

# aktuell <sup>161</sup>

Mitgliedermagazin des Bundesverbandes Deutscher Volks- und Betriebswirte

**S. 11**

Verleihung der  
Friedrich-List-Medaille

**S. 14**

Zwischen Innovation  
und Kostendruck

**S. 22**

So gelingt die  
grüne Wende!

A stylized graphic of the German flag (black, red, and gold horizontal stripes) rendered as thick, expressive brushstrokes. The stripes are layered and overlap, creating a sense of movement and depth. The colors are vibrant and the brushwork is dynamic.

**MADE IN  
GERMANY**

Dekarbonisierung → Decoupling →  
Deglobalisierung → Deindustrialisierung?



# Deglobalisierung

# im 21. Jahrhundert?



## **Zeit, über Wirtschaft nachzudenken.**

Der Bundesverband Deutscher Volks- und Betriebswirte fördert den Dialog, das Nachdenken und die Entwicklung der Gesellschaft mit ökonomischem Sachverstand. Diese Zeit ist gut investiert. Seit 120 Jahren.

[www.bdvb.de/mitmachen](http://www.bdvb.de/mitmachen)

**bdvb**

Das Netzwerk für Ökonomen

## Liebe Mitglieder und Freunde des bdvb,

Inmitten der sich ständig wandelnden wirtschaftlichen Landschaft freuen wir uns, Ihnen den nächsten Verbandstag mit Bundesmitgliederversammlung anzukündigen, der am 20. und 21. Oktober in Hamburg stattfinden wird. Eine Zusammenkunft, die nicht nur gute Gespräche und Einsichten bietet, sondern auch die Gelegenheit, die bemerkenswerte Schönheit und den Charme Hamburgs zu erleben.

Dieses Jahr arbeiten wir gemeinsam mit unseren norddeutschen Regionalverbänden intensiv an einem ansprechenden Programm. Diese Veranstaltung ermöglicht uns, auf die Herausforderungen und Chancen, die Globalisierung und geopolitische Krisen für den Standort Deutschland mit sich bringen, einzugehen und gemeinsam Lösungen und Wege für die Zukunft zu diskutieren. Unser Ziel ist es, ein Forum zu schaffen, in dem wir offen und effektiv über die aktuellen globalen Probleme sprechen und über die Perspektiven Deutschlands im Kontext dieser komplexen Dynamiken debattieren können.

Ein besonderes Highlight des Verbandstags wird die Verleihung der Friedrich-List-Medaille an Prof. Dr. Dr. h.c. Lars P. Feld sein. Professor Feld ist eine renommierte Persönlichkeit in der Welt der Ökonomie, ein hochangesehener Wissenschaftler und war ein langjähriges Mitglied und Vorsitzender des Sachverständigenrats.

Da liegt es nahe, ihn besser kennenlernen zu wollen und so habe ich ihn gemeinsam mit unserem Vizepräsident Hartmut Jaensch in Freiburg besucht. Unser Gespräch finden Sie in dieser Ausgabe auf Seite 6ff.

Die bevorstehende Bundesmitgliederversammlung bietet für Sie alle ebenfalls die Gelegenheit unseren Preisträger persönlich kennen zu lernen.

Wir laden Sie herzlich dazu ein, bei diesem wichtigen Zusammentreffen dabei zu sein. Freuen Sie sich jetzt schon auf Hamburg – es wird eine Reise wert sein.

Ihr

Willi Rugen  
Präsident

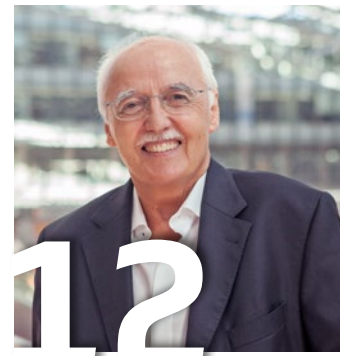


## Editorial

3

## Im Gespräch mit

Prof. Dr. Dr. h.c. Lars P. Feld: Aus Industriepolitik kann schnell Protektionismus werden	6
Dr. Stefan Kahl: Zwischen Innovation und Kostendruck	14
Prof. Dr. Rolf J. Langhammer: China legt sich selbst Fußfesseln an	16
Michael Reink: Im Einzelhandel ist das Online-Geschäft die wohl sichtbarste Folge der Globalisierung	24



## Impressum

### bdvb aktuell

Ausgabe 161  
Juli bis Oktober 2023  
ISSN 1611-678X

### Herausgeber

Bundesverband Deutscher  
Volks- und Betriebswirte e.V.  
Florastraße 29, D-40217 Düsseldorf  
Tel. +49 211 371022, Fax +49 211 379468  
www.bdvv.de, info@bdvv.de

### Redaktionelle Mitarbeit in dieser Ausgabe

Daniel Gerhards (V.i.S.d.P.),  
Birgit Schoerke-Zitz und Florian Ries

### Anzeigen, Layout, Herstellung, Druck

Köllen Druck + Verlag GmbH  
Ernst-Robert-Curtius-Str. 14  
53117 Bonn-Buschdorf  
Tel. +49 228 989820, Fax +49 228 9898255  
verlag@koellen.de

Der Bezugspreis von 5,50 Euro ist im Mitgliedsbeitrag enthalten.

Nachdruck – auch auszugsweise – nur in Absprache mit dem Herausgeber gestattet.

Für den Inhalt der Artikel sind die jeweiligen Autoren verantwortlich.

### Bildnachweise

Titel: Istockphoto.com, osherro  
Inhalt: Soweit nicht anders gekennzeichnet,  
alle Bilder/Grafiken © shutterstock.com

Aus Gründen der Lesbarkeit wurde in den Texten teilweise die männliche Form gewählt. Die Angaben beziehen sich auf Angehörige aller Geschlechter gleichermaßen.

## Aus Wirtschaft und Gesellschaft

Vom Waren-Wohlstand zum wahren Wohlstand	12
Braucht die Zeitenwende einen Neustart für den Freihandel?	20
Nachhaltig und wirtschaftlich erfolgreich – So gelingt die grüne Wende!	22
Taylor Pearce: Zwei Jahre Brexit: Deglobalisierung oder Neuordnung	26

## Perspektiven

Verstärkung für das bdvb-Forschungsinstitut	29
BÖB: Förderpreis für die ökonomische Allgemeinbildung	29
Von Junior zu Senior: Karriere bei Avantum	30
Die zunehmende Bedeutung von Diversität für Unternehmen	32
Von Start-ups für Start-ups: Die Founders League im Portrait	34

## Studium und Karriere

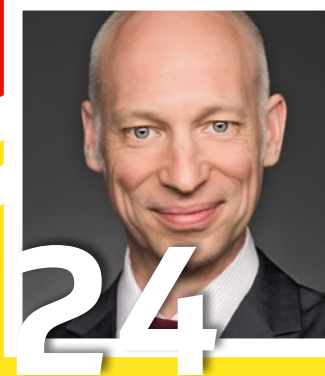
Arbeitsort im Ausland: BAG stärkt Arbeitsgeberrechte	36
Gelesen/Notiert	38

## Verbandsleben

Verbandstag und Mitgliederversammlung 2023	11
Regionalverbände und Hochschulgruppen	40
Mitgliedsvorteile	43
Wir gratulieren herzlich	44

## Das letzte Wort

46



# „Aus Industriepolitik kann schne



## Über den Gesprächspartner

Prof. Dr. Dr. h.c. Lars P. Feld hat seit 2010 den Lehrstuhl für Wirtschaftspolitik und Ordnungsökonomik an der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg inne und ist Direktor des Walter Eucken Instituts. Seine Forschungsschwerpunkte sind Wirtschaftspolitik, Finanzwissenschaft, Neue Politische Ökonomie und Ökonomische Analyse des Rechts. Er studierte VWL an der Universität des Saarlandes, wurde 1999 an der Universität St. Gallen promoviert und habilitierte sich dort im Jahr 2002. Von 2002 bis 2006 war er Professor für Volkswirtschaftslehre an der Philipps-Universität Marburg, von 2006 bis 2010 hatte er den gleichnamigen Lehrstuhl an der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg inne. Der 56-Jährige ist Mitglied der Leopoldina (Nationale Akademie der Wissenschaften), des Kronberger Kreises und der Mont Pèlerin Society. Zudem ist er Mitglied des Wissenschaftlichen Beirats beim Bundesministerium der Finanzen und wurde 2020 als wissenschaftliches Mitglied in die Mindestlohnkommission berufen. Von 2011 bis 2021 war er Mitglied des Sachverständigenrats zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung und im abschließenden Jahr dessen Vorsitzender.

# „schnell Protektionismus werden.“

Im Februar 2022 ernannte Finanzminister Christian Lindner den Wirtschaftsweisen Prof. Dr. Dr. h.c. Lars P. Feld zum persönlichen Beauftragten für die gesamtwirtschaftliche Entwicklung. bdvb Präsident Willi Rugen und Vizepräsident Hartmut Jaensch trafen ihn an seiner Wirkungsstätte Freiburg, um über seine Rolle als wissenschaftlicher Politikberater und über die aktuellen wirtschaftlichen Entwicklungen zu sprechen.

**Willi Rugen: Herr Feld, Christian Lindner hat Sie als persönlichen Berater ins Finanzministerium berufen und man hat das Gefühl, dass sich im BMF bereits einiges verändert hat. Wie groß ist Ihr Einfluss auf politische Entscheidungen?**

**Lars Feld:** Im Rahmen meiner Beraterfunktion spreche ich anlassbezogen auf Arbeitsebene mit diversen Ansprechpartnern im BMF, auch mit dem Finanzminister. Man diskutiert über die wichtigen Themen, die unterschiedlichen Positionen im bundesrepublikanischen und europäischen Umfeld und erörtert dann die Handlungsoptionen. Es ist nicht so, dass ich etwas empfehle und es wird umgesetzt. Allerdings kenne ich Christian Lindner auf professioneller Basis schon etwas länger und wir liegen inhaltlich nahe beieinander.

**Es geht aber sicherlich auch um die Frage, wie man komplexe ökonomische Sachverhalte so durchdekliniert, dass sie einer breiten Öffentlichkeit zu vermitteln sind, oder?**

**Lars Feld:** Das ist ein wesentlicher Bestandteil der wissenschaftlichen Politikberatung. Wir klären Sachfragen – und zwar im Miteinander.

Wir gehen nicht mit fertigen Handlungsanweisungen in das Gespräch, sondern schauen uns alle Argumente gemeinsam an. Das ist in der Regel übrigens ein interdisziplinärer Prozess, weil häufig Juristen mit am Tisch sitzen, um abzuklopfen, was rechtlich umsetzbar ist.

**Verantwortungsvolle Entscheidungen benötigen eine breite Basis und vor allem Daten, Fakten, Prognosen, Modellierungen und vieles mehr. Gibt es wissenschaftliche Stäbe, die die Vorarbeit leisten?**

**Lars Feld:** In jedem Fall. Ich bin allerdings ein großer Freund davon, meine Arbeit an der Universität und im Walter Eucken Institut von meiner Tätigkeit für das Ministerium zu trennen, budgetär wie personell. Ich nutze keine Ressourcen des Walter Eucken Instituts für das BMF und übe meine Beraterfunktion für das Ministerium im Ehrenamt aus.

**Warum ehrenamtlich?**

**Lars Feld:** Ich will als unabhängiger Wissenschaftler beraten, allein schon aus Reputationsgründen und zum Schutz der Institutionen, für die ich tätig bin. Das bedeutet im Umkehrschluss, dass Analysen in der Regel vom

Ministerium durchgeführt werden. Auf Fachenebene versammeln die Bundesministerien ja eine enorme Expertise; vor allem im BMF, dessen Arbeitsebene ich seit 20 Jahren gut kenne, wird auf hohem Niveau analysiert. Natürlich ist denkbar, dass wir am Walter Eucken Institut Forschungsprojekte im Auftrag des Ministeriums aufsetzen, falls tieferegehende Analysen gewünscht sind. Aber auch hier achten wir auf eine saubere Trennung.

**Wir erleben gegenwärtig, wie in Europa wieder viel Industriepolitik gemacht wird. Lange haben wir uns eingeredet, Europa bräuchte das nicht, sondern müsse lediglich Forschung und Entwicklung fördern. Jetzt haben wir einen Chips-Act in Europa, einen Inflation Reduction Act in den USA – klassische sektorale Gestaltungspolitik. Und wenn man sich die Welt anschaut, ist dieses Modell durchaus erfolgreich: Asien hat schon immer Industrien mit staatlichen Mitteln aufgebaut. Wäre es töricht, keine Industriepolitik zu betreiben?**

**Lars Feld:** Das ist ein komplexes Thema. Im Grunde ist das Schaffen optimaler Rahmenbe-



dingungen für Forschung und Innovation bereits ein Stück Industriepolitik. Nehmen Sie den Energiesektor: Da wird viel politischer Einfluss ausgeübt, und das mit Ausnahme von vielleicht zehn Jahren, in denen der Markt mehr regeln durfte als der Staat, eigentlich schon immer. Wenn sich eine Regierung für eine spezielle Energieform entscheidet, etwa mehr Forschungsgelder in die Atomkraft investiert, wird allein schon diese Entscheidung, wird die Auswahl oder Förderung von Forschungseinrichtungen industriepolitische Wirkung entfalten.

**Der Staat geht dann quasi in Vorleistung und bestimmt die Richtung.**

**Lars Feld:** Genau. Wenn wir uns die Defense Advanced Research Projects Agency (DARPA) in den USA anschauen, hat diese Behörde stets an der Schnittstelle zum Sicherheitsapparat und zum Militär gearbeitet. Da geht es um Landesverteidigung, ein öffentliches Gut, um Wettbewerbsfähigkeit in militärischer Hinsicht, um Industriepolitik, beginnend mit der Grundlagenforschung und der angewandten Forschung – weil der Staat seiner Aufgabe der Landesverteidigung nachkommen muss. So, wie der Staat aktuell seiner Rolle in puncto Klimaschutz gerecht werden muss.

**Ist das legitim?**

**Lars Feld:** Es ist eine Form von Industriepolitik, die man meiner Ansicht nach ordnungspolitisch rechtfertigen kann. Es gibt andere Eingriffe, die sich immer wieder als schädlich erweisen, ganz konkret etwa, sich vorzustellen, dass wir den industriellen Anteil unserer Gesamtwertschöpfung bei über 20 Prozent halten müssen, weil Deutschland sein Wohlstandsniveau sonst nicht halten könne. Diese Vorstellung stand explizit im ursprünglichen Entwurf für eine neue Industriepolitik von Peter Altmeier. Diese verfehltete Denke schwingt heute noch mit, wenn wir darüber diskutieren, wie teuer Industriestrom sein

darf. Anzunehmen, dass es eine Zielgröße für den Wertschöpfungsanteil eines bestimmten Wirtschaftssektors gibt – planwirtschaftlicher geht es ja kaum.

**Altmeier hat ja sogar einzelne deutsche Traditionsunternehmen namentlich benannt, die es zu erhalten gelte ...**

**Lars Feld:** Und genau für diese großen Unternehmen gibt es jetzt Subventionsvorschläge, etwa den Industriestrompreis oder die Differenzverträge. Und da bin ich ausgesprochen skeptisch. Meiner Ansicht nach ist diese Art der Industriepolitik des Teufels. Man muss außerdem vorsichtig sein: Die EU ist mit ihrem Beihilferecht deshalb stets restriktiv umgegangen, weil aus Industriepolitik schnell Protektionismus werden kann. Das war jüngst zu erleben: Als die EU, getrieben von der Sorge über den wachsenden Einfluss Chinas auf unsere kritischen Infrastrukturen, die Außenwirtschaftsordnung verschärft hat und die Mitgliedstaaten diese in nationales Recht umzusetzen, bestand eine der ersten Maßnahmen darin, einem kanadischen Investor die Beteiligung an der französischen Supermarktkette Carrefour zu verwehren. Was da sicherheitsrelevant sein soll, muss man mir erstmal erklären.

**Wie beurteilen Sie die europäische Zielsetzung, die hiesige Industrie solle 20 % Weltmarktanteil in der Chipherstellung anstreben?**

**Lars Feld:** Genauso kritisch. Es ist Planwirtschaft, solche Ziele vorzugeben oder zu formulieren, statt zu sagen: Die Chipindustrie ist strategisch wichtig und wir nehmen Geld in die Hand, damit sie nach Europa kommt. Und selbst dann muss man genau hinschauen. Es ist ein Unterschied, ob man Arbeitsplätze mit hohen Subventionen teuer erkauft, wie wir es gerade in Magdeburg sehen, oder ob man wie im Saarland mittels Subventionen einen Chiphersteller in ein vorhandenes, automobiles

Umfeld lockt und so einen Cluster schafft, der für die Zukunft der Automobilproduktion in Deutschland eine wichtige Rolle spielen kann.

**Sie sagten eben, Forschungs- und Entwicklungspolitik ist Industriepolitik. Da würde ich gerne genauer hinschauen. Forschung und Entwicklung läuft ja oft über Konsortien. Ich kenne viele Konsortien, mit vielen Beteiligten aus Unternehmen und dem akademischen Umfeld. Da ziehen alle an einem Strang, selbst Unternehmen, die sonst im Wettbewerb stehen. Mit der Innovation ist die Partnerschaft dann beendet und die Rivalität wird wieder aufgenommen. Das ist ein bewährtes Modell. Meiner Ansicht nach bewegen wir uns in Europa mit dem Chips Act aber in eine ganz andere Richtung.**

**Lars Feld:** Beim Chips Act oder auch bei der Batteriezellen-Produktion geht es einerseits darum, klimapolitisch einzugreifen und klare Vorgaben zu machen, bestimmte Technologien wie etwa die E-Mobilität zu pushen. Andererseits spielt der Sicherheitsaspekt eine Rolle. Die Chips sind gleichermaßen wichtig für die Wende zur Klimaneutralität wie für den Sicherheitsbereich. Ob die geförderten Unternehmen allerdings die wettbewerbsfähigsten Unternehmen werden, steht in den Sternen. Es ist noch nicht ausgemacht, ob wir unsere Chips nicht weiterhin aus Taiwan, Südkorea, Japan oder den USA beziehen.

**Ich glaube aber, es reduziert das Risiko, wenn wir zu einer anderen Art der Allokation kommen. Heute findet die Entwicklung in den USA statt. Die Produktion erfolgt mit Technologie aus den USA und Europa fast ausschließlich in Taiwan. Von dort gehen die Chips nach China, wo sie etwa in Smartphones eingebaut werden, um dann weltweit verkauft zu werden.**

**Lars Feld:** Wenn wir das geopolitisch betrachten: Die Maschinen, die mittels EUV-Lithografie die leistungsfähigsten Chips produzieren, stammen aus den Niederlanden und Deutschland. Insofern ist der Standort Deutschland für die USA in der Rivalität mit China enorm wichtig.

**Im Grunde hat sich hier mit drei Unternehmen – ASML, Zeiss und Trumpf – eine Marktbeherrschung entwickelt, quasi ein Monopol. Vermutlich, weil die Forschung so aufwendig ist, dass niemand Geld in die Hand nehmen möchte.**

**Lars Feld:** Was wir an industriepolitischen Impulsen in der EU haben, ist aktuell jenseits von allem, was wir bislang erlebt haben. Die gerade beschriebene Situation mit drei beherrschenden Unternehmen hat sich aber schon zuvor



in einem anderen industriepolitischen Umfeld entwickelt, weil es diese besonders starken Unternehmen gibt, die ihre Führerschaft über Patente für lange Zeit sichern. Wenn man es pragmatisch bewertet, rücken beide Arten von Industriepolitik ein wenig näher zusammen. Das Kalkül, dass man das mithilfe von Konsortien regelt und dass die Unternehmen nach der Entwicklung in den Wettbewerb hineinstarten, geht ja nicht immer auf. Wie oft haben wir die Situation, dass einzelne Anbieter schon vor den anderen aktiv werden. Oder dass sie über das Konsortium Lobbying betreiben. Das Problem damit, sich derart in die Industriepolitik hineinzubegeben, wie es die EU, wie es Frankreich und Deutschland jetzt tun, besteht darin, dass wir noch weniger kontrollieren können, inwieweit man auf die Schattenseite der Industriepolitik wechselt.

### **Zu Differenzverträgen haben Sie sich eben schon skeptisch geäußert. Warum?**

**Lars Feld:** Ich würde dieses Instrument in der Klimapolitik nur äußerst reduziert einsetzen, etwa für Fälle, in denen es gesunde Unternehmen ohne Unterstützung gar nicht schaffen. Aber im Grunde stellen sich die Unternehmen vor, dass sie über die Differenzverträge die Investitionen zur Erneuerung des Kapitalstocks ersetzt bekommen und zusätzlich – über den Industriestrompreis – eine Subvention auf die Betriebskosten erhalten. Das würde eine Dauersubvention. Würden die Preise tatsächlich in ein paar Jahren wieder sinken, würden sich die Unternehmen nicht so intensiv um den Industriestrompreis bemühen. Sie erwarten aber, dass die Energiekosten dauerhaft hoch bleiben – und ich glaube, damit liegen sie richtig. Wenn man die CO<sub>2</sub>-Bepreisung im Sinne des Klimaschutzes weiter anhebt – und das ist ja das wichtigste Element – steigen die Strompreise weiter.

### **Eigentlich wäre die richtige Lösung eine kräftige Anhebung des Energieangebotes, was wir aus ideologischen Gründen aber versäumt haben ...**

**Lars Feld:** Zumindest haben wir versäumt, das Energieangebot aus der Stromproduktion in Kernkraftwerken so lange vorzuhalten, bis wir Strom in großem Umfang aus Erneuerbaren gewinnen können. Auch da ist die Politik leider nicht mit einem schlüssigen Konzept unterwegs. Allein für den Strommarkt müssen wir ja berücksichtigen, wie wir Reservekapazitäten absichern – ob über Kapazitätsmärkte oder nicht. Das müssen wir weiter über fossile Energieträger wie Gas bewerkstelligen. Und was das für die Kostensituation der Unternehmen bedeutet – das sind alles ungelöste Themen. Wir diskutieren heute darüber, wenn schon nicht beim Industriestrompreis, dann zumindest bei den Netzentgelten Erleichterung zu verschaffen. Und auch hier müsste

man sich eigentlich fragen, wie die Netzdurchleitung zukünftig bepreist werden soll. Deshalb bin ich bei den Industriestrompreisen und bei den Differenzverträgen sehr skeptisch und hoffe, dass diese Hebel aufgrund der finanzpolitischen Situation nicht in dem Maße eingesetzt werden können, wie es sich manche vorstellen.

### **Ich würde mit Ihnen gern über Finanzpolitik sprechen. Wir haben massive Ausgabensteigerungen im Zuge der Bewältigung multipler Krisen hinter uns. Nun haben wir aber doch wieder Normalität und müssten eine Finanzpolitik mit ausgeglichenen Haushalten anstreben, die Schuldenbremse einhalten etc.**

**Lars Feld:** Schauen wir ruhig etwas weiter zurück, in die Zeit vor Corona. Und auf die Behauptung, dass Wolfgang Schäuble mit der „schwarzen Null“ und seinen Überschüssen Austeritätspolitik betrieben hätte. Das stimmt nicht. Wenn man sich das genau ansieht, wurde nur im ersten Jahr nach der Finanzkrise mit diversen Maßnahmen auf Bundesebene versucht, die Einnahmen- und Ausgabenseite zu konsolidieren. Dann merkte man, wie gut es wirtschaftlich und auf dem Arbeitsmarkt lief. Hinzu kam eine günstige Zinssituation – und man dachte sich, Konsolidierung sei nicht mehr nötig. Wir haben unsere Schuldenquote damals durch sprudelnde Einnahmen, eine massive Verbesserung auf dem Arbeitsmarkt und niedrigere Zinsausgaben reduziert. Die Ausgaben für Transferleistungen, Konsum und staatliche Investitionen sind Jahr für Jahr kräftig gestiegen. Dann kam Corona und mit dem Virus die Ausnahmeregel der Schuldenbremse – und man ging so richtig in die Vollen. Das war in akuten Krisensituationen berechtigt, doch es war früh erkennbar, dass man eher hätte aussteigen können. Die Kurzarbeiterregelung z.B. hätten wir nicht bis in den Sommer 2023 aufrechterhalten müssen und auch die massiven November- und Dezemberhilfen für das Gastgewerbe setzten mit 75 Prozent des Umsatzes des Vorjahresmonats kei-

nen Anreiz, überhaupt zu öffnen. Das hätte man alles reduzierter gestalten können. Jetzt sind wir zumindest im Bund wieder zurück in der Regelgrenze der Schuldenbremse. Aber der Wille, nach Sparpotenzialen zu suchen, ist in manchen Ressorts nicht besonders ausgeprägt.

### **Dabei ist doch gerade in der jetzigen Zeit die Aufgaben- und Ausgabenkritik eminent wichtig. Und es ist an uns Ökonomen, unsere Stimme deutlich zu artikulieren und darauf hinzuweisen, dass es ein neues Bewusstsein braucht.**

**Lars Feld:** Zumal die Schuldenbremse ja Hilfestellung bietet, weil sie verlangt, Prioritäten zu setzen. Im Jahr 2024 wird die Einhaltung der Schuldenbremse zum ersten Mal seit Langem eine größere Herausforderung. Denn die Puffer aus Asylrücklage und Sondervermögen werden dann aufgebraucht bzw. nur für bestimmte Zwecke einsetzbar sein. Man muss mit dem auskommen, was zur Verfügung steht. Dass das ein Prozess ist, bei dem zunächst noch, nicht zuletzt aus konjunkturellen Gründen, Defizite eingefahren werden, liegt auf der Hand. Aber die Defizite müssen über die Zeit sinken auf dem Weg zu einem ausgeglichenen Haushalt. Das ist normale, vernünftige Finanzpolitik.

### **Nun haben wir ja nicht nur eine nationale, sondern auch eine europäische Finanzpolitik. Und die Regeln der europäischen Finanzpolitik sind im Augenblick ausgesetzt. Haben Sie eine Vorstellung, wie man die europäische Finanzpolitik verbessern sollte?**

**Lars Feld:** Ich würde die Regeln an mehreren Stellen härten. Aber das, was aktuell seitens der Europäischen Kommission auf dem Tisch liegt, schwächt sie. Die Kommission stellt sich vor, mit jedem einzelnen Land individuelle Regeln auszuhandeln, und maßt sich Kompetenzen an, die ihr nicht zustehen. Diese Form des Bilateralismus verschiebt die Architektur der Währungsunion und steht im Widerspruch zu den



europäischen Verträgen, deshalb gibt es zu Recht Widerstand von den Mitgliedstaaten. Hinzu kommt: Der Vorschlag der Kommission erlaubt den Mitgliedstaaten in den kommenden Jahren eine höhere Staatsverschuldung. Statt in einer Phase des Aufschwungs die expansive Politik zu beenden, will sie noch expansiver agieren. Das ist gefährlich: Frankreich beispielsweise will deutliche Mehrausgaben in der Verteidigung tätigen und in neue Atomkraftwerke investieren, so dass es zu deutlich höherer Verschuldung kommen wird. Die ersten internationalen Beobachter, etwa beim IWF, sind in Sorge, dass das Land sich über seine Fähigkeiten hinaus verschuldet und abgewertet wird. In dieser Situation ist meine einzige Hoffnung, dass wir zumindest die Aufweichung der bestehenden Fiskalregeln bis zur Europawahl verhindern können.

**Wenn jetzt keine neuen europäischen Schuldenregeln kommen, haben wir gar keine Regeln, denn die alten sind außer Kraft gesetzt.**

**Lars Feld:** Die alten Regeln wurden nicht konsequent angewendet. Aber generell waren sie restriktiver als der neue Vorschlag. Deshalb muss die Kommission sie meiner Ansicht nach wieder in Kraft setzen, und zwar schon für den Haushalt 2024. Die Ausnahmesituation ist vorbei.

**Sie sind ja wissenschaftliches Mitglied der Mindestlohnkommission, dessen Höhe und Anpassung immer wieder Anlass zu Diskussion gibt. Wie**

**bewerten Sie den Mindestlohn und seine bisherigen Auswirkungen?**

**Lars Feld:** Unternehmen unterliegen den Kräften des Marktgeschehens und müssen Kosten verkraften können. Ein gesetzlicher Mindestlohn ist dabei zunächst einmal ein Eingriff in das marktliche Zusammenspiel von Angebot und Nachfrage. Nach der Einführung des Mindestlohnes war ein Ausweichverhalten zu beobachten, bei es dem unter anderem zu Verlusten bei den entsprechenden Arbeitsangeboten und somit zu weniger Beschäftigung kam.

**Wie ist denn das Arbeitsangebot im Niedriglohnbereich überhaupt zu bewerten? Menschen sollen und müssen doch von ihrem Arbeitslohn leben können.**

**Lars Feld:** Es gibt mehrere Dimensionen, die betrachtet werden müssen. Nehmen wir zunächst einmal die Familie. In der Regel gibt es einen Hauptverdiener, der durch seinen Arbeitslohn die Familie ernährt. Der Partner hatte vielleicht bisher weniger Zeit zu arbeiten und beginnt, ein zusätzliches Einkommen zu erzielen. Dabei helfen geringe Eintrittsschwellen insbesondere im Niedriglohnsektor. Zweitens erleichtert eine niedrige Schwelle den Eintritt in ein Unternehmen und bietet, bei entsprechender Qualifikation und Leistung, die Möglichkeit, mit Lohnsteigerungen aufzusteigen. Drittens ist zu trennen zwischen Wirtschafts- und Sozialpolitik. Es ist absolut richtig und wichtig, dass Menschen vom Lohn ihrer Arbeit leben können. Doch nicht alle Lasten können den im Wettbewerb stehenden Unternehmen aufgebürdet werden. Sonst wer-



den diese gezwungen, bestimmte Arbeiten – vielleicht sogar auf Dauer – in andere Länder auszulagern, oder sie verschwinden vom Markt. Nehmen Sie einen Kleinbetrieb, etwa in der Gastronomie in einer wirtschaftlich schwächeren Region. Er kann für bestimmte Aufgaben nur geringe Löhne verkraften, weil sonst ein zwangsläufig im Preis steigendes Angebot keine ausreichende Nachfrage mehr findet. An diesen Stellen kommt die Sozialpolitik ins Spiel. Sie muss dafür sorgen, dass ein entsprechender Ausgleich stattfindet, damit es nicht zu unerwünschten Härten kommt. Der Mindestlohn ist aber kein sozialpolitisches Instrument.

**Herr Feld, herzlichen Dank für dieses Gespräch!**



Save the Date!

# Verbandstag 2023 und Verleihung der Friedrich-List-Medaille



Lichthof der Staats- und Universitätsbibliothek Hamburg Carl von Ossietzky, Von-Melle-Park 3, 20146 Hamburg

Am Freitag, 20. Oktober 2023 wird der bdvb die Friedrich-List-Medaille in Gold an den bekannten Ökonomen und Wirtschaftsweisen Prof. Dr. Dr. h.c. Lars P. Feld verleihen. Die Übergabe findet im Rahmen eines Empfangs statt. Mit der Medaille würdigt die größte Vertretung von Wirtschaftsakademikern in Deutschland das herausragende wissenschaftliche und publizistische Schaffen des Direktors des Walter Eucken Instituts in Freiburg sowie des ehemaligen Vorsitzenden des Sachverständigenrats.

**Sie möchten mehr über Prof. Dr. Dr. h.c. Lars P. Feld wissen? Dazu haben Sie auf den Seiten 6-10 im Präsidentengespräch Gelegenheit.**

Weitere Informationen zum Programm erhalten Sie im nächsten bdvb aktuell 162 oder schauen Sie doch immer mal wieder in unseren Veranstaltungskalender auf [www.bdvb.de](http://www.bdvb.de).

© Staats- und Universitätsbibliothek Hamburg Carl von Ossietzky

## Ankündigung der Bundesmitgliederversammlung 2023

Im Namen des Präsidiums darf ich Sie herzlich zur kommenden Mitgliederversammlung des Bundesverbandes Deutscher Volks- und Betriebswirte e.V. einladen. Diese findet am Samstag, 21. Oktober 2023 in Hamburg statt. Der genaue Ort wird noch bekannt gegeben. Die Sitzung beginnt um 10:00 Uhr, endet gegen 16:00 Uhr und findet in hybrider Form statt.

Sollte Ihnen eine persönliche Teilnahme nicht möglich sein, machen Sie bitte mit der Übertragungsvollmacht von Ihrem Stimmrecht Gebrauch. Das Formular ist ab dem 1. Juli 2023 freigeschaltet. Sie finden dieses unter <http://www.bdvb.de/vollmacht>. Bitte halten Sie Ihre Login-Daten für den Mitgliedsbereich bereit. Alte Formulare sind nicht gültig.

Die Tagesordnung wird in der nächsten Ausgabe bdvb aktuell 162 abgedruckt. Dabei ist zu beachten, dass Anträge an die Mitgliederversammlung sowie Satzungsänderungsanträge gemäß §32 BGB nur nach vorheriger Ankündigung vorgenommen werden können. Um eine rechtzeitige Bekanntmachung zu gewähren, reichen Sie alle Anträge bitte

bis spätestens 1. August 2023 schriftlich in der Geschäftsstelle ([info@bdvb.de](mailto:info@bdvb.de)) ein. Anträge, die nicht auf der Tagesordnung stehen, können nicht berücksichtigt werden.

Die Mitgliederversammlung 2022 hat die Neufassung der Satzung in Auftrag gegeben. Weitere Infos hierzu sowie den Satzungsentwurf erhalten Sie in den kommenden Wochen per E-Mail.

**Bundesverband Deutscher Volks- und Betriebswirte e.V.**

Willi Rugen  
Präsident

# Vom Waren-Wohlstand zum wahren Wohlstand wird, wenn wir besser leben statt mehr haben

Nicht die Globalisierung ist das Problem, sondern der Grad der Ungleichheit und die subjektiv wahrgenommene ungerechte Verteilung der Früchte der Globalisierung zwischen Gewinnern und Verlierern. Die Zweifel wachsen, ob die Verteilung sozial gerecht und fair ist. Alles läuft in Zukunft auf eine ausbalancierte, geteilte Verantwortung von Staat und Bürgern hinaus. Dabei wird die Jugend zum Hoffnungsträger.

## Globalisierung und soziale Folgen: Gewinner und Verlierer

Vor über einhundert Jahren kam es in den nordöstlichen Bundesstaaten Brasiliens zu einem Bauernaufstand gegen das Dezimalsystem. Die Bauern überfielen Geschäfte und Lagerräume und zerschlugen die neuen Kilogewichte und Metermaße, welche die Monarchie eingeführt hatte, um das brasilianische System an die übrige Welt anzuschließen und den weltweiten Handel zu erleichtern. Der Aufstand der sogenannten Kilobrecher gegen die Globalisierung scheiterte kläglich. Das Rad der Zeit war einfach nicht mehr zurückzudrehen.

Die heutigen „Kilobrecher“ heißen Globalisierungskritiker. Ihnen geht es allerdings weniger um den Widerstand gegen gesellschaftliche Neuerungen, als vielmehr um die Frage nach der sozialen Gerechtigkeit, vielleicht auch um die Utopie einer gerechten und solidarischen Gesellschaft. Die Angst wächst, dass sich durch die Globalisierung die Schere zwischen Arm und Reich in der Welt weiter öffnet. Die Alternative für viele Länder lautete bisher nur: Anpassung an die westliche Welt oder Ausgrenzung. Anpassung aber könnte Selbstverleugnung mit erniedrigenden Nebenwirkungen bedeuten.

Beide Lager stehen sich mittlerweile ziemlich unversöhnlich gegenüber: Die einen preisen den weltweiten freien Handel und erwarten mehr Wohlstand und Reichtum. Die anderen kritisieren, dass durch die Globalisierung die Kluft zwischen den Reichen und den Armen der Welt noch größer geworden sei. Es sind der Gegensatz von Wohlstand und Elend sowie die wachsende Ungleichheit in der Welt, die immer öfter globale Proteste auslösen. In Zukunft kann eine weitere extrem ungleiche Verteilung der Wohlfahrtsgewinne zu einer Bedrohung der politischen und sozialen Stabilität in der Welt führen. In Zukunft müssen Menschen in die Lage versetzt werden, in ihren Herkunftsländern ein lebenswertes Leben zu führen. Das internationale Gefälle sozialer Ungleichheit muss deutlich verringert werden. Andernfalls nimmt der Zuwanderungsdruck auf wohlhabende Länder weiter zu.

## Herausforderungen und Chancen: Die Zukunft Deutschlands

Was folgt daraus für die spezifische Situation in Deutschland? Gesellschaft und Politik wer-

den sich in den nächsten Jahren auf sozioökonomische Probleme wie seit über dreißig Jahren nicht mehr einstellen müssen. Eine Neudefinition von sozialer Daseinsvorsorge wird erforderlich: Der politische Handlungsbedarf wird sich in Zukunft neben der Bekämpfung der Arbeitslosigkeit vor allem auf die Sicherung der Renten, die Gesundheitsvorsorge und die Lösung wachsender sozialer Konflikte konzentrieren müssen. Hinzu kommen Existenzängste der Bevölkerung, die um ihren Lebensstandard bangt und das Gefühl hat, sich den heutigen Wohlstand bald nicht mehr leisten zu können.

Bisher fehlen verlässliche Antworten auf die Zukunftsfrage: Quo vadis, Deutschland, in den nächsten zwanzig Jahren? Die ungelösten sozioökonomischen Probleme kommen doch nicht wie ein Blitz aus heiterem Himmel. Sie kündigen sich frühzeitig an und eskalieren, wenn sie ungelöst bleiben. Insbesondere die Armuts- und Rentenfrage kann – vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung – in Zukunft wahlentscheidend werden.

Große Herausforderungen kündigen sich derzeit für die nahe Zukunft in Deutschland an. 87 Prozent der



# Stand: Wie sich unser Leben verändern aben.

Deutschen haben Sorge, dass die Kluft zwischen Arm und Reich größer wird. Für 86 Prozent wird es zudem immer weniger bezahlbaren Wohnraum geben. 80 Prozent der Deutschen befürchten gravierende Verluste an persönlicher Lebensqualität im Alter. Für viele ältere Menschen wird nach Meinung der Bevölkerung „die Kontaktarmut genauso belastend wie die Geldarmut sein“. 79 Prozent der Deutschen sorgen sich um die wachsende Gewalt im Land und die Verbreitung von Hass und Beleidigungen. Dies geht 2023 aus Repräsentativbefragungen des Opaschowski Instituts für Zukunftsforschung (OIZ) hervor, in denen 1.000 Personen ab 14 Jahren nach ihren Zukunftseinschätzungen befragt wurden.

- 82 Prozent der 50plus-Generation ängstigen sich vor der doppelten Armut im Alter.
- 90 Prozent der sozialen Mittelschicht mit einem Haushaltseinkommen bis 2.500 Euro spüren die wachsende soziale Kluft.
- Und 93 Prozent der Bewohner im ländlichen Raum fühlen sich abgehängt und klagen über das unbezahlbare Wohnraumangebot. Materielle und soziale Defizite machen den Menschen in Deutschland immer mehr zu schaffen.

Bisher sahen wir wirtschaftliches Wachstum gerne als Gradmesser für Wohlstand und Zufriedenheit. Doch gerade in unsicheren Zeiten werden immaterielle Werte des persönlichen Wohlergehens immer wichtiger. Es geht um die Frage, was im Leben wirklich zählt. Auf der Basis der OIZ-Umfragen im Zeitraum von 2020 bis 2023 ist nachweisbar: Trotz der Dauerkrise zeichnet sich die Sehnsucht nach einem sinnerfüllten Zukunftsleben ab. Die Zeitenwende wird zur Wohlstandswende. Wohlstandswende muss keineswegs Wohlstandsverlust bedeuten, kann vielmehr auch eine Wende zum Besseren sein.

Insbesondere die junge Generation meldet positiven Zukunftshunger an. Zukunft ist für sie ein anderes Wort für Hoffnung. Die Jugend wird zum wichtigsten Hoffnungssträ-

ger. Aber auch die übrige Bevölkerung gibt trotz anhaltender krisenhafter Entwicklungen ihre Hoffnung nicht auf. Sie setzt auf Familie, Werte und neue Lebensziele:

- Dabei ist die Familie das Wichtigste in ihrem Leben (88 Prozent): Ein Sozialkapital, auf das sie auch in schwierigen Zeiten verlässlich bauen kann.
- Zugleich findet eine wertebasierte Rückbesinnung statt, die in Wohlstandszeiten erhebliche Bedeutungsverluste erfahren hatte. Die Nr. 1 in der Wertehierarchie lautet jetzt: Ehrlichkeit wird der wichtigste Wert im Leben (85 Prozent).
- Über drei Viertel der Bevölkerung (78 Prozent) entdecken den Wert des Zeitwohlstands neu: Zeit ist genauso wertvoll wie Geld.
- Das Leben in anhaltenden Krisenzeiten muss neu geplant und gestaltet werden. „Besser leben statt mehr haben“ soll in Zukunft für die Bevölkerungsmehrheit (77 Prozent) zum wichtigsten Lebensziel werden. Die neuen Prioritäten des Lebens werden erstrebenswert, wenn auch nicht immer als ganz erreichbar angesehen.
- Und schließlich bekommt der Gedanke der Selbsthilfe eine wachsende Bedeutung. Die Deutschen setzen auf Freiwilligkeit und Hilfsbereitschaft. 77 Prozent der Bevölkerung fordern konkret: „Wir brauchen in Zukunft freiwillige Helferbörsen in Nachbarschaft und Wohnquartier, bei denen sich Jung und Alt gegenseitig unterstützen und helfen können.“

So gesehen kann eine historische Erfahrung auch in schwierigen Zeiten Wirklichkeit werden: Die Krise wird zur Chance – für jeden Einzelnen, für das soziale Umfeld und für das Zusammenleben in einer künftigen Mitmach- und Zusammenhaltsgesellschaft. Wir können uns heute kaum vorstellen, zu welchen Eigenleistungen die Bevölkerung in anhaltend unsicheren Zeiten bereit und fähig sein wird. Die Zeitenwende im mitmenschlichen Bereich hat gerade erst begonnen.

## Grundlagenliteratur

Opaschowski, H.: Besser leben statt mehr haben. Wie wir die Zukunft der nachfolgenden Generationen sichern, München: Kösel Verlag 2023

## Über den Autor

Prof. Dr. Horst Opaschowski, geboren 1941, ist Gesellschafts- und Zukunftswissenschaftler und berät Wirtschaft und Politik. Über 30 Jahre lehrte er an der Universität Hamburg und gründete 2014 das Opaschowski Institut für Zukunftsforschung (OIZ), das sich die Entwicklung von wertorientierten Konzepten zur Förderung von Wohlstand und Lebensqualität für die kommenden Generationen zur Aufgabe macht. Opaschowski agiert als „leidenschaftlicher Anwalt für eine neue Generationengerechtigkeit“ (Die Zeit) und gilt als „Vorhersager vom Dienst“ (Deutschlandfunk). Seine Forschungen sind „vorausschauend, objektiv und glaubwürdig“ (FAZ).



# Zwischen Innovation und Kostendruck.

Ein Interview mit Dr. Stefan Kahl über die Herausforderungen und Entwicklungen der pharmazeutischen Industrie in Deutschland und Europa.

**bdvb aktuell: Herr Kahl, die Pharmabranche ist momentan wieder mal in aller Munde, jedoch nicht unbedingt positiv: Ich sage nur „Lieferengpass“!**

**Dr. Kahl:** Da haben Sie recht, es ist schon erstaunlich, wie schnell die Branche vom COVID-Retter zum Buhmann mutiert ist. Dabei sind die Probleme nicht allein auf die Industrie zurückzuführen, sondern vielschichtiger und komplex.

**Inwiefern?**

**Für die Lieferengpässe sind vor allem zwei Gründe anzuführen:**

Die seit Jahren vorherrschende Preisdeckelung seitens der Politik bei Generika sowie die Einführung von Exklusivverträgen zwischen den Krankenkassen und Generikaherstellern. Dies führte dazu, dass die deutschen Hersteller aufgrund des hohen Kostendrucks auf kostengünstigere Lieferanten von Roh- und Wirkstoffen zurückgreifen oder gleich ihre Produktion ins kostengünstigere Ausland verlegen mussten, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Die seit Jahren hohen Energiekosten verstärkten diesen Trend nochmals. Die bekannten Lieferengpässe entstanden nun primär durch den Ausfall externer Zulieferer und Produzenten. Dies führte zu den Lieferkettenschocks, vor allem bei Antibiotika, Brustkrebsmedikamenten und einigen Kinderarzneimitteln.

**Die deutsche Politik reagierte nun mit dem „Gesetz zur Bekämpfung von Lieferengpässen bei patentfreien Arzneimitteln und zur Verbesserung der Versorgung mit Kinderarzneimitteln“. Was halten Sie hiervon?**

Das kann ein erster Schritt sein, Generikahersteller zu entlasten, die schließlich mit fast 80% aller Verordnungen das Rückgrat der Medikamentenversorgung unserer Gesellschaft ausmachen. Man muss aber abwarten, wie die neue Gesetzesinitiative sich in der Praxis auswirkt. Positiv ist jedenfalls anzumerken, dass neben dem Preis bei Ausschreibungen von Rabattverträgen jetzt auch weitere Kriterien wie die Diversifikation von Produktion und Lieferketten mitaufgenommen wurden. Schlussendlich ist es ein gesamtgesellschaftliches Problem: Wir benötigen eine klare Vision in unserer Gesellschaft, wie viel uns die Unabhängigkeit von anderen Ländern in einer unübersichtlichen und konfliktintensiven Welt wert ist. Das ist aus meiner Sicht eine europäische Aufgabe, welche die EU rasch gemeinsam lösen muss. Klar ist nur, wenn Europa mehr Autarkie wagt, werden Medikamente teurer und der Bürger wird mehr zahlen müssen.

**Wie ist es generell um die Zukunft der Pharmaindustrie in Deutschland bestellt? Sind wir noch die Apotheke der Welt?**

Seit geraumer Zeit nicht mehr. Die Musik spielt schon lange woanders, vor allem in den USA, China und Indien. Dort werden global betrachtet die meisten Arzneimittel hergestellt. Die Gründe für



## Über den Interviewpartner

**Dr. Stefan Kahl** ist seit über 20 Jahren als Managementberater für Strategie & Operations in der Life Sciences Industrie tätig. Er arbeitet als Life Sciences Partner bei ROI-EFESO und leitet den Fachausschuss für Gesundheitswirtschaft beim bdvb.



den schleichenden Abbau der deutschen Pharmaindustrie sind mannigfaltig: Zu hohe Produktionskosten im Vergleich zu anderen Ländern wie eben China und Indien und eine geringere Innovationsrate als beispielsweise in den USA oder der Schweiz. Über die Kosten haben wir bereits gesprochen, beim Thema Innovation ist in Deutschland natürlich BioNTech eine der großen Ausnahmen. Die mRNA-Technologie ist wirklich disruptiv und diese Strategie wird jetzt bereits von anderen Big Playern kopiert. Aber auch BioNTech wird vermutlich nicht ewig in Deutschland bleiben, wenn sich die Rahmenbedingungen weiter verschlechtern. Das neue R&D Hub von BioNTech wird beispielsweise bereits in Großbritannien aufgebaut.

### **Welche Strategien sehen Sie bei Pharmaunternehmen momentan? Worauf wird fokussiert?**

Seit Jahren beobachten wir eine Abkehr von der Blockbuster-Strategie. Big Pharma fällt es immer schwerer, diese zu entwickeln und zu vermarkten, da die Investitionskosten und die Flop-Raten hier sehr hoch sind. Stattdessen fokussieren sich die Pharma Player auf sogenannte „Seltene Krankheiten“ (engl. Orphan Drugs), wie beispielsweise Mukoviszidose und Muskelatrophien, nicht zuletzt wegen einer hohen Gewinnmarge. Generell stehen Pharmaunternehmen unter einem hohen Wettbewerbsdruck. Von der COVID-„Sonderkonjunktur“ profitierten nur wenige Hersteller. Die Wachstumsraten für dieses Jahr werden von einigen Marktforschungsinstituten auf nur ein Prozent geschätzt, im Gegensatz zu den drei Prozent im letzten Jahr. Dies liegt vor allem am Verlust des Patentschutzes, den viele Firmen zu verkraften haben. Jedoch soll es sich in den Folgejahren auf sechs bis acht Prozent normalisieren.

### **Welche Hebel sehen Sie als Unternehmensberater, um die Firmen fit für die Zukunft zu machen?**

Neben der Daueraufgabe, Medikamente schneller zu entwickeln und auf den Markt zu bringen, also die R&D-Abteilung zu optimieren, beispielsweise über die dezentrale Digitalisierung Klinischer Studien (engl. Decentralized Clinical Trials), sollten sich Pharmafirmen vor allem auf die Effizienz ihrer Produktion und Supply Chain konzentrieren, um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben.

### **Wie meinen Sie das konkret?**

Pharma hat lange Zeit die Optimierung der Produktion von Arzneimitteln und ihre Supply Chain vernachlässigt, da sie von hohen Gewinnmargen verwöhnt waren. Mit dem steigenden Kostendruck ändert sich jedoch das Bild und ich sehe eine verstärkte Hinwendung zu diesem Teil der Wertschöpfungskette. Dies bedeutet konkret, dass viele Firmen, egal ob Generikahersteller oder forschendes Pharmaunternehmen, ihre Produktportfolios genau analysieren und auf die Zukunft neu ausrichten. Daraufhin abgestimmt entwickeln sie dann ihre sogenannte Footprint-Strategie.

Sie beantwortet die unternehmenskritische Frage, wo mit welchen Technologien und mit welchem Netzwerk die Firma ihre zukünftigen Produkte produzieren will. Ist es beispielsweise ein Mix aus Fabriken in Deutschland und Osteuropa oder ist ein reines Outsourcing nach Indien geplant? Im Zuge dessen sehe ich einen neuen Fokus auf die Operational Excellence (OPEX). Damit meint man die Optimierung der Effizienz des gesamten Werkes, von der Neuausrichtung der Werksorganisation bis hin zur Optimierung der individuellen Produktionslinie durch sogenannte Lean-Management-Methoden, um beispielsweise so wenige Materialverluste wie möglich und eine optimale Auslastung der Linie zu erreichen. In Anlehnung an Bill Clinton gilt heute für Pharma das Credo: „It's the Operations, stupid!“

### **Welche Rolle spielt denn die Digitalisierung bei alledem?**

Generell muss man sagen, dass die Industrie im Vergleich von vor ein paar Jahre erwachsener in Bezug auf ihren Digitalisierungsgrad geworden ist. Beispielsweise im schon angesprochenen R&D-Umfeld. Hier gelingt es heute, mit Künstlicher Intelligenz neue Wirkstoffkombinationen zu entdecken und zu entwickeln, welche dann als Grundlage für neue Medikamente dienen. Aber auch Themen wie Predictive Maintenance und Industrie 4.0 haben Einzug gehalten und wandeln moderne Pharmawerke in regelrechte Smart Factories.

### **Zum Abschluss möchte ich noch gerne erfahren, wie es derzeit um das Thema Digital Health steht?**

Dieses Segment befindet sich seit einiger Zeit in einer veritablen Krise. Es gab in der Vergangenheit überzogene Erwartungen von Investoren, die nicht eingehalten werden konnten. Die Insolvenz der Firma Pear Therapeutics in diesem Jahr, welche die erste sensorgestützte, smarte und verdaubare Pille auf den Markt gebracht hatte, kann hier als ein Fanal angesehen werden. Die Gründe für die momentane Schwäche des Digital-Health-Sektors liegen vor allem in der aufwendigen und kostenintensiven Zulassung digitaler Gesundheitsapplikationen, den geringen Erstattungsbeträgen der Krankenkassen und der noch geringen Affinität seitens der Ärzteschaft, zum Beispiel Apps auf Rezept zu verschreiben. Natürlich spielen hier auch generell Sicherheitsbedenken beim Schutz von Patientendaten eine Rolle. Nichtsdestotrotz ist dieses Geschäftsfeld ein Must-Win-Battle für ambitionierte Player im Gesundheitsmarkt.

**Herr Kahl, vielen Dank für das Gespräch.**

# „China legt sich selbst Fußfesseln an“

Die Corona-Krise hat das Thema Deglobalisierung auf die Agenda gehoben. Infolge des Ukraine-Krieges rücken China und Russland enger zusammen und Säbelrasseln im Taiwan-Konflikt nährt Befürchtungen, dass die nächste Krise nur eine Frage der Zeit ist. Welche Strategie verfolgt China nach der Zeitenwende? Darüber sprachen wir mit Professor Rolf J. Langhammer vom Kieler Institut für Weltwirtschaft.

## **Herr Langhammer, China rückt verstärkt in den Fokus und ist Gegenstand diverser politischer und wirtschaftlicher Auseinandersetzungen. Welches Ziel verfolgt das Land?**

Seit einiger Zeit verfolgt China das Ziel, sich von der Werkbank der Welt in Richtung einer binnenmarktorientierten Volkswirtschaft zu entwickeln. Der Schwerpunkt liegt dabei nicht mehr so sehr auf dem industriellen Bereich, sondern zunehmend auf hochwertigen Dienstleistungen. Das Land möchte sich so ein wenig von der Weltwirtschaft entkoppeln, insbesondere in den Bereichen, in denen man noch von ausländischer Technologie abhängig ist. Statt solche Güter zu importieren, will man ausländische Investoren ins Land locken.

## **Welche Rolle spielt dabei die Währungspolitik?**

Eine sehr wichtige, unter anderem deshalb, weil der Yuan derzeit noch keine international bedeutende Währung ist. Je nachdem, wie man es berechnet, ob man darauf schaut, ob er eine Reservewährung oder eine Fakturierungswährung im internationalen Handel darstellt, liegt er noch weit hinter dem Dollar und Euro, in manchen Bereichen sogar hinter dem britischen Pfund oder japanischen Yen zurück. Aber: China strebt ein multipolares Währungssystem an, in dem der Yuan an Bedeutung gewinnt, vor allem in den Beziehungen zum globalen Süden, zu den Schwellen- und Entwicklungsländern. Hier soll der Yuan in der Fakturierung des Handels mit China, aber auch als Reservewährung verstärkt zum Einsatz kommen.

## **Welche Hebel stehen einer Nation wie China denn prinzipiell zur Verfügung, um ihre Ziele zu erreichen?**

Einige, doch China legt sich derzeit noch selbst Fußfesseln an, weil es nach wie vor auf Kapitalverkehrskontrollen besteht, was der Etablierung des Yuan als internationaler Währung im Weg steht. Darüber hinaus ist das Finanzsystem etwa im Vergleich zum amerikanischen Finanzplatz noch unterentwickelt – entsprechend gering ist das Vertrauen in seine Stabilität und in die Marktorientierung der chinesischen Währung. Solange die Kapitalverkehrskontrollen bestehen, kann ein ausländischer Investor nicht sicher sein, dass er sein Kapital verlustfrei repatriieren kann. Die zweite Fußfessel ist der Leistungsbilanzüberschuss von China. Das Land ist ein internationaler Gläubiger. Aber um den Yuan als internationale Währung zu etablieren, muss China der Weltwirtschaft mit seiner Währung Liquidität bereitstellen, also Schuldner werden – so wie die USA.

## **Dafür müsste man die Geldmenge drastisch erhöhen ...**

Richtig, man müsste bereit sein, die Geldmenge zu erhöhen, wenn die Weltwirtschaft mehr Liquidität benötigt. Damit würde die chinesische Regierung die Kontrolle über ihre Währung verlieren und den Wechselkurs den Marktkräften überlassen – und Kontrollverlust ist das Letzte, was die Führung möchte.

## Über den Interviewpartner

Prof. Dr. Rolf J. Langhammer studierte VWL an der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel und kam 1972 an das Institut für Weltwirtschaft in Kiel (IfW). Dort leitete er zwischen 1995 und 2005 die Forschungsabteilung „Entwicklungsökonomie und weltwirtschaftliche Integration“. Von 1997 bis zu seinem Eintritt in den Ruhestand im Jahr 2012 wirkte er als Vizepräsident des IfW. Darüber hinaus lehrte er als Honorarprofessor für Internationale Wirtschaftsbeziehungen und Entwicklungsökonomik an der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Kiel sowie als Professor für Entwicklungsökonomik und Internationalen Handel an der WHU – Otto Beisheim School of Management in Koblenz. Er beriet eine Reihe internationaler Organisationen, darunter EU, Weltbank, OECD, UNIDO und ADB sowie das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ). Bis heute gehört er dem wissenschaftlichen Beirat des Bertelsmann Transformation Index an und ist für das IfW Kiel tätig.





Foto: IFW Kiel / Studio 23

### **Das klingt ein wenig nach „wasch mir das Fell, aber mach mich nicht nass“ – oder täuscht der Eindruck?**

Sagen wir, es ist eine Internationalisierung des Yuan mit angezogener Handbremse. China möchte sich unabhängiger vom Dollar als Finanzierungs- und Tauschmedium machen – doch solange der chinesische Finanzmarkt von hoch verschuldeten Banken dominiert wird, deren Schuldner wiederum hoch verschuldete Staatsbetriebe sind, wird man nicht erwarten können, dass China in der dritten Funktion des Geldes, der Wertaufbewahrung, eine große Rolle spielt. Und das ist eigentlich der entscheidende Faktor für eine internationale Währung: Dass man beispielsweise über Anleihen in sie investieren kann.

### **Wenn man auf die Sonderziehungsrechte des Internationalen Währungsfonds schaut, ist der Yuan zur drittgrößten Währung aufgestiegen. Spielt das China in die Karten?**

Alle Mitglieder des IWF haben entsprechend ihrer Quoten das Recht, im Verkehr zwischen Zentralbanken Sonderziehungsrechte (SZR) in Anspruch zu nehmen. Das ist im Grunde ein Reserveguthaben. So besteht beispielsweise die Möglichkeit, dass China seine Sonderziehungsrechte anderen Ländern zur Verfügung stellt. Diese können dann Währungen von Ländern kaufen, die im Korb der Sonderziehungsrechte stark vertreten sind, etwa Dollar, Euro und Yuan. Allerdings muss man einschränkend hinzufügen: Die meisten Zentralbanken sind nicht bereit, die SZR selbst zu nutzen oder sie anderen Zentralbanken als Kredit im Bedarfsfall zur Verfügung zu stellen. Das Instrument ist also nicht besonders wirksam.

### **Russlands Angriff auf die Ukraine hat die chinesische Währung auf den ersten Blick wichtiger gemacht. Russland liefert mehr Energieträger nach China und bezahlt in Yuan. Russische Bürger wickeln ihre Kreditkartengeschäfte über chinesische Systeme ab. Sie haben darauf hingewiesen, dass dies für China ein zweischneidiges Schwert ist. Warum?**

Erstens ist dieses Geschäft ein rein politisches Geschäft und hat nichts mit der Attraktivität Russlands als Handelspartner oder Standort zu tun. Der zweite Punkt ist natürlich, dass Europa, die USA und wichtige Schwellenländer nach wie vor die wichtigsten Märkte für China darstellen – und dort dominieren Dollar und Euro. Das heißt: China ist weiterhin interessiert, den Kurs zum Dollar stabil zu halten. Wenn China Russland aber gestattet, den Yuan zu nutzen, muss es Russland auch Yuan zur Verfügung stellen, sprich, die Geldmenge erhöhen. Um den Wechselkurs trotzdem konstant zu halten, muss es weitere Dollar-Reserven aufbauen. Das Land befindet sich also in einer Zwickmühle: Man will Stabilität in den bestehenden Währungsbeziehungen, gleichzeitig De-Dollarisierung, und beides steht im Widerspruch zur Nutzung des Yuan durch Länder, die vom internationalen Zahlungssystem ausgeschlossen sind und Instabilität in das System hineinragen.

### **China will eigentlich mehr auf sich schauen und muss den Spagat zwischen Russland und dem Westen schaffen?**

Das ist noch so, selbst wenn China seit Jahren versucht, sich im Rahmen seiner Fünfjahrespläne vom Westen zu lösen, Handel durch Direktinvestitionen zu substituieren, Zugriff auf westliche Technologie zu erhalten und sich unabhängiger zu machen. Auf der anderen Seite – die Chinesen nennen das „duale Zirkulation“ – hat die Stärkung des internen Kreislaufs größere Bedeutung. China steht vor gewaltigen Herausforderungen. Die Gesellschaft altert, die Produktivität von Arbeit und Kapital sinkt, die Frage der sozialen Sicherung und die gewaltigen regionalen Unterschiede in puncto Wirtschaftskraft kommen hinzu. Es gibt Immobilienkrisen und hohe Jugendarbeitslosigkeit. Kurz: Die Stabilität des internen Systems, der „inneren Zirkulation“, hat Priorität. Die „äußere Zirkulation“, die Einbindung in die Weltmärkte, hat der inneren Zirkulation lediglich zu dienen. Das versucht die Führung zu erreichen, indem das Land in bestimmten Märkten eine bedeutende Wettbewerbs-

sposition erringt, vor allem im Zuge der Digitalisierung und der Chipproduktion. Dem steht aber entgegen, dass China in diesen Märkten seitens der USA stark behindert wird – vor allem, weil man dem Land keinen Zugang mehr zu modernsten Halbleitern gewährt und diese auch nicht in China produzieren lässt. Das Land muss in eine eigene kostspielige Entwicklung und Produktion investieren, weil die USA und andere mit den USA verbündete Staaten ausländische Investitionen in die chinesische Chipindustrie verbieten. So bildet die Chipproduktion bereits die neue Block-Konfrontation zwischen den westlichen Staaten und China ab, die die alte Weltordnung ersetzt hat.

### **Unabhängig davon hat man aber das Gefühl, dass China ein großes Erpressungspotenzial besitzt, die Stichworte lauten hier „Neue Seidenstraße“ und „Hafenbeteiligung“ ...**

Wir beobachten derzeit, dass sich die Weltwirtschaft ein wenig entkoppelt. Wir nennen das Friend- oder Nearshoring bzw. Derisking. Der Preis dieser Risikominimierung sind höhere Kosten, wir werden also relativ gesehen ärmer, gewinnen aber an Sicherheit. Das ist unsere Versicherungsprämie. Die Chinesen machen im Grunde das Gleiche: Sie wollen weg von Importen aus dem Westen und hin zu Investitionen im Inland und zur heimischen Produktion. Allerdings gibt es ein Problem: Die Konflikte verschieben sich damit vom Handel und Zollwesen hin zum Kapitalverkehr, wo sie sogar zunehmen könnten. Die neuen Reizwörter lauten nationale Sicherheit, kritische Infrastruktur, Technologietransfer, geistiges Eigentum oder Enteignung. Und anders als im Güter- und Dienstleistungshandel, wo seit 1948 das Allgemeine Zoll- und Handelsabkommen GATT erst für Güter und seit 1994 die Welthandelsorganisation WTO auch für Dienstleistungen internationale Regeln festschreiben, fehlten uns hier ein entsprechendes Übereinkommen und eine Kontrollinstanz. Weder die USA noch China oder die EU würden einer internationalen Behörde überlassen, darüber zu entscheiden, welche Maßnahmen im Interesse der nationalen Sicherheit legitim sind.

### **Was bedeutet das konkret?**

Nehmen wir als Beispiel die Produktion von Elektroautos. In diesem Bereich plant China eine massive Exportoffensive. Gleichzeitig investiert das Land massiv in europäische Batterieproduktion – und die Batterie ist die Komponente des Elektroautos mit dem größten Wertschöpfungsanteil. Man darf vermuten, dass China den Vorwurf, den europäischen Markt mit seinen komplett in China produzierten Autos zu überschwemmen, genau mit dem Verweis auf die Produktion von Batterien in der EU kontern wird. Oder erinnern wir uns an den geplanten Verkauf des deutschen Chip-Herstellers Elmos, der im November durch die Bundesregierung untersagt wurde. Der Käufer war zwar ein schwedisches Unternehmen, dieses seinerseits aber eine Tochtergesellschaft des chinesischen Herstellers Sai Microelectronics. Oder nehmen wir das von Ihnen angesprochene Beispiel des Hamburger Hafens. Hier steht noch die Entscheidung von Cosco aus, ob sich das Unternehmen mit der angebotenen 24,9-Prozent-Beteiligung an dem in Rede stehenden Terminal zufriedengibt. Auf Diskussionen und Auseinandersetzungen dieser Art bei chinesischen Investitionen und der Frage der nationalen Sicherheit müssen wir uns verstärkt einstellen.

### **Bleiben wir kurz beim Beispiel Hamburger Hafen: Sie haben sich seinerzeit in einem Statement dafür ausgesprochen, unter bestimmten Auflagen auch die ursprünglich geplante 35-Prozent-Beteiligung zu genehmigen. Welche Auflagen wären das?**

Vor allem, dass man genau weiß, was Cosco vorhat, dass deutsche Partner in einem Joint Venture Einblick in die von Cosco genutzte digitale Infrastruktur der Abwicklung des Weltseehandels haben und sie beeinflussen können. Es geht hier um nichts weniger als AI, Blockchain-Technologie und den papierlosen Seetransport – eine Revolution, die große Datenmengen generiert, die dann möglicherweise auf chinesischen



Servern liegen, was nicht im Interesse der Europäischen Union ist. Das Grundproblem ist auch hier: Cosco ist ein Staatskonzern. Und solange man kein ausreichendes Vertrauen in die chinesische Führung hat, muss man bei solchen Geschäften wissen, mit wem man es zu tun hat und was der chinesische Investor plant. Da Sie eben die „Neue Seidenstraße“ angesprochen haben: Die hat an Attraktivität für die Chinesen verloren, da einige Länder, die die Kredite in Anspruch genommen haben, hoch verschuldet sind und sich jetzt quasi in chinesischer Hand befinden. Aber die neue Strategie Chinas heißt „Global Development Initiative“. China will die Entwicklungsländer im globalen Süden dabei unterstützen, mehr wirtschaftlichen Austausch zu betreiben, und im Rahmen dieser Kooperationen eine wichtige Rolle einnehmen.

#### **Welche Rolle spielt hier, um zum Ausgangspunkt unseres Gespräches zurückzukehren, die Währungspolitik?**

Zunächst einmal steht der Handel im Vordergrund. Doch wenn China mit dem globalen Süden mehr Handel betreibt – sprich, seine Rohstoffe von dort bezieht – und umgekehrt fertige Produkte in den globalen Süden exportiert, kann es den Yuan nutzen, um diesen Handel einfacher zu gestalten. Etwa indem die Zentralbanken der Schwellen- und Entwicklungsländer mit der chinesischen Zentralbank sogenannte Swap-Abkommen eingehen und China einen Yuan-Kreditrahmen einräumt. Oder indem man Offshore Clearing-Banken außerhalb der Jurisdiktion der Länder einrichtet. Auch das erleichtert die Nutzung der chinesischen Währung im Handel. Auf beiden Wegen kann China im globalen Süden Fuß fassen. Für Schwellenländer, die einen sicheren Absatzmarkt für ihre Rohstoffe suchen, ist das durchaus interessant. Hinzu kommt: China investiert in Schwellenländern in Infrastruktur und den Industriesektor – sogar dort, wo westliche Investoren bislang nicht aktiv waren, weil sich die Vorhaben für sie nicht rechneten.

#### **Man kann das Gefühl haben, dass alles in Bewegung ist, sich neu ordnet und ein gewisses Maß an Fragilität herrscht. Wie groß ist vor diesem Hintergrund die Gefahr, dass eine Situation unkontrolliert eskaliert – sei es im wirtschaftlichen Bereich oder politisch?**

Es gibt Szenarien der Weltbank und anderer Institutionen, die sagen: Wir haben die besten Zeiten erst einmal hinter uns, allein schon aufgrund der Alterung der Bevölkerung, der nachlassenden Wachstumsdynamik und nicht zuletzt aufgrund von Schuldenständen auf Rekordniveau und enormen Herausforderung der ökologischen Transformation. Die Digitalisierung könnte ebenfalls zu Verwerfungen führen, weil sie politisch gefährliche Ungleichheiten innerhalb der Bevölkerung schafft. Und das sind nur wenige Probleme, die alle Staaten gleichermaßen betreffen. Politisch betrachtet befinden wir uns zudem tatsächlich in einem fragilen Zustand, da niemand genau weiß, wie die Sicherheitspolitik der Nationalstaaten von morgen aussehen wird. Wir erleben einen Vormarsch von autokratischen Systemen, damit liegt viel Macht in vergleichsweise wenigen Händen. Man kann nur hoffen, dass diese Personen so vernünftig sind, dass sie sich nicht etwa von extremen Nationalismen leiten lassen. Um mit etwas Positivem zu enden: Die Chinesen waren immer schon kluge und vorausschauende Rechner. Sie wollen im Grunde wohlhabend werden, bevor sie alt werden. Das ist ein gutes Gegengift gegen irrationale Handlungen. Doch sicher kann man natürlich nie sein.

**Herr Langhammer, vielen Dank für dieses Interview!**

# Braucht die „Zeitenwende“ einen Neustart für den Freihandel?

Unternehmen müssen Abhängigkeiten reduzieren, globale Lieferketten stärken und im Wettbewerb um grüne Technologien bestehen. Freihandelsabkommen kommt dabei eine Schlüsselrolle zu.

Der Zugang zu anderen Märkten, aber auch der Import von Zulieferprodukten ist die Lebensader für die deutsche Wirtschaft. Die Außenhandelsquote (Importe und Exporte im Verhältnis zum Bruttoinlandsprodukt) beträgt in Deutschland beeindruckende 98,6 Prozent. Die Auslandsumsätze, die deutsche Unternehmen über ihre Auslandstöchter und -beteiligungen generieren, übersteigen die deutschen Exporte um rund das Doppelte. Auch der deutsche Mittelstand ist global vernetzt: Etwa ein Fünftel aller Mittelständler – rund 816.000 Unternehmen – hat 2020 Umsätze im Ausland erzielt. Der Ausbau internationaler Handels- und Investitionsbeziehungen liegt daher seit jeher im deutschen Interesse.

Zu den klassischen Fragen des Zugangs zu Importprodukten und zu Exportmärkten sind in den letzten Jahren neue Fragen hinzugekommen, die die Debatte um die deutsche und europäische Außenwirtschaftspolitik aktuell prägen:

## Abhängigkeiten reduzieren

Der russische Angriffskrieg auf die Ukraine hat die Verwundbarkeit vor Augen geführt, die entsteht, wenn ein wichtiges Gut wie Erdgas vorrangig aus einer Quelle bezogen wird. Jede Volkswirtschaft, aber auch jedes Unternehmen sollte die eigene Verwundbarkeit für Schlüsselprodukte auf den Prüfstand stellen. Die zentrale Rolle von Taiwan als Chip-Hersteller und die damit verbundenen Risiken eines militärischen Konflikts in der Region sind dafür nur ein Beispiel. Neben dem Abbau bestehender Abhängigkeiten ist zu beobachten, dass im Rahmen der Energiewende neue Abhängigkeiten entstehen: „Can the World make an Electric Car Battery without China?“ – Diese rhetorische Frage stellte kürzlich die New York Times. Für den Ausbau erneuerbarer Energien und für die Elektrifizierung unserer Wirtschaft würden im großen Maßstab Rohstoffe wie Lithium, Kobalt oder Silizium benötigt, die in Deutschland oder der EU nicht in ausreichendem Maße zur Verfügung stehen.

## Resilienz der Lieferketten erhöhen

Die Covid-Pandemie hat die Brüchigkeit globaler Lieferketten sichtbar gemacht. Durch die kurzfristige Blockade des Suez-Kanals durch die „Ever Given“ wurden 30 Prozent des weltweiten Container-Verkehrs gestört. Auch Engpässe bei der Verfügbarkeit von Rohstoffen führten zunehmend zu Störungen in den Lieferketten. Ebenso wie die Abhängigkeit von bestimmten Importländern verwundbar macht, kann also auch die Abhängigkeit von Lieferketten Unternehmensaktivitäten erheblich behindern, wenn entlang dieser Lieferketten Störungen entstehen.

## Wettlauf um „grüne Technologien“

Ein weiteres Spannungsfeld in unseren Handelsbeziehungen ergibt sich durch den „Inflation Reduction Act“ der USA und den „Zero-Net Industry Plan“ der EU. Ziel dieser Programme ist es, dass ein möglichst großer Teil des nächsten Innovations- und Investitionszyklus bei grünen Technologien im eigenen Wirtschaftsraum stattfindet. Ob hieraus ein Subventionswettbewerb mit protektionistischen Zügen oder ein offener Wettbewerb mit transatlantischen Kooperationsmöglichkeiten entsteht, ist zurzeit eine offene Frage.

## Freihandelsabkommen: Diversifizierung statt Entkopplung

Marktzugänge ausbauen, Abhängigkeiten reduzieren, Lieferketten stabilisieren, Innovationen und Investitionen im Land halten: Zur Erreichung dieser Ziele kommen Freihandelsabkommen eine Schlüsselrolle zu. Sie bauen nicht nur Handelshemmnisse ab, vereinfachen Investitionen und machen Im- und Exporte einfacher und günstiger. Sie führen auch dazu, dass Unternehmen die Herkunft von Importprodukten und die Lieferketten diversifizieren und Risiken minimieren können.

## „De-Risking“ statt „De-Coupling“.

Die Europäische Kommission verhandelt derzeit zahlreiche Freihandelsabkommen mit Drittländern. Deutschland sollte als größte Volkswirtschaft der EU diese Verhandlungen vorantreiben. Dass der Deutsche Bundestag erst in diesem Jahr, über sechs Jahre nach dem Ende der Verhandlungen, das Abkommen mit Kanada (CETA) ratifiziert hat, war mehr als überfällig. Als Nächstes muss nun das Freihandelsabkommen mit den Mercosur-Staaten schnell zu einem Abschluss kommen. Darüber hinaus sollte Deutschland weitere Rohstoffpartnerschaften mit Drittländern anstreben.

## TTIP 2.0? Wünschenswert, aber derzeit unrealistisch

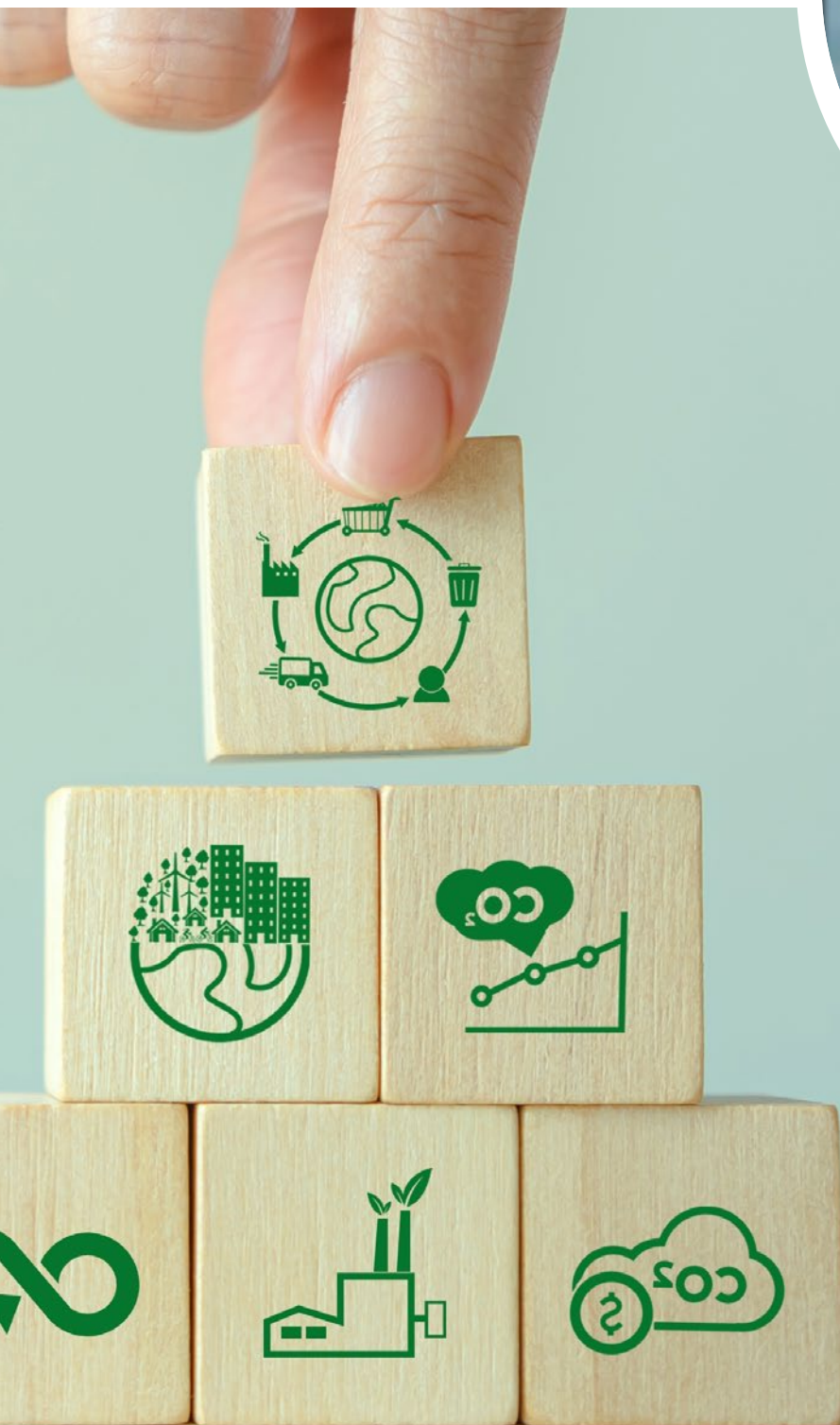
Im transatlantischen Wirtschaftsraum findet rund ein Drittel des weltweiten Handels statt. Ein transatlantisches Freihandelsabkommen wäre daher sinnvoll, um den Zugang zum transatlantischen Markt zu verbessern und den Wettlauf um grüne Technologien vor protektionistischen Tendenzen zu schützen. Bedauerlicherweise wurden die Verhandlungen um eine Transatlantische Handels- und Investitionspartnerschaft, die vor zehn Jahren gestartet sind, mit der Wahl von Donald Trump 2016 gestoppt, nachdem massive Anti-TTIP-Kampagnen insbesondere in Deutschland das Abkommen bereits diskreditiert und damit zugleich Deutschlands Glaubwürdigkeit in der Handelspolitik unterminiert hatten.

Eine konkrete Folge des Scheiterns von TTIP wird nun unmittelbar sichtbar: Der „Inflation Reduction Act“ subventioniert und fördert grüne Technologien und knüpft diese Förderung an Lokalisierungsverpflichtungen. So wird eine Steuergutschrift in Höhe von 7500 US-Dollar für die Anschaffung neuer Elektrofahrzeuge nur dann gewährt, wenn die Endmontage in den USA stattfindet und für die Batterieproduktion US-amerikanische Rohstoffe verwendet werden. Ausnahmen gibt es für Produkte aus Ländern, mit denen die USA ein Freihandelsabkommen hat – also nicht für die EU. Prof. Dr. Michael Hüther und Jürgen Matthes vom Institut der Deutschen Wirtschaft stellen daher zu Recht fest: „Wer jetzt über den IRA klagt, sollte konsequenterweise auch das Scheitern von TTIP beklagen.“

Ein neuer Anlauf für ein transatlantisches Freihandelsabkommen wäre daher wünschenswert. Vor dem Hintergrund der gescheiterten TTIP-Verhandlungen ist allerdings zweifelhaft, ob die EU und Deutschland derzeit die politische Kraft und das politische Kapital aufbringen, einen Neustart zu wagen. Auch in den USA ist keine Mehrheit für ein Freihandelsabkommen mit der EU absehbar. Das Motto amerikanischer Klima- und Wirtschaftspolitik lautet: „Buy American“ – eine Hal-

## Über den Autor

**Fabian Wendenburg** ist seit dem 1. Mai 2023 Hauptgeschäftsführer der Mittelstands- und Wirtschaftsunion (MIT). Die MIT vertritt Unternehmer, Selbstständige und Freiberufler in Politik und Gesellschaft. Vor seiner Tätigkeit bei der MIT war Wendenburg Geschäftsführer des Verbandes Familienbetriebe Land und Forst. Zuvor war er von 2013 bis 2018 beim Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI) tätig, wo er u.a. als stellvertretender Abteilungsleiter für Außenwirtschaftspolitik wirkte.



tung, die die EU in den TTIP-Verhandlungen zu überwinden hoffte: „American tax dollars are going to be used to buy American products made in America to create American jobs“ – so das Credo von Präsident Joe Biden, das auch bei Republikanern Anklang findet.

### Second-best: Annäherung über sektorale Abkommen und Partnerschaften

Die Perspektive eines umfassenden, ambitionierten Freihandelsabkommens mit den USA sollte dennoch nicht aufgegeben werden. Solange dieses nicht realistisch ist, müssen Abkommen und Partnerschaften über einzelne Sektoren und strategische Handelsfragen forciert werden:

- Ein Hoffnungsschimmer ist der Transatlantic Trade and Technology Council, der der transatlantischen Handelspolitik gerade bei Zukunftstechnologien neue Impulse geben kann. Hier geht es um Fragen der digitalen Infrastruktur, die Kooperation bei Zukunftstechnologien und Lieferketten bei Halbleitertechnologien.
- EU-Kommissionspräsidentin Ursula von der Leyen und US-Präsident Biden haben bei ihrem Treffen im März 2023 vereinbart, die transatlantische Kooperation im Bereich von Rohstoffen und Mineralien und Batterielieferketten auszubauen
- In einem „Clean Energy Incentives Dialogue“ sollen die Förderprogramme beider Wirtschaftsräume koordiniert werden, um ihre Wirkung gegenseitig zu verstärken.
- Auch Ausnahmen für den „Inflation Reduction Act“ werden in diesem Kontext zwischen den USA und der EU im Rahmen der „EU-U.S. Task Force on the Inflation Reduction Act“ verhandelt.

**Fazit:** Deutschland und Europa brauchen eine strategische Außenhandelspolitik, die ökonomische UND geopolitische Interessen in den Blick nimmt. Daneben sollten innerhalb der EU die Rahmenbedingungen für die eigene Wettbewerbsfähigkeit verbessert werden, z.B. durch eine Vertiefung des Binnenmarktes oder maßvolle, praxistaugliche Lieferkettengesetze.



## Nachhaltig und wirtschaftlich erfolgreich – So gelingt die grüne Wende!

Eben noch Megatrend der Zukunft, ist Nachhaltigkeit längst im Hier und Jetzt angekommen. Die Gesellschaft zeigt sich sensibilisiert, die Politik müht sich, mit zahlreichen Regulierungen der Thematik Herr zu werden, und in den Vorstandsetagen bestimmen Nachhaltigkeitsdebatten die Sitzungen. Läuft also mit der grünen Wende! Oder?

Ein Blick in die aktuelle Medienlandschaft zeigt, kaum ein Thema ist so omnipräsent wie das der Nachhaltigkeit. EU und Bundesregierung ebenso wie die Gesellschaft machen Druck. Nachhaltige Unternehmensführung wird zur *conditio sine qua non*. Was folgt, sind Auflagen, Kriterienkataloge sowie öffentlichkeitswirksame Protestaktionen. Nachhaltiges Engagement soll transparent, mess- und kontrollierbar werden. Das Umdenken muss Fahrt aufnehmen!

### Politik macht Druck

Und der Druck wächst weiter. So gilt seit Januar 2023 das deutsche Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG). Initiiert, um Menschenrechtsverletzungen entlang der gesamten Lieferkette zu vermeiden und so Ungleichgewichten in einer globalisierten Welt entgegenzuwirken. Es nimmt zunächst Unternehmen mit einer (Zweig-)Niederlassung im Inland und mindestens 3.000 (ab 01.01.2024: 1.000) Mitarbeitenden in die Pflicht. Doch auch Unternehmen, die diese Kriterien nicht erfüllen, sind mit im Boot. Es reicht, Bestandteil der Lieferkette eines direkt betroffenen Geschäftspartners zu sein. Und die nächste Verschärfung steht mit dem Entwurf zum EU-Lieferkettengesetz bereits in den Start-

löchern. Wird so der Turbo zum nachhaltigen Umdenken gezündet? Eine Suche nach dem nachhaltigsten deutschen Unternehmen soll Aufschluss geben. These: Börsennotierte Unternehmen, die sich seit Jahren entsprechenden Auflagen gegenübersehen, sollten in ihrer Entwicklung am weitesten sein und sämtliche Nachhaltigkeitsranglisten dominieren. Die Realität sieht anders aus: Je nach Bewertungsmethode stehen Globalplayer, Start-ups oder der Mittelstand an erster Stelle und werden mit Nachhaltigkeitspreisen geehrt. Und ein zweiter Blick zeigt, dass gerade die Konzerne, die es besser wissen sollten, ganz vorne mit dabei sind, wenn es um die Verletzung der ESG-Kriterien geht. Seien es Umweltverschmutzungen, Finanzskandale oder der medienwirksame Abgang kompletter Compliance-Einheiten. Ein positiver Zusammenhang zwischen politischer Steuerung und mehr Geschwindigkeit im Umdenken? Fraglich!

### Bewusstsein ist da – Motivation ist fragwürdig

In jedem Fall nimmt die Komplexität der zu beachtenden Regelungen sowie der administrative Aufwand für eine breitere Masse an Unternehmen weiter zu. Ob Administration, Energie oder Investitionen,

## Über den Autor

Peter Weidling, diplomierter Volkswirt und MBA, begann seine Karriere in der Unternehmensberatung. Nach dem Wechsel zu einem in Europa führenden Mischkonzern verantwortete er u.a. die strategische Konzernentwicklung sowie den Aufbau einer Sparte zum Thema regenerative Energien.

In über 25 Jahren sammelte er zahlreiche Erfahrungen in der erfolgreichen strategischen Neuausrichtung sowie dem Auf- und Ausbau von Unternehmen. In seiner jüngsten Funktion verantwortete er als Vorstand eines führenden Dienstleistungsunternehmens die Bereiche Kundenservice und Distribution. Darüber hinaus ist er als Autor tätig und berichtet von seinen Erfahrungen aus erster Hand.

Nachhaltigkeit kostet, und das nicht zu knapp. Das gilt unabhängig von Unternehmensgröße oder -form. So wundert es nicht, dass viele Unternehmenslenker in der nachhaltigen Ausrichtung ihrer Firma die entscheidende Aufgabe der Zukunft sehen. Das Bewusstsein ist da! Zeigt der politische Druck also doch die gewünschte Wirkung? Zumindest auf den ersten Blick. Denn die Frage nach der Motivation, mehr Nachhaltigkeit in Zukunft zu wagen, offenbart die Crux an der Sache. Selbige Unternehmenslenker nennen mehrheitlich als Treiber den zu erwartenden Imagegewinn. Dass altruistische Motive wie „die Welt retten“ oder Ähnliches im Management nicht unbedingt an erster Stelle genannt werden, ist zu erwarten. Unternehmen sind in der Regel gewinnorientiert und Wertschöpfung spielt für sie die entscheidende Rolle. Nur nicht als Nachhaltigkeitstreiber!

Damit begeben sie sich auf eine gefährliche Gratwanderung. Beim Fokus auf das Image verläuft die Grenze zur Schönfärberei fließend. Greenwashing ist kein Kavaliersdelikt und nimmt in Zeiten von Social Media schnell existenzgefährdende Züge an. Und die Politik? Sie will mit weiteren Vorgaben zur Nachweispflicht nachhaltiger Produkte

und Leistungen ab 2024 korrigierend eingreifen. Solange für Unternehmen aber die Bilanz nachhaltiger Unternehmensführung negativ ausfällt, wird sich auch durch weiteren politischen Druck kein glaubwürdiges Umdenken einstellen. Erhöhen sich Komplexität und Kosten der Nachhaltigkeit weiter, werden Unternehmen sich verstärkt auf die Vermeidung ebensolcher Kosten konzentrieren. Das versperrt ihnen in der Folge noch stärker den Blick auf die möglichen Potenziale.

### Chancen erkennen und nutzen

Und Nachhaltigkeit hat durchaus das Zeug zum Alleinstellungsmerkmal! Dafür muss sie konsequent, und ganzheitlich gelebt werden. Die zunehmende gesellschaftliche Sensibilisierung hat sie zu einem immer bedeutenderen und in vielen Fällen zu dem Entscheidungskriterium für Investoren, Mitarbeitende und Kunden gemacht. Und genau hier erwachsen die Chancen einer nachhaltigen Unternehmensführung. Glaubwürdigkeit ist dabei das A und O. So ist die gesamte Wertschöpfungskette über alle Unternehmensfunktionen hinweg nachhaltig auszurichten. Beginnend bei den Werten über die Strategie bis hin zu den Zielen für jeden einzelnen Mitarbeitenden. Dies impliziert auch die Anpassung des Zielsystems. Der reine Fokus auf die Außenwirkung bei Markt und Kunde greift zu kurz. Es bedarf geeigneter Nachhaltigkeitsindizes, die den Transformationserfolg widerspiegeln. Wird darüber hinaus das Personal aktiv in die Neuausrichtung eingebunden, ergibt sich ein nicht zu unterschätzender Motivations- und Bindungseffekt.

Umfragen bestätigen, dass Nachhaltigkeit und eine werteorientierte Unternehmensführung mittlerweile entscheidender bei der Wahl des Arbeitgebers sind als pekuniäre Aspekte. So wird Nachhaltigkeit zu dem Wettbewerbsvorteil am umkämpften Arbeitsmarkt. Ähnliches zeigt sich bei Investoren und Kunden. Immer mehr Finanzdienstleister knüpfen ihre Produkte in Preis und Verfügbarkeit an die ESG-Kriterien. Je besser ein Unternehmen hier aufgestellt ist, desto leichter und wirtschaftlicher kommt es an die benötigten Finanzmittel. Und die Kunden? Auch hier gilt, dass Nachhaltigkeit zu einem immer wichtigeren Kaufkriterium wird. Kann ein Unternehmen seine Leistungen glaubwürdig nachhaltig anbieten, gibt das den Kunden Sicherheit und das Gefühl, die richtige Wahl zu treffen. Sie kaufen bei den Guten. Nachhaltigkeit wird zu einem bedeutenden Instrument der Wettbewerbsdifferenzierung.

### Vorausschauend zur Öko-Rendite

Noch! Denn hier ist Geschwindigkeit gefragt. Ebenso schnell, wie bei politischen Vorgaben aus einem Kann ein Muss wird, wird im Wettbewerb aus einem Alleinstellungsmerkmal ein Hygienefaktor. Entscheidend ist die Weitsicht des Managements. Häufig reicht ein Blick über den Tellerrand und die Adaption bestehender Lösungen, um einen relevanten, nachhaltigen Vorsprung zu realisieren. So sind Blockchains aus dem Finanzwesen seit Jahren bekannt. Werden diese für die Nachverfolgung von Lieferketten eingesetzt, kann ein Unternehmen in Echtzeit die Einhaltung der ESG-Kriterien für jeden Interessierten transparent und nachvollziehbar machen. Darüber hinaus werden im Zuge der Digitalisierung die Prozesskosten optimiert und so die Wirtschaftlichkeit erhöht. Rechtskonformität, Glaubwürdigkeit und Kundenbegeisterung inklusive. Nachhaltig und wirtschaftlich erfolgreich? Funktioniert!

Das ist der Hebel zur Beschleunigung des Umdenkens. Erkennen Unternehmen für sich den wirtschaftlichen Mehrwert nachhaltiger Unternehmensführung, werden sie diesen realisieren. Die Kunst ist es, genau dieses Potenzial auch weniger weitsichtigen Marktteilnehmern zu offenbaren. Ansätze können medienwirksame, neutrale Rankings oder einheitliche, fokussierte Zielvorgaben sein. Grundsätzlich sollte von allen Seiten der Schwerpunkt in den Nachhaltigkeitsdebatten weg von Regulierungen, Verboten und Kosten hin zu den Chancen und Potenzialen der Nachhaltigkeit gelenkt werden. Gesellschaftlich, politisch und wirtschaftlich. So gelingt sie dann auch, die (schnelle) grüne Wende!

# „Im Einzelhandel ist das Online-Geschäft die wohl sichtbarste Folge der Globalisierung.“

Kaum irgendwo ist die Dominanz der Global Player so gut zu besichtigen wie in den Einkaufsstraßen unserer Innenstädte: überall die gleichen großen Marken. Dazwischen häufig Leerstand, während der Online-Handel boomt. Wir wollten wissen, was die Globalisierung mit dem Einzelhandel macht – und besuchten Michael Reink, Bereichsleiter Standort- und Verkehrspolitik beim Verband des Deutschen Einzelhandels (HDE), zum Interview.

**Herr Reink, die Globalisierung hat uns Wachstums- und Wohlstandsgewinne beschert. Sie hat aber auch Schattenseiten. Wie beurteilt der HDE das Thema?**

Große Entwicklungen wie die Globalisierung oder auch die Digitalisierung sind immer zweischneidig. Hier in den westlichen Staaten profitieren wir sehr stark von der Globalisierung. Und wie überall, so gibt es auch im Handel Formate, die gut mit der Globalisierung Schritt halten können, und solche, die es nicht schaffen.

**Globale Marken scheinen die Fußgängerzonen zu dominieren. Macht die Globalisierung unsere Innenstädte langweiliger?**

In unseren Fußgängerzonen beträgt der Filialisierungsgrad bis zu 70 Prozent. Das muss aber nicht schlecht sein. Nehmen wir das Beispiel Stralsund, weil ich dort viele Jahre als Altstadtmanager arbeiten durfte. Damals wollte H&M eine Filiale in Stralsund oder in der nahe gelegenen Studentenstadt Greifswald ansiedeln. Wir haben uns sehr gefreut, als die Entscheidung zu

unseren Gunsten ausfiel, denn das bedeutete, dass junge Menschen aus Greifswald zu uns kommen würden. Der Filialisierungsgrad in Stralsund stieg zwar um ein paar Prozent und vielleicht gab es stationäre lokale Einzelhändler, die die Ansiedlung nicht toll fanden. Aber aus Sicht der Wirtschaftsförderung oder des Stadtmarketings zählt letztlich die Frage: Was erzeugt Frequenz? Und die Antwort ist eindeutig: Frequenz und Werbedruck erzeugen die großen Marken, weniger der kleine Einzelhandel.



### **Führt das nicht auch zu wachsenden Mieten und mehr Druck auf die kleinen regionalen Einzelhändler?**

An vielen Standorten lassen sich Vermieter inzwischen auf umsatzbezogene Mieten ein. Der Filialist zahlt dann einen Sockelbetrag und einen umsatzabhängigen, flexiblen Mietanteil. Hier ist ein preistreibender Effekt eher unwahrscheinlich. Es gibt allerdings auch Top-Lagen, in denen es bislang für große Marken eine Sache des Prestiges ist, Präsenz zu zeigen – selbst, wenn sich die geforderte Miete dort nicht erwirtschaften lässt. Das hat die Preise nach oben getrieben. Jedoch hat sich diese Situation durch die aktuellen Krisen geändert. Zudem ist festzustellen, dass Händler nach einer Geschäftsaufgabe ihre eigene Immobilie an einen Filialisten vermieten. Die Situation ist also nicht schwarz oder weiß.

### **Es gibt Städte, die einen attraktiven Mix hinbekommen, in denen es Filialisten ebenso gibt wie kleinteiligen Einzelhandel – nehmen wir beispielsweise Konstanz oder das von Ihnen erwähnte Stralsund. Woran liegt das?**

Konstanz verfügt ebenso wie Stralsund über ein beträchtliches touristisches Potenzial. Und Touristen möchten nicht unbedingt die gleichen Dinge einkaufen, die sie zuhause genauso gut bekommen. Hier lassen sich also ganz andere, teils wesentlich hochpreisigere Produkte absetzen als in Städten ohne Tourismus. Deshalb können hier neben den Filialisten auch Einzelhändler bestehen, die anderswo nicht überleben würden. Umgekehrt bedeutet das aber auch: Städte ohne Tourismus brauchen andere Konzepte, sie können sich hier nur bedingt etwas anschauen.

### **Was kann denn ein Stadtmarketing ausrichten, um dem Einzelhandel in Zeiten der Globalisierung zu helfen?**

Wir haben eingangs schon einmal über Frequenzen gesprochen. Genau darum geht es. Je mehr Frequenz, desto eher empfinden die Menschen einen Besuch als Bereicherung – denn wo viele Menschen sind, ist es nicht langweilig. Die Frage ist also, wie man Frequenz erzeugt. Für ein erfolgreiches Stadtmarketing sind „gebundene“ Frequenzen extrem wichtig: Arbeitsplätze, Behörden oder Bildungseinrichtungen etwa, denn sie sorgen für ein gewisses „Grundrauschen“ im öffentlichen Raum. Freie Frequenzen dagegen sind Angebote etwa des Handels oder der Gastronomie. Hier kann ein Stadt-

marketing nur begrenzt eingreifen – denn ob die Qualität stimmt und die Menschen gern wiederkommen, haben letztlich nur der Einzelhändler und der Gastronom in der Hand. Wir wissen außerdem aus Umfragen, dass die Menschen sich nicht nur die Möglichkeit wünschen einzukaufen. Sie wollen multifunktionale Innenstädte, in denen gearbeitet und gelebt werden kann, sie wollen Aufenthaltsqualität, dass etwas stattfindet und der öffentliche Raum „bespielt“ wird.

### **Versandhandel hat es immer schon gegeben – aber durch Global Player wie Amazon und den Online-Kanal ist der Wettbewerb extrem hart geworden. Wie gefährlich ist das für den Einzelhandel?**

Im Einzelhandel ist das Online-Geschäft die wohl sichtbarste Folge der Globalisierung. Es führt zu einer starken Konsolidierung. Dabei machen insbesondere die großen Online-Plattformen anscheinend irgendetwas richtig – sonst würde das Geschäftsmodell nicht funktionieren. Für kleinere Einzelhändler verändert sich damit vieles. Früher hatten wir Orte mit unterschiedlich großen Einzugsgebieten. Der Online-Handel hat aber kein Einzugsgebiet. Theoretisch steht jeder Anbieter mit jedem anderen Anbieter auf der Welt in Konkurrenz.

### **Aber gleichzeitig erweitert sich die Anzahl potenzieller Kunden ...**

Das stimmt nur theoretisch. In der Praxis sind die Kunden schwer zu erreichen. Wenn Sie in einer Stadt Oberhemden verkaufen, haben Sie vielleicht zehn lokale Konkurrenten und können versuchen, über Werbung ihre örtliche Klientel anzusprechen. Wenn Sie Ihre Hemden dagegen online verkaufen wollen, müssen Sie bei den großen Online-Plattformen oder Suchmaschinen auf der ersten Seite auftauchen, unter den ersten 30 Angeboten. Und wie Sie, so wollen das auch Tausende andere Anbieter. Außerdem gilt: Kunden, die online kaufen, suchen nicht nach regionalen Anbietern, sondern etwa nach Jeans einer speziellen Marke in einer speziellen Größe. Wenn man dann noch bedenkt, dass die Margen im Online-Handel geringer sind als im stationären Handel oder dass es für kleine Geschäfte einen erheblichen Aufwand darstellt, neben dem Ladenlokal ein flankierendes Online-Angebot zu betreiben, wundert es nicht, dass es zu einer Konsolidierung kommt. Dabei ist es wichtig zu betonen: Der Kunde be-

stimmt durch seine Kaufentscheidung die Richtung, in die sich der Handel bewegt.

### **Ist es eine Option, sich auf das stationäre Geschäft zu konzentrieren?**

Wenn 50 Prozent des Umsatzes beispielsweise im Modesegment heute online gemacht werden, muss das Auswirkungen auf die Fläche haben. Wir stellen fest, dass manche Filialisten Flächen reduzieren, um die Flächenproduktivität hochzuhalten. Aber die Crux ist: Wenn Kunden in die Filiale kommen, dann möchten sie dort auch möglichst viel des Angebots vorfinden. Früher hat man akzeptiert, dass ein Produkt gerade nicht in der Filiale vorrätig war. Heute will man es zumindest vorab online überprüfen können oder im Anschluss an den Filialbesuch nach Hause geliefert bekommen. Damit will ich sagen: Ohne Multi-Channel-Angebot kommt heute kaum jemand aus.

### **In der Corona-Krise waren Lieferketten ein großes Thema – meist diskutiert aus der medizinischen oder industriellen Perspektive. Wie ist es um die Lieferketten im Einzelhandel bestellt?**

Die größten Probleme entstanden aufgrund der Null-Covid-Politik von China, weil jeder Container, der in China nicht auf die Reise ging, in Rotterdam fehlte. Es bestand also auch ein erheblicher Containermangel. Aktuell funktionieren die Lieferketten glücklicherweise wieder weitgehend reibungslos. Grundsätzlich sehen wir aber den Trend, dass Unternehmen ihre Lieferketten resilienter machen wollen. Dazu holen sie Teile der Produktion wieder nach Europa oder Deutschland zurück. In der Textilbranche etwa wird diese Entwicklung von der Aussicht begünstigt, dass ein Großteil der Fertigung zukünftig automatisiert werden könnte. Andere Unternehmen wiederum erhöhen ihre Krisenresistenz, indem sie die Lagerkapazitäten aufstocken. Bei allem darf man aber nicht vergessen: Durch Rückverlegung von Produktion nach Europa werden Menschen in anderen Erdteilen ihr Einkommen verlieren. Dann freuen wir uns über kürzere Transportwege, einen besseren CO<sub>2</sub>-Fußabdruck und heimische Produktion – sorgen aber anderswo möglicherweise für soziale Verwerfungen. Das ist das Problem der Globalisierung wie auch der Deglobalisierung: Alles hat Konsequenzen, möglicherweise am anderen Ende der Welt.

### **Herr Reink, vielen Dank für dieses Interview!**

## **Über den Interviewpartner**

**Michael Reink** ist seit 2011 Bereichsleiter für Standort- und Verkehrspolitik des Handelsverbands Deutschland (HDE). Der 55-Jährige studierte Diplom-Geografie an der Westfälischen Wilhelms-Universität in Münster und wirkte von 1997 bis 2007 als geschäftsführendes Vorstandsmitglied des Altstadtmanagement Stralsund e.V. und anschließend als Prokurist und Ressortleiter Stadtmarketing der Wolfsburg Marketing GmbH. Seit 2002 ist er Präsident des City-Management-Verband Ost e.V., seit 2009 geschäftsführendes Vorstandsmitglied im Urbani-com e.V. und seit 2015 Präsidiumsmitglied des Wissensnetzwerk Stadt und Handel e.V.

# Zwei Jahre Brexit: Deglobalisierung

Während die Welt fragmentierter geworden ist, ist de



## Über die Autorin

Taylor Pearce ist Wirtschaftswissenschaftlerin beim Official Monetary and Financial Institutions Forum, einer unabhängigen Denkfabrik in London, die mit dem privaten und öffentlichen Sektor zu einer Reihe von finanz-, wirtschafts- und währungspolitischen Themen zusammenarbeitet. In dieser Funktion konzentriert sich Taylor hauptsächlich auf makroökonomische Themen. Taylor hat einen BA in Internationalen Beziehungen von der Brown University und einen MSc in Internationaler Politischer Ökonomie von der London School of Economics and Political Science.



# oder Neuordnung

## „Brexit wirtschaftlich gesehen eher „soft“ als „hard“

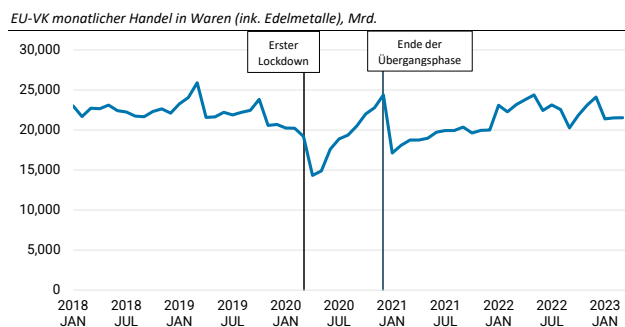
Die Brexit Volksabstimmung, die am 23. Juni 2016 stattfand, markierte einen entscheidenden Moment in der britischen Geschichte. Als die Nation wählen ging, sprachen sich die selbsternannten „hard“ Brexiteers für einen vollständigen Austritt aus der Europäischen Union aus. Sie betonten die Wiederherstellung der nationalen Grenzen, die Möglichkeit, unabhängige Handelsabkommen zu schließen und die Einstellung der finanziellen Beiträge zum EU-Haushalt. Versprechungen über den Abbau von Bürokratie, die Beendigung der Freizügigkeit und die Wiederherstellung der Vorrangstellung des britischen Rechtssystems fanden ebenfalls Anklang bei vielen, die sich nach einer neuen Ära der Selbstbestimmung und Autonomie sehnten. Diese Zusagen entsprachen den Sorgen um die Einwanderung, die nationale Identität und dem Wunsch, das zurückzugewinnen, was als verlorene Unabhängigkeit empfunden wurde.

Mehr als zwei Jahre später ist das Vereinigte Königreich nun mit einer ganzen Reihe von Brexit-bedingten Komplikationen konfrontiert, darunter ein Mangel an Waren und Arbeitskräften und eine verschärfte Inflation. Die Trennung Großbritanniens von der EU erfolgt jedoch vor dem Hintergrund noch größerer geopolitischer Herausforderungen. Die russische Invasion in der Ukraine im Februar letzten Jahres hat den Westen in vielerlei Hinsicht so vereint wie seit Jahrzehnten nicht mehr. Die Länder traten geschlossen gegen Moskau auf und schockierten die Welt mit der Entschlossenheit des einseitigen Sanktionsregimes. Und die Spaltung der Welt könnte das Vereinigte Königreich und die EU näher zusammenrücken lassen.

### EU-VK Handelsströme bleiben stabil

Anfangs gab es viele Befürchtungen über einen „hard“ Brexit und seine möglichen wirtschaftlichen Folgen, insbesondere für den Handel. Obwohl die Handelsschranken nun höher sind als zuvor, ist die EU immer noch der größte Handelspartner des Vereinigten Königreichs sowohl für Einfuhren als auch für Ausfuhren. In den Jahren 2020 und 2021 lagen die Gesamtausfuhren des Vereinigten Königreichs unter dem Niveau von 2019 (Figure 1), aber diese Zahlen wurden auch durch die Covid-19-Pandemie beeinträchtigt. Offiziellen Daten der britischen Regierung zufolge übertrafen die britischen Exporte in EU- und Nicht-EU-Länder im Jahr 2022 das Niveau von 2019.<sup>1</sup>

Figure 1. Trotz Übergangsphase, EU-VK Handel ist stabil geblieben

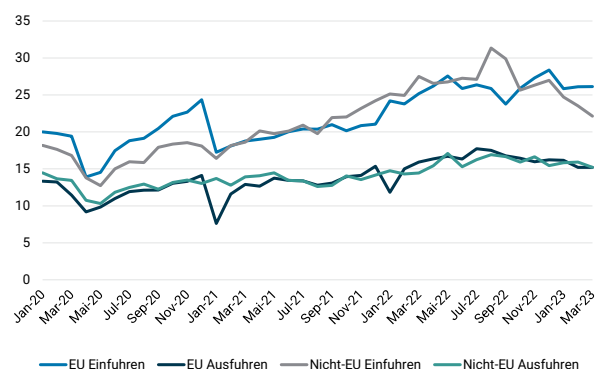


Quelle: UK Office for National Statistics

Trotz der Komplikationen durch den Krieg in der Ukraine zeigen die jüngsten Daten zu den Handelsstrukturen zwischen dem Vereinigten Königreich und der EU, dass sich der Handel nach dem Einbruch nach dem Ende der Übergangszeit wieder auf das Niveau vor dem Brexit angeglichen hat (Figure 1). Die aktuellsten monatlichen Handelsdaten zeigen auch, dass die gesamten Wareneinfuhren in das Vereinigte Königreich im März 2023 zurückgingen, was jedoch auf einen Rückgang der Einfuhren aus Nicht-EU-Ländern um 4,7 % zurückzuführen ist, während die Einfuhren aus der EU stabil blieben. Die Exporte sowohl in Nicht-EU- als auch in EU-Länder sind zurückgegangen, wobei der Rückgang bei den Nicht-EU-Exporten (3,6 %) im Vergleich zu den EU-Exporten (1,7 %) noch deutlicher war.<sup>2</sup>

Figure 2. Der Handel mit Nicht-EU-Ländern ging stärker zurück als der Handel mit der EU

Importe und Exporte von Waren (ohne Edelmetalle), Mrd. £ in jeweiligen Preisen, saisonbereinigt



Quelle: UK Office for National Statistics.

Zumindest kurzfristig scheint es, dass die Erschütterungen der globalen Lieferketten, die durch Störungen wie pandemiebedingte Einschränkungen und die Auswirkungen des Krieges in der Ukraine ausgelöst wurden, den Handel des Vereinigten Königreichs mit Nicht-EU-Ländern weiter beeinträchtigt haben. Diese Faktoren zusammengenommen verdeutlichen die relative Widerstandsfähigkeit des Handelsvolumens zwischen dem Vereinigten Königreich und der EU inmitten geopolitischer Spannungen und Störungen und verdeutlichen gleichzeitig die Herausforderungen im Handel mit Nicht-EU-Ländern.

### Einschränkungen von Nicht-EU Freihandelsabkommen

Wie sehen die längerfristigen Aussichten für die Handelsbeziehungen zwischen der EU und dem Vereinigten Königreich aus? Wie in der Brexit-Kampagne versprochen, hat das Vereinigte Königreich Schritte unternommen, um Freihandelsabkommen mit anderen Ländern der Welt zu ermöglichen.<sup>3</sup> Seit dem Austritt aus dem EU-Binnenmarkt hat das Land Freihandelsabkommen mit Australien und Neuseeland unterzeichnet, die beide im Mai 2023 in Kraft traten.<sup>4</sup> In diesem Jahr ist das Vereinigte Königreich auch dem umfassenden Abkommen über die Transpazifische Partnerschaft beigetreten (CPTPP). Das CPTPP ist ein

multilaterales Handelsabkommen zwischen 11 Ländern, vor allem aus dem asiatisch-pazifischen Raum, das darauf abzielt, Handelsschranken abzubauen und die wirtschaftliche Integration zu fördern. Das Vereinigte Königreich hat den Vertrag im März dieses Jahres unterzeichnet. Es handelt sich um den größten Freihandelsblock, dem das Vereinigte Königreich seit seinem Austritt aus der EU beigetreten ist, sobald die anderen Mitgliedstaaten seine Mitgliedschaft ratifiziert haben.

**Figure 3. Handel des VKs mit EU-Ländern übertrifft neue Freihandelsabkommen mit Nicht-EU-Ländern<sup>5</sup>**

Handelspartner	Handeslwert (2022)	Anteil am britischen Gesamthandel (%)
Australien	£15,1mn	1%
Neuseeland	£2,5mn	0.1%
EU	£772mn	45%
CPTPP*	£109,5mn	8%

Quelle: Office for National Statistics, UK Department for International Trade, UK Department for Business & Trade, UK House of Commons.

\*Anmerkung: Die CPTPP-Zahlen sind Schätzungen des UK Department of International Trade. National Statistics.

Aber selbst mit dem zusätzlichen Handel, der durch die Ratifizierung der CPTPP erleichtert wird, ist der Wert dieser Nicht-EU-Abkommen im Vergleich zu dem mit Großbritanniens europäischen Nachbarn immer noch verschwindend gering (Figure 3). Auf die EU entfällt immer noch fast die Hälfte des gesamten britischen Handels (45 %), verglichen mit weniger als 1 % für Australien und nur 0,1 % für Neuseeland. Ausgehend von diesen Zahlen wird das Vereinigte Königreich auch lang- bis mittelfristig handelstechnisch am stärksten mit der EU verbunden bleiben.

**Künftige Überlegungen**

Betrachtet man die wirtschaftlichen Auswirkungen des Austritts des Vereinigten Königreichs aus der EU, so deutet alles darauf hin, dass es

eher zu einer Reorganisation als zu einer Deglobalisierung oder „Dereionalisierung“ kommen wird, zumindest was das Land und seine Nachbarländer betrifft. Während die Weltbühne Zeuge bedeutender geopolitischer Veränderungen wird, wie z.B. Handelsstreitigkeiten zwischen Großmächten und zunehmende protektionistische Bestrebungen, scheinen die wirtschaftlichen Auswirkungen des Austritts des Vereinigten Königreichs aus der EU vergleichsweise begrenzt zu sein.

Zwar gab es Bedenken hinsichtlich möglicher Störungen und Reibungen im Handel zwischen dem Vereinigten Königreich und der EU, doch haben beide Parteien einen pragmatischen Ansatz gezeigt, um die wirtschaftliche Landschaft nach dem Brexit zu navigieren. Das komplizierte Geflecht wirtschaftlicher Interdependenzen wurde durch den Austritt des Vereinigten Königreichs nicht durchtrennt. Darüber hinaus ist es höchst unwahrscheinlich, dass sich das Vereinigte Königreich in absehbarer Zukunft vollständig von seiner Abhängigkeit von seinen Nachbarländern lösen kann.

Der Brexit stellt die Beziehungen zwischen dem Vereinigten Königreich und der EU nach wie vor vor Herausforderungen, und mehrere wichtige Fragen zu den künftigen Beziehungen zwischen den beiden Ländern sind noch offen. Wird der Westen in Bezug auf die Ukraine und die Sanktionen gegen Russland geschlossen bleiben, während der Krieg weitergeht? Wird man sich China mit der gleichen Vorsicht nähern? Oder wird das Vereinigte Königreich versuchen, die sich verschlechternden chinesisch-amerikanischen Beziehungen auszunutzen, um den Handel und die Investitionen mit den Chinesen zu fördern? Wird die rechtliche und politische Abkehr von der EU in Bezug auf Bürger- und Menschenrechte die Spannungen zwischen den beiden Ländern verstärken, und wie könnte sich dies auf ihre wirtschaftlichen Beziehungen auswirken? In der Zukunft könnten diese Faktoren wichtige Auswirkungen auf die Wirtschaftsbeziehungen zwischen dem Vereinigten Königreich und der EU in einer Welt nach dem Brexit haben.

<sup>1</sup> 'Imports of goods from the EU were 1.4% higher in 2022 than in 2019 but changes to data collection methods mean it is advisable to be cautious in putting too much weight on this figure.' 'Statistics on UK-EU trade.' House of Commons Library. 11 May 2023. <https://commonslibrary.parliament.uk/research-briefings/cbp-7851/#:~:text=In%202022%2C%20the%20UK%20exported,surplus%20with%20non%2DEU%20countries.>

<sup>2</sup> 'UK trade: March 2023.' UK Office of National Statistics. 12 May 2023. [https://www.ons.gov.uk/economy/nationalaccounts/balanceofpayments/bulletins/uktrade/march2023.](https://www.ons.gov.uk/economy/nationalaccounts/balanceofpayments/bulletins/uktrade/march2023)

<sup>3</sup> 'Progress on UK free trade agreement negotiations.' House of Commons Library. 15 May 2023. [https://commonslibrary.parliament.uk/research-briefings/cbp-9314/.](https://commonslibrary.parliament.uk/research-briefings/cbp-9314/)

<sup>4</sup> 'Landmark post-Brexit trade deals to come into force this month driving economic growth across the UK,' UK Gov.UK. 4 May 2023. [https://www.gov.uk/government/news/landmark-post-brexit-trade-deals-to-come-into-force-this-month-driving-economic-growth-across-the-uk.](https://www.gov.uk/government/news/landmark-post-brexit-trade-deals-to-come-into-force-this-month-driving-economic-growth-across-the-uk)

<sup>5</sup> 'UK Accession to CPTPP: The UK's Strategic Approach.' Department for International Trade. April 2021.



# Verstärkung für das Forschungsinstitut

Neue Gesichter und ein zufriedener Rückblick auf die letzten zwei Jahre – darüber freuten sich die Mitglieder des Forschungsinstituts des bdvb, die turnusgemäß am 17. April 2023 zur Mitgliederversammlung zusammentraten. Als Vorstandsvorsitzender wurde Philipp A. Rauschnabel (Universität der Bundeswehr München) im Amt bestätigt, die Stellvertretung übernahm erneut Nadine Kammerlander (WHU). Als zweite stellvertretende Vorsitzende wurde die kürzlich zur Professorin berufene Katrin Schein (Hochschule Reutlingen) in den Vorstand gewählt und das Amt des Schatzmeisters ging auf Markus Englert über,

der zugleich Schatzmeister des bdvb ist. Sein Vorgänger Matthias Meyer-Schwarzenberger bleibt dem nunmehr fünfköpfigen Vorstand des Forschungsinstituts als Beisitzer erhalten. Auch die nächsten Schritte wurden im Rahmen der hybriden Sitzung besprochen: Nach dem außerordentlich erfolgreichen Symposium „Future Work“ im vergangenen Oktober wird nun zunächst die Fortsetzung der 2021 lancierten Online-Reihe „bdvb cheers & science“ angestrebt. Veranstaltungstermine sind wie immer im bdvb-Veranstaltungskalender zu finden. Kontakt: [forschungsinstitut@bdvb.de](mailto:forschungsinstitut@bdvb.de)

## Förderpreis für die ökonomische Allgemeinbildung

Das Bündnis Ökonomische Bildung Deutschland hat den Meritum Förderpreis des Deutschen Aktieninstituts (DAI) erhalten. Keine Geringere als die amtierende Bundesministerin für Bildung und Forschung Bettina Stark-Watzinger hielt die Laudatio – ein großer Erfolg auch für den bdvb.

Viele lobende Worte fand Stark-Watzinger für das Bündnis Ökonomische Bildung Deutschland (BÖB), das 2020 vom bdvb zusammen mit vielen Partnern als bundesweite Interessenvertretung gegründet wurde. Nach nur drei Jahren ist der gemeinnützige Verein auf über 100 meist institutionelle Mitglieder angewachsen, verfügt über ein prominent besetztes Kuratorium, tritt in Podcasts, Presseartikeln und TV-Interviews in Erscheinung und hat es durch fundierte Stellungnahmen und Hintergrundgespräche geschafft, den Handlungsbedarf in Sachen ökonomische Bildung überparteilich auf die politische Agenda zu bringen.

„Das macht man nicht nebenbei“, stellte die Bundesministerin anerkennend fest. Besonders lobte sie das umfassende Verständnis von ökonomischer Bildung, wie es vom BÖB vertreten wird – mit Finanz- und Verbraucherbildung, Entrepreneurship Education, Kenntnissen über die Soziale Marktwirtschaft und vielen weiteren Bereichen.

Die Preisverleihung fand am 9. Mai im Rahmen des Jahresempfangs des Deutschen Aktieninstituts in München statt. Stellvertretend für die Mitglieder nahmen die beiden Co-Vorsitzenden des Vorstands Verena von Hugo und Sven Schumann den mit 25.000 Euro dotierten Preis entgegen. „Uns alle eint das Bestreben, ökonomische Bildung als zentralen Bestandteil einer zeitgemäßen Allgemeinbildung zu verankern“, erklärte Verena von Hugo. „Die kürzlich vom Bundesministerium für Bildung und Forschung und vom Bundesministerium der Finanzen angekündigte Initiative ‚Aufbruch Finanzielle Bildung‘ ist ein erster Schritt in diese Richtung und zeigt, dass unsere Forderungen Gehör finden“, erklärte Sven Schumann.

Der bdvb wird im BÖB durch seinen ehemaligen Vizepräsidenten und Geschäftsführer Matthias Meyer-Schwarzenberger vertreten, der als Mitglied des Vorstands sowie von 2020 bis Mitte 2022 auch als Geschäftsführer am Aufbau des Bündnisses mitgewirkt hat.



Große Freude für die beiden Co-Vorsitzenden sowie Matthias Meyer-Schwarzenberger (re), Vorstandsmitglied und Vertreter des bdvb im Bündnis Ökonomische Bildung Deutschland. Foto: Stefan Obermeiner



Überreichung der Ehrenurkunde durch die Präsidentin des Deutschen Aktieninstituts Melanie Kreis (re) und Bundesministerin Bettina Stark-Watzinger (li.). Foto: Stefan Obermeiner

# VON JUNIOR ZU SENIOR

## Senior Consultant Alexandra Mayer über ihre Karri



Als Business-Analytics-Spezialist der All for One Group begleitet avantum consult Kunden in D-A-CH entlang der gesamten Daten-Wertschöpfungskette: Mit Konzepten und Technologien verhelfen unsere Berater\*innen zu verbesserten Einsichten und Ergebnissen auf Basis unserer technologischen und strategischen Partnerschaften, wie mit SAP, Microsoft und IBM. Im aktuellen Interview berichtet Alexandra Mayer, IBM Senior Consultant bei avantum consult, über ihre persönliche Entwicklung sowie ihre Erfahrungen mit der Unternehmenskultur des Beratungsunternehmens. Alexandra gibt Einblicke in ihre Karriere und spricht darüber, wie avantum consult sie in ihrer persönlichen und beruflichen Entwicklung unterstützt.

# ere bei der avantum consult GmbH

## Wie lange arbeitest du bereits bei avantum und was ist deine aktuelle Position?

Ich arbeite seit knapp sechs Jahren bei avantum am Münchner Standort. Angefangen hat alles mit dem Berufseinstieg 2017 als Assistant Consultant im Bereich IBM. Wenig später kam dann die Beförderung zum Consultant und anschließend zum Senior Consultant – meiner aktuellen Position. Mittlerweile bin ich nicht mehr ausschließlich im IBM-Umfeld tätig, sondern habe mich auch in die SAP-Technologien eingearbeitet.

## Du beschäftigst dich seit vielen Jahren mit IT und Beratung. Woher kommt die Begeisterung für deinen Beruf und wie bist du zur Beratung gekommen?

Tatsächlich kam meine Begeisterung für IT und Beratung erst mit dem Einstieg bei avantum. Ich habe ein klassisches BWL-Studium abgeschlossen. Damals waren meine beruflichen Vorstellungen weit weg von der IT; von der Beratung noch viel weiter. Im Studium wurde uns das klischeehafte Bild einer Beratung nähergebracht: Man könne viel Geld verdienen, müsse aber noch viel mehr dafür arbeiten; junge Mitarbeitende würden „verbrannt“ und Beratung mache man gewöhnlich sowieso maximal zwei bis drei Jahre.

Während meiner Bewerbungsphase kam dann ein Headhunter auf mich zu. Ich war neugierig, was sich hinter der Stellenbeschreibung verbirgt, hatte aber aufgrund meines fehlenden IT-Know-hows keine großen Hoffnungen gehegt. Nichtsdestotrotz wurde ich umgehend von avantum zum Vorstellungsgespräch nach Düsseldorf eingeladen.

Das, was ich nun aus eigener Erfahrung sagen kann, ist: Beratung kann auch anders sein als die Klischees, die man hört, und IT ist nicht so nerdig, wie viele vielleicht glauben.

## Wie sieht dein Arbeitsalltag aus? Kannst du uns ein konkretes Szenario, Projekt oder Thema beschreiben, an dem du derzeit arbeitest?

Ich verantworte aktuell ein Planungsprojekt im Human-Ressource-Umfeld. Hier arbeiten wir nach Scrum, einem agilen Projektmanagementansatz. Daher beginnt mein Tag immer mit einem kurzen „Daily“: ein 15-minütiges Projektteam-Meeting, um Aufgaben und ggf. Hindernisse zu besprechen. Danach geht es weiter mit der Implementierung meiner Tasks und dem Steuern des Projektteams. Dazu gehört es, Fragen zu beantworten, juniore Kolleg\*innen an die Hand zu nehmen und ihnen Wissen zu vermitteln. Zusätzlich bin ich in regelmäßigem Austausch mit dem Kunden, sei es, um einen Projektstatus zu geben, Entwicklungen zu präsentieren oder mögliche Optionen für gewisse Kundenwünsche aufzuzeigen.

Zusätzlich zu meinem Kundenprojekt bin ich Teil einer internen Sustainability-Arbeitsgruppe, ein Thema, das mir persönlich sehr am Herzen liegt. Neben den „normalen“ Planungs- und Reporting-Projekten habe ich so die Chance, meinen Horizont in eine andere Richtung zu erweitern und trotzdem immer wieder den Bezug zur Betriebswirtschaft herzustellen. Nachhaltigkeit und Finanzen liegen doch näher zusammen, als man denkt.

Daneben kümmere ich mich in einer weiteren Arbeitsgruppe darum, das Projektmanagement avantum-weit zu standardisieren und Kolleg\*innen einen hilfreichen Werkzeugkasten zur Verfügung zu stellen. Generell ist es sehr abwechslungsreich und kein Tag gleicht dem anderen.

## Was muss man aus deiner Sicht mitbringen, um als Berater\*in erfolgreich zu sein?

Begeisterungsfähigkeit. Eigenverantwortung. Lust darauf haben, dass kein Tag dem anderen gleicht. Dass man dadurch viel lernen kann, sich aber auch selbst organisieren und strukturieren muss. Mut haben, Dinge auszuprobieren. Gerne auch mal aus seiner Komfortzone herauszu-gehen. Mit Kunden in Gespräche zu gehen. Kundenwünsche auch mal zu hinterfragen und dem Kunden beratend zur Seite stehen.

## Wie wichtig sind dir Freiräume und Weiterentwicklung und wie unterstützt avantum dich dabei?

Sehr wichtig. Was mir sehr gefällt, ist, dass ich eigenverantwortlich agieren kann. Ich habe stets die Möglichkeit, neue Ideen einzubringen, die auch vom Team hinterfragt bzw. vorangetrieben werden. Bei der Weiterentwicklung ist es wichtig, sich selbst bewusst zu sein, wohin man möchte, das aktiv zu kommunizieren und sich über mögliche Weiterbildungsmaßnahmen zu informieren. Auch hier wird man unterstützt.

## Gibt es bei avantum flexible Arbeitszeitmodelle wie Teilzeit oder Homeoffice, die es den Mitarbeitenden ermöglichen, ihre Arbeit besser mit ihrem Privatleben in Einklang zu bringen?

Ja, es werden Teilzeitmodelle angeboten, die es Mitarbeitenden ermöglichen, ihre Arbeitszeit anzupassen oder zu reduzieren und somit mehr Zeit für ihre Familie, persönliche Angelegenheiten oder Hobbys zu haben. Man kann jederzeit von zu Hause aus arbeiten und hat somit mehr Flexibilität und Autonomie bei der Arbeitsgestaltung. Daneben gibt es auch die Möglichkeit, sehr unkompliziert unbezahlten Urlaub zu nehmen oder Workation zu machen. Das ist toll, gerade wenn man eine längere Reise machen möchte oder – wie in meinem Fall – zwei größere Urlaube im Jahr geplant sind.

## Könntest du uns Beispiele für Karrierewege bei avantum consult nennen, die Absolvent\*innen offenstehen?

Absolvent\*innen haben verschiedene Möglichkeiten, um ihre Karriere im Consulting-Bereich zu starten. Einerseits können sie direkt als Assistant Consultant einsteigen und von Anfang an in Projekte involviert sein. Andererseits wird auch ein Trainee-Programm angeboten, das speziell auf den Karrierestart von Absolvent\*innen, aber auch Quereinsteiger\*innen ausgerichtet ist.

Das Trainee-Programm bietet die Möglichkeit, sich in verschiedenen Bereichen weiterzubilden und praktische Erfahrungen zu sammeln. Die Trainees werden von erfahrenen Berater\*innen betreut und unterstützt, um ihre Karriereziele zu erreichen, und übernehmen bereits während des Programms Aufgaben in Projekten. Das Programm dauert in der Regel sechs Monate und ermöglicht den Teilnehmenden, ihre individuellen Interessen und Fähigkeiten herauszufinden und sich auf diese zu fokussieren. Die Trainees profitieren von flexiblen Arbeitszeiten sowie einem unbefristeten Arbeitsvertrag.

## Unser Partner im bdvb Firmenkontaktforum

Möchten Sie mehr erfahren? Unter [www.bdvb.de/careers](http://www.bdvb.de/careers) finden Studierende und Absolvent\*innen weitere Informationen. Als bdvb-Mitglied können Sie außerdem über den internen Bereich direkt die exklusiven Kontaktmöglichkeiten nutzen.

# Die zunehmende Bedeutung von Diversität für Unternehmen

Nachdem sich im letzten Oktober der neue Fachausschuss Diversity gegründet hat, ist der bdvb seit Anfang des Jahres nun auch Mitglied der Charta der Vielfalt.

## Was ist die Charta der Vielfalt?

Im Wesentlichen ist die Charta der Vielfalt eine Plattform für Unternehmen und Mitarbeitende zur Förderung von Diversität (oder auch Diversity) in Unternehmen und Institutionen Deutschlands.

Unterstützt wird die Initiative von der Beauftragten der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration und Beauftragten der Bundesregierung für Antirassismus, Reem Alabali-Radovan. Bundeskanzler Olaf Scholz ist Schirmherr.

Der bdvb ist eine von mehr als 4.900 Organisationen, die die Charta der Vielfalt bis heute unterzeichnet haben. Damit repräsentiert diese über 15 Millionen Beschäftigte.

Ziel ist es, Vielfalt in der Arbeitskultur zu leben und die vielen kleinen und großen Aktivitäten und Beispiele aus der Praxis der Mitglieder sichtbar zu machen. Nachahmen ausdrücklich erwünscht! Die Mitgliedsorganisationen zeigen mit Beispielen aus der Praxis für die Praxis, wie ein vorurteilsfreies Arbeitsumfeld geschaffen werden kann und alle Beschäftigten – unabhängig von Alter, ethnischer Herkunft und Nationalität, Geschlecht und geschlechtlicher Identität, körperlichen und geistigen Fähigkeiten, Religion und Weltanschauung, sexueller Orientierung und sozialer Herkunft – Wertschätzung erfahren.

## Diversity – mehr als ein Trend?

Ist das Thema Diversity mehr als Marketing-Hype und für die deutsche Wirtschaft in diesen höchst unruhigen und teilweise durchaus auch beunruhigenden Zeiten überhaupt relevant? Nachfolgend gebe ich Ihnen eine kurze Übersicht zum Themenkomplex Diversity und mögliche Ansatzpunkte für Ihr Diversity-Management.

Die sieben Dimensionen (siehe Grafik) zeigen die grundlegenden Unterschiede, die die Vielfalt der Menschen ausmachen. Nur wenn die Einzigartigkeit jedes Einzelnen respektiert wird, ist es möglich, eine inklusive und diverse Arbeitsumgebung zu schaffen. Die Bedeutung von Diversität wird immer wichtiger, da unsere Arbeitswelt in Deutschland heute von Globalisierung und demografischem wie gesellschaftlichem Wandel geprägt ist. Nur wer die Diversität der Mitarbeitenden mit ihren unterschiedlichen Talenten nutzt, eröffnet Chancen für innovative und kreative Lösungen. Aus diesem Grund ist Diversität/Diversity mittlerweile ein Erfolgsfaktor für Unternehmen geworden.

## Historische Entwicklung

Der Vielfaltsgedanke hat sich in den 1960er-Jahren in den Vereinigten Staaten aus der Bürgerrechts-, Homosexuellen- und Frauenbewegung entwickelt, die gegen Diskriminierung und für mehr Chancengleichheit protestierten. Ab Mitte der 80er-Jahre erhält der Vielfaltsgedanke neben der politischen auch eine ökonomische Funktion. Die Vielfalt der Belegschaft als Erfolgsfaktor im Unternehmen, dieses ist der Grundgedanke des Diversity Managements (DiM). Laut der Charta der Vielfalt (Factbook Diversity, Februar 2022) ist das Ziel von DiM, Prozesse und Strukturen des Unternehmens so auszurichten, dass alle Beschäftigten Wertschätzung erfahren und motiviert sind, ihr Potenzial zum Nutzen der Organisation einzubringen.

## Diversity Management in der Praxis

Diversity Management in Unternehmen wird heutzutage als Erfolgsfaktor wahrgenommen. Zwei von drei deutschen Firmen sagen, dass DiM ihrem Unternehmen sichtbare Erfolge bringt. In einem Arbeitsklima, in dem sich alle Mitarbeitenden geschätzt fühlen, steigt demnach auch die Produktivität und die Arbeitsausfälle sinken. Außerdem steigert das Unternehmen damit seine Attraktivität gegenüber Bewerbern; es reduziert Kosten, Fehlzeiten und Fluktuation der Arbeitnehmer\*innen (Charta der Vielfalt e.V., Factbook Diversity, 2022). Mittlerweile gibt es viele Initiativen und Best-Practice-Beispiele, wie die verschiedenen Dimensionen des DiM in Unternehmen gelebt und etabliert werden können:

### Geschlecht & geschlechtliche Identität

Neben dem biologischen Geschlecht hängt die Geschlechtszugehörigkeit auch von der geschlechtlichen Identität ab (z.B. Transgendermensen, die sich nicht mit ihrem angeborenen Geschlecht identifizieren können). Alle möglichen Identitäten und deren Geschlechter mit einzubeziehen, lohnt sich für Organisationen. Denn nur so können die Potenziale aller Mitarbeiter\*innen voll ausgeschöpft werden. Dazu gehört beispielsweise auch, Filter in der Personalpolitik zu identifizieren, wie das Phänomen der „Gläsernen Decke“. Diese bewirkt, dass qualifizierte Frauen seltener ins Top-Management gelangen. Das Unternehmen John Deere in Mannheim hat z.B. ein Open Wo/Men Programm geschaffen, welches einen offenen Austausch zwischen männlichen Top-Managern und ambitionierten weiblichen jungen Talenten ermöglicht. Das Programm dient dazu, mehr Frauen in höhere Positionen zu bringen.

### Sexuelle Orientierung

Beschäftigte sind motivierter, wenn ihre sexuelle Orientierung akzeptiert wird. 2014 hat METRO Pride sich als Mitarbeiter\*innennetzwerk für LGBTQIA gegründet und verfolgt seither das Ziel, Diskriminierung und Vorurteile zu reduzieren und eine bessere Arbeitsumgebung für jeden zu schaffen.

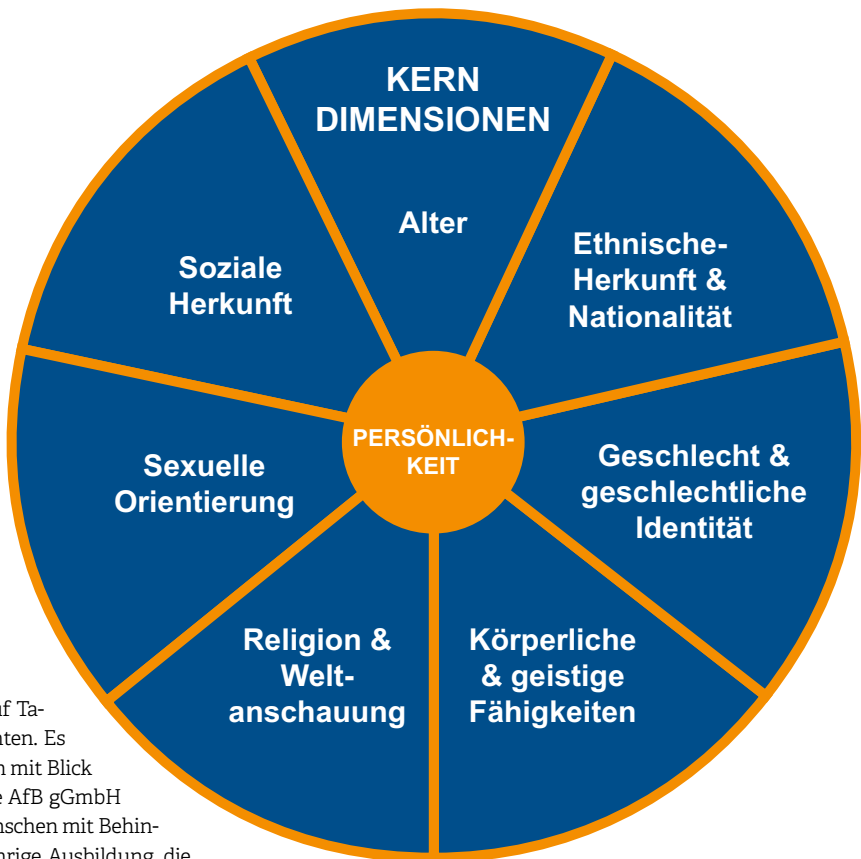
### Ethnische Herkunft & Nationalität

Gerade in Zeiten des Fachkräftemangels wird es immer wichtiger, kluge Köpfe zu gewinnen und diese erfolgreich ins Unternehmen zu integrieren. So hat die Hamburger Verwaltung ihren Arbeitnehmeranteil mit Migrationshintergrund von 5,4 auf 20 % erhöhen können. Dieses Ziel wurde über verschiedene Werbekampagnen, Kooperationen und Veranstaltungen erreicht.

### Alter

Mit Blick auf den demografischen Wandel wird die Dimension „Alter“ immer wichtiger. Mittlerweile sind bis zu fünf verschiedene Generationen in einem Unternehmen tätig. Es geht also darum, effektiv zusammenzuarbeiten und den Wissenstransfer zu sichern. Die Jenoptik AG verfolgt dabei eine demografisch-orientierte Personalpolitik. Ein Mentoren-Programm soll z.B. den Wissenstransfer von älteren Mitarbeiter\*innen zu jüngeren Angestellten ermöglichen.





Quelle: Charta der Vielfalt e.V., Factbook Diversity, Februar 2022

**Soziale Herkunft**

Insbesondere in Deutschland hängen Bildungserfolg und Aufstiegschancen immer noch stark von der sozialen Herkunft ab. Die Deutsche Bank AG unterstützt deshalb junge Menschen mit ihrem „Born to be“ Programm. Das Programm soll helfen Qualifikationslücken und Bildungsungleichheit beim Berufseinstieg zu beseitigen.

**Körperliche & geistige Behinderungen**

Diversity-Maßnahmen können helfen, den Blick auf Talente anstatt auf Defizite von Beschäftigten zu richten. Es geht auch darum, Arbeitsprozesse in Organisationen mit Blick auf Menschen mit Behinderungen anzupassen. Die AfB gGmbH (Computer und Zubehör) beschäftigt bis zu 45% Menschen mit Behinderungen. Diese durchlaufen zunächst eine dreijährige Ausbildung, die speziell auf Menschen mit Behinderungen ausgerichtet ist. Das große Wachstum des Unternehmens zeigt, dass diese Strategie funktioniert.

**Religion & Weltanschauung**

Ziel ist es, Rücksicht auf unterschiedliche religiöse Gepflogenheiten oder Weltanschauungen einer Belegschaft zu nehmen. Damit werden die Mitarbeiter\*innen zufriedener und das Unternehmen erfolgreicher. Die Deutsche Bahn beschäftigt Menschen verschiedenster Religionen und Anschauungen. Um diesen gerecht zu werden, wurde ein interkultureller Kalender erstellt, der das Bewusstsein für die verschiedenen religiösen Feiertage und Feste verstärken soll. Und, die Bahn ermöglicht ihren Angestellten, ihre religiösen Feiertage bei der Schichtplanerstellung berücksichtigen zu lassen.

**Möchten Sie mehr wissen? Weitere Infos gibt es hier:**

[https://www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user\\_upload/Diversity-Tag/2022/Deutscher\\_Diversity-Tag\\_2022/Factbook\\_2022.pdf](https://www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user_upload/Diversity-Tag/2022/Deutscher_Diversity-Tag_2022/Factbook_2022.pdf)  
Bei Interesse am Fachausschuss Diversity freuen wir uns auf Ihre Nachricht: [fa-diversity@bdvb.de](mailto:fa-diversity@bdvb.de)



**Über die Autorinnen**

**Cordula Voß** ist Mitglied im FA Diversity und seit 2022 Präsidiumsmitglied im bdvb. Zudem ist sie seit 2019 im Vorstand des Regionalverbandes Rhein-Main aktiv. Sie hat Internationales Business Management an der Brookes Universität in Oxford studiert und ein wirtschaftlich-technisches Studium an der ISM in Frankfurt und EMN in Le Havre mit einem Master of Science (Fachrichtung Transport u. Logistik), Double Degree abgeschlossen. Beruflich ist sie in der Logistikbranche tätig.

**Nadja Baldus-Neddermeyer** ist Sprecherin des FA Diversity. Sie coacht, berät und doziert freiberuflich zum Thema nachhaltige Unternehmensführung, soziale Nachhaltigkeit, CSR und Sozialmarketing. Sie kommt aus der Pharmabranche und hat ihren Master of Business Administration an der Johannes Gutenberg-Universität in Mainz gemacht.



# Von Start-ups für Start-ups: Die Founders League im Portrait

Netzwerk, Reichweite, Investoren – mit der Vision, eine Plattform für Start-ups zu gründen, die all die in der ersten Phase einer Neugründung so wichtigen Voraussetzungen vereint, ging die Founders League vor einem Jahr an den Start. Im Schnelldurchlauf entwickelte sich das Format zu einer der ersten Anlaufstellen sowohl für Gründerinnen und Gründer als auch für Influencer und Kapitalgeber. Die interaktiven Live-Shows haben längst Kult-Potenzial. Doch da geht noch mehr!

2022 war kein gutes Jahr für deutsche Start-ups. Nachdem viele Jahre lang das Geld locker saß und Jungunternehmern stark gepusht wurden, sitzt das Geld der Investoren nicht mehr so locker. Zwar konnte 2021 trotz Covid-Pandemie ein Rekord an Kapitalzuschüssen eingesammelt werden – insgesamt wurden 17,4 Milliarden Euro investiert, zeigten sich Investoren bereits ein Jahr später weitaus vorsichtiger. Die Finanzierungen brachen um 43 Prozent ein; Wachstumsfirmen warben in 2022 „nur noch“ knapp zehn Milliarden ein.

In der Folge ging nicht nur die Zahl der Neugründungen stark zurück, das veränderte Marktumfeld ließ auch die bereits gestarteten Gründer\*innen knapsen. Fehlende Nachfinanzierungen sowie Umsatzeinbrüche führten zu Sparmaßnahmen, etliche Mitarbeiter mussten entlassen werden, viele Jungunternehmer warfen das Handtuch.

## Wer neu gründet, braucht Unterstützung

„Dabei haben es Start-ups ohnehin schwer genug“, weiß Johannes Kliesch. Der Snocks-Gründer startete 2016 mit Socken und gilt heute mit einem Millionen-Imperium als Vorzeige-Gründer. Kliesch kennt aber auch Herausforderungen auf dem Weg zum eigenen Unternehmen und sagt: „Wenn du nicht die richtigen Kontakte hast und schnell genug Reichweite aufbauen kannst, dann wird es schwer.“

Das, was Start-ups in den ersten Jahren brauchen, ist ein gutes Netzwerk! Jemanden, der die einzelnen Phasen schon hinter sich hat, ein Gleichgesinnter, der weiß, wovon man spricht und welche Gedanken einem den Schlaf rauben.

Und was macht man im April 2022, wenn alle davon sprechen, dass der Start-up-Boom offenkundig vorbei ist? Man sucht sich ähnlich Denkende und gründet eine Plattform, die Start-ups als Anlaufstelle für Fragen dient, die mit den richtigen Menschen vernetzt, mit Ideengebern und natürlich mit Investoren. Und weil das darüber Reden nicht immer Hilfe genug ist, sollte zusätzlich noch eine Bühne her, auf der sich Gründerinnen und Gründer präsentieren können.

## Aushängeschild der Founders League sind die Live-Shows

In Marcus Diekmann, Digital-Unternehmer und Investor, und Benjamin Diederling, Geschäftsführer des Content-Produktionsstudios BDX Media, fand Kliesch Gleichgesinnte, die für die Idee brannten. Die Founders League wurde geboren. Ihre Vision: Ein Format von Start-ups – digital und interaktiv. Jungen Menschen mit unternehmerischem Spirit soll mittels einer Live-Show die nötige Reichweite und Präsenz gegeben werden. Zusätzlich haben Start-ups Zugang zum großen Business- und Investoren-Netzwerk der Founders League.



v.l.: Marcus Diekmann, Digital-Unternehmer und Investor, Julian Rauch, CEO Founders League, Benjamin Diederling, Geschäftsführer des Content-Produktionsstudios BDX Media, und Johannes Kliesch, Snocks-Gründer

Aushängeschild der Founders League sind die Live-Shows, die bislang in Leipzig, Bremen, Düsseldorf und Berlin stattfanden und schnell Kult-Charakter entwickelten. Die Kombination aus erfahrenen Hosts, neuen Geschäftsideen und einem interaktivem Live-Chat machen die Veranstaltung besonders und heben sie von ähnlichen Formaten ab, die im Fernsehen oder als ganzes Wochenend-Camp angeboten werden.

## Existenzgründungen als Motor der deutschen Wirtschaft

In Kürze lässt sich das so verpacken: bis zu sechs Start-ups, drei Minuten Elevator-Pitch und ein knallharter Livechat. Vor allem der ist es, den die Start-ups überzeugen müssen. Denn am Ende der Show winken 10.000 Euro Siebprämie für das Gewinnerteam. Aus Erfahrung weiß Julian Rauch, der die operativen Geschäfte der Founders League leitet, dass das Geld für die teilnehmenden Teams weniger ausschlaggebend ist:



„Am Ende ist es die Erfahrung, das Feedback der Juroren und vor allem die dargebotene Reichweite wie auch das zur Verfügung stehende Netzwerk, welches von den Start-ups als primärer Gewinn angesehen wird.“

„Für Start-ups ist das eine riesige Chance“, ist sich auch Marcus Diekmann sicher. Er sieht den Mehrwert der jungen Plattform in der Unterstützung. Dies auch aus rein pragmatischen Gründen: „Jungunternehmen sind ein immer wichtiger werdender Bestandteil einer gesunden und dynamischen Wirtschaft. Deutschland braucht kreative und mutige Ideen. Dadurch werden neue Arbeitsplätze geschaffen und Produkte entwickelt, die uns alle weiterbringen.“

#### Ziel ist der Reichweitemausbau – die Founders League wächst und holt sich prominente Verstärkung

Diese „Gemeinsam nach vorne“-Mentalität unterstreicht auch Benjamin Diederich: „Von Start-ups für Start-ups ist keine Phrase. Wir standen alle am Anfang mit nichts als einer Idee und jeder Menge Mut genau da, wo sich jetzt auch die Gründerinnen und Gründer befinden. Daher möchten wir ihnen auf Augenhöhe begegnen und einen echten Mehrwert bieten.“

Das Konzept geht auf und überzeugt immer mehr Menschen. So konnte auch die erste Finanzierungsrunde nach nur neun Monaten nach der Gründung mit einem sehr positiven Ergebnis abgeschlossen werden. Insgesamt sechs Prozent der Anteile brachten eine Fünf-Millionen-Euro-Bewertung ein. Gerade zu den finanziell ungewissen Zeiten für das Team ein riesiger Gewinn. „Mit dem gewonnenen Kapital bauen wir die Plattform weiter aus und werden in Zukunft noch mehr Start-ups auf ihrem Weg unterstützen“, freut sich Julian Rauch.

Mit Benjamin Henrichs (RB Leipzig) und Luca Waldschmidt (VfL Wolfsburg) sind jetzt zwei prominente Fußballbundesligaprofis als Investoren an Bord. Des Weiteren sind die beiden Unternehmer Jost Wiebelhaus (Frankfurter Laufshop) und Stefan Hamann (Shopware AG) als neue Gesellschafter eingestiegen.

#### „Wir wollen ein ganzes Stadion füllen!“

Das neue Investment fließt damit direkt in den Reichweitemaufbau der Plattform. Dazu baut das Unternehmen auch die Mitarbeiterzahl aus: Während CEO Julian Rauch in den ersten Monaten die Founders League fast im Alleingang antrieb, beschäftigt die GmbH aktuell vier Mitarbeiter. Neben einem Event-Manager und einer Content-Managerin kommt kurzfristig noch ein Start-up-Scouter als Unterstützung hinzu. Ebenso soll der Bereich der Public Relations und der Kommunikation ausgebaut werden. Bis zum Jahresende plant die Founders League mit mindestens zehn Vollzeitmitarbeitern.



Gemeinsam Vollgas geben und das größte Business-Angel- und Investoren-Netzwerk in der DACH-Region für Start-ups aufbauen, so lautet die ambitionierte Ansage von Julian Rauch. Zu hoch gegriffen? Keineswegs! Von Mitgründer Marcus Diekmann wurde das Motto „Test, Learn, Build Bigger“ übernommen. „Damit sind wir bisher gut gefahren.“ Beispiele hat er dafür genug. „Unser Ziel für die erste Show in Leipzig war es, 100.000 Zuschauer\*innen während der gesamten Ausspielzeit zu erreichen. Das konnte weit getoppt werden. Insgesamt haben wir es auf eine Million Views geschafft“, erzählt der CEO stolz.

Danach folgten die Events in Bremen und Düsseldorf, zur jüngsten Show in den Digital Studios von Google in Berlin konnten sogar mehr als fünf Millionen Menschen über den Stream und im Nachgang über verschiedene Social-Media-Kanäle erreicht werden. „Das war der Wahnsinn, da hat wirklich alles gepasst“, so auch das Urteil von Marc-Niclas Janz, der für die Founders League als Head of Partnership zuständig ist.

#### Im Juni gastierte die Founders League auf der MyEnso-Food-Party

Alles Vorbereitungen für 2024, wenn ein ganzes Stadion gefüllt werden soll. „In diesem Jahr tasten wir uns schon mal an unser Ziel heran und haben die VIP-Lounge eines deutschen Fußballstadions als Location ausgesucht“, verrät Julian Rauch.

Anfang Juni öffnete Founders League bei Mainz 05 die Türen der VIP-Lounge und startete mit über 600 spannenden Gästen vor Ort – darunter VIPs, Investoren/VCs und Top-Entscheider\*innen aus der Wirtschaft – den Live-Stream auf YouTube und LinkedIn.

Die nächsten Stationen für die Live-Shows sind neben Mannheim München, Hamburg, Köln und Frankfurt. Gegebenenfalls wird auch zeitnah wieder Berlin angepeilt. Doch meist bleibt die Location bis zum Schluss „top secret“. Interessierte können sich über die Webseite der Founders League [www.foundersleague.de](http://www.foundersleague.de) informieren und für den Whatsapp-Newsletter anmelden.

Arbeitsort im Ausland:

# Bundesarbeitsgericht stärkt Arbeitgeberrechte bei Versetzungen

[Urteil des BAG vom 30. November 2022, Az.: 5 AZR 336/21]

Arbeitgeber dürfen Arbeitnehmer gemäß ihrem Direktionsrecht im Arbeitsvertrag anweisen, an einem ausländischen Arbeitsort des Unternehmens zu arbeiten, sofern im Vertrag nichts Gegenteiliges ausdrücklich oder konkludent vereinbart wurde. Dies geht aus einem Urteil des Bundesarbeitsgerichts vom 30. November 2022 hervor.

In dem Fall hatte ein Pilot geklagt, der bei einem internationalen Luftverkehrsunternehmen beschäftigt war. Sein Arbeitsvertrag unterlag irischem Recht, und er war am Flughafen Nürnberg stationiert. Der Arbeitgeber beschloss, die Homebase in Nürnberg zu schließen, und versetzte den Kläger nach Bologna. Der Pilot argumentierte, dass das Weisungsrecht des Arbeitgebers gemäß § 106 Satz 1 der Gewerbeordnung (GewO) keine Versetzung ins Ausland umfasse und dass eine solche Maßnahme unbillig sei.

Das Arbeitsgericht wies die Klage ab, und das Landesarbeitsgericht bestätigte in der Berufung die Anwendbarkeit deutschen Rechts und die Wirksamkeit der Versetzung. Der Kläger legte daraufhin Revision beim Bundesarbeitsgericht ein, jedoch ohne Erfolg.

Das Bundesarbeitsgericht (BAG) stellte fest, dass das Weisungsrecht des Arbeitgebers gemäß § 106 Satz 1 GewO auch die Versetzung an einen ausländischen Arbeitsort umfasse, sofern im Arbeitsvertrag keine Einschränkungen diesbezüglich getroffen wurden. Es gebe keine gesetzliche Begrenzung des Weisungsrechts auf das Territorium der Bundesrepublik Deutschland.

## Eine Frage der Billigkeit ...

Das Gericht bestätigte auch, dass die Versetzung im Einklang mit der Billigkeitskontrolle des § 106 GewO stehe. Die Entscheidung des Arbeitgebers sei eine unternehmerische Maßnahme infolge der Schließung der Homebase in Nürnberg gewesen. Es habe keine freien Stellen an anderen inländischen Stationierungsorten gegeben, und alle Piloten am Flughafen Nürnberg seien an einen Standort in Italien versetzt worden. Die Versetzung berühre nicht den Inhalt des Arbeitsvertrags einschließlich der Vergütung.

Zwar verliere der Kläger durch die Versetzung tatsächlich den Anspruch auf das höhere tarifliche Entgelt aufgrund des Tarifvertrags, der nur für in Deutschland stationierte Piloten gelte. Zudem sehe der Tarifsozialplan vor, dass Piloten, die an einen ausländischen Stationierungsort versetzt werden, zu den dort geltenden Arbeitsbedingungen einschließlich der Tarifgehälter weiterbeschäftigt werden.

Das Gericht schätzte dies jedoch nicht als unbillig gemäß § 106 Satz 1 GewO ein, genauso wenig, dass der Arbeitgeber die mit der Versetzung

verbundenen Nachteile des Klägers, der seinen Wohnort in Nürnberg beibehalten wollte, nicht finanziell stärker ausgleiche als im Tarifsozialplan vorgesehen. Da die Versetzung des Klägers bereits aufgrund des Weisungsrechts des Arbeitgebers wirksam war, war die von der Beklagten ausgesprochene Änderungskündigung nicht mehr relevant.

Das Bundesarbeitsgericht wies auch die Revisionen in drei weiteren Parallelverfahren mit derselben Begründung zurück.

#### Frühzeitig vorbeugen, um Ärger zu vermeiden!

Dieses Urteil dürfte von einiger Brisanz sein, ermöglicht es doch Unternehmen, unter den in der Entscheidung genannten Voraussetzungen Versetzungen vorzunehmen, die für den betroffenen Arbeitnehmer tiefgreifende Veränderungen bedeuten. Neben der Verlagerung seines Lebensmittelpunktes kann es für betroffene Arbeitnehmer weitere unangenehme Konsequenzen wie eben den Verlust des tariflichen Vergütungsanspruchs mit sich bringen.

In solchen Fällen kann es sinnvoll sein, dass die Parteien des Arbeitsvertrags diese Aspekte vorab klären und in den Vertrag aufnehmen, um potenzielle Unklarheiten oder Streitigkeiten zu vermeiden, soweit sie schon frühzeitig absehbar sind. Dies gilt insbesondere dann, wenn das Unternehmen ohnehin in einem internationalen Umfeld angesiedelt ist, so, wie es in der Reisebranche üblich ist. Arbeitnehmern ist sicherlich gedient, wenn sie schon bei Eingehung des Arbeitsvertrages wissen, was auf sie zukommen kann.

Ist dies zum Zeitpunkt des Vertragsschlusses noch nicht erkennbar, sollte das Gespräch vor der Versetzung unter Einbeziehung arbeitsrechtlicher Beratung gesucht werden.

#### Zusammengefasst bedeutet dies:

1. Berücksichtigung der individuellen Umstände: Bei der Beurteilung der Wirksamkeit einer Versetzung an einen ausländischen Arbeitsort ist es wichtig, die individuellen Umstände des Arbeitnehmers zu berücksichtigen, wie beispielsweise familiäre Verpflichtungen oder andere persönliche Umstände.

2. Arbeitgeber und Arbeitnehmer können versuchen, Versetzungen an ausländische Arbeitsorte durch Verhandlungen und Vereinbarungen im Vorfeld des Arbeitsvertrags oder bei Änderungen des Arbeitsverhältnisses zu regeln. Dies könnte beispielsweise eine Klausel zur Begrenzung oder Zustimmung für Versetzungen umfassen.
3. Ausgleichsmaßnahmen: Wenn eine Versetzung an einen ausländischen Arbeitsort für den Arbeitnehmer mit erheblichen Nachteilen verbunden ist, könnten Ausgleichsmaßnahmen, wie zum Beispiel finanzielle Kompensationen oder andere Vergünstigungen, in Betracht gezogen werden.
4. Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen: Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen können ebenfalls Regelungen enthalten, die die Versetzung an ausländische Arbeitsorte betreffen und möglicherweise zusätzliche Rechte oder Schutzbestimmungen für Arbeitnehmer vorsehen.

Die rechtlichen Rahmenbedingungen und individuellen Vereinbarungen können natürlich variieren, daher ist es ratsam, im Zweifelsfall professionelle Rechtsberatung einzuholen, um die spezifischen Auswirkungen und Möglichkeiten im konkreten Fall zu klären.



#### Der Autor

Rechtsanwalt Gerd Stelzer, 1968 geboren, begann seine berufliche Laufbahn in wirtschaftsrechtlich ausgerichteten Kanzleien in Essen und Düsseldorf.

Seit dem Jahr 2006 ist er Fachanwalt für Arbeitsrecht und berät mittelständische Unternehmen, Geschäftsführer, Vorstände ebenso wie leitende Mitarbeiter in allen Fragen des individuellen und kollektiven Arbeitsrechts. Als Dozent hält Rechtsanwalt Gerd Stelzer regelmäßig Vorträge und Seminare zu verschiedenen aktuellen arbeitsrechtlichen Themen.  
[www.peters-legal.com](http://www.peters-legal.com)

Mitglieder finden bei unserem Kooperationspartner  
Peters Rechtsanwälte, Düsseldorf, juristischen Rat

# Gelesen und notiert

## SCHOCKWELLEN



### Letzte Chance für sichere Energien und Frieden von bdvb-Mitglied Prof. Dr. Claudia Kemfert

Wieso wussten manche schon so viel früher, was uns erwartete? Wann begann die Abhängigkeit von Russland, wieso haben wir Putin so sehr vertraut, und welche Rolle spielten Wirtschaft und Politik dabei? Hat Angela Merkel als Physikerin das Energieproblem und die Abhängigkeit von Russland wirklich nicht verstanden? Gerhard Schröder jedenfalls war ganz sicher nicht bloß gutgläubig und naiv.

Mächtige und finanzstarke Verhinderer haben die Energiewende strategisch blockiert. Das ist kein rein deut-

ches Problem. Lobbygruppen und Konzerne beeinflussen gezielt Politik und öffentliche Meinung und beschädigen damit die Grundfesten der Demokratie. Die verantwortlichen Politiker\*innen haben bis heute nicht aus den Fehlern gelernt. Brückentechnologien jedenfalls benötigen wir keine mehr. Auch vor einer Deindustrialisierung brauchen wir keine Angst zu haben. Wir müssen nur endlich den Fuß von der Energiewende-Bremse nehmen.

**Claudia Kemfert: Schockwellen, campus 2023, 319 Seiten, 26,00 €, ISBN 978-3-593-51696-7.**

## UNTER DEN AUGEN DES STAATES



### Der größte Steuerraub in der Geschichte der Bundesrepublik

Wie der Staat dem größten Steuerdiebstahl zusah: Banker, Topanwälte, Wissenschaftler – ein perfides Netzwerk von Experten hat sich formiert, um deutsche Steuerzahler zu bestehlen. Die Beute: rund zwölf Milliarden Euro. Der Cum-Ex-Skandal beschäftigt die Justiz seit Langem, nun überzieht eine Prozesswelle das Land. Dabei wird offenbar: Der Staat war keinesfalls ahnungslos. Zahlreiche Finanzbeamte, Steuerfahnder, Amtsträger wussten von die-

sem Diebeszug, doch niemand setzte den kriminellen Umtrieben ein Ende.

Auf Basis exklusiven Recherchematerials leuchtet dieser Pageturner die skrupellosen Machenschaften der Betrüger und das Staatsversagen erstmals vollumfänglich aus – ein fesselnd erzählter Wirtschaftskrimi, der unhaltbare Missstände in unseren Behörden und der Politik aufdeckt.

**Massimo Bognanni: Unter den Augen des Staates, dtv 2022, 288 Seiten, 20,00 €, ISBN 978-3-423-28306-9.**

## ERFOLGSFAKTOR ZUFALL



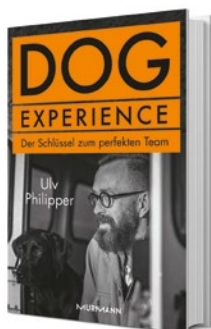
### Wie wir Ungewissheit und unerwartete Ereignisse für uns nutzen können.

Ungewissheit und Unsicherheit regieren die Welt – weshalb wir lernen müssen, mit zufälligen und unerwarteten Ereignissen produktiv umzugehen. In Erfolgsfaktor Zufall beleuchtet Prof. Dr. Christian Busch deshalb das Zusammenspiel von scheinbaren Zufällen und menschlichem Handeln. Denn gerade der Zufall ist oft der entscheidende Faktor, der den größten Unterschied für un-

ser Leben und unsere Zukunft ausmacht. Aber diesen Faktor können wir nutzen. Voller spannender Ideen, Denkanstöße und Strategien bietet der international ausgewiesene Experte einen wissenschaftlich fundierten Ansatz, wie wir den Zufall für eine bessere Zukunft nutzen können.

**Christian Busch: Erfolgsfaktor Zufall, Murmann 2023, 318 Seiten, 29,00 €, ISBN 978-3-86884-754-7.**

## DOG EXPERIENCE

**Der Schlüssel zum perfekten Team**

Wenn wir aufeinander losgelassen werden, sind wir Säugetiere alle bedürfnisgleiche Wesen. So lautet die Grundüberzeugung des Autors. Daher lässt sich an der Beziehung zwischen Mensch und Hund wunderbar ablesen, was ein perfektes Team braucht und was nicht. Aus der Praxis als Trainer weiß der Autor: Der Schlüssel ist, die Macken des anderen als persönliche Wachstumschance zu begreifen und somit die Autonomie jedes Einzelnen in den Vordergrund zu stellen. Im Mittelpunkt der Dog Experience steht das Angebot der Selbstidentifikation und

die Möglichkeit, die Führung sozialer Lebewesen neu zu denken. Denn so verändert sich der Blickwinkel und es wird deutlich, dass gute Führung keine Leckerlis (Belohnungen) und aggressives Herunterputzen (Bestrafungen) braucht – sondern auf einem respektvollen Umgang miteinander beruht. Ulf Philipper bietet eine überraschend andere Bedienungsanleitung für Menschen mit und ohne Hund, die besser kommunizieren wollen.

**Ulf Philipper: DOG Experience, Murmann 2023, 183 Seiten, 26,00 €, ISBN 978-3-86774-735-6.**

## PLANET WE

**Wirtschaft & Weltpolitik wettbewerbsneutral gestalten**

Was nützen noch so wichtige und richtige Forderungen, wenn deren Umsetzungen fortlaufend unfassbar lähmen – selbst bei unverkennbar existenziellen Bedrohungen? Gibt es keinen Weg, wie Klima-, Bildungs-, soziale, wirtschaftliche, politische und sonstige notwendige Wenden zügig angepackt und effektiv umgesetzt werden können? Die Antwort ist so einfach wie spektakulär hoffnungstiftend: Selbst ausgesprochen kühne Handlungskonzepte stellen selbst für die Wirtschaft absolut kein Problem dar, wenn sie eine Voraussetzung erfüllen, ein Prinzip beachten: wenn sie wettbewerbsneutral sind. Wettbewerbsneutrale Lösungen sind per se Win-win-win-Lösungen und geben uns genau deshalb effektive Handlungsfähigkeit zurück. Sie bereiten den Weg zu einer Transformation der heutigen Wett-Wirtschaft zu einer blühenden ökosozial nachhaltigen „Planet We Economy“. Dieses Buch erläu-

tert das Prinzip der Wettbewerbsneutralität – und wendet es auf die großen Gestaltungshebel von ökosozialen Standards bis hin zur lokalen bis globalen Steuer-, Bildungs- und Innovationspolitik an.

„Das Buch verdient die Lektüre von allen, die für eine bessere Welt wirken möchten“, so Prof. Dr. Dr. Ervin Laszlo, Gründer und Präsident des Club of Budapest International, im Vorwort.

Möchten Sie über das Buch hinaus mehr erfahren? Hier finden Sie verwirklichte Projekte, innovative Ideen und ganzheitliche Konzepte, um gemeinsam die Welt zu gestalten: <https://www.planetwe.net/projects/>

**Georgios Zervas, Peter Spiegel: Planet WE, Wiley 2023, 204 Seiten, 24,99 €, ISBN 978-3-527-51141-9.**

## SEBASTIAN THRUN: EINE DEUTSCHE KARRIERE IM SILICON VALLEY

**Was wir von einem der klügsten Köpfe der Welt für unser eigenes Leben lernen können**

Vom aufmüpfigen Schüler in Deutschland zum Superstar im Silicon Valley. Was wir aus der kometenhaften Karriere des Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Sebastian Thrun für unser eigenes Leben lernen können. Mit einem Vorwort von Claus Kleber. Sebastian Thrun gilt als einer der geistigen Väter von Künstlicher Intelligenz (KI), hat die Grundlage für selbstfahrende Autos und autonome Flugtaxi erschaffen, die erste Datenbrille fürs Metaverse entwickelt, die Fortbildungsbranche mit einer Online University revolutioniert, die Basis geschaffen für Roboter, die sich frei bewegen können, und grundlegende Erfindungen für das digitale Gesundheitswesen entworfen. Das Magazin Foreign Policy zählt ihn zu den fünf global einflussreichsten Denkern. In diesem Buch schildert der in Jahrzehnten denkende Visionär, erfolgreiche Unternehmer und vielfach ausgezeichnete Wissenschaftler sei-

ne Lebensgeschichte. Die Leser profitieren dank unzähliger konkreter Ratschläge von der Lebenserfahrung des Masterminds für ihren eigenen Lebensweg. Es ist ein Buch, das Eltern ihren Kindern, Großeltern ihren Enkeln, Kollegen und Freunde untereinander empfehlen. Last but not least gibt der KI-Pionier in diesem Buch einen faszinierenden Ausblick, was wir von Künstlicher Intelligenz in Zukunft noch alles zu erwarten haben. Dieses Buch umfasst vier Bücher. Die erste autorisierte Biografie des Tech-Pioniers Sebastian Thrun. Ein Motivationschub für alle Menschen, die in ihrem Leben mehr erreichen wollen. Eine Reise in die Welt der Tech-Eliten im Silicon Valley. Ein Wegweiser in die Zukunft der Künstlichen Intelligenz.

**Andreas Dripke: Sebastian Thrun – Eine deutsche Karriere im Silicon Valley, Diplomatic Council 2023, 296 Seiten, 32,00€, ISBN 978-3-98674-062-7.**

# Regionalverbände & Hochschulgruppen

## RV München/Südbayern

Rund 20 Mitglieder des Regionalverbands besuchten im Rahmen der Auftaktveranstaltung in diesem Jahr das Unternehmen „Biesalski & Company“ in München-Schwabing, dessen Geschäftsführer Alexander Biesalski langjähriges Mitglied des bdvb ist.

Thema war die „Die Kraft der Marke – der KPI-basierte Markenaufbau“. Nichts ist wertvoller als ein guter Name! Auf der Grundlage von mehr als 800 bewerteten Marken hat Biesalski & Company erstmals die Leistungsparameter von Marken im B2C- und B2B-Umfeld gegenübergestellt. Alexander Biesalski gewährte den Teilnehmern einen exklusiven Einblick in die Welt der „Power Brands“ und „Low Performer Brands“ und zeigte die Hebel zur Steigerung der Markenkraft auf.

Die zentrale Erkenntnis dieses Abends lautete: Die Marke ist ein wertvolles Asset! Knapp 50 Prozent macht die Marke im Durchschnitt aller Branchen am Unternehmenswert aus. Den höchsten Wertbeitrag liefert die Marke bei Nahrungsmitteln und Getränken. Aber auch im B2B-Umfeld ist der Wertbeitrag der Marke mit 41 Prozent auf einem hohen Niveau. Ergo: Eine starke Marke steigert die Unternehmensrentabilität deutlich und sichert durch die emotionale Bindung der Zielgruppe langfristig den Erfolg.

Dem Auftakt des Regionalverbandes folgen in diesem Jahr mehrere interessante Besuche und Veranstaltungen, wie z.B. eine Stadtbesichtigung in München am 11. Juli.



„Die Kraft der Marke“ -- ein spannender Abend mit Alexander Bisalski

## Neugründungen in Regensburg und Würzburg

Wir freuen uns über neues Leben in Regensburg und Würzburg und wünschen viel Erfolg. Am 27. April fand über Zoom die Gründungsversammlung der Hochschulgruppe Regensburg statt. Als Gäste waren vertreten: Julia Schößler (Bundesvorstand der Hochschulgruppen), Ulf Hollinderbäumer (RV München) sowie die HG Passau mit Luisa Meier, Moritz Stadler und Sylvester Hauptmann. Zum neuen Vorstand gewählt wurden Manuel Miskovic (Vorsitzender), Maximilian Bachfischer (stv. Vorsitzender) und Konstantin Schnabel (Vorstand Finanzen).

Am 11. Mai wurde die Hochschulgruppe Würzburg reaktiviert. Ibrahim Causevic, Bundesvorstand der Hochschulgruppen, begrüßte alle anwesenden Mitglieder. In den anschließenden Vorstandswahlen wurde Matthias Mafenbeier zum neuen Vorsitzenden gewählt, er wird von Fiona Glenys Herrmann vertreten. Zum Vorstand für Finanzen wurde Cornelius Arnold Brehm gewählt.

## RV Rhein-Main

Am 24. Mai trafen sich die Mitglieder des RV Rhein-Main in Frankfurt im Saalbau Gallus zur Mitgliederversammlung. Der Vorsitzende Willi Rugen begrüßte die Teilnehmer und einen Gast. Nach den einleitenden Formalien gab er einen Rückblick auf das vergangene Amtsjahr. Das Highlight war insbesondere die Podiumsdiskussion „Bessere Bildung – bessere Wirtschaft“ im Februar. Auch mit Prof. Dr. Roland Koch: „Klimakrise und Deglobalisierung als Bewährungsprobe für die soziale Marktwirtschaft“ und mit Dr. Stefan Ruppert, Vorstand bei der B. Braun SE: „Erfolg in Politik und Unternehmen – geht das?“, konnte der RV hochkarätig besetzte Veranstaltungen anbieten. Darüber hinaus gab Willi Rugen kurz aktuelle Einblicke in die Gesamtverbandsarbeit.

Bei der anschließenden Wahl wurden Willi Rugen als Vorsitzender und Falko Block als stellvertretender Vorsitzender erneut im Amt bestätigt. Zum Schatzmeister wurde Thomas Möller gewählt. Weitere bestätigte Vorstandsmitglieder sind Olaf E. Pielke und Cordula Voß. Zusätzlich neu hinzugekommen sind Nachhaltigkeitsberater Bernhard Colmsan und Almaz Andezion (Marketing, Customer Experience). Im Anschluss gab Willi Rugen einen Ausblick auf die geplanten Veranstaltungen. Um „Digitalisierung der Finanzfunktion“ geht es am 5. Juli bei der Döhler GmbH in Darmstadt in Kooperation mit der Schmalenbach Gesellschaft. Für den 10. August ist das jährliche Sommerfest und für den 12. Oktober eine Veranstaltung bei der Bundesbank geplant.

Die Mitgliederversammlung endete mit einem kleinen Get-together für den frisch gewählten Vorstand und die Teilnehmer. Bei Snacks und kühlen Getränken hatten die Anwesenden die Möglichkeit zum Netzwerken und sich auch zur Verbandsarbeit auszutauschen. Nach der langen Corona-bedingten Pause war es besonders schön, sich auch wieder einmal persönlich zu treffen.



Der neue Vorstand des RV Rhein-Main (v.l.): Cordula Voß, Willi Rugen, Falko Block, Almaz Andezion, Bernhard Colmsan, Olaf E. Pielke, Thomas Möller





# Unsere bdvb-App – fachlicher Austausch, berufliches Netzwerk – alles in einer App



In der neuen bdvb-App kannst du dich frei mit anderen Mitgliedern austauschen, siehst alle Updates vom bdvb und kannst deine Mitgliedschaft verwalten. Lade sie dir kostenlos herunter und lass dich von anderen inspirieren. Bald im App Store, auf Google Play oder unter [bdvb.connect.app](https://bdvb.connect.app).



# bdvb

Das Netzwerk für Ökonomen

## Laden Sie als bdvb-Mitglied Freunde, Kollegen, Kommilitonen zu einer vorteilhaften Mitgliedschaft ein. Wir belohnen Ihren Einsatz mit einer Prämie.

### Hiermit beantrage ich die satzungsmäßige Mitgliedschaft im Bundesverband Deutscher Volks- und Betriebswirte e.V. (bdvb) als:

- Einzelmitglied (ordentliches Mitglied) - 149€ jährlich
- Studierende/r (außerordentliches Mitglied) - ab 53€ jährlich
- Förderndes Mitglied (Einzelperson) - 149€ jährlich
- fördernde Mitglieder (Firmen, Behörden, Verbände und Organisationen) - ab 400€ jährlich

**Sind Sie Studierende/r, bitte reichen Sie uns Ihre Studienbescheinigung ein.**  
 Einen vergünstigten Beitrag für Studierende erhalten Sie nur, wenn Sie sich im Erststudium befinden. Dies gilt auch für den Masterstudiengang, sofern er sich direkt ohne Unterbrechung an das Bachelorstudium anschließt. Weiterhin unterscheiden wir zwischen Studierenden mit Einkommen (über BAföG-Grenze) oder nach Vollendung des 30. Lebensjahres [100€ jährlich] und ohne Einkommen und unter 30. Jahre alt [53€ jährlich].

### Mit \* gekennzeichnete Felder sind Pflichtfelder

Anrede\*  Herr  Frau  Firma/Institution

Titel
Name*
Vorname*
Straße*
PLZ/Ort*
<small>(Nur bei Firmenmitgliedschaft Ihre Firmenadresse angeben, sonst bitte Privatanschrift)</small>
Telefon*
Mobil
E-Mail*
Geb.-Datum*

### Angaben zum Studium/Beruf

Akademischer Abschluss
Examensjahrgang
Hochschule u. Ort*
Berufliche Position/Funktionsbereich
Firma/Organisation
Branche
Studiengang u. Semester

### SEPA-Lastschriftmandat / Einzugsermächtigung

Ich ermächtige den bdvb (Gläubiger-Identifikationsnr. DE10ZZZ00000017928) ab sofort bis auf Widerruf, meinen Mitgliedsbeitrag jährlich wiederkehrend mittels Lastschrift von meinem Konto einzuziehen. Zugleich weise ich mein Kreditinstitut an, die vom bdvb auf mein Konto gezogenen Lastschriften einzulösen. Nach § 6 (2) der Satzung ist die Aufnahme ohne Teilnahme am Lastschriftverfahren nicht möglich.

Kontoinhaber*
Geldinstitut*
IBAN*
BIC

### Ich habe ein neues Mitglied geworben

Name
Vorname
Mitglieds-Nr.
Straße
PLZ/Ort

### Aktuelle Prämien (Auszahlung einmalig)

- € 15** bei Studierenden mit und ohne Einkommen
- € 50** bei ordentlichen Mitgliedern / fördernden Mitgliedern (Einzelpersonen)
- 15%** vom Jahresbeitrag bei Firmenmitgliedschaften

Im Rahmen meiner Mitgliedschaft gestatte ich dem bdvb die Verarbeitung, Nutzung und Weitergabe meiner personenbezogenen Daten zu folgenden Zwecken: Eintrag ins verbandsinterne Mitgliederverzeichnis, zweckgebundene Weitergabe an beauftragte Service-Partner des bdvb zur Erbringung der Mitgliederangebote (z.B. Zeitschriften, Versicherungen, Online-Dienste etc.), Veröffentlichung meines Namens im Verbandsmagazin, zur Nutzung der Netzwerkplattform des Verbandes. Alle zuvor genannten Zwecke werden nach DSGVO-Standards geprüft. Nichtgewünschtes bitte streichen. Die Einwilligung kann jederzeit mit Wirkung für die Zukunft widerrufen werden. Weitere Informationen finden Sie unter: [www.bdvb.de/datenschutz](http://www.bdvb.de/datenschutz)

Datum/Unterschrift*
---------------------

**Bitte zurücksenden an:**  
 Bundesverband Deutscher Volks- und Betriebswirte e. V.  
 Florastraße 29  
 40217 Düsseldorf

oder nutzen Sie den Online-Antrag direkt unter [www.bdvb.de/mitmachen/mitglied-werden/](http://www.bdvb.de/mitmachen/mitglied-werden/)

# Ihre Vorteile als Mitglied



## In der Mitgliedschaft enthalten:

- bdvbKompetenzPass – Aktivitäten-Nachweis zur Vorlage bei Bewerbungen, Geschäftsanbahnungen etc.
- arbeitsrechtliche Erstberatung durch einen Fachanwalt im bdvb
- Veranstaltungen der Regionalverbände- und Hochschulgruppen sowie bundesweite Fachtagungen und Weiterbildungsangebote
- Vorträge, Workshops, Unternehmensbesichtigungen
- Fachausschüsse
- Informationen / Tipps / Empfehlungen
- das Netzwerk für Ökonomen

## Sie erhalten Vergünstigungen bei:

- Literatur
- Karriereberatung
- Weiterbildungsseminaren / Tagungen
- bdvb-Vorteilswelt bei Corporate Benefits  
exklusive Mitgliederangebote zu Mietwagen, Reisen, Hotels, Sport, Versicherungen u.v.m.

## Vergünstigte Doppelmitgliedschaft mit:

- Deutscher Fachjournalisten-Verband (DFJV)
- GABAL
- VFF (Verband Fach- und Führungskräfte)
- VÖWA (Österreichische Ökonomen)

## Immer informiert:



„bdvb aktuell“  
das Mitglieder-Magazin  
(quartalsweise)



[www.bdvb.de](http://www.bdvb.de) – das Online-Angebot im Internet, monatlicher Newsletter



die „WirtschaftsWoche“  
52 x pro Jahr digital als eMagazin und App für iPad und iPhone  
+ exklusiv den Newsletter der Börsenwoche



**Sixt Platinum Card**  
und bis zu 20 Prozent Rabatt auf Mietwagen und Transporter



€uro, das Monatsmagazin für Wirtschaft, Börse und private Finanzen  
12 x pro Jahr als E-Paper



**Focus und Focus Money**, das zukunftsorientierte Nachrichtenmagazin als E-Paper für bdvb-Mitglieder gratis



Verband Fach- und Führungskräfte

**corporatebenefits**  
Vorteile für Mitglieder

# Deutschland quo vadis?

Wenn man sich die Entwicklungen in Deutschland in Wirtschaft, Politik, Kultur und Gesellschaft betrachtet, so stelle ich fest: Deutschland ist dabei, sein Erfolgsmodell, für das es weltweit bewundert wurde und das uns Frieden, Wohlstand und Sicherheit beschert hat, komplett an die Wand zu fahren.

**In der Wirtschaft** führen eine Vielzahl politischer Fehlentscheidungen dazu, dass unser Erfolgsmodell verloren geht. Eine suboptimale Energiepolitik, Fehlallokationen von Fördergeldern, überbordende Bürokratie, Fachkräftemangel, nachlassende Leistungsbereitschaft oder ein vor sich hin siechender Mittelstand sind nur einige Beispiele. All das wird in den nächsten Jahren viele Unternehmen dazu veranlassen, den Standort Deutschland als Produktionsstandort zu verlassen. Meiner Einschätzung nach rennen wir sehenden Auges in eine Deindustrialisierung!



**Die Politik** ist zu einem reinen Kasperletheater geworden. Es fehlt an Persönlichkeiten mit Charakter, Klugheit und Weitblick. Stattdessen haben wir in allen Parteien fast nur noch Karrieristen, Selbstdarsteller oder einfach nur Dummköpfe. Der Leser möge die Mitglieder der Politikerkaste nach Gutdünken den vorgenannten drei Kategorien selbst zuordnen. Ausnahmen bestätigen hier die Regel.

**Die Kultur** in Deutschland ist geprägt von „Wokeness“, dem Verbot der „kulturellen Aneignung“ und eine beispiellose Cancel Culture. Kultur ist mehr und mehr eine Mainstream-Veranstaltung ohne Niveau. Wer nicht politisch korrekt ist, wird vom System ausgemustert. Auftritte von Reggae-Bands werden verboten, Verlage ziehen Kinderbücher ein, große Künstler wie Anna Netrebko werden mit Auftrittsverboten belegt – dies sind

**Dr. Martin Ulmer** ist Mitglied im Präsidium des bdvb. Als Berater begleitet er das Topmanagement von Unternehmen bei Transformationen. Darüber hinaus ist er als Multiunternehmer an einer Vielzahl von Unternehmen in den Bereichen Immobilienmanagement und Finanzmarkt tätig.

nur ein paar Beispiele. Das Volk, angeführt von einer fragwürdigen Medienlandschaft entscheidet, was Kunst ist und sein darf. Eine Gartenzwerg-Kultur mit einer durch Gender-Irrsinn verhunzten Sprache ist das Ergebnis.

**Und die deutsche Gesellschaft?** Will man sie beschreiben, wird man mit Begriffen wie „Bildungskrise“, „Pflegerotstand“, „Fehlentwicklungen im Sozialsystem“, „Demografiekrise“ etc. konfrontiert. Als eines der reichsten Länder dieser Erde sind wir scheinbar nicht in der Lage, für unsere Kinder und unsere Kranken und alten Menschen angemessen zu sorgen. Dies sind nur ein paar Aspekte, um dem geschätzten Leser (m/w/d) deutlich zu machen, dass es so nicht weitergehen darf.

Das Hauptproblem ist, dass die Mehrheit in unserem Land eine schweigende ist und die Marktplätze der Meinungsbildung den ebenso lauten wie ideologiegetriebenen Minderheiten überlässt – unterstützt von einer Medienlandschaft, die sich mittlerweile von einem auf Information der Bevölkerung zielenden Faktenjournalismus zu einem Meinungsjournalismus entwi-

ckelt, in dem der Journalist die ihm gewährte Bühne zur Selbstdarstellung missbraucht.

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, wie der bdvb künftig an einer freien Meinungsbildung nicht nur verstärkt teilnimmt, sondern selbst aktiv der schweigenden Mehrheit zu Gehör verhilft.

Unser Auftrag als Interessenverband muss neu definiert werden. Das bedingt in erster Linie eine Überarbeitung unserer Verfasstheit. Denn geeignete Strukturen sind für mehr Mitgestaltung in Wirtschaft, Politik, Kultur und Gesellschaft unverzichtbare Grundlage.

Daher haben Präsidium und Beirat einen Prozess gestartet, der zum Ziel hat, den bdvb künftig noch stärker als Sprachrohr seiner Mitglieder zu positionieren und so einen Beitrag zu leisten, dass oben beschriebene Fehlentwicklungen zum Guten korrigiert werden können. Wir werden zu gegebener Zeit über die Ergebnisse dieses Prozesses berichten.

# Immer besser – für dich.



Deshalb kannst du mit dem **Online-Hautcheck** bei Hautproblemen einfach Fotos von diesen hochladen. Die hautärztliche Einschätzung bekommst du dann innerhalb von 48 Stunden.

[dietechniker.de](https://dietechniker.de)

# Weil Fakten noch nie so wichtig waren.

Exklusive Insights und geballtes Wirtschaftswissen für Ihr Team  
und Unternehmen – mit der gesamten Informationswelt des  
Handelsblatts: gedruckt, digital und live.

Jetzt informieren:  
[abo.handelsblatt.com/b2b](https://abo.handelsblatt.com/b2b)



Oder nehmen Sie direkt Kontakt zu uns auf:  
[business-solutions@handelsblattgroup.com](mailto:business-solutions@handelsblattgroup.com)