goethe-Institut aus der 1925 gegründeten Deutschen Akademie, der bis 1945 größten deutschen Kulturorganisation im Ausland, die zur Förderung der deutschen Sprache 1932 eine „Goethe-Institut“ getaufte Abteilung einrichtete. Die Akademie wurde 1945 aufgelöst, aber ehemalige Mitglieder gründeten 1951 das Goethe-Institut wieder. Erklärte Aufgabe blieben der Sprachunterricht und Fortbildungen für ausländische Deutschlehrer und Deutschlehrerinnen.

Die Bundesrepublik setzte in der auswärtigen Kulturpolitik zunächst auf Zurückhaltung. Doch im Kontext des Kalten Kriegs und weil die DDR durch Kulturaktivitäten im Ausland internationale Anerkennung zu erlangen versuchte, verstärkte Bonn massiv sein kulturpolitisches Engagement. Ab 1958 übertrug das Auswärtige Amt dem Goethe-Institut seine bis dahin im Ausland unterhaltenen Kulturinstitute, womit das Institut an Bedeutung gewann und sich ein neues Aufgabenfeld erschloss: die internationale Kulturarbeit. Im Inland markierte die Bundesregierung den Bruch mit der nationalsozialistischen Kulturpolitik durch Dezentralisierung; Kultur wurde

Foto: shutterstock / melitas

Foto: shutterstock / Lightspring

Länderaufgabe. Mit der Kulturarbeit im Ausland wurden unabhängige Mittlerorganisationen wie der Deutsche Akademische Austauschdienst und eben das Goethe-Institut beauftragt. Erklärtes Ziel: Freunde in der Welt gewinnen, für das „bessere“ Deutschland werben, der Welt das „Gute, Schöne, Edle“ der deutschen Kultur zeigen.

Unter der ersten sozialdemokratischen Koalition Ende der 1960er-Jahre lautete die Devise: kultureller Austausch. Zwar hatten kulturelle Begegnungen stets auch auf deutsche Künstler zurückgewirkt, doch nun wurde die partnerschaftliche Zusammenarbeit programmatisch. Außerdem sollte Deutschland in all seinen Facetten dargestellt werden, was für Kontroversen sorgte. Kooperationen des Goethe-Instituts mit Künstlern wie Günter Grass und Klaus Staeck, die manch konservativer Politiker für nicht repräsentativ hielt, provozierten jahrzehntelang Konflikte zwischen dem Goethe-Institut und politischen Amtsträgern.

Mit dem Umbruch von 1989/1990 taten sich neue Möglichkeiten auf. Zum einen galt es, der Wiedervereinigung Rechnung zu tragen. Zum anderen gründete das Goethe-Institut im ehemaligen Ostblock zahlreiche Institute. Die Bundesregierung fuhr zwar einen strengen Sparkurs, der auch das Goethe-Institut hart traf. Dennoch erlebte es die „Osterweiterung“ euphorisch als zweite Gründungswelle.

Der Aggressionskrieg Russlands in der Ukraine führt auf dramatische Weise vor Augen, dass die Friedensordnung in Europa nicht als selbstverständlich vorausgesetzt werden kann. Welche Rolle können internationale Kulturpolitik und die Arbeit von Organisationen wie das Goethe-Institut in einer durch Krieg und Autoritarismus und Repression geprägten Weltlage spielen?

Die weltweite Zunahme von Kriegen und Konflikten beförderten um die Jahrtausendwende neue Schwerpunkte in der auswärtigen Kulturpolitik: Konfliktprävention und Friedenssicherung. Ein regionaler Fokus lag nun auf Nahost und den sich rasant entwickelnden Schwellenländern. Das Goethe-Institut sollte Dialog „auf Augenhöhe“ fördern, insbesondere zwischen „islamisch geprägten“ und „westlichen“ Ländern. Zugleich trieb es Projekte zur europäischen Integration voran. Und es verordnete sich umfassende interne Reformen (strategische Steuerung, Budgetierung und Regionalisierung). Das sollte nicht zuletzt erlauben, Themensetzungen und Impulse aus der weltweiten Arbeit mit lokalen kulturellen Partnern stärker aufzugreifen. Das Institut arbeitet seither zunehmend multilateral, als globaler Vernetzer.

Stärkung der Zivilgesellschaften

Kriege, Flucht- und Migrationsbewegungen und die Zunahme illiberaler Kontexte in vielen Weltregionen fordern die auswärtige Kulturpolitik auch weiterhin heraus. Das Goethe-Institut setzt darum auf multilaterale und europäische Zusammenarbeit und stärkt die Zivilgesellschaften; mit Kultur-, Sprach- und Informationsarbeit gilt es auch, geschützte Frei- und Denkräume anzubieten. Neue Themen in der auswärtigen Kulturpolitik und am Goethe-Institut sind Rassismus und deutsche Kolonialgeschichte. Hier wird auch die enge Verflechtung von

Die Präsidentin des Goethe-Instituts bei den BBUG

158 Goethe-Institute sind heute in 98 Ländern tätig, davon zwölf in Deutschland.

*Weltweit beschäftigt das Goethe-Institut mehr als 4.000 Mitarbeiter*innen.*

Bilanz 2021: Mehr als 215.000 Sprachprüfungs-B1-Zertifikate wurden erworben.

*Über 18.000 Kulturveranstaltungen weltweit erreichten mehr als 13 Millionen Teilnehmer*innen.*

„innen" und „außen" in der Kulturpolitik deutlich. Um globale Diskurse und Impulse aus seiner weltweiten Arbeit in Deutschland sichtbar zu machen, hat das Goethe-Institut Formate wie das Kultursymposium Weimar etabliert und seit 2021 an mehreren Inlandsinstituten Zentren internationaler kultureller Bildung eingerichtet; mit besonderen Angeboten unterstützt es auch Migrantinnen und Flüchtende in Deutschland. Die aktuelle Auseinandersetzung mit den Auswirkungen der Coronapandemie und den Themen Digitalisierung und Nachhaltigkeit zeigt: Globale Herausforderungen müssen als Chance genutzt werden, um die eigenen Arbeitsweisen immer wieder neu zu justieren.

Bei allen Veränderungen gab und gibt es Spannungsfelder, in denen sich die internationale Kulturpolitik Deutschlands und damit die Arbeit des Goethe-Instituts bewegt. Drei davon möchte ich kurz skizzieren.

Erstens: Die auswärtige Kulturpolitik in Deutschland wird von unabhängigen Mittlerorganisationen gestaltet, doch sind diese weitgehend abhängig von der Finanzierung durch die Bundesregierung. Die damit verbundenen Erwartungen sind teilweise in vertraglicher Form festgelegt und in jüngerer Zeit auch in Zielvereinbarungen konkretisiert. Inzwischen hat sich eine gute Zusammenarbeit zwischen dem Goethe-Institut und der Bundesregierung etabliert, doch es gab und gibt durchaus gelegentlich Dissens über Ziele, Wertorientierungen und Vorgehensweisen. Und unsere weltweiten Partner nehmen uns manchmal sehr wohl als verlängerten Arm der Bundespolitik wahr. Zugleich bietet die Organisationsform Verein besondere Chancen: Das Goethe-Institut kann in vielen Bereichen freier agieren, als es einer staatlichen Einrichtung möglich wäre. Damit verbunden ist die Frage nach der Autonomie des Künstlerischen: Gilt es, bestimmte Werte zu

Foto: BBUG

Der neue Standard in Ihrem Lager.

Jungheinrich POWERLiNE

Einen Standard, der in puncto Agilität, Komfort, Sicherheit und vor allem Nachhaltigkeit seinesgleichen sucht und Ihr Lager auf ein völlig neues Level hebt.

Mehr erfahren unter: www.jungheinrich.de

JUNGHEINRICH

PROF. CAROLA LENTZ

Prof. Carola Lentz ist Ethnologin, Seniorforschungsprofessorin an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz und seit November 2020 Präsidentin des Goethe-Instituts. Sie ist Mitglied der Berlin-Brandenburgischen Akademie der Wissenschaften und der Leopoldina Nationale Akademie der Wissenschaften. Sie forschte zunächst in Südamerika und seit 1987 regelmäßig in Westafrika, insbesondere Ghana und Burkina Faso. Zu ihren rezenten Publikationen gehören „Remembering Independence" (Routledge, 2018) und „Imagining Futures: Memory and Belonging in an African Family" (Indiana University Press, 2022). Außerdem veröffentlichte sie zusammen mit Marie-Christin Gabriel „Das Goethe-Institut. Eine Geschichte von 1951 bis heute" (Klett-Cotta, 2021).

vermitteln, Künstlerinnen entsprechend auszuwählen und die dargestellte Kunst zu kuratieren? Oder sehen wir künstlerische Kreationen als unzensierte Seismografen der aktuellen Welt, inklusive Weltflucht und ganz anderer Schwerpunktsetzungen als der unsrigen?

Zweitens: Staatlich geförderter Kulturaustausch gründet auf dem Konzept der Nationalstaatlichkeit, und Mittlerorganisationen wie das Goethe-Institut sind den deutschen Steuerzahlern gegenüber rechenschaftspflichtig. Doch ist unsere Gesellschaft längst global verflochten, und Kulturarbeit braucht transnationale Konzepte und Begegnungen. Das Goethe-Institut hat sich verpflichtet, ein „umfassendes Deutschlandbild" zu vermitteln. Doch was gehört alles dazu, und wer definiert das darzustellende kulturelle „Wir"? Auch die wichtige Kooperation europäischer Kulturinstitute (z. B. im Verbund EUNIC) steht vor solchen Fragen: Welche Vorstellungen von europäischer Kultur liegen ihr zugrunde, und wie sollte europäische Kulturpolitik in der Welt auftreten?

Drittens: Kulturarbeit findet in einer durch Ungleichheit und Machtgefälle geprägten Welt statt. Wie kann demokratisch-freiheitliche Kulturarbeit in autoritären Kontexten aussehen; wo ist die rote Linie bei Kooperationen mit illiberalen Regimen; wie können wir gefährdete Partner schützen? Bei der kulturellen Zusammenarbeit mit Akteuren im und aus dem globalen Süden müssen wir uns fragen (lassen): Wer kuratiert, wer bestimmt die Themen? Wie gehen wir mit Ungleichheit etwa bei Mobilitätschancen und Ressourcenausstattung um? Wie navigieren wir zwischen dem Vorwurf des Kulturimperialismus und der Verantwortung für Inhalte des Kulturaustauschs, wenn wir Kuratierungen aus der Hand geben und künstlerische Freiheit nicht beschneiden wollen?

Wir können diese Spannungsfelder nicht auflösen, sondern uns nur kontinuierlich damit auseinandersetzen. Für die Bearbeitung dieser Herausforderungen ist der große Erfahrungsschatz, den die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, aber auch die Partner des Goethe-Instituts in den letzten Jahrzehnten gewonnen haben, eine zentrale Ressource. Die Stärkung von Zivilgesellschaften und das Schaffen von Frei- und Denkräumen werden auch künftig wichtige Bausteine unserer Arbeit bleiben. Ebenso wichtig ist, vielfältige Perspektiven aus dem globalen Süden und generell den verschiedensten Weltregionen in Deutschland bekannter zu machen. In jedem Fall ist schon viel gewonnen, so meine ich, widersprüchliche Gemengelagen und Herausforderungen offen zu thematisieren und zum Anlass zu nehmen, die Aufgabe des Goethe-Instituts (und anderer Mittlerorganisationen) kritisch zu befragen. Es gilt, wo es nottut, den Kurs immer wieder neu auszurichten. ■

Foto: Wissenschaftskolleg / Angelika Leuchter

Mehr erfahren:
hal-privatbank.com

Zuhause für Vermögen

Das Private & Corporate Banking von Hauck Aufhäuser Lampe löst sämtliche Vermögens- und Finanzierungsfragen für vermögende Privatpersonen und Family Offices, Unternehmen und Unternehmer:innen sowie Stiftungen und Non-Profit-Organisationen. Und das über alle liquiden und illiquiden Assetklassen hinweg – privat, professionell und nachhaltig. Gemeinsam entwickeln wir mit unseren Kund:innen die für sie passende finanzielle Lösung. Ab diesem Jahr zusammen mit Bankhaus Lampe mit mehr regionaler Präsenz und noch mehr Kompetenz.

Wir freuen uns auf ein erstes Kennenlernen mit Ihnen.
◆ info@hal-privatbank.com

HAUCK
AUFHÄUSER
LAMPE

BMW i7*: Stromverbrauch in kWh/100 km: - (NEFZ) / 19,6–18,4 (WLTP); Elektrische Reichweite (WLTP) in km: 590–625.
*Bei den Angaben handelt es sich um voraussichtliche, noch nicht offiziell bestätigte Werte.
Offizielle Angaben zu Stromverbrauch und elektrischer Reichweite wurden nach dem vorgeschriebenen Messverfahren ermittelt und entsprechen der VO (EU) 715/2007 in der jeweils geltenden Fassung. WLTP-Angaben berücksichtigen bei

Spannbreiten jegliche Sonderausstattung. Für seit 01.01.2021 neu typgeprüfte Fahrzeuge existieren die offiziellen Angaben nicht mehr nach NEFZ, sondern nur noch nach WLTP. Weitere Informationen zu den Messverfahren NEFZ und WLTP finden Sie unter www.bmw.de/wltp

REGIONALKREIS BAYERN

Im Munich Urban Colab Unternehmergeist hautnah erleben
9. Februar 2022

Im Munich Urban Colab meldeten sich spontan einige Regionalkreismitglieder als Mentoren an

„München 2030 – Europas führender Innovations- und Technologie-Hub!“, diese Vision verfolgt UnternehmerTUM. Europas größtes Gründungs- und Innovationszentrum treibt und bündelt mit Professor Helmut Schönenberger und seinem Top-Team seit 20 Jahren das Innovations-Ökosystem in München. Dazu gehören weltweit führende Universitäten und Forschungsinstitute wie die Technische Universität München (TUM), die Big-Tech-Unternehmen Google, Apple und Microsoft sowie führende deutsche Unternehmen wie SAP oder Siemens.

Der Mix aus Forschung, Industrie, Big Tech und Politik macht München zu einer der erfolgreichsten und am schnellsten wachsenden Metropolen in Europa. 4,4 Milliarden Euro konnten Münchner Start-ups im Jahr 2021 einsammeln.

Im Rahmen einer Abendveranstaltung im Munich Urban Colab erlebte die Gruppe des Regionalkreises Bayern diesen Unternehmergeist hautnah. Wer Münchens Innovations- und Gründungsszene kennenlernen und sich vernetzen möchte, kommt an diesen Ort, den die Landeshauptstadt München gemeinsam mit UnternehmerTUM geschaffen hat. Gründende aus der ganzen Welt arbeiten hier auf 11.000 Quadratmeter Nutzfläche, bestehend aus Büroräumen, Co-Working-Spaces, Veranstaltungs- und Seminarräumen und der Hightech-Prototypenwerkstatt MakerSpace mit Unternehmen, Kapitalgebenden, Forschenden und Referaten der Stadt München.

Die Gruppe erfuhr unter anderem, wie es gelingen kann, die Kräfte noch besser zu bündeln. Spannende Ansätze für Kollaboration bietet etwa die appliedAI Initiative von UnternehmerTUM, die Anwendung neuester Methoden und Technologien im Bereich Künstlicher Intelligenz (KI) beschleunigt. Oder auch der XPRENEURS Inkubator, ein Förderprogramm für Tech-Start-ups. Der Digital Hub Mobility experimentiert mit neuen und nutzerfreundlichen Mobilitätslösungen. Und die Initiative FamilienUnternehmerTUM ist die erste Anlaufstelle für Mittelständler und Familienunternehmen.

Dieses Modell ließe sich auch in anderen Städten Deutschlands und Europas ähnlich organisieren. Mithilfe von zehn bis 20 universitätsnahen Start-up-Fabriken nach dem Münchner Vorbild könnte Deutschland entscheidend helfen, Europas technologische Souveränität sicherzustellen. Basis hierfür sind intensive, langfristige Partnerschaften mit Unternehmen, Unternehmerfamilien und Gründenden.

Sehr spontan haben sich direkt im Anschluss an die Veranstaltung einige Regionalkreismitglieder als Mentoren angemeldet.

Christian Weller von Ahlefeld (122. BBUG)

Foto: UnternehmerTUM

REGIONALKREIS BERLIN-BRANDENBURG

Prüfbar nachhaltige Produkte sind das Ziel

Zum Auftakt der Circular-Economy-Reihe sprach CEO Stenkamp von der TÜV Nord AG

Im Jahre 2022 wird sich der Regionalkreis Berlin-Brandenburg mit dem Thema Circular Economy beschäftigen. Zum Auftakt wurde der Regionalkreis von Dr. Dirk Stenkamp (122. BBUG), Vorsitzender des Vorstandes der TÜV NORD AG, zum Thema „Circular Economy – Chance und Risiko für deutsche Unternehmen“ eingeladen. Globale Ressourcenengpässe, Preissteigerungen von Energie und Rohstoffen, Lieferschwierigkeiten aufgrund globalisierter Lieferketten und nicht zuletzt auch das Bekenntnis zum Klimaschutz treiben Unternehmen dazu, sich intensiv mit nachhaltigen Produkten und Lieferketten zu beschäftigen, und zeigen zudem mehr als deutlich, dass global organisierte Lieferketten neben wirtschaftlichen Vorteilen eben auch gefährliche Abhängigkeiten mit sich bringen. Mehr und mehr Kunden wünschen mittlerweile vollumfänglich nachhaltig hergestellte Produkte und sind auch zunehmend bereit, hierfür zu zahlen.

Das „mal darüber Reden“ ist vorbei, nun heißt es, „prüfbar“ nachhaltige Produkte anzubieten.

Nach der Einordnung dieses klimainduzierten Transformationsprozesses durch Dirk Stenkamp erläuterte Frau Sander, Partnerin der Tochtergesellschaft EE Energy Engineers, sehr eindrucksvoll und fachlich fundiert sowohl die vielfältigen geplanten und schon existierenden Rahmenbedingungen auf europäischer/deutscher Seite (Green Deal, Lieferkettensorgfaltspflichtgesetz (LKSG), Corporate Social Responsibility (CSR) die Corporate sustainability Due Diligence Directive (CSDDD)) als auch an Beispielen den Stand der Kreislaufwirtschaft bei ausgewählten Produkten. Auch der erwartete Bedarf an Lithium, Kobalt und Seltenen Erden wie Dysprosium verdeutliche die Notwendigkeit für eine materialbezogene Kreislaufwirtschaft insbesondere in Deutschland. In der anschließenden Diskussion wurde deutlich, dass mit der Konstruktion eines Produktes die Recyclingquoten auch niedrig konzentrierter Materialien festgelegt werden. Auch die Fokussierung auf die Reduzierung von CO_2 sollte hinterfragt werden. Könnte CO_2 nicht auch ein Werkstoff in der Zukunft sein?

Beim anschließenden Glas Wein wurden auch zukünftige neue Verfahren zur nachhaltigen Energieerzeugung wie Höhenwindtechnologie diskutiert. Den Beteiligten einen herzlichen Dank für den spannenden Abend.

Jens-Uwe Fischer
(107. BBUG)

Foto: BBUG

REGIONALKREIS ÖSTERREICH

Zwischen Krieg und Kultur

Altstadt Salzburg mit Hohensalzburg Festung am Abend

Der Regionalkreis Österreich trifft sich immer wieder digital mit circa vier physischen Treffen im Jahr.
Ich bedanke mich an dieser Stelle bei allen nochmals für ihre Beiträge im Vortrag und der Diskussion.

„Jedermann“ im Rahmen der Salzburger Festspiele am 1. August 2021

Nach dem Lockdown freuten wir uns wieder auf ein physisches Treffen im August in Salzburg mit einem etwas „ungewöhnlichen“ „Jedermann“. Danach konnten wir noch gemütlich im St. Peter Stiftskulinarium den Abend bei einem Dinner ausklingen lassen. Mit dabei waren Herbert Furch, Bernd Wehling, Christoph Kollatz, Pamela Knapp und Thomas Gangl mit Partner.

Ukraine – Einblick, Auswirkung, Maßnahmen der OMV

am 5. April 2022 gab Reinhard Florey einen Einblick in die Auswirkungen auf die OMV und deren Maßnahmen im Zusammenhang mit dem Krieg in der Ukraine und einen Überblick über die momentane Situation.

Motorensymposium in der Wiener Hofburg am 28. April 2022

BBUG-Teilnehmer konnten sich in der Mittagspause beim Stand von Mann&Hummel vernetzen und es gab die Gelegenheit eines Wiedersehens.
Herzlichen Dank an Thomas Fischer, dass wir uns bei ihm treffen konnten.

Salzburger Festspiele am 6. August 2022

Wir freuen uns auf ein weiteres BBUG-Treffen bei den Salzburger Festspielen am 6. August 2022 beim Solistenkonzert Sokolov (Schubert) mit Dirk Albersmeier, Bernd Euler, Jens-Uwe Fischer, Herbert Furch, Stephan Philipp Kühne, Christoph Kollatz, Reinhard Florey, Tanja Dreilich und Heike Niehues mit einem Abendessen davor.

Karin Exner-Wöhrer (116. BBUG)

Foto: Shutterstock / canadastock

REGIONALKREIS RHEIN-MAIN

Mit ganz viel Frauenpower

Bei Accenture erstes Treffen nach der langen Corona-Pause wieder in Präsenz

Nach den langen Monaten der Pandemie und einer bei uns allen feststellbaren Müdigkeit, sich ausschließlich digital zu treffen, haben wir im März erstmals wieder ein physisches Treffen gewagt. Wir wurden von Frau Christina Raab (144. BBUG), Vorsitzende der Geschäftsführung bei Accenture Deutschland, auf dem Campus Kronberg erwartet. Christina Raab sprach über die multidimensionale Transformation, in der sich deutsche Unternehmen momentan befinden. Von der Wertschöpfungskette bis zum Werteverständnis verändert sich für die Firmen gerade alles – und zwar in einem ungeheuren Tempo. Im Fokus ihres Vortrages standen dabei drei Themen- und Handlungsfelder: Technologie als Wachstumstreiber, Nachhaltigkeit by Design und ein zukunfts- und wettbewerbsfähiges Talent-Management. Die anschließende rege Diskussion bewies, wie wichtig der Austausch zu dem Thema für uns BBUGler über die verschiedenen Branchen hinweg ist. Dass das anschließende Netzwerken an diesem Abend besonders ausführlich geriet, spiegelte die Freude wider, sich endlich wieder persönlich begegnen zu können.

Anfang Mai kehrten wir nochmals zu Zoom zurück und nutzten das digitale Format, um mit einem Gast aus Kiel zu diskutieren: Simone Menne, Präsidentin der American Chamber of Commerce e.V. und Multi-Aufsichtsrätin, hatte uns schon im Januar den Termin bestätigt, zu einem Zeitpunkt, als wir uns einen Krieg am Rande Europas nicht vorstellen konnten. Jetzt bekam ihr Thema „Transatlantische Partnerschaft in Zeiten globaler Krisen“ eine ganz neue Dimension.

Für unser Treffen im Juni hatten wir einen Besuch im Jüdischen Museum Frankfurt geplant. Museumsdirektorin Dr. Mirjam Wenzel führte uns exklusiv durch die aktuelle Wechselausstellung zum Thema „Rache. Geschichte und Fantasie“. Das sanierte Museum im Rothschild Palais und der viel beachtete Erweiterungsbau von Staab Architekten wurden im Oktober 2020 kurz vor dem zweiten Lockdown eröffnet. Zum Netzwerken trafen wir uns anschließend im milchig-koscheren Museumsrestaurant FLOWDELI:

Dr. Marie-Luise Wolff (108. BBUG), CEO des Energieversorgers ENTEGA AG in Darmstadt, ist als Präsidentin des Bundesverbandes der Energie- und Wasserwirtschaft (BDEW) regelmäßige Gesprächspartnerin der Bundesregierung in allen Energiefragen. Umso mehr freuten wir uns über ihre Zusage, uns bei dem Regionalkreistreffen im Juli an ihrem Wissen teilhaben zu lassen. Aufgrund ihrer Termindichte kehren wir für dieses Meeting zu Zoom zurück.

Dank der Zusage aller Referentinnen dieses ersten Halbjahres, uns BBUGlern Einblick in ihren Beruf zu gewähren und uns einen Teil ihrer Freizeit zu schenken, konnten wir ein spannendes und vielseitiges Programm anbieten. Und während ich dies schreibe, stelle ich fest, dass wir ausschließlich weibliche Gastgeberinnen hatten! Ohne sie wäre BBUG nichts!

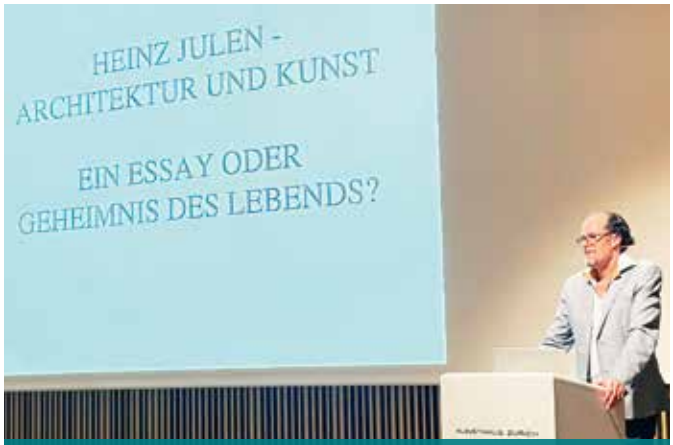
Gabriele Eick
(107. BBUG)

Foto: Anne Sterkel

REGIONALKREIS ZÜRICH/SCHWEIZ

Eine sehr abwechslungsreiche Veranstaltung im Kunsthaus Zürich

Foyer im Kunsthaus Zürich



„Heinz Julen: Ein Zermatter Original zwischen Architektur und Kunst“

Wer wollte – und das traf auf die meisten Teilnehmer zu – konnte als Erstes an einer Führung durch den architektonisch besonders gelungenen Erweiterungsbau des Kunsthauses Zürich teilnehmen. Dieser wurde vom weltbekannten Architekten Sir David Chipperfield erbaut und Ende 2021 eröffnet. Die ständige Ausstellung umfasst die drei Sammlungen Bührle, Merzbacher und Looser, wobei vor allem über die Sammlung Bührle wegen umstrittener Provenienzforschung zu einigen Bildern kürzlich oft in den Medien berichtet wurde. Ebenfalls nachdenklich stimmte die Sammlung Merzbacher, deren Begründer Werner Merzbacher von den Machenschaften der Nationalsozialisten persönlich betroffen war, aber trotzdem – oder deswegen – farbenfrohe und ausdrucksstarke Kunstwerke bevorzugte. Unabhängig davon bietet der Chipperfield-Bau eine großartige Kulisse für Kunst jeglicher Art. Trotz des schwer wirkenden Äußeren des Gebäudes verströmt es im Inneren eine Leichtigkeit und Eleganz, die es geradezu selbst zu einem Kunstwerk werden lässt.

Im zweiten Teil durften wir den Ausführungen zum eigenen Werdegang und Schaffen des Schweizer Künstlers Heinz Julen folgen. Aus einfachen Verhältnissen und streng religiös erzogen aus dem Bergdorf Zermatt stammend, hat er als Visionär eine eigene Kunstwelt geschaffen. Diese beinhaltet nicht nur Bilder und Skulpturen, sondern erstreckt sich auch in die Architektur, in welcher die von ihm entworfenen Gegenstände regelrecht aufgehen und sich so zu einem Gesamtwerk fügen. Solch unkonventionelle Curricula Vitae verlaufen in der Regel nicht gerade. Insbesondere die Geschichte mit dem Hotel, das von Heinz Julen gezeichnet und mit finanzieller Hilfe Dritter gebaut, aber aufgrund von Differenzen mit dem Financier von eben diesem sieben Wochen nach der Eröffnung wieder komplett abgerissen wurde, ließ die Zuhörer fasziniert und betroffen zugleich zurück. Mittlerweile ist der weltoffene Künstler aus dem Mattertal im konservativen Wallis jedoch längst als Kulturschaffender sowie als Gastronom und Hotelier sehr angesehen – wenn auch nach wie vor die notwendige Prise revolutionären Gedankenguts nicht verloren gegangen ist.

Ein kreativer und trotzdem äußerst geschmackvoller Apéro Riche im großen Ballsaal des Kunsthauses Zürich rundete den Anlass mit interessanten Gesprächen und vielen neuen Begegnungen ab. Besonders gefreut haben wir uns, dass Michael Schwarz (Geschäftsführer BBUG) und Gabriele Eick (107. BBUG und Sprecherin des Regionalkreises Frankfurt) nach Zürich gekommen sind und teilgenommen haben.

Michael Rümmelein (119. BBUG)

Foto: Michael Rümmelein

74. BBUG IN WÜRZBURG

14. BIS 17. OKTOBER 2021

Coronabedingt im dritten Anlauf, 28 Monate nach dem letzten Treffen, gab es endlich ein Wiedersehen im Schlosshotel Steinburg, hoch über Würzburg. Der gute Frankenwein förderte die Freude des abendlichen Zusammenseins nach langer Zeit, allerdings dadurch getrübt, dass viele Freunde aus unserem Kreis wegen Krankheit nicht kommen konnten. Der nächste Tag begrüßte uns mit goldener Oktobersonne, zum Glück ganz im Gegensatz zu den verdrießlichen Wetterprognosen, die dem Blick auf die Stadt besonderes Licht gab. Die Fahrt auf dem Main brachte uns am Vormittag zum Schloss Veitshöchheim, dessen Rokoko-Garten in prächtigen Herbstfarben leuchtete. Die großartigen Bastionen und die mächtigen Gebäude der Feste Marienberg beeindruckten uns am Nachmittag ebenso wie die Meisterwerke der Riemenschneider-Sammlung. Auch von dort oben bot sich, in anderer Perspektive, eine wunderschöne Sicht auf Würzburg. Eine fröhliche Runde in der Weinstube des Juliusspitals beendete den Tag. Dichter Nebel verbarg am nächsten Morgen jegliche Aussicht, aber umso schöner wurde der blaue Himmel nach dessen Auflösung. Die Pracht der Residenz und die bunte Vielfalt des Hofgartens kamen so ganz besonders zur Geltung. Die Räume der Residenz und insbesondere das Treppenhaus sind einfach überwältigend. Es grenzt an ein Wunder, dass die Wiederaufbauleistung nach den Kriegszerstörungen dieses Meisterwerk Balthasar Neumanns wiedererstehen ließ. Der anschließende Besuch der weitläufigen und labyrinthischen Kellergänge des Staatlichen Hofkellers in der stimmungsvollen Kerzenbeleuchtung zeigte uns die Bedeutung des Weins als Wirtschaftsfaktor für Würzburg und das Frankenland. Das angebotene Glas Silvaner schmeckte auch schon am Vormittag. Ein Stadtrundgang zu den vielen Sehenswürdigkeiten endete an der Alten Mainbrücke mit den Brückenheiligen, wo wir den Bus zum Käppele bestiegen. Dieses Kleinod und ein letzter Blick auf Würzburg – er gilt als der schönste – bildeten den Abschluss unserer Stadtbesichtigung. Beim festlichen Abendessen freuten sich die Organisatoren Heinz Schwärtzel und Werner Bandle über liebevolle Dankesworte von Ulla Opitz und alle Teilnehmer über die Bereitschaft von Barbara Illner, das Treffen 2022 vorzubereiten.

Werner Bandle

Foto: BBUG

Frank Trümper

A farewell!

Frank Trümper hat in den letzten zwölf Jahren Teilnehmende zum intensiven Nachdenken gebracht und Perspektiven erweitert, Referent*innen gewonnen und im Zaum gehalten, den Ton gesetzt und den Takt gegeben. Er hat die BBUG in eine neue Zeit geführt! Dafür von ganzem Herzen Dank!

Alles Gute und auf ganz bald!

Foto: BBUG

IMPRESSUM

Herausgeber
Michael Schwarz
Baden-Badener Unternehmer Gespräche e. V.
Lichtentaler Straße 92
D-76530 Baden-Baden

Telefon: 07221 97890
Fax: 07221 978915
E-Mail: info@bbug.de
Internet: www.bbug.de

Redaktion
Christiane Goetz-Weimer
CH. GOETZ VERLAG
Maximilianstraße 13
D-80539 München

Gestaltung
Andrea Rexhausen
CH. GOETZ VERLAG
rexhausen@weimermedia.de

Cover
Grafik: shutterstock / Zbitnev

Anzeigenverkauf
Ulrike Weinmann
CH. GOETZ VERLAG
Seestraße 16, D-83684 Tegernsee
Telefon: 08022 7044443
Fax: 08022 7044445
E-Mail: weinmann@ch-goetz-verlag.de

Abonnement
E-Mail: info@ch-goetz-verlag.de

Bezugspreise
Deutschland und Österreich: 7 EUR
Benelux, Italien und Spanien: 8 EUR
Schweiz: 12 CHF

Druckerei
johnen-druck GmbH & Co. KG
Bornwiese 5
54470 Bernkastel-Kues
www.johnen-gruppe.de

Nachdruck nur mit Genehmigung des Verlags. Einsender von Manuskripten, Briefen o. Ä. erklären sich mit der redaktionellen Bearbeitung einverstanden. Keine Haftung für unverlangte Einsendungen. Alle Angaben ohne Gewähr.

Eine Publikation des **CH. GOETZ VERLAG**
www.ch-goetz-verlag.de
im Verbund der **WEIMER MEDIA GROUP**
www.weimermedia.de

Genossenschaftliche FinanzGruppe
Volksbanken Raiffeisenbanken

CHANCEN OFFEN

Unter Offenheit verstehen wir,
Zugang zu den Chancen internationaler Märkte zu schaffen.

Wussten Sie, dass alle Bauten und Brücken auf unseren Euroscheinen erfunden sind? Aus gutem Grund, denn man wollte kein Land und keine Kultur über die andere stellen. Das ist Offenheit, wie wir von der DZ BANK sie verstehen und leben. Auf Kulturen und Märkte zuzugehen, um Chancen zu finden und gemeinsam zu nutzen. Mehr über Offenheit und unsere Haltung erfahren Sie unter: **dzbank.de/haltung**

DZ BANK
Die Initiativbank

AXA
Top-Finanzierung gesucht.
Anruf bei AXA.
Perfekte Lösung gefunden.
Einfach und schnell.
Wachstum gesichert!
– Thomas Wimmer, CFO des Technologiedienstleisters Nutz GmbH
Mit AXA als Partner geht es Ihnen in guten Zeiten noch besser. Denn auch Wachstum kann eine Herausforderung für Ihr Unternehmen sein. So wie bei Thomas Wimmer, der als CFO der Nutz GmbH die Entwicklung zum internationalen Full-Service-Dienstleister für Gebäudetechnologien begleitet. Die Liquiditätslösungen von AXA machen ihn unabhängig von anderen Finanzdienstleistern. Das Ergebnis: Stolze 40 % Wachstum – ganz ohne Belastung der Unternehmensfinanzen. Wie können wir Sie unterstützen?
Jetzt informieren auf axa.de/wachstum
Know You Can